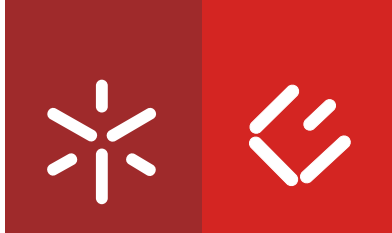


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mónica Filipa Correia Amaral

**Fatores de Sucesso e Dificuldades das
Spin-offs Empresariais – O Caso das
Agências de Mediação de Seguros**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Mónica Filipa Correia Amaral

**Fatores de Sucesso e Dificuldades das
Spin-offs Empresariais – O Caso das
Agências de Mediação de Seguros**

Dissertação de Mestrado
Mestrado de Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

julho de 2015

Declaração

Nome: Mónica Filipa Correia Amaral

Endereço eletrónico: filipamaral7@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: Fatores de Sucesso e Dificuldades das *Spin-offs* Empresariais – O Caso das Agências de Mediação de Seguros

Orientador: José Carlos Pinho

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho,

Assinatura: _____

Declaração

Nome: Mónica Filipa Correia Amaral

Endereço eletrónico: filipamaral7@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: Fatores de Sucesso e Dificuldades das *Spin-offs* Empresariais – O Caso das Agências de Mediação de Seguros

Orientador: José Carlos Pinho

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho,

Assinatura: _____

Dedicatória

A ti avô... onde estiveres...

Agradecimentos

"Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, pois cada pessoa é única, e nenhuma substitui outra. Cada um que passa na nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa só. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito; mas não há os que não levam nada. Há os que deixam muito; mas não há os que não deixam nada.

Esta é a maior responsabilidade de nossa vida e a prova evidente que duas almas não se encontram ao acaso."

Saint-Exupéry

O presente relatório representa o término de uma fase muito importante no meu percurso académico. Este traduz a concretização de um sonho que foi difícil de alcançar, por isso dedico este trabalho a todos os que acreditaram que eu era capaz.

O primeiro agradecimento é dirigido ao Professor José Carlos Pinho, orientador desta dissertação, pela sua dedicação e compromisso. Foi incansável.

Agradeço também a todos os que contribuíram para a elaboração desta dissertação através da informação disponibilizada e conhecimentos transmitidos, em particular a todos os entrevistados, pela sua disponibilidade.

Aos meus pais, Manuel e Cristina, e à minha irmã, Catarina, pela minha formação e por me apoiarem e incentivarem ao longo deste percurso.

Aos meus avós, Joaquina, Manuel e Alice, e à minha tia, Isabel, pelo vosso apoio e companhia ao longo da minha vida.

Ao meu namorado Luís Paulo, pelo apoio incondicional, por nunca permitires que desista, por me deixares sempre com um sorriso no rosto.

Aos meus amigos, Ana Clara, António, Duarte, Leandro e Tânia com quem tenho vindo a partilhar tantos bons momentos, agradeço a vossa companhia, são como irmãos para mim.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial também à minha colega de curso, que considero uma amiga, a Mariana, por todos os momentos partilhados e pelo seu apoio constante.

Resumo

Criar um negócio de sucesso não é tarefa fácil. A competição global, a livre informação e os fluxos financeiros, aliados aos sistemas interligados de regulamentação criam uma rápida mudança e muitas incertezas nos mercados. Tal ambiente promove uma mudança organizacional e cria, em certos casos, comportamentos de sucesso que se distinguem do padrão comum. As *spin-offs* empresariais são um desses casos. Estas dizem respeito a novas empresas criadas a partir de uma organização, com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço.

Os objetivos desta dissertação centram-se essencialmente em quatro pontos: compreender as motivações (do empreendedor e da empresa-mãe) que levam à criação e desenvolvimento de uma *spin-off* empresarial; identificar e analisar os fatores, internos e externos, que contribuem para o sucesso de uma *spin-off*, na perspectiva do empreendedor; compreender de que forma é que cada um dos nove blocos do Modelo Canvas contribui para o sucesso de uma empresa e a sua importância relativa; identificar e analisar as dificuldades sentidas pelos empreendedores antes e após a criação da *spin-off* empresarial.

O estudo do tema apresentado será realizado recorrendo a uma abordagem qualitativa já que esta é a que se adequa aos objetivos que o investigador se propôs estudar. Os procedimentos de pesquisa de dados adotados são as entrevistas em profundidade.

A evidência demonstra que são vários os fatores que influenciam o sucesso de uma *spin-off*, nomeadamente a experiência e conhecimento do principal responsável, a autonomia face à empresa-mãe (fatores internos), as infraestruturas tangíveis e intangíveis, o acesso a conhecimento e inovação (fatores externos). As principais dificuldades apontadas antes da criação da *spin-off* dizem respeito à escassez de recursos financeiros, falta de mão-de-obra qualificada, entre outras. Relativamente às dificuldades sentidas após a criação da *spin-off*, os problemas entre sócios e a falta de conhecimentos de gestão são alguns exemplos.

Palavras-chave: *spin-off* empresarial; motivações; fatores de sucesso; dificuldades

Abstract

Creating a successful business is no easy task. Global competition, free information and financial flows, combined with interconnected regulation systems create a quick change and a lot of uncertainty in the markets. This environment promotes an organizational change and creates, in certain cases, success behaviors that are distinguished from common standard. Corporate spin-offs are a case in point. These relate to new companies created from an organization in order to explore a new product or service.

The objectives of this paper are mainly focused on four points: to understand the motivations (the entrepreneur and parent company) leading to the creation and development of a corporate spin-off; identify and analyze the factors, internal and external, that contribute to the success of a spin-off in the entrepreneurial perspective; understand how it is that each of the nine blocks Model Canvas contributes to the success of a company and their relative importance; identify and analyze the difficulties faced by entrepreneurs before and after the creation of spin-off business.

The theme of the study presented will be conducted using a qualitative approach as this is the one that fits the goals that the researcher has proposed study. The adopted data research procedures are in-depth interviews.

Evidence shows that there are several factors that influence the success of a spin-off, including the experience and knowledge of the principal, the autonomy to that parent company (internal factors), the tangible and intangible infrastructure, access to knowledge and innovation (external factors). The main difficulties pointed out before the creation of spin-off concern the lack of financial resources, lack of labor, skilled labor, among others. With regard to difficulties experienced after the creation of spin-off, the problems between partners and lack of management skills are some examples.

Keywords: corporate spin-off; motivations; success factors; difficulties

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Delimitação e justificação do tema	1
1.3. Objetivos de investigação e finalidade do estudo	2
1.4. Questão de Pesquisa e Metodologia de investigação	3
1.5. Estrutura do trabalho	3
CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Introdução	5
2.2 Determinantes na criação e desenvolvimento de empresas.....	5
2.2.1. Corporate Venturing.....	6
2.2.2. <i>Spin-off</i>	8
2.3. O processo de desenvolvimento de uma <i>spin-off</i>	24
2.3.1. Fatores de sucesso das <i>spin-offs</i>	24
2.3.2. Modelo de Negócios.....	28
2.3.3. Dificuldades sentidas antes e depois na criação de <i>spin-offs</i>	37
CAPÍTULO 3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	41
3.1. Percurso Metodológico	41
3.1.1. Questão de investigação	41
3.1.2. Problemática e justificação do estudo	41
3.1.3. Método de estudo	42
3.1.4. Técnicas de recolha e o tratamento dos dados	44
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	47
4.1. Apresentação e discussão dos resultados	47
4.1.1. Análise das entrevistas	47
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	71
5.1. Conclusões	71
5.2. Limitações e recomendações para investigações futuras	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	79

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura do Trabalho

Figura 2 – *Corporate Venturing* Interno e Externo

Figura 3 – Processo de desenvolvimento de uma *spin-off*

Figura 4 – Componentes de um modelo de negócio

Figura 5 – Modelo Canvas

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – O Processo de Marketing

Gráfico 2 – Estratégia de targeting do mercado

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipologia de *spin-offs*

Tabela 2 – Informação genérica das entrevistas

Tabela 3 – Informação genérica sobre os entrevistados

Tabela 4 – Motivações do empreendedor

Tabela 5 – Importância relativa das motivações do empreendedor

Tabela 6 – Motivações da empresa-mãe

Tabela 7 – Fatores de sucesso internos

Tabela 8 – Importância relativa dos fatores de sucesso internos

Tabela 9 – Fatores de sucesso externos

Tabela 10 – Importância relativa dos fatores de sucesso externos

Tabela 11 – Dificuldades antes da criação da *spin-off*

Tabela 12 – Importância relativa das dificuldades antes da criação da *spin-off*

Tabela 13 – Dificuldades após a criação da *spin-off*

Tabela 14 – Importância relativa das dificuldades após a criação da *spin-off*

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

A definição do termo *spin-off* varia consoante os diferentes estudos e investigadores, dito de outro modo, não há uma uniformização entre os vários autores sobre uma definição (Wallin e Dahlstrand, 2006) que seja consensualmente aceite. Contudo, entre os vários estudos analisados deparamo-nos com um elemento transversal comum que está na base de uma *spin-off*, *i.e.*, é uma “nova empresa que emerge de uma entidade que já existe e em que está em atividade” (Sequeira, 2013). Ou seja, uma *spin-off* empresarial resulta de uma divisão de uma empresa existente (empresa-mãe) em uma ou mais áreas de negócio.

As *spin-offs* empresariais são um objeto de estudo adequado para investigar as fontes de sucesso empresarial. Embora sejam um tipo de negócio mais comum do que aquilo que se pensa há, contudo, pouca literatura sobre este assunto e a que existe é bastante heterogénea (Tubke, 2005). Por um lado, as *spin-offs* empresariais são difíceis de identificar e extrair da população de empresas existentes, porque muitos registos oficiais e bases de dados comerciais não contêm a informação necessária. Por outro lado, muita da informação necessária é interna à empresa e relacionada com a sua estratégia individual. No entanto, as *spin-offs* empresariais tornaram-se um fenómeno crescente no mundo dos negócios de hoje, e o interesse por parte dos cientistas, empresários e decisores políticos é crescente.

Apesar da literatura destacar a relevância deste tipo de *spin-offs*, importa salientar que existem outras categorias na linha de Tubke (2005), que podem também ser consideradas, tais como as *spin-offs* corporativas de natureza empreendedora, com uma vertente mais de exploração comercial e não de carácter tecnológico onde, no entender do investigador, se poderão inserir as empresas de mediação de seguros.

1.2. Delimitação e justificação do tema

A escolha do tema “Fatores de Sucesso e Dificuldades das *Spin-offs* Empresariais – O Caso das Agências de Mediação de Seguros” assentou em três aspetos que na opinião do investigador são fundamentais antes de enveredar por um trabalho desta natureza. O primeiro aspeto prende-se com o interesse científico do tema escolhido e decorre, conforme referido,

da relevância de um formato organizacional (*spin-offs*) cada vez mais comum no meio empresarial. Por outro lado, um segundo aspeto importante na escolha deste tema diz respeito ao facto de, em Portugal, não serem conhecidos muitos estudos na área de *spin-offs* empresariais, o que constituiu um forte incentivo e uma forte motivação para a realização deste trabalho. Ou seja, o estudo deste tema emergiu da necessidade de contribuir com algum conhecimento para um assunto que não tem sido muito estudado à parte de certas exceções (Sequeira, 2013) Por fim, mas não menos importante, deve ser referido que a escolha deste tema resulta do interesse e curiosidade do investigador por este assunto, aproveitando esta dissertação para contribuir de forma concreta para um maior nível de conhecimento acerca desta temática.

No que diz respeito à escolha dos casos, estes foram escolhidos por razões de conveniência e interesse do investigador. A questão da proximidade geográfica e facilidade de acesso teve bastante peso na escolha dos casos a estudar, uma vez que favoreceu o contacto com as agências de mediação de seguros em causa. A escolha recaiu sobre a agência Liberty Seguros de Viana do Castelo, a agência Fidelidade Seguros de Viana do Castelo, a agência Fidelidade Seguros de Ponte de Lima e a agência Allianz Seguros de Viana do Castelo.

O estudo desenrolou-se em torno dos fatores de sucesso das agências de seguros iniciadas por indivíduos que deixaram o seu emprego anterior para criar um negócio próprio, negócio esse que deriva de um outro negócio (*spin-off* empresarial).

1.3. Objetivos de investigação e finalidade do estudo

Com a finalidade de identificar os fatores que levam ao sucesso de uma *spin-off* empresarial, em particular na mediação de seguros, e também às dificuldades sentidas antes e após a criação da *spin-off*, foram propostos como objetivos:

- (i) Compreender as motivações (do empreendedor e da empresa-mãe) que levam à criação e desenvolvimento de uma *spin-off* empresarial;
- (ii) Identificar e analisar os fatores, internos e externos, que contribuem para o sucesso de uma *spin-off*, na perspectiva do empreendedor;

- (iii) Compreender de que forma é que cada um dos nove blocos do Modelo Canvas contribui para o sucesso de uma empresa e a sua importância relativa;
- (iv) Identificar e analisar as dificuldades sentidas pelos empreendedores antes e após a criação da *spin-off* empresarial.

A finalidade deste estudo é contribuir para uma reflexão e conhecimento acerca de um tema pouco estudado, que é pertinente e que poderá, em certa medida, ajudar vários empresários na sua decisão de criar uma *spin-off* empresarial.

1.4. Questão de Pesquisa e Metodologia de investigação

São várias as questões de pesquisa a que o investigador se propôs responder, porém as principais são:

- (i) Quais são os fatores de sucesso e dificuldades das *spin-offs* empresariais? Em particular, quais os fatores de sucesso e dificuldades das agências de mediação de seguros?
- (ii) Quais são as motivações do empreendedor na criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais?
- (iii) Quais são, segundo a opinião dos empreendedores, as motivações da empresa-mãe na criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais?

De acordo com Quivy (1992) e Brandão (2010) com uma boa pergunta de partida o investigador exprime aquilo que melhor procura saber, elucidar e compreender.

O estudo do tema apresentado será realizado recorrendo a uma abordagem qualitativa já que esta é a que melhor se adequa aos objetivos que o investigador se propôs estudar. Os procedimentos de pesquisa de dados adotados são as entrevistas em profundidade, cujas características residem no facto de serem entrevistas não-estruturadas, diretas e pessoais (Malhotra, 2001).

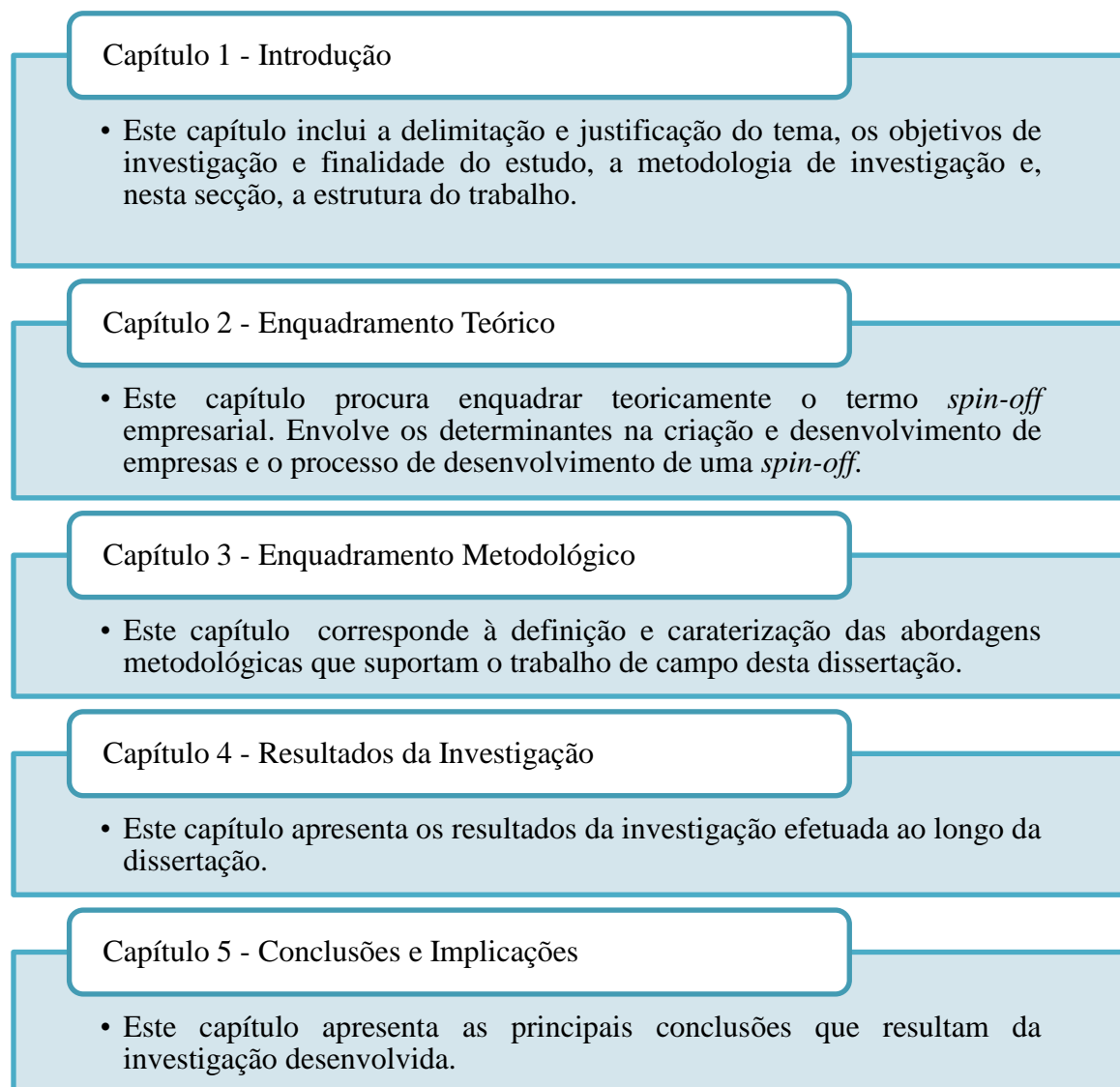
As fontes utilizadas para a recolha de informação foram a consulta dos *sites* oficiais das agências de mediação de seguros em estudo e do ISP (Instituto de Seguros de Portugal) e as entrevistas em profundidade ou dados primários. Uma das vantagens em recorrer a fontes de

dados primárias baseia-se no facto de permitirem dar resposta a um conjunto de perguntas mais específicas como é o caso deste estudo.

1.5. Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos que, por sua vez, integram um conjunto de secções. Na Figura 1 é possível observar a estrutura do trabalho.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: O autor

CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

Este capítulo é dedicado à fundamentação teórica, onde será feita uma revisão da literatura aos principais conceitos abordados ao longo da dissertação. São abordados e explorados os vários conceitos distintos e tipologias de *spin-offs* empresariais. Posteriormente, será explanada a definição de *spin-off* empresarial de base tecnológica, assim como os fatores relevantes para a sua criação. Por fim, serão descortinados os fatores de sucesso das *spin-offs* empresariais, assim como também as dificuldades.

2.2 Determinantes na criação e desenvolvimento de empresas

Criar um negócio de sucesso não é tarefa fácil. A competição global, a livre informação e os fluxos financeiros, aliados aos sistemas interligados de regulamentação criam uma rápida mudança e muitas incertezas nos mercados. Tal ambiente promove uma mudança organizacional e cria, em certos casos, comportamentos de sucesso que se distinguem do padrão comum (Tubke, 2005).

Tal como foi referido anteriormente, a competição global, a livre informação e os fluxos financeiros são apenas três dos vários fatores que criam incerteza e instabilidade nos mercados. Por conseguinte, as empresas enfrentam desafios relacionados com o seu modelo de atuação no mercado, assim como se deparam com a presença de consumidores cada vez mais exigentes e atentos. Sendo assim, estas são obrigadas a seguir as tendências de mercado e, essencialmente, a serem competitivas e ativas respondendo em tempo útil e de forma clara às necessidades e desejos dos seus clientes. Tal ambiente complexo força as empresas a tomarem uma atitude de mudança e reforçarem a sua orientação para o mercado. Esta necessidade é ainda mais acentuada do caso das *spin-offs*, uma vez que estas enfrentam mais desafios de sobrevivência e competitividade, devido às suas características.

O crescimento económico de longo prazo está intimamente ligado à renovação industrial, através do surgimento novas indústrias e reestruturação das já existentes, melhorando ao nível das tecnologias e produto-base (Freeman, 1993; Wallin e Dahlstrand, 2006). Então, as mudanças na estrutura industrial podem ser feitas através da reestruturação das empresas já inseridas no mercado, ou então através da entrada de novas empresas. As *spin-offs* são um caso especial, onde existe uma ligação entre a empresa já existente e a nova empresa. Então, as *spin-offs* não são novas empresas nem organizações já inseridas no mercado, são ambas (Wallin e Dahlstrand, 2006).

As grandes empresas podem afetar a transformação económica de várias formas. Esta influência pode ter efeitos diretos ou indiretos (Wallin e Dahlstrand, 2006). De acordo com Granstrand e Sjölander (1990, *apud* Wallin e Dahlstrand, 2006), as empresas de base tecnológica em particular, são importantes fontes de inovação com potencial para além do seu produto-base. No entanto, essas empresas muitas vezes discriminam a inovação fora das suas áreas de produto já existente. Então, estas podem negligenciar frequentemente o potencial como fonte de inovação. Ao criar uma *spin-off*, este potencial é transportado para a nova empresa e desta forma, a grande empresa pode criar valor enquanto fonte de inovação.

2.2.1. Corporate Venturing

O *Corporate Venturing* é visto por vários autores como uma atividade com cada vez mais importância nas empresas, que permite criar um conjunto de novas atividades empreendedoras, quer de natureza interna, quer de natureza externa (Sharma e Chrisman, 1999).

O *Corporate Venturing* pode ser classificado como interno ou externo, tal como é ilustrado na Figura 2. De acordo com Sharma e Chrisman (1999), por *Corporate Venturing* externo entende-se a criação de organizações autónomas ou semiautónomas de estão fora do domínio da organização existente. Alguns exemplos de *Corporate Venturing* externo são as *spin-offs*, *joint ventures* e fusões. A característica comum a este tipo de *Corporate Venturing* é o facto de as empresas residirem fora da empresa-mãe, independentemente do grau de separação

existente entre ambas as partes. Por outro lado, a criação de organizações que residem dentro da esfera da empresa-mãe diz respeito ao *Corporate Venturing* interno.

Na visão de Seiffert (2005 *apud* Cozzi et al 2006), ao longo do desenvolvimento de novos negócios corporativos podem surgir, como alternativas estratégicas de entrada, tanto *spin-offs*, quanto *joint ventures*, aquisições, alianças estratégicas e reestruturações.

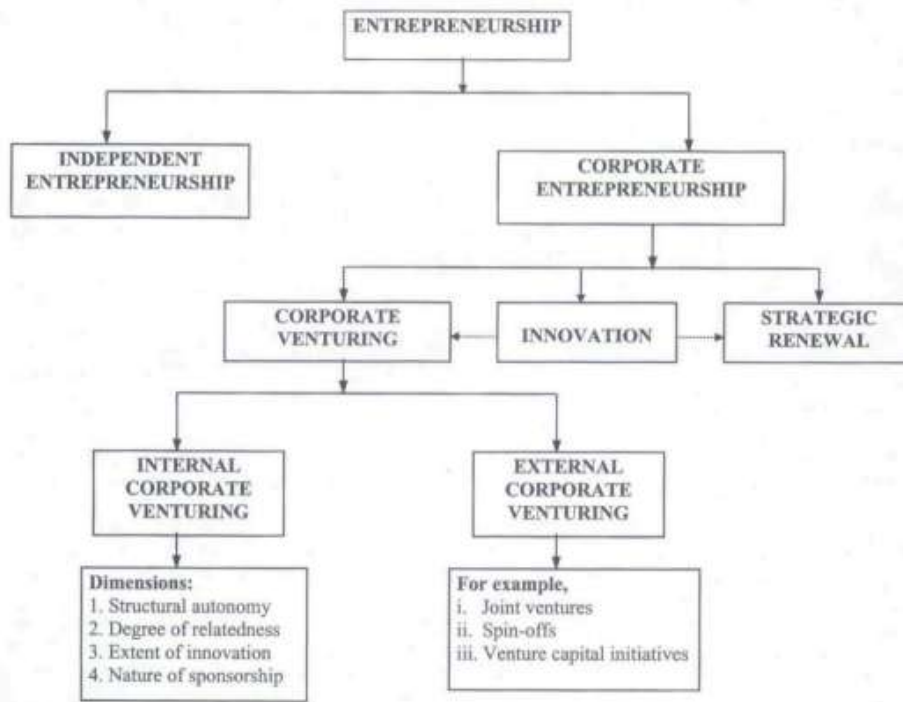
“As *spin-offs* resultam do processo de criação de uma nova empresa a partir de outra já estabelecida” (Tubke, 2005), com o objetivo de tornar a empresa mais ágil. Este mecanismo baseia-se no “desenvolvimento de áreas de negócio periféricas, que se for dada a devida atenção podem tornar-se em áreas de negócio muito lucrativas” (Tubke, 2005), contribuindo assim para uma identificação e exploração de oportunidades mais eficaz.

Um importante estímulo à geração de *spin-offs* são as atividades de *venture capital*, ou seja, a disponibilidade de investimento *venture capital* surge como um fator desencadeador à criação de *spin-offs* (Tubke, 2005).

Apesar de as *spin-off* terem origem na empresa-mãe, estas desenvolvem-se de forma externa, autónoma e independente (Tubke, 2005).

A *spin-off* é uma das tipologias de *Corporate Venturing* cuja importância tem vindo a aumentar. De acordo com Doloreux e Gubeli (2005), uma *spin-off* é uma nova empresa, tecnológica, de pequena dimensão. O seu capital intelectual surgiu num laboratório de I&D, numa empresa privada ou então em institutos públicos/privados de pesquisa (Perez e Sanchez, 2003). As *spin-offs* podem ser criadas com dois intuitos. Por um lado, “este modelo pode ser utilizado para expurgar da entidade departamentos que comercializam produtos/serviços periféricos ao *core business* da empresa. Por outro lado, este mecanismo pode servir também para explorar oportunidades de negócio, em nichos de mercado, onde a estrutura e cultura da empresa-mãe podem demonstrar incompatibilidade com o novo mercado” (Sequeira, 2013).

Figura 2 – *Corporate Venturing* Interno e Externo



Fonte: reproduzido de Chrisman e Sharma (1999)

2.2.2. *Spin-off*

2.2.2.1 Definições e tipologias de *spin-off*

As definições de *spin-off* variam consoante os diferentes estudos e investigadores ou seja, não há uma uniformização da definição (Wallin e Dahlstrand, 2006). Contudo, os vários estudos têm em comum a seguinte definição base de *spin-off*: “nova empresa que emerge de uma entidade que já existe e em atividade” (Sequeira, 2013). Um ponto comum é o facto de que as *spin-offs* representam uma transferência de direitos da empresa-mãe para a nova empresa. Esses direitos podem ser sob a forma de ativos físicos ou então direitos de propriedade intelectual (Wallin e Dahlstrand, 2006).

A transferência de um funcionário da empresa-mãe para a nova empresa é um elemento chave que caracteriza a *spin-off* (Pérez e Sanchez, 2003; Sequeira, 2013). Para além deste elemento, é necessário também que exista uma transferência formal de tecnologia e conhecimento para a

nova empresa (Muegge, 2004). Segundo Sequeira (2013), a transferência de tecnologia não tem de ser necessariamente formal, ou seja, pode ocorrer informalmente. Paralelamente a estes elementos, “a ideia ou negócio que esteve na base de criação de uma nova empresa deve ter origem na organização onde esta foi gerada” (Constante, 2011; Sequeira, 2013).

Embora o termo *spin-off* seja cada vez mais recorrente, ainda existe uma grande falta de consenso em relação a este fenómeno, pelo que muitos são os que apelam a que se chegue a uma definição o mais unânime possível por parte dos gestores.

Ao ser criada uma *spin-off*, ocorre a “separação do novo negócio materializado num novo produto, na mudança de controlo e risco e na mudança da distribuição dos benefícios (Tubke, 2005). Vários autores vão mais além do conceito de *spin-off*, fazendo a distinção entre *spin-off*, *spin-out* e *spin-in* (Constante, 2011; Sequeira, 2013). Nas *spin-offs* e nas *spin-out*, existe uma “participação da organização de origem no capital da nova entidade” (Sequeira, 2013), ou seja, a empresa-mãe é, por norma, acionista destas, enquanto que as *spin-in* estão relacionadas com a tecnologia ou ideia que conduziu à aquisição de uma nova empresa, que pode ser uma *start-up*” (Sequeira, 2013).

Uma *start-up* é uma “instituição humana concebida para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (Sequeira, 2013). Para uma empresa ser considerada *start-up*, é necessário cumprir vários critérios: (i) os fundadores possuem conhecimento técnico acerca dos produtos, do mercado ou tecnologia; (ii) os resultados são estimados e esperados para além do ano em que o investimento é realizado; (iii) a organização assume presença no mercado e é vista como um novo *player* pelos seus concorrentes e como um novo fornecedor para os potenciais clientes (Santos, 2012; Sequeira, 2013).

A evidência mostra que uma empresa é considerada *start-up* apenas por tempo limitado e esse período temporal varia consoante o autor. De acordo com vários autores, as *start-up* têm uma duração que varia entre os oito e dez anos de atividade (Santos, 2012; Sequeira, 2013). Estas organizações partilham várias características, nomeadamente: (i) recursos humanos e financeiros limitados, o que leva a *start-up* a organizar-se e funcionar com bastante flexibilidade; (ii) estrutura bastante horizontal em relação à hierarquização; (iii) estratégia global adotada pela *start-up* é influenciada pelos fundadores da empresa, possuidores de um

papel fundamental neste tipo de empresas; (iv) dificuldade no processo de entrada no mercado, uma vez que as *start-up* possuem, inicialmente, pouca notoriedade e reputação junto do mercado. Por vezes, quando as empresas já ativas têm um comportamento ofensivo perante as *start-up*, a entrada no mercado pode tornar-se ainda mais crítica (Santos, 2012; Sequeira, 2013).

Nos primeiros oito a dez anos de atividade, as *spin-offs* são consideradas *start-up*. Primeiro, porque foram criadas por fundadores com conhecimento técnico sobre os produtos/serviços, uma vez que foram estes que os pensaram. Segundo, porque a criação de uma *spin-off* pressupõe a comercialização de um produto/serviço de forma sustentada sobre a qual a empresa-mãe não tem capacidade, e não a exploração de um negócio por tempo limitado. Sendo assim, as *spin-offs* são “encaradas no mercado com grande potencialidade de crescimento dado o suporte que têm da empresa de origem” (Sequeira, 2013). Resumindo, uma *spin-off* é sempre considerada uma *start-up*, pelo menos na sua fase de arranque, porém o contrário já não se verifica, uma vez que uma empresa é considerada *start-up* nos seus primeiros anos de atividade, mas a sua “origem não deriva de outra instituição” (Sequeira, 2013).

Cooper (1971) e Dahlstrand (1997) não fornecem uma definição exata para o termo *spin-off*. Primeiro, uma *spin-off* de base tecnológica é definida como uma empresa que dá muita importância à Investigação e Desenvolvimento. Segundo, as *spin-offs* são muitas vezes criadas por um grupo de fundadores a partir da mesma empresa-mãe. As *spin-offs* estão relacionadas com a empresa de origem, e é comum que estas se tornem um concorrente direto da empresa-mãe.

Em linguagem geral, uma *spin-off* descreve um produto colateral ou derivado ou efeito ou algo que é imitado ou derivado de um trabalho anterior. O termo *spin-off* está muitas vezes relacionado com a formação de uma nova empresa (Tubke, 2005), que implica que o novo produto esteja de alguma forma separado da empresa-mãe e uma nova atividade económica seja criada à volta dela (Tubke, 2005). A separação pode assumir diferentes formas, mas geralmente acarreta uma importante deslocação no controlo, risco e distribuição de benefícios (Tubke, 2005). Outro elemento é a transferência de tecnologia (Tubke, 2005) ou direitos de propriedade (Lindholm, 1996; Tubke, 2005) a partir da empresa-mãe para os novos proprietários.

As *spin-offs* também são um instrumento importante de reestruturação de grandes empresas (Tubke, 2005). Algumas definições incluem a condição de receber um suporte ativo ou encorajamento por parte da empresa-mãe (Tubke, 2005).

De acordo com Cozzi *et al.* (2006), “O termo *spin-off* tem sido usado para denominar processos de formação de novas empresas a partir de outras existentes”. Segundo Luc, Filion e Fortin (2002), destacam-se quatro tipos principais de *spin-offs* e vários tipos secundários. Os principais são:

- *spin-off* pessoal ou empresarial, em que o fundador inicia um projeto de criação de uma empresa com objetivos diferentes da empresa-mãe, que esta última, todavia, financia, oferece recursos e *expertise* a esse novo empreendimento;
- *spin-off* estratégico, que nasce de estratégias relacionadas com o contexto industrial e organizacional, sendo iniciado por dirigentes da empresa-mãe e oferecendo oportunidades aos fundadores;
- *spin-off* tecnológico, supõe que o fundador foi exposto a conhecimentos tecnológicos, em geral desenvolvidos pela empresa-mãe. Centros de pesquisa (universidades e laboratórios) públicos ou privados transferem conhecimentos, dando origem à nova empresa;
- *spin-off* clássico, é uma forma de *spin-off* que ocorre nos setores de economia tradicional.

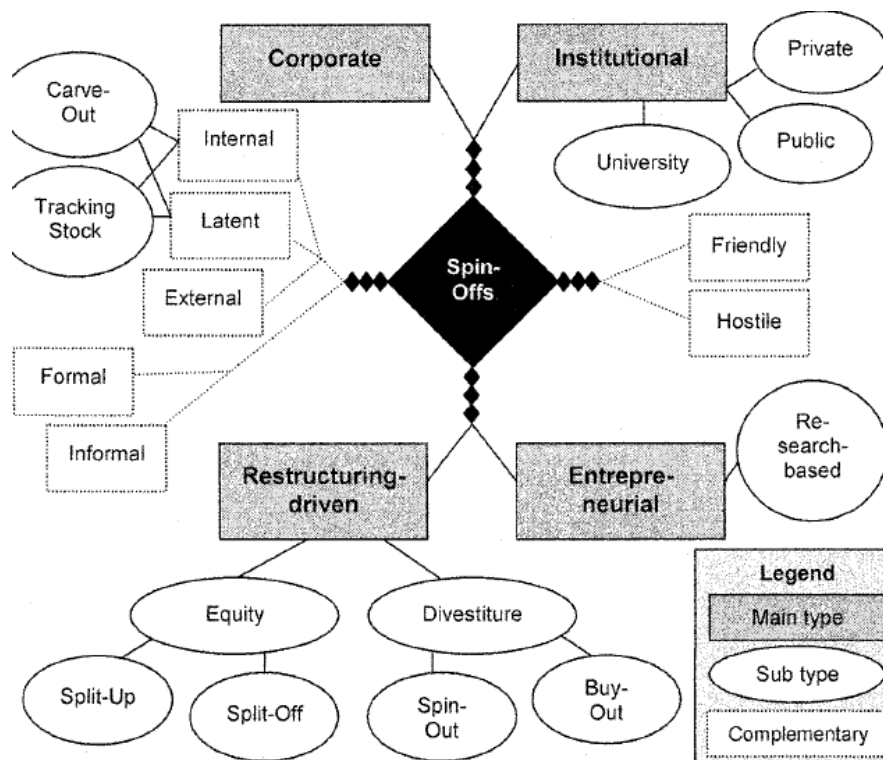
Entre os tipos secundários de *spin-offs* destacam-se:

- *spin-off* a quente: ocorre em situações de crises ou decisões estratégicas de retirada da empresa de determinados setores, venda de divisões ou diminuição de efetivos;
- *spin-off* a frio: a empresa-mãe dá auxílio ao fundador, que planeia e elabora um projeto de criação de uma empresa, e isso ocorre, geralmente, em condições facilitadoras para todos os participantes;
- *spin-off* involuntário ou resignado: resultante de uma situação de crise;
- *spin-off* voluntário ou nobre: o contrário do anterior, isto é, não diretamente resultante de situações de crise.

Na grande maioria das vezes, as primeiras pesquisas sobre *spin-offs* focaram-se nas *spin-offs* construídas a partir de universidades (Wallin e Dahlstrand, 2006). As *spin-offs* criadas a partir do setor privado e a partir de empresas privadas têm tido muito menos atenção.

Segundo Tubke (2005), existe uma larga variedade de definições de *spin-off*, que é o resultado de diferentes abordagens de pesquisa tomadas. Relativamente à tipologia, o autor defende cinco critérios de classificação: (i) o tipo de empresa-mãe (empresarial ou institucional); (ii) a motivação por detrás do processo de criação da *spin-off* (empreendedorismo ou reestruturação); (iii) a natureza do processo de criação da *spin-off* (formal ou informal); (iv) o controlo (interno, externo ou latente).

Tabela 1 – Tipologia de *spin-offs*



Fonte: Tubke (2005)

Tubke (2005) faz a distinção entre *spin-off* empresarial e *spin-off* académica. As *spin-offs* empresariais são formadas a partir de empresas (Tubke, 2005), enquanto que as *spin-offs* institucionais têm a sua origem em instituições públicas ou privadas. As *spin-offs*

universitárias são um subtipo especial das *spin-offs* institucionais (Tubke, 2005). Uma *spin-off* proveniente de uma empresa é considerada empresarial na medida em que a empresa-mãe compete no mercado. Não é o caso das *spin-offs* institucionais, onde a atividade da empresa-mãe não está sujeita à competição de mercado.

Tubke também faz a distinção entre:

- *spin-offs* formais (envolvimento formal da empresa-mãe) e *spin-offs* informais (ocorrem sem o envolvimento formal da empresa-mãe) e
- *spin-offs* amigáveis (ocorrem com o consentimento da empresa-mãe) e *spin-offs* hostis (ocorrem sem o consentimento da empresa-mãe).

Relativamente à motivação por detrás do processo de criação de uma *spin-off*, Tubke apela a duas principais motivações: reestruturação ou empreendedorismo. As *spin-offs* de reestruturação são iniciadas pela empresa-mãe e são muitas vezes criadas como consequência de uma atividade de reestruturação ou reorientação. A empresa-mãe oferece suporte ativo e encorajamento para o fundador. Por outro lado, as *spin-offs* empreendedoras são conduzidas por um ou mais indivíduos, empreendedores, que querem investigar um potencial não explorado, baseado na sua experiência adquirida dentro da empresa-mãe. Neste caso, o empreendedor não recebe necessariamente ajuda por parte da empresa-mãe e pode mesmo deparar-se com uma resistência contra a sua intenção (Tubke, 2005).

As *spin-offs* de reestruturação podem ser vistas como um processo *top-down*, porque a origem da decisão e o condutor do processo é a empresa-mãe. Em contraste, as *spin-offs* empreendedoras são um processo *bottom-up*, onde a origem da decisão e o condutor do processo é o empreendedor.

Uma *spin-off* de carácter empreendedor deve envolver o estabelecimento de uma nova empresa baseada na propriedade ou ideias desenvolvidas pela empresa-mãe. Porém, a literatura existente foca-se essencialmente nas *spin-off* académicas e na reestruturação de empresas (Wallin e Dahlstrand, 2006).

As características das *spin-offs* revelam que estas têm um papel importante na criação de novas empresas e combinam altas taxas de crescimento com taxas de fracasso baixas. Mais, constituem uma fonte de inovação, focando-se na exploração de invenções e adaptando-se

bem ao consumidor. Deste modo, as *spin-offs* produzem impactos positivos tanto no ambiente económico como na competitividade e emprego (Tubke, 2005). A favor destas afirmações também estão Oakey (1995) e Utterback (1974), que defendem que as *spin-offs* são caracterizadas pelo seu elevado crescimento e taxas de sobrevivência e pelo elevado grau de transferência de tecnologia em novos mercados, ou seja, são extremamente importantes para a mudança e crescimento industrial.

Enquanto as empresas privadas muitas vezes se esforçam por manter a pesquisa e a tecnologia dentro da empresa, as universidades muitas vezes encorajam a transferência de conhecimentos e resultados para serem usados fora da universidade (Dahlstrand, 1997). Tais diferenças devem influenciar a natureza e as características das *spin-offs*. Por exemplo, uma *spin-off* empresarial pode facilmente ser um potencial consumidor ou um subcontratador da sua empresa-mãe, enquanto isso é mais complicado de acontecer para as *spin-offs* académicas. Similarmente, é mais comum desenvolver uma relação competitiva com a sua empresa-mãe no caso de *spin-offs* empresariais do que no caso de *spin-offs* académicas (Dahlstrand, 1997).

Dahlstrand (1997) argumenta que existem duas razões principais para acreditar que o mecanismo das *spin-offs* conduz à eficiência: (i) fornece um novo nível de liberdade de gestão; (ii) as grandes empresas estão a tornar-se fontes cada vez mais importantes de novas ideias e nova tecnologia, que podem ser explorados em áreas periféricas, ou seja, fora do interesse imediato das empresas. Para tal, a criação de *spin-offs* será uma boa opção.

O processo de criação de uma *spin-off* baseia-se na divisão de duas empresas com diferentes dimensões, sendo que a de menor dimensão é denominada *spin-off* e a de maior dimensão é denominada empresa-mãe. Tubke divide este processo em três etapas: (i) fase de decisão (inclui todos os fatores que conduzem à criação da *spin-off*); (ii) fase de separação (inclui a estratégia organizacional da separação das duas empresas); (iii) fase pós separação (começa com o funcionamento independente das duas empresas e termina quando já não existem mais acordos preferenciais ou relações entre a empresa-mãe e a *spin-off*). (Tubke, 2005; Ana Sequeira, 2013).

A opção de criar uma *spin-off* pode atender a diversas necessidades: (i) os modelos de negócio não permitem a convivência sob uma mesma estrutura organizacional, sob pena de canibalização; (ii) a existência simultânea de dois negócios pode causar desorganização de

estruturas produtivas ou ambiguidades no foco empresarial; (iii) a separação contribui para a redução de incertezas do novo negócio e das suas influências sobre os outros negócios da empresa-mãe (Tubke, 2005).

De acordo com Luc *et al.* (2002) e Cozzi *et al.* (2006), existem quatro principais fatores desencadeadores da criação de *spin-offs*: ambiente externo, contexto organizacional, dirigente da empresa-mãe, empreendedor/fundador da *spin-off*.

Em relação ao meio externo, podem ser salientados:

- política industrial favorável à *spin-off*, programas de ajuda governamental, valorização social do comportamento das *spin-off* (reconhecimento), entre outras. A influência de investimentos *venture capital* é um estimulador vital à criação de *spin-offs*.

No caso de surgimento de uma oportunidade, mudança estrutural ou situação de crise na organização, existe a necessidade de tomar uma decisão racional relativamente ao desenvolvimento futuro de um negócio ou em relação à sustentabilidade de um antigo negócio. Então, quanto ao contexto organizacional, podem ser destacados:

- numa relação de cooperação: cultura organizacional valorizando a iniciativa/autonomia, clima organizacional propício às novas ideias, relação de parceria e colaboração entre a empresa-mãe e a *spin-off*;
- numa situação de crise: mudança na direção, mudança de orientação estratégica.

Relativamente ao dirigente da empresa-mãe:

- visão, estilo de direção, motivações, antecedentes.

Por fim, falando do fundador da *spin-off*:

- vontade de criar uma nova empresa, desejo de independência, antecedentes empresariais, motivações, meios financeiros e apoios sociais.

Segundo Luc e Fillion (2002) e Sequeira (2013), os objetivos de uma *spin-off* podem ser empresariais, estratégicos ou tecnológicos. Se a criação da *spin-off* foi motivada pelo desejo do colaborador em criar o seu próprio negócio, tendo em conta interesses distintos da organização de origem, então é um objetivo empresarial. Trata-se de um objetivo estratégico,

caso a criação advenha de mudanças organizacionais ou económicas (fazendo com que a empresa se adapte e reestruture), criando assim uma oportunidade para os colaboradores de criar novas empresas, tendo ao mesmo tempo a empresa-mãe como cliente. Por fim, se a criação da *spin-off* é fruto de uma transferência de tecnologia da organização de origem para a nova organização, então fala-se de um objetivo tecnológico.

2.2.2.2. Spin-off empresarial

As *spin-offs* empresariais distinguem-se das *start-ups* pela transferência de conhecimento a partir da empresa-mãe (Fryges e Wright, 2014). Segundo Parhankangas e Arenius (2003) e Fryges e Wright (2014), por *spin-off* empresarial entende-se a formação de um novo negócio baseado em ideias de negócio desenvolvidas dentro da empresa-mãe, tornando-a numa empresa.

Uma *spin-off* empresarial é a divisão de uma empresa existente numa empresa-mãe e uma ou mais *spin-offs* empresariais. Em muitos casos, as relações formais e informais entre a empresa-mãe e a *spin-off* permanecem depois da separação. Esta definição limita o tipo de empresa-mãe às organizações privadas. As *spin-offs* institucionais não são aqui incluídas.

As *spin-offs* empresariais surgem quando um empreendedor deixa a empresa para iniciar uma nova empresa em sua posse (Lindholm, 1994; Dahlstrand, 1997). Para ser uma *spin-off*, deve também incluir a transferência de alguns direitos, como por exemplo, ativos ou conhecimento, a partir da empresa de origem para a nova.

As *spin-offs* empresariais são empresas formadas por fundadores que trabalharam previamente na mesma indústria (Fryges e Wright, 2014). Este tipo de *spin-offs* “horizontais” (Fryges e Wright, 2014) dão um contributo significativo para o desenvolvimento de uma indústria. No entanto, Fryges e Wright (2014) enfatiza a importância das *spin-offs* “verticais”, isto é, *spin-offs* fundadas numa outra indústria que não a da empresa-mãe, como veículo de transferência de conhecimento inter-indústria.

De acordo com Tubke (2005), a investigação existente acerca de *spin-offs* empresariais é bastante heterogénea e tem uma variedade de aproximações. Mas as características das *spin-offs* empresariais, as diferenças em relação a outros tipos de novas empresas e o seu papel na

inovação e desenvolvimento da empresa criam necessidade de estabelecer um quadro compreensivo.

As empresas estão a tornar-se cada vez mais conscientes do facto de que uma gestão ativa dos seus negócios traz melhores retornos. Deste modo, as *spin-offs* empresariais têm um papel importante na criação de novas empresas e combinam altas taxas de crescimento com baixas taxas de fracasso. Mais, são fonte de inovação. Mas, devido à sua fraca posição de mercado e ao pequeno número de clientes, as *spin-offs* não alcançam os mesmos níveis de performance que as suas empresas-mãe.

As *spin-offs* empresariais são organizações novas e muito focadas, que necessitam de estabelecer novas relações e selecionam fornecedores e clientes chave. As suas atividades são muito mais concentradas regionalmente do que as das empresas-mãe. As *spin-offs* empresariais produzem efeitos positivos diretos e indiretos na competitividade e emprego. Estas são importantes em desencadear potencial empreendedor, criando novas e dinâmicas empresas, mas também criando empresas-mãe mais competitivas e mais focadas. Têm um papel importante em comercializar novas tecnologias e estimular o potencial de inovação. Concentram as suas atividades ao nível regional e produzem efeitos diretos e indiretos positivos na competitividade e emprego (Tubke, 2005).

Tal como foi dito anteriormente, a investigação existente é escassa e heterogénea (Parhankangas, 1999; Lindholm 1997; Tubke, 2005). Por um lado, as *spin-offs* empresariais são difíceis de identificar e extrair da população de empresas existentes, porque muitos registos oficiais e bases de dados comerciais não contêm a informação necessária. Por outro lado, muita da informação necessária é interna à empresa e relacionada com a sua estratégia individual. No entanto, as *spin-offs* empresariais tornaram-se um fenómeno crescente no mundo dos negócios de hoje, e o interesse por parte dos cientistas, empresários e decisores políticos foi crescendo.

As *spin-offs* empresariais são um objeto de estudo adequado para investigar as fontes de sucesso. Embora sejam frequentes e de muito sucesso, há pouca literatura e esta é heterogénea, tal como já foi dito. Em adição ao interesse económico e científico, há também um interesse político em melhor perceber e promover o fenómeno das *spin-offs*.

Do ponto de vista científico, as *spin-offs* empresariais são o condutor e resultado de mudança industrial. Estas oferecem a possibilidade de investigar uma área onde as empresas estão dispostas a partilhar experiência e melhor prática. Embora as *spin-offs* possam ser claramente distinguidas de outros tipos de *start-ups* e desinvestimentos, a investigação recente é escassa e heterogénea. As *spin-offs* empresariais são difíceis de identificar e extrair da população de empresas existentes. A investigação sobre fatores para a decisão de criação de *spin-offs* e o seu sucesso tende a concentrar-se em fatores singulares e em muitos casos foca-se numa temática muito específica e/ou num foco geográfico.

Em adição ao ponto de vista científico, há também interesse em investigar as *spin-offs* empresariais do ponto de vista económico. A competição global e a livre informação e os fluxos financeiros dentro de sistemas interligados de regulamentação criam uma rápida mudança e um elevado grau de incerteza. Neste ambiente, as empresas estão constantemente a alterar a sua estrutura e procuram novas modalidades de organização. Embora muitos gestores conheçam bem o potencial das Fusões e Aquisições, estão muito menos conscientes dos benefícios de uma estratégia proactiva de criação de *spin-offs* (Tubke, 2005). Mais, as *spin-offs* por si mesmas exploram oportunidades empreendedoras de uma forma muito bem-sucedida.

Também do ponto de vista dos decisores políticos as *spin-offs* merecem atenção. Há um interesse crescente dos decisores políticos em perceber melhor as características e efeitos das *spin-offs* empresariais de forma a avaliar as bases para a sua ação política. Num mundo direcionado para a inovação, o conhecimento e aprendizagem são fatores-chave que fomentam a competitividade e o crescimento. As *spin-offs* empresariais são o resultado e condutor da mudança para o conhecimento na economia. As evidências existentes sublinham que as *spin-offs* empresariais combinam taxas de fracasso de cerca de 1/3 das “normais” *start-ups*, com o elevado crescimento de empresas novas ou reorientadas. Deste modo, as *spin-offs* assumem uma importância crescente dentro da estratégia corporativa e potencial considerável para a competitividade e emprego (Tubke, 2005).

Esta combinação entre os interesses científico, económico e político criam a necessidade de investigar os fatores de sucesso das *spin-offs* empresariais com uma abordagem científica que compreende muitos fatores e produz resultados relevantes dentro do contexto das interações complexas envolvidas no processo.

Embora a experiência com o *outsourcing* muitas vezes constitua a primeira etapa para a criação de uma *spin-off* empresarial (Tubke, 2005), o puro *outsourcing* não é suficiente para formar uma *spin-off* empresarial, tal como em muitos casos nenhum novo negócio é estabelecido baseado em atividades de *outsourcing*.

2.2.2.3. Spin-off empresarial de base tecnológica

De acordo com Dahlstrand (1997), uma *spin-off* de base tecnológica é definida como uma empresa que enfatiza a pesquisa e desenvolvimento ou dá mais ênfase a explorar novo conhecimento técnico.

As *spin-offs* de base tecnológica podem surgir de uma ideia que o fundador teve no seu anterior emprego. Tais *spin-offs* empresariais surgem quando um empreendedor deixa uma organização para iniciar uma empresa de sua posse (Tubke, 2005). Para além das *spin-offs* de base tecnológica, existem também as *spin-offs* de reestruturação, que são desinvestimentos de negócios antigos estabelecidos na empresa-mãe.

“As *spin-offs* empresariais de base tecnológicas são definidas como *start-ups* que exploram novos negócios. Estas desenvolvem novos produtos e serviços baseados em tecnologia ou competências do seu proprietário, posicionando esses desenvolvimentos no mercado” (Sequeira, 2013).

A partir da literatura existente, é evidente que existem poucos estudos empíricos sobre *spin-offs* de base tecnológica. Mais, os estudos feitos sobre *spin-offs* empreendedoras muitas vezes focam-se em *spin-offs* académicas, enquanto muito poucos analisam as *spin-offs* empresariais (Dahlstrand, 1997).

Frequentemente, uma grande empresa de base tecnológica engloba várias tecnologias dentro do seu *core business*. Contudo, esta pode, por várias vezes, negligenciar novas inovações. Deste modo, ao criar uma *spin-off*, a empresa pode atuar como uma importante fonte de inovação fora do seu *core business*. Dahlstrand (1997) argumenta que as duas maiores fontes de empresas de base tecnológica são as universidades e as empresas bem estabelecidas.

Segundo vários estudos, a maioria de empresas de base tecnológica são *spin-offs* que surgem a partir de organizações já existentes, normalmente estabelecidas na vizinhança geográfica da empresa-mãe (Wallin e Dahlstrand, 2006). Os primeiros estudos acerca de *spin-offs* indicam que as empresas existentes e as universidades são as duas fontes principais de empresas de base tecnológica (Wallin e Dahlstrand, 2006).

Para uma empresa ser considerada *spin-off* de base tecnológica, tem de cumprir os seguintes requisitos: (i) o objetivo da *spin-off* é a comercialização de tecnologia desenvolvida no interior da empresa-mãe; (ii) existe um acordo de suporte entre a empresa fundadora e a nova entidade, permitindo que a *spin-off* tenha acesso ao capital intelectual, fornecedores, clientes entre outros recursos da empresa-mãe; (iii) os fundadores da *spin-off* foram ou são colaboradores da organização de origem (Muegge, 2004; Sequeira, 2013).

Apesar da literatura destacar a relevância deste tipo de *spin-offs*, importa salientar que segundo Tubke (2005) as *spin-offs* têm uma carácter muito abrangente, destacando-se em particular neste trabalho as *spin-offs* corporativas de natureza empreendedora, com uma vertente mais de exploração comercial e não de carácter tecnológico onde, no entender do investigador, se poderão inserir as empresas de mediação de seguros.

2.2.2.4. Fatores relevantes na criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais

O sucesso de um negócio é bastante influenciado pelos fatores internos e externos à empresa. Apesar de não poder controlar as forças externas, a empresa deve conhecê-las e monitorizá-las com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Por outro lado, os fatores internos podem ser controlados pela empresa, uma vez que são o resultado de estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Deste modo, sempre que a empresa identificar um ponto forte, este deve ser aproveitado e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar o seu efeito. Sendo assim, a adaptabilidade e a inovação são fundamentais para ganhar espaço e manter a rentabilidade em climas económicos instáveis.

O caso das *spin-offs* não foge à regra, ou seja, os fatores externos ao negócio também são muito importantes, influenciando tanto a constituição de uma nova organização como a

extensão de um negócio já existente. Mas não são apenas os fatores externos que são essenciais; os fatores internos também contribuem para criar um novo negócio (Sequeira, 2013).

“O meio envolvente onde a empresa se enquadra, a situação económica, as políticas governamentais de incentivo ao investimento em I&D, bem como a envolvente da empresa-mãe (clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade) são exemplos de fatores externos que influenciam a criação de uma *spin-off* empresarial” (Sequeira, 2013).

De acordo com Muegge (2004) e Sequeira (2013), os investidores, os fundadores/empreendedores e a empresa-mãe são os principais intervenientes no processo de criação de uma *spin-off*.

De seguida será feita a análise dos dois últimos atores: fundadores/empreendedores e empresa-mãe.

- **Fatores motivacionais na perspetiva do empreendedor**

As motivações dos fundadores de uma *spin-off* não diferem muito daquelas que estão associadas à criação de uma *start-up* (Muegge, 2004). Ou seja, a criação de riqueza pessoal, aquisição de independência, prestígio e poder, sentido de realização pessoal e reconhecimento pessoal são fatores que pesam na decisão de criar uma *spin-off*.

Porém, existem outros fatores a ter em conta e que são importantes, tais como o “sentimento de insatisfação/frustração face à entidade empregadora que rejeitou um novo produto ou um novo mercado” (Pinho et al, 2015). No caso de a ideia inovadora estar protegida por direitos de propriedade intelectual, a única forma legal capaz de contornar esta questão é através da criação de uma *spin-off* (Garvin, 1983; Pinho et al, 2015). Uma outra razão que é pertinente apontar está associada ao desejo do fundador da *spin-off* em trabalhar por conta própria/ de forma independente, fruto da identificação de uma oportunidade de cariz empreendedor (Fryges e Wright, 2014; Pinho et al, 2015).

A diminuição do rendimento esperado ou a perda de emprego, ou seja, a ocorrência de eventos adversos, pode ser também uma razão importante para que o trabalhador deixe a empresa-mãe e decida criar uma *spin-off* (Fryges e Wright, 2014; Pinho et al, 2015).

Se as ideias acerca de novos produtos e/ou processos dos colaboradores da empresa-mãe não forem aceites, estes terão maiores probabilidades de as porem em prática se deixarem a organização de origem. Este caso constitui outro motivo para a criação de uma *spin-off* por parte do empreendedor.

De acordo com Sequeira (2013), o facto de haver uma ligação entre a *spin-off* e a empresa-mãe, possibilita que a nova empresa utilize um leque variado de ativos que na fase inicial não detém, e que vai impulsionar a sua atividade. Mais, segundo Sequeira (2013), “uma empresa que surge de um projeto interno da sua organização de origem correrá menos riscos de insucesso do que as *start-ups* independentes”. Estas são mais algumas razões que levam o empreendedor a decidir criar uma *spin-off* em vez de constituir uma empresa independente.

- **Fatores motivacionais da Empresa-mãe**

De acordo com Fryges e Wright (2014) e Pinho *et al.* (2015), as *spin-offs* são muito importantes para o crescimento futuro da empresa-mãe. De acordo estes autores, o desenvolvimento de uma tecnologia que não se encaixa nas atividades *core* da organização de origem é uma das principais razões para a criação de uma *spin-off*. Deste modo, a empresa-mãe constitui uma nova empresa (*spin-off*) para comercializar a nova tecnologia, em vez de alargar o seu leque de atividades. A criação de uma *spin-off* pode ser vista como um mecanismo de investimento, ou seja, se a empresa-mãe possui limitações internamente e não tem capacidade para desenvolver uma tecnologia com a estrutura que a caracteriza (Sequeira, 2013). Por outro lado, a criação de *spin-offs* pode ter como motivação o desejo de eliminar ineficiências estruturais da empresa-mãe.

Luc et al (2002) e Pinho *et al.* (2015) apontaram três razões para a criação de *spin-offs*: (i) alianças com outras empresas, designadamente fusões e aquisições; (ii) objetivo do realinhamento, ou seja, a empresa-mãe oferece as atividades menos lucrativas ou menos estratégicas aos seus funcionários; (iii) foco nas atividades *core* por parte da empresa-mãe,

transferindo simultaneamente certas atividades periféricas para entidades externas (comercialização, serviço pós-venda, manutenção), estabelecendo parcerias com colaboradores chave.

Também Habib *et al.* (1997) e Pinho *et al.* (2015) referem três razões para a criação de *spin-offs*, a saber: (i) melhoria dos incentivos da gestão, proporcionando incentivos mais atraentes (financeiros e não só) para os gestores dos vários departamentos da empresa; (ii) maior ênfase no foco da empresa, principalmente se esta se transformou num conglomerado diversificado de negócios; (iii) transferência de ativos mais simples, uma vez que os ativos são transferidos para a entidade onde são mais valorizados.

Também Parharkangas e Arenius (2003) e Pinho *et al.* (2015) avançam com duas explicações para a criação de *spin-offs*, nomeadamente: (i) reorientação empresarial (desinvestimento efetuado pelas grandes empresas em paralelo com a formação de *spin-offs*); (ii) crescimento económico (incentivo de os gestores criarem a sua própria empresa, abandonando o seu emprego) (Garvin, 1983 *apud* Pinho *et al.*, 2015).

Um outro motivo prende-se com a criação de valor para o acionista, através do desempenho organizacional, da flexibilidade estratégica e da angariação de novos investidores (Sequeira, 2013).

Um outro fator a ter em conta é a motivação dos colaboradores, que muitas vezes determina o sucesso de um negócio. Ao dar apoio a uma ideia que surgiu internamente, a empresa-mãe está a fomentar e incentivar o empreendedorismo e inovação ao nível interno (Sequeira, 2013). Desta forma, ao apoiar as suas ideias, a organização de origem retém os seus talentos internos, para além de conseguir atrair novos talentos (Sequeira, 2013).

Este tipo de empresas tem, geralmente, acesso a incentivos e tratamento fiscal mais favorável (Muegge, 2004; Sequeira, 2013), assim como também são mais propensas a atrair capitais externos, como o capital de risco.

Ao apoiar o desenvolvimento de uma *spin-off*, uma empresa procura alcançar essencialmente três objetivos: (i) gerar novas receitas e lucros, pois mantém uma participação no novo negócio; (ii) melhorar a performance da empresa, uma vez que o apoio a novos empreendimentos incentiva os colaboradores a serem inovadores e a melhorarem o seu

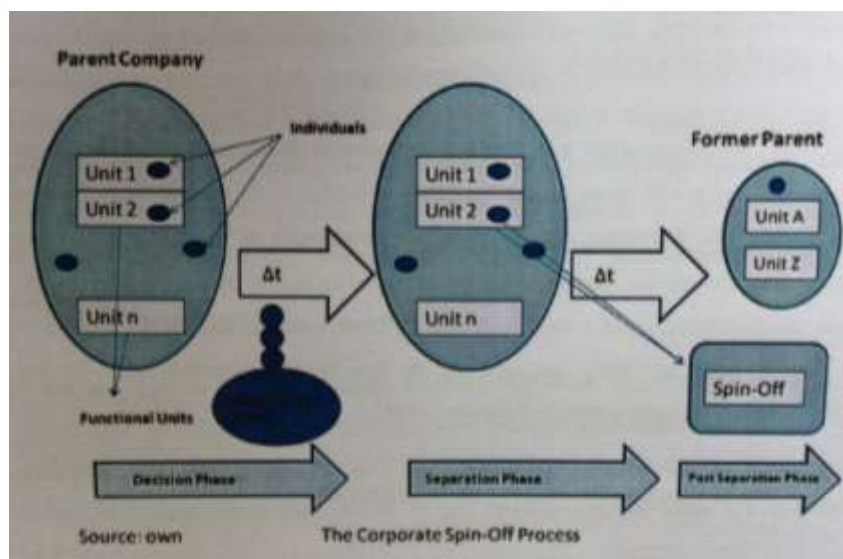
desempenho; (iii) algumas tecnologias e inovações atingem o sucesso de forma mais rápida se forem comercializadas por *spin-offs* (Sequeira, 2013),

De acordo com Parharkangas e Arenius (2003) e Pinho *et al.* (2015), uma empresa procura alcançar objetivos distintos, designadamente: (i) diminuir os encargos administrativos, eliminando áreas de negócio deficitárias e periféricas; (ii) libertar fundos para o desenvolvimento do *core business*; (iii) explorar novas ideias, através do novo empreendimento. Existindo uma divisão entre a empresa-mãe e a *spin-off*, surgem novos relacionamentos (formais e informais) nos quais a organização de origem e a *spin-off* possuem graus diferentes de partilha de recursos (Parharkangas e Arenius 2003; Pinho *et al.* 2015). As *spin-offs* permitem a transferência de conhecimento das empresas estabelecidas no mercado para novos empreendimentos, contribuindo para o bem-estar e prosperidade das regiões e *clusters* industriais.

2.3. O processo de desenvolvimento de uma *spin-off*

Segundo Lindholm (1994) e Pinho *et al.* (2015), o processo de formação de uma *spin-off* empresarial pode ser subdividido em três fases, designadamente: (i) fase de pré-preparação, ou seja, quando é tomada a decisão por parte da gestão de topo da empresa-mãe acerca da possibilidade de se constituir uma *spin-off*; (ii) momento da separação, que ocorre quando a empresa se subdivide em duas partes diferentes; (iii) fase pós-separação, que acontece quando as empresas começam a exercer a sua atividade de forma autónoma. Na figura 3 pode ver-se este processo.

Figura 3 – Processo de desenvolvimento de uma *spin-off*



Fonte: Tubke (2005)

2.3.1. Fatores de sucesso das *spin-offs*

As *spin-offs* têm origem e contextos muito variados, surgindo devido a vários fatores e desenvolvem-se em condições muito específicas. A influência desses fatores depende da interpretação dos dirigentes da empresa-mãe e do criador da *spin-off* (Luc, Filion e Fortin, 2001).

O sucesso das *spin-offs* depende em grande parte dos laços que estas possuem com as empresas-mãe, uma vez que estas empresas são construídas em torno de laços pessoais que já existiam entre a empresa de origem e o criador da *spin-off*.

A comunicação entre a *spin-off* e a empresa-mãe é essencial e exige transparência de ambas as partes. Para tal, é fundamental determinar com clareza os objetivos de cada uma das empresas. A conceção conjunta de um projeto deste tipo permite que, por um lado o projeto se adapte às necessidades do criador, e por outro lado, definir e identificar os recursos necessários para a criação da empresa, sempre com o apoio da empresa de origem (Luc, Filion e Fortin, 2001).

Os fatores de sucesso podem ser subdivididos em fatores internos e fatores externos, como se verá de seguida.

- **Fatores internos**

Existem vários fatores internos que contribuem para o sucesso de uma *spin-off*, destacando-se como principais: (i) experiência e conhecimento do principal responsável; (ii) qualidade da equipa responsável pelo projeto; (iii) qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe; (iv) autonomia face à empresa-mãe (Pinho *et al.*, 2015).

Em relação à qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe, os autores afirmam que este fator é um importante pilar no sucesso de uma *spin-off*. A confiança entre a *spin-off* e a empresa-mãe, a necessidade de manter relações harmoniosas entre ambas as partes, a comunicação saudável e o intercâmbio de informações são aspetos fundamentais para que a *spin-off* alcance o sucesso (Pinho *et al.*, 2015; Luc, Filion e Fortin, 2001).

Ao manter uma relação com a empresa de origem, a *spin-off* acumula simultaneamente duas vantagens: a vantagem de ser uma empresa de pequena dimensão (capacidade empreendedora, por exemplo) e a vantagem de poder utilizar os ativos de uma grande empresa. Deste modo, a *spin-off* pode aceder a um vasto leque de ativos que, na fase sua fase inicial, não detém, impulsionando assim a sua atividade e garantindo vantagem competitiva e sucesso empresarial (Teece, 1988; Muegge, 2004 *apud* Pinho *et al.*, 2015). Nesse leque de ativos está, por exemplo, o espaço físico, serviços jurídicos e de contabilidade, *coaching* e capital financeiro, facilitando assim a atividade da *spin-off*. Deste modo, é de esperar que as *spin-offs* apresentem menos risco do que as *start-ups* independentes. De acordo com Dahlstrand (1997) e Pinho *et al.* (2015), a utilização de um leque de ativos da empresa-mãe pode servir como uma almofada para atenuar o risco de falência inicial, assim como também poderão servir de clientes ou fornecedores da empresa de origem.

Peréz e Sánchez (2003) e Aléssio e Hoeltgebaum (2011) defendem que a empresa-mãe assume um papel fundamental nas primeiras etapas da *spin-off*, auxiliando no desenvolvimento do produto e ajudando a alcançar alguma experiência. Porém, a tendência é que a ligação entre a empresa-mãe e a *spin-off* diminua com o passar dos anos.

De acordo com Fryges e Wright (2014) e Pinho *et al.* (2015), existe uma base de recursos complementares entre a empresa-mãe e a *spin-off*, o que dá a possibilidade de ambas poderem beneficiar de potenciais sinergias.

Mesmo não havendo uma colaboração efetiva com a empresa de origem, a *spin-off* pode beneficiar das redes de contactos com clientes, fornecedores e financiadores externos que os fundadores estabeleceram na empresa-mãe (Fryges e Wright, 2014; Pinho *et al.*, 2015).

Segundo Pinho *et al.* (2015), a ligação entre a *spin-off* e a empresa-mãe não pode nem deve comprometer a autonomia da primeira em relação à segunda. Ou seja, apesar de existir um bom relacionamento entre ambas e que com isso permita definir uma estratégia conjunta sólida, é importante que haja alguma autonomia em relação à empresa de origem. Johansson *et al.* (2005) e Aléssio e Hoeltgebaum (2011), seguem a mesma linha de raciocínio, argumentando que o elevado envolvimento pode causar situações de dependência, danos na reputação e atraso no desenvolvimento.

Aléssio e Hoeltgebaum (2011) mencionam que a habilidade do fundador em criar uma rede de relacionamento é um fator que contribui para o sucesso de uma *spin-off*, pois pode ajudar o fundador a conseguir angariar recursos financeiros ou dar suporte na estrutura de criação do negócio, que de outra forma seria complicado, ou no limite, não seria possível.

Aléssio e Hoeltgebaum (2011) afirmam que o comportamento do empreendedor é um fator importante para o sucesso de uma *spin-off*, ou seja, este deve possuir um conjunto de qualidades tais como iniciativa, inovação e atitudes baseadas e focadas em oportunidades. Aléssio e Hoeltgebaum (2011) seguem a mesma linha de raciocínio, afirmando que o empreendedor deve ser inovador, criar oportunidades, ter capacidade de tomar decisões e saber avaliar e perceber o risco.

Em linha com o exposto no parágrafo anterior, Luc, Filion e Fortin (2001) também defendem que o fundador da *spin-off* influencia o sucesso da *spin-off*. Para além das características apontadas pelos outros autores acima referidas, estes autores referem a vontade do fundador em criar o seu negócio, disponibilidade suficiente, competências de gestão, bom conhecimento do ofício, facilidade em comunicar e capacidade de influência.

- **Fatores externos**

De acordo com Pinho *et al.* (2015), existem vários fatores externos que contribuem para o sucesso de uma *spin-off*, nomeadamente: (i) infraestruturas tangíveis, de comunicação e intangíveis; (ii) acesso a conhecimento e inovação através das relações Universidades-Empresas; (iii) legislação favorável à criação de *spin-offs*; (iv) *networking* com *stakeholders* locais; (v) acesso a financiamento; (vi) potencial de mercado; (vii) propriedade intelectual; (viii) internacionalização. As infraestruturas tangíveis remetem para a qualidade das estruturas viárias, rodoviárias e marítimas, enquanto que as infraestruturas intangíveis referem-se a serviços jurídicos, financeiros e de consultoria. Para além destes fatores, os autores salientam a importância do ambiente e cultura propícios à inovação e ao empreendedorismo.

Segundo Santos (2012), os fatores ambientais tais como política estatal favorável, mão-de-obra qualificada, economia desenvolvida para absorção de produtos avançados tecnologicamente são condições necessárias para que uma *spin-off* consiga alcançar o sucesso.

A percepção em relação à concorrência aparece como um dos principais fatores de posicionamento de empresas, sendo um fator fundamental para o sucesso de um negócio (Aléssio e Hoeltgebaum, 2011). Estes destacam o crescimento económico como um dos fatores que afeta o sucesso de uma empresa.

Luc e Fillion (2002) destacam que uma política industrial favorável à *spin-off*, programas de apoio governamental, recursos e entidades regionais de promoção ao empreendedorismo e inovação nas empresas, e regiões baseadas em clusters empresariais são alguns dos elementos externos à organização que contribuem para o sucesso da mesma.

2.3.2. Modelo de Negócios

Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur, 2010; Mota, 2012). Segundo Mota (2012), os modelos de negócio são “histórias que explicam como as empresas trabalham. Um bom modelo de negócio responde às velhas questões de Peter Drucker: Quem é o cliente? E qual o valor para o cliente? Isso também responde às questões fundamentais que todos os gestores devem fazer:

Como faremos dinheiro com este negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como devemos entregar valor aos clientes a um preço apropriado?”. Por seu turno, Teece (1997) e Mota (2012) argumentam que um modelo de negócios articula a lógica de como a empresa suporta a proposta de valor para o cliente, em conjunto com uma estrutura de rendimentos e custos viável.

À semelhança do que acontece com o conceito de modelo de negócios, existe uma divergência por parte dos autores ao nível da definição dos componentes que devem fazer parte de um modelo de negócios. Entre 1998 e 2003, Shafer, Smith e Linder, (2005 *apud* Mota, 2012) fizeram uma pesquisa e encontraram doze definições de modelos de negócio publicadas na literatura desse período temporal, sendo que a pesquisa foi efetuada apenas a publicações que os autores consideraram relevantes. Daí resultou a identificação de quarenta e dois componentes, possíveis de serem retratados como fazendo parte da definição. Para sintetizar os resultados, os mesmos autores construíram um diagrama de afinidade para classificar os componentes de negócio mais vezes citados, que estão enumerados na Figura 4.

Figura 4 – Componentes de um modelo de negócio

<p style="text-align: center;"><u>Escolhas Estratégicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente; • Proposta de valor; • Capacidades/ Competências; • Rendimento/Preços; • Concorrentes; • Oferta; • Estratégia; • Marca; • Diferenciação; • Missão. 	<p style="text-align: center;"><u>Rede de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores; • Informação sobre o cliente; • Relação com o cliente; • Fluxos de informação; • Produtos/Serviços.
<p style="text-align: center;"><u>Criação de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos/Posses; • Processos/Atividades. 	<p style="text-align: center;"><u>Captura de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo; • Aspectos financeiros; • Lucro.

Fonte: Shafer, Smith e Linder (2005)

O modelo de negócios de uma organização deve ser simples, relevante e intuitivo, de forma a que qualquer empreendedor consiga descrever e desenhar facilmente o modelo de negócios da sua empresa, dos seus concorrentes ou de qualquer outra empresa (Osterwalder e Pigneur, 2010 *apud* Sequeira, 2013).

Modelo Canvas

O Modelo Canvas demonstra como é que uma empresa se traduz num negócio rentável (Sequeira, 2013). Este modelo é apresentado através de um quadro, que está implicitamente dividido em duas partes: o lado esquerdo (bloco da eficiência) e o lado direito (bloco dos valores), isto é, o modelo faz um paralelismo com o cérebro humano. O quadro é decomposto em nove blocos (figura abaixo), que procuram demonstrar a lógica de negócio inerente a uma organização e que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: (i) Clientes; (ii) Proposta de Valor; (iii) Infraestruturas; (iv) Estrutura de Custos e Receitas (Ana Sequeira, 2013; Pinto, 2012). O quadro é apresentado na Figura 5.

O grande objetivo que a empresa pretende alcançar ao utilizar o Modelo Canvas reside no facto de extrair propostas de valor que maximizem os resultados do projeto, pois este Modelo apresenta os modelos fundamentais que compõem um modelo de negócios. “Este modelo é uma ferramenta muito eficaz porque a partir da proposta de valor descreve, por um lado, os segmentos de clientes, os canais de distribuição, a relação com os clientes, o fluxo de receitas, e por outro, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos”.

Deste modo, o Modelo Canvas revela ser uma ferramenta estratégica, que consiste num único quadro, pois contribui de forma rápida e significativa para a construção de novos produtos, serviços ou até modelos de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 5 – Modelo Canvas

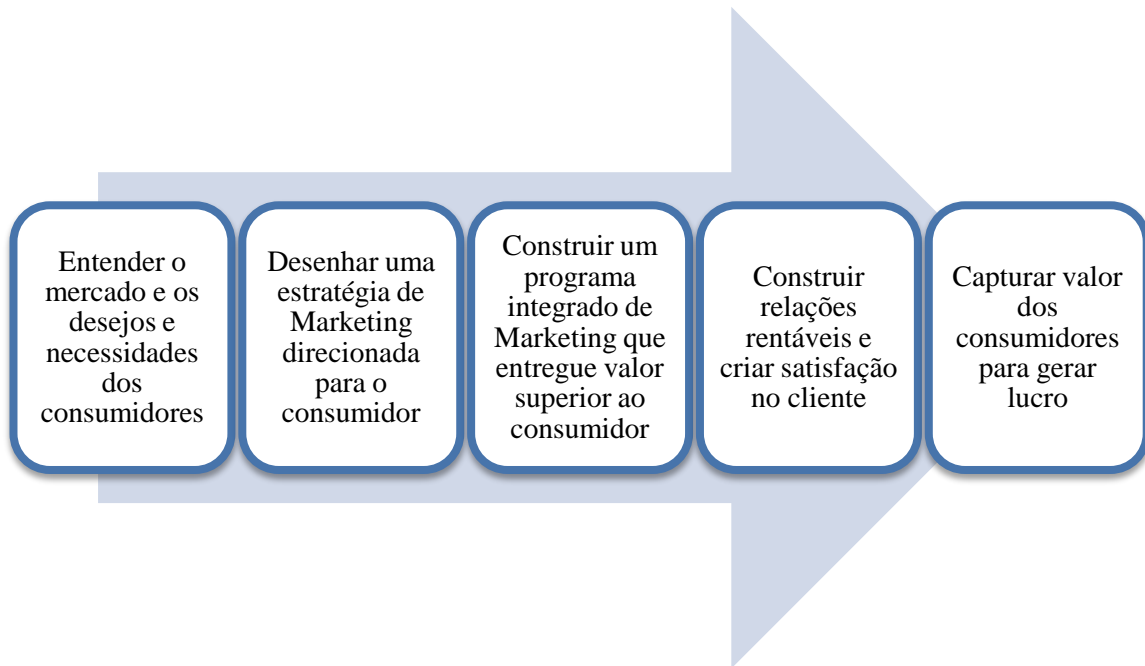


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

- **Clientes, segmentação e canais**

Os clientes são um fator de extrema importância para qualquer negócio, pois sem estes nenhuma empresa subsiste por muito tempo, uma vez que não há receitas (Sequeira, 2013). Desta forma, a organização deve identificar no seu plano de negócios pelo menos um segmento de clientes onde vai atuar. Para tal, a empresa terá de entender e satisfazer as necessidades dos consumidores de um mercado alvo bem definido, desenhar estratégias de Marketing direcionadas para os mesmos e programas de Marketing integrados, para deste modo construir relações com os consumidores e capturar valor para a empresa. O gráfico 1 mostra um modelo simples do processo de Marketing. Se a empresa conseguir construir relações duradouras com os seus clientes, estes vão retribuir com lealdade à sua marca. O Marketing assume um papel fundamental, pois lida com os clientes mais do que qualquer outro departamento de uma empresa. Os dois objetivos principais do Marketing passam por atrair novos consumidores prometendo valor superior e manter os consumidores atuais entregando satisfação. Como tal, o Marketing é essencial para o sucesso de qualquer organização (Kotler e Armstrong, 2012).

Gráfico 1 – O Processo de Marketing



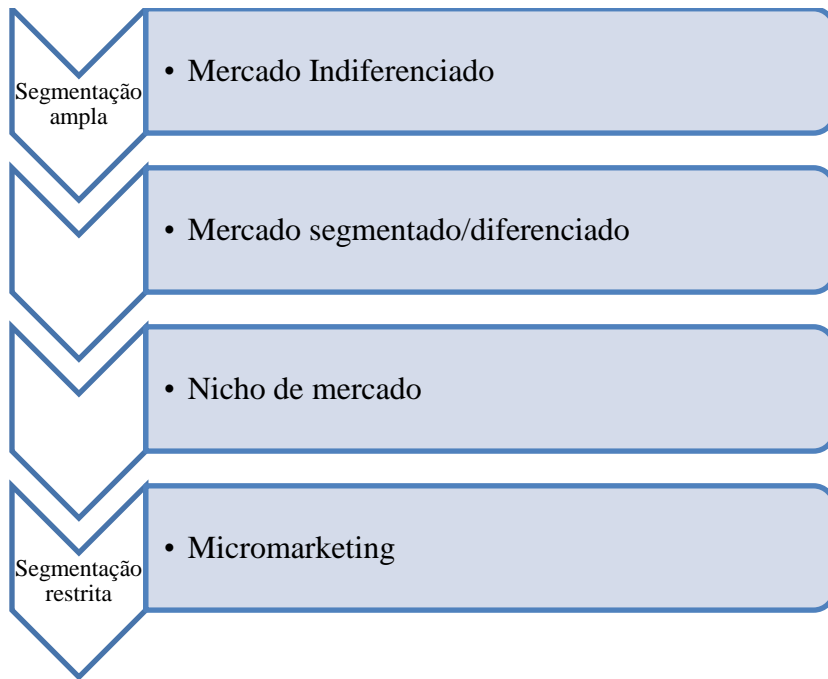
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2012)

A estratégia de Marketing é constituída por quatro fases principais: segmentação de mercado, *targeting*, diferenciação e posicionamento.

A segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em segmentos de consumidores distintos, com diferentes necessidades, características ou comportamentos. Existem diferentes tipos de segmentos de clientes, designadamente: (i) mercado indiferenciado/de massas, em que a empresa decide ignorar as diferenças existentes nos segmentos de mercado e atua em todo o mercado com a produção, distribuição e promoção em massa de um único produto; (ii) mercado diferenciado/segmentado, onde a empresa decide atuar em vários segmentos de mercado, oferecendo produtos distintos a cada segmento tendo em conta as suas características; (iii) nicho de mercado, em que a empresa define subconjuntos cujas características dos indivíduos que os compõem são mais refinadas podendo ser separados por estilos de vida (Sequeira, 2013); (iv) micromarketing, onde a empresa adapta os seus produtos e programas de marketing às necessidades e desejos de indivíduos específicos (Kotler e Armstrong, 2012)

A figura 6 ilustra este processo.

Gráfico 2 – Estratégia de targeting do mercado



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2012)

Depois da segmentação e do *targeting*, vem a diferenciação. A empresa deve possuir vantagem competitiva em relação à concorrência, ou seja, possuir vantagem oferecendo aos seus clientes maior valor, quer através de preços mais baixos, quer pelo fornecimento de mais benefícios que justifiquem preços mais elevados. De acordo com Barney (1991), os recursos e capacidades de uma empresa são os principais fatores que contribuem para que uma organização consiga criar e manter vantagem competitiva em relação à concorrência, embora nem todos os recursos tenham o mesmo nível de importância. Deste modo, os recursos de natureza estratégica são os únicos que têm capacidade de melhorar o posicionamento de uma empresa. Existem quatro formas de diferenciação: (i) diferenciação do produto; (ii) diferenciação do serviço; (iii) diferenciação pessoal; (iv) diferenciação da imagem (Kotler e Armstrong, 2012).

Por fim, a empresa deve posicionar-se no mercado, marcando uma posição distinta dos seus concorrentes. Os consumidores escolhem produtos e serviços que lhes oferecem maior valor, portanto a chave para ganhar e manter clientes é entender as suas necessidades e processos de

compra melhor do que a concorrência faz. Ou seja, a empresa deve posicionar-se de tal forma que forneça um nível de valor superior do que os seus concorrentes. O posicionamento resume-se à questão dos seus clientes: “Porque devo comprar esta marca?”. As empresas posicionam as suas marcas tendo em conta os benefícios que oferecem em relação à concorrência (Kotler e Armstrong, 2012).

Em relação aos canais, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), estes traduzem a forma como a empresa quer apresentar a sua proposta de valor aos segmentos de clientes. Os canais dependem do tipo de relação estabelecida entre a empresa e os clientes. A forma como a empresa comunica e distribui os produtos tem funções específicas, nomeadamente: (i) sensibilizar os clientes acerca dos produtos/ serviços da empresa; (ii) ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor; (iii) criar condições para que o cliente possa adquirir produtos/serviços específicos; (iv) dar suporte pós-venda ao cliente.

Os canais utilizados pela empresa podem ser diretos ou indiretos. Nos canais diretos, a venda é direta ao consumidor do produto/serviço (p.e: força de vendas, vendas online). No caso dos canais indiretos, existe um ou mais agentes/intermediários, entre o produtor e o consumidor final (p.e: parceiros, retalhistas) (Sequeira, 2013).

- **Proposta de Valor**

A proposta de valor consiste na combinação dos fatores: produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes, ou seja, descreve o que uma empresa oferece ou se propõe a oferecer aos consumidores. Deste modo, a organização determina os segmentos de mercado em que vai atuar e como se vai diferenciar nos segmentos alvo em relação à concorrência.

Os clientes compram às empresas que acreditam oferecer o maior *customer delivered value*, ou seja, a diferença entre o valor total do consumidor e o custo total do consumidor (Kotler e Armstrong, 2012). Deste modo, a proposta de valor consiste no conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes, e que desta forma satisfazem as suas necessidades. A proposta de valor é um tópico muito importante, uma vez

que é muitas vezes o fator que faz o cliente optar por uma certa empresa em vez de outra (Sequeira, 2013).

“A proposta de valor não implica, necessariamente, a criação de um novo produto ou serviço de raiz, pois a introdução de novas características na oferta já existente constituem, igualmente, uma forma de criação de valor” (Sequeira, 2013). Desta forma, os elementos que contribuem para aumentar valor num produto ou serviço são: (i) novidade ou inovação, ou seja, não existe uma oferta semelhante no mercado; (ii) desempenho, quando o desempenho do produto/serviço é melhorado face ao desenvolvimento de novas características ou funcionalidades do mesmo; (iii) personalização, quando existe uma adaptação das soluções às necessidades dos clientes; (iv) *design*, resultante da renovação da imagem; (v) marca, caso o posicionamento da mesma seja forte; (vi) preço, caso os clientes sejam sensíveis ao preço; (vii) redução de custos; (viii) redução do risco, demonstrando ao cliente que o risco associado à compra de um certo produto/serviço é reduzido; (ix) acessibilidade, quer em termos financeiros, quer em termos geográficos; (x) conveniência, demonstrando a utilidade e conveniência de um produto ao mercado (Sequeira, 2013).

De acordo com Kotler et al. (2009), o único valor que uma empresa pode criar é o valor que vem dos seus clientes. Sem clientes, nenhum negócio sobrevive.

- **Infraestruturas-chave (recursos, atividades e parceiros)**

As infraestruturas são mecanismos importantes no modelo de negócios, pois permitem à empresa complementar a proposta de valor a apresentar ao cliente, adquirir uma posição no mercado, manter o relacionamento com os diferentes segmentos de clientes e gerar receitas. Ou seja, as infraestruturas são vistas como pilares de suporte que vão para além da atividade corrente das empresas (Osterwladner e Pigneur, 2010). Dizem respeito à avaliação dos recursos disponíveis para se chegar a um valor do produto para o cliente.

Os recursos-chave são um fator importante no Modelo Canvas, pois são necessários para criar valor para o cliente e para o funcionamento do modelo de negócios. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais, e podem ser da própria empresa ou adquiridos a parceiros-chave (Sequeira, 2013).

Depois dos recursos-chave, é necessário detalhar as atividades-chave, que são as atividades mais importantes para executar a proposta de valor da empresa. Neste ponto são delineadas as atividades fundamentais à proposta de valor, canais de distribuição, relações com clientes e fontes de receitas. As atividades-chave podem ser divididas em três grupos: (i) produção, que integra o *design*, concepção, produção e distribuição de um produto; (ii) resolução de problemas, que visa encontrar soluções específicas para as necessidades dos clientes; (iii) plataforma/rede, que são plataformas ou software que precisa de manutenção e gestão constante, uma vez que as vendas são efetuadas por este canal (Sequeira, 2013).

Por fim, as parcerias-chave também fazem parte das infraestruturas e são igualmente importantes. Deste modo, é fundamental referir as parcerias como aliança de negócios que visam complementar aspetos do modelo de negócios de uma empresa, reduzir risco ou angariar novos recursos. Essas parcerias podem ser realizadas com outras empresas, quer sejam concorrentes ou não, criando desta forma uma aliança estratégica. As *joint ventures* também são outro tipo de parcerias-chave, estabelecidas para desenvolver novos negócios. Por fim, as relações de proximidade estabelecidas entre comprador e fornecedor são fundamentais para garantir o fornecimento dos bens da empresa (Sequeira, 2013).

- **Estrutura de Gastos e Rendimentos**

A viabilidade económico-financeira do modelo de negócios a seguir por uma empresa é analisada através da estrutura de gastos e fluxos de receitas.

A estrutura de custos diz respeito às consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios. A empresa deve clarificar no seu modelo de negócios questões tais como: quais são os custos mais importantes inerentes ao negócio; quais os recursos-chave mais dispendiosos; quais as atividades-chave mais caras. Por sua vez, os rendimentos são a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Nesta secção, a empresa deve responder no seu modelo de negócios a questões tais como: qual o valor que os diferentes segmentos de clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço; de que forma vão pagar; como gostariam de pagar.

Se os clientes representam o coração do modelo de negócios, os fluxos de receitas são as artérias (Osterwalder e Pigneur, 2010; Sequeira, 2013). Desta forma, o modelo de negócios de uma empresa explica como é que uma empresa vai gerar receitas e qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar pelo produto/serviço. Existem dois tipos distintos de fluxos de receitas: (i) as receitas que resultam de uma única transação; (ii) as receitas recorrentes, que podem representar uma prestação contínua do serviço ou suporte pós-venda de um produto (Sequeira, 2013).

Em relação ao preço a praticar, este pode ser: (i) fixo, ou seja, o preço é pré-definido e é baseado em variáveis estatísticas, tais como as tabelas de preços, dependendo do volume adquirido; (ii) dinâmico, cujo preço varia de acordo com as condições de mercado, ou seja, existe negociação do preço entre as partes envolvidas quando os preços dependem da oferta e da procura ou da sua data de compra (Sequeira, 2013).

Tal como foi referido anteriormente, o modelo de negócios de uma empresa deve incluir a estimativa de todos os custos inerentes à prossecução do mesmo. Depois da descrição dos recursos-chave, das atividades-chave e das parcerias-chave, a empresa deve proceder ao cálculo dos custos, devendo este ser intuitivo. Existem dois tipos distintos de estrutura de custos, nomeadamente: (i) estrutura motivada pelos custos; (ii) estrutura motivada pelo valor, na qual o foco é a criação de valor e não a redução de custos. A estrutura de custos é composta por: (i) custos fixos, os quais se mantêm constantes quer a empresa produza ou não; (ii) custos variáveis, isto é, modificam-se em função das quantidades produzidas; quanto mais se produz, maiores serão os custos variáveis.

2.3.3. Dificuldades sentidas antes e depois na criação de spin-offs

Os criadores de *spin-offs* enfrentam várias dificuldades quer antes da criação quer após a criação da empresa, devido a uma série de fatores, tais como formação académica insuficiente, falta de conhecimentos de gestão e escassez de recursos financeiros.

Ao abandonar a carreira para se tornar empreendedor, o indivíduo está a alterar o seu estilo de vida, exigindo que tome decisões difíceis e coragem para enfrentar os vários desafios relacionados com o novo negócio. Especificamente no ramo de empresas de cariz

tecnológico, estas ainda enfrentam uma dificuldade adicional, que tem a ver com o facto de o setor tecnológico estar em constante mudança, exigindo dos empreendedores a necessidade de estarem sempre a acompanhar o que está a ser desenvolvido e o que existe mais moderno e mais avançado (Aléssio e Hoeltgebaum, 2011).

Sejam criadas por oportunidade ou necessidade, as *spin-offs* enfrentam dificuldades que apesar do esforço por parte dos empreendedores, estas fracassam logo nos primeiros anos de existência. Alguns fatores que justificam tal facto são: falta de crédito junto das instituições financeiras, risco de negócio associado às inovações tecnológicas no caso específico de *spin-offs* de base tecnológica, concorrência, estrutura física, mão-de-obra especializada (Aléssio e Hoeltgebaum, 2011).

A complexidade do ambiente organizacional dificulta a identificação dos fatores críticos que levam à insolvência das *spin-offs*, embora vários autores afirmem que um dos principais problemas enfrentado pelos empreendedores seja a falta de formação de gestão (Aléssio e Hoeltgebaum, 2011).

- **Antes da criação**

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas pelo empreendedor antes da criação da *spin-off*, podem ser destacados: (i) escassez de recursos financeiros; (ii) falta de mão-de-obra qualificada; (iii) excesso de burocracia; (iv) dificuldade de inserção no mercado de um produto inovador; (v) carga fiscal pesada; (vi) estabilidade do emprego; (vii) falta de conhecimentos de gestão; (viii) insegurança em relação ao mercado (Pinho *et al.*, 2015). De acordo com Braga (2011), a falta de conhecimentos de gestão é uma das principais causas de fracasso das *spin-offs*. Aléssio e Hoeltgebaum (2011) também mencionam as mesmas dificuldades sentidas pelas *spin-offs* antes da sua criação.

O chamado “reconhecimento da oportunidade” é outra dificuldade a atravessar antes da criação da *spin-off*, que surge ao se ter uma boa ideia. A incapacidade de compreender e concentrar uma única técnica/inovação tecnológica que atenda às necessidades do mercado, a falta de conhecimento prévio acerca do funcionamento dos mercados e indústrias e a incapacidade de analisar, definir e articular um percurso para a comercialização da tecnologia

são fatores que muitas vezes dificultam o desenvolvimento da *spin-off* (Braga, 2011). Segundo este autor, uma outra dificuldade tem a ver com o começo da produção e afirmação no mercado.

Para além das dificuldades anteriormente mencionadas, a instabilidade económica, a falta de apoio público, a reação dos colegas de trabalho e a aversão ao risco são outros obstáculos mencionados por Torkomian (2004).

A falta de infraestruturas e recursos e as dificuldades sentidas na criação de parcerias são dificuldades apontadas por Aléssio e Hoeltgebaum (2011).

No caso específico das *spin-offs* de base tecnológica acresce mais uma dificuldade, que tem a ver com o facto de o setor tecnológico estar em constante mudança, o que gera o obsolescência dos produtos e exige das *spin-offs* investimentos contínuos em I&D, de forma a que se mantenham competitivas em relação aos seus concorrentes (Braga, 2011).

- **Depois da criação**

Existem inúmeras barreiras associadas à criação e após criação de uma *spin-off*: (i) falta de mão-de-obra qualificada; (ii) insegurança em relação ao mercado; (iii) problemas entre sócios; (iv) angariação de clientes; (v) carga fiscal pesada; (vi) escassez de recursos financeiros; falta de conhecimentos de gestão; (vii) estabilidade no emprego (Pinho *et al.*, 2015).

De notar que muitas das dificuldades apontadas depois da criação da *spin-off* coincidem com as dificuldades sentidas pelas *spin-offs* antes da sua criação. Isto demonstra que várias dificuldades sentidas antes da criação da *spin-off* não são ultrapassadas mesmo depois da sua criação.

Aléssio e Hoeltgebaum (2011) também aponta algumas das dificuldades que Pinho *et al.* (2015) mencionam, tais como a escassez de recursos financeiros e carência de conhecimentos de gestão. Da mesma forma, Aléssio e Hoeltgebaum (2011) apontam algumas dificuldades que Pinho *et al.* (2015) referem, nomeadamente: problemas entre sócios; escassez de recursos financeiros; falta de mão-de obra; tributação excessiva. Para além destas, os autores referem

os contratos com clientes como uma outra dificuldade sentida pelas *spin-offs* após a sua criação.

As fragilidades estruturais e dificuldades no desenvolvimento de uma *spin-off* ocorrem quando os seus fundadores se desviam do foco principal do negócio para se dedicar a outras atividades paralelas que lhe garantam a sobrevivência no curto prazo (Braga, 2011).

Para além das dificuldades mencionadas anteriormente, a conquista de credibilidade e de parceiros estratégicos, os custos associados à inovação, o défice de investimento, a localização geográfica da *spin-off*, a ausência de apoios e a conquista de espaço no mercado são dificuldades apontadas por Eiriz et al. (2012). Braga (2011) também menciona que a falta de apoio após a criação é uma das dificuldades sentidas pelas *spin-offs*. Para além desta, considera que criar fluxos de caixa e desenvolver uma rede de contactos também são obstáculos a ultrapassar pelas *spin-offs*.

As questões comerciais, os problemas técnicos no desenvolvimento e produção, a estimação errada da procura de mercado, problemas na administração de recursos humanos, dificuldade com a distribuição, problemas com patentes e problemas contratuais são dificuldades apontadas por Costa e Torkomian (2008).

Por fim, a dificuldade de modificar a atitude e os comportamentos de funcionários que não tiveram experiência de gestão anterior é uma preocupação no que diz respeito à transição de uma cultura de empregado a uma cultura de dirigente, especialmente quando o criador se torna parceiro da empresa-mãe (Luc et al., 2001).

CAPÍTULO 3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1. Percurso Metodológico

3.1.1. Questão de investigação

De acordo com Brandão (2010) com uma boa pergunta de partida o investigador exprime aquilo que melhor procura saber, elucidar e compreender melhor. Esta serve de fio condutor da investigação no processo de investigação.

São várias as questões de pesquisa a que o investigador se propôs responder, porém as principais são:

- (iv) Quais são os fatores de sucesso e dificuldades das *spin-offs* empresariais? Em particular, quais os fatores de sucesso e dificuldades das agências de mediação de seguros?
- (v) Quais são as motivações do empreendedor na criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais?
- (vi) Quais são, segundo a opinião dos empreendedores, as motivações da empresa-mãe na criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais?

3.1.2. Problemática e justificação do estudo

A investigação efetuada desenvolve-se na área empresarial, abrangendo o fenómeno da criação e desenvolvimento de *spin-offs*. Em Portugal existem muitos estudos e estatísticas acerca de *spin-offs* académicas, ou seja, que têm origem no meio académico, porém, no que diz respeito às *spin-offs* empresariais, o leque de estudos não é muito abrangente, apesar de ser um formato organizacional cada vez mais comum no meio empresarial.

O facto de, em Portugal, não serem conhecidos estudos na área de *spin-offs* empresariais, constituiu um forte incentivo e uma forte motivação para a realização deste trabalho. Assim, o trabalho de investigação desenvolvido com o tema: “Fatores de Sucesso e Dificuldades das *Spin-offs* Empresariais – O Caso das Agências de Mediação de Seguros”, emergiu da

necessidade de contribuir com algum conhecimento para um assunto que não tem sido muito estudado. Deste modo, este tema parece ser pertinente e atual, na medida em que procura conhecer os fatores de sucesso e dificuldades das *spin-offs* empresariais e procura compreender melhor este tipo específico de empresas. Conforme referido, pretende-se saber quais são as motivações que levam o empreendedor a criar e desenvolver uma *spin-off*, identificar as motivações da empresa-mãe e determinar se as *spin-offs* são um modelo de sucesso. Estas são as questões que serão analisadas no decorrer da investigação e que se afiguram pertinentes não só do ponto de vista teórico, como também do ponto de vista prático, uma vez que uma melhor compreensão deste tema poderá permitir uma melhoria na situação económica das empresas do sector e conseqüentemente do país.

O presente documento, baseado numa metodologia qualitativa, tem por base uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória dada a escassez de estudos e de conhecimento neste domínio em particular. De acordo com Tubke (2005), a investigação existente acerca de *spin-offs* empresariais é bastante heterogénea e tem uma grande variedade de tipologias.

3.1.3. Método de estudo

O estudo do tema apresentado será realizado recorrendo a uma abordagem qualitativa já que esta é a que se adequa aos objetivos que o investigador se propôs estudar. Os procedimentos de pesquisa de dados adotados são as entrevistas em profundidade, cujas características residem no facto de serem entrevistas não-estruturadas, diretas e pessoais (Malhotra, 2001).

A entrevista caracteriza-se pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e de interação humana (Delgado, 2014). De acordo com estes autores, estes processos permitem retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ainda na linha dos mesmos autores o grau de profundidade dos elementos de análise e a flexibilidade são as principais vantagens deste método, pois permitem recolher testemunhos e interpretações dos interlocutores. Porém, este método apresenta várias limitações apontadas por estes autores, nomeadamente: (i) flexibilidade do método; (ii) exigência do tratamento das informações recolhidas; (iii) espontaneidade do entrevistado; (iv) total neutralidade do entrevistador (Delgado, 2014).

De acordo com Malhotra (2001), as entrevistas de profundidade têm a vantagem de atribuírem as respostas diretamente ao entrevistado, ou seja, sabe-se quem deu uma determinada resposta, o que não acontece no caso dos grupos de foco, por exemplo. Segundo este autor, as entrevistas resultam de uma livre troca de informações, o que pode não acontecer em grupos de foco pois não existe pressão social para se moldar à reação do grupo. Ainda de acordo com Malhotra (2001), as entrevistas possuem várias desvantagens, de entre as quais se destacam:

- (i) a falta de estrutura torna os resultados suscetíveis à influência do entrevistador;
- (ii) a qualidade e clareza dos resultados depende em grande medida da habilidade do entrevistador;
- (iii) é difícil analisar e interpretar os dados obtidos.

No entender de Delgado (2014), as entrevistas em profundidade apresentam quatro características, que ao merecerem atenção proporcionam uma melhor clarificação e operacionalização dos objetivos de estudo. A primeira característica prende-se com o facto de se esperar que este método combine alguma forma de estrutura com flexibilidade, pelo que usualmente é elaborado um guião, onde estão enumerados os tópicos que, por um lado, permite uma abordagem mais adequada e estruturada e, por outro lado, permite dar ao investigador/ entrevistador a possibilidade de estimular e aproveitar questões que vão surgindo no decorrer da entrevista. A segunda característica tem a ver com a natureza interativa deste método, uma vez que, os dados e informações recolhidos são gerados através da interação entre o entrevistador e o entrevistado. Esta característica possibilita que sejam explorados temas ou questões que, em função dos conhecimentos e interesse dos entrevistados, se revelem uma mais-valia para o estudo. A terceira característica reside no facto de o investigador poder atingir profundidade nas respostas em termos de penetração, exploração e explicação ao colocar questões de *follow-up* para facilitar a compreensão da exposição do entrevistado. Por fim, a quarta característica prende-se com a possibilidade de criar novo conhecimento. Resumindo, estas características implicam que as entrevistas ocorram de forma presencial, uma vez que seria muito complicado fazê-lo ao telefone, com o grau de profundidade desejado.

Ainda segundo Delgado (2014), a capacidade de ouvir e processar a informação são requisitos essenciais que um entrevistador deve desenvolver uma vez que só assim conseguirá ter as ferramentas necessárias para continuar a investigação. Para além disso, o investigador deve

ter a capacidade de pensar de forma rápida, para que consiga identificar os pontos-chave focados pelo entrevistado. Por fim, o entrevistador deve também possuir boa memória, de forma a que consiga, numa fase posterior da entrevista, regressar a tópicos ou questões que sejam pertinentes e que necessitem de clarificação/ aprofundamento. Como alternativa poderá sempre gravar as entrevista através do sistema áudio.

3.1.4. Técnicas de recolha e o tratamento dos dados

Os casos foram escolhidos por razões de conveniência e interesse do investigador. A questão da proximidade geográfica teve bastante peso na escolha dos casos a estudar, uma vez que favoreceu o contacto com as agências de mediação de seguros em causa. A escolha recaiu sobre a agência Liberty Seguros de Viana do Castelo, a agência Fidelidade Seguros de Viana do Castelo, a agência Fidelidade Seguros de Ponte de Lima e a agência Allianz Seguros de Viana do Castelo.

O estudo desenrolou-se em torno dos fatores de sucesso das agências de seguros iniciadas por indivíduos que deixaram o seu emprego anterior para criar um negócio próprio, negócio esse que deriva de um outro negócio (*spin-off* empresarial). De acordo com Yin (1994) e Eiriz et al. (2012), as questões de partida que derivam de um estudo de caso por norma têm uma natureza exploratória e procuram dar resposta a questões do tipo “como” e “porquê”.

Em consequência da principal questão de pesquisa exposta, torna-se importante esclarecer o conceito de *spin-off* empresarial. Como a revisão da literatura evidenciou, existe um vasto número de definições de *spin-offs* empresariais, sendo que muitos autores referem-se ao mesmo fenómeno de formas distintas. São várias as definições utilizadas neste estudo, defendidas por vários autores, porém pode ser realçada a definição adotada por Sequeira (2013) e que resume, de alguma forma, todas as definições anteriores, nomeadamente refere que uma *spin-off* é uma nova empresa que emerge de uma entidade que já existe e em atividade.

Em termos de recolha de dados, foram entrevistados quatro mediadores de seguros (um de cada agência), que abriram uma agência de seguros e da qual são proprietários. Foi tomado o cuidado de escolher mediadores de agências de seguros diferentes, nomeadamente, Allianz,

Liberty e Fidelidade, uma vez que as respostas poderiam ser diferentes entre agências de seguros distintas.

A Tabela 2 apresenta a informação genérica sobre as entrevistas realizadas.

Tabela 2 – Informação genérica das entrevistas

Entidade	Tipologia	Função do entrevistado	Data de realização da entrevista
Fidelidade Seguros	Empresa	Mediador	06/07/2015
Fidelidade Seguros	Empresa	Mediador	14/07/2015
Allianz Seguros	Empresa	Mediador	16/07/2015
Liberty Seguros	Empresa	Mediador	20/07/2015

Fonte: O autor

A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. A realização das entrevistas foi apoiada por um guião com os seguintes tópicos de conversação:

- (i) Experiência de gestão empresarial;
- (ii) Ativos transferidos da empresa-mãe para a *spin-off*;
- (iii) Motivações do empreendedor;
- (iv) Principais motivações da empresa-mãe;
- (v) Fatores de sucesso internos;
- (vi) Fatores de sucesso externos;
- (vii) Fatores de sucesso, tendo em conta o Modelo de Canvas – clientes, segmentação e canais, infraestruturas, estrutura de custos e receitas, proposta de valor;
- (viii) Dificuldades antes da criação da *spin-off*;
- (ix) Dificuldades após a criação da *spin-off*.

Com este guião procurou-se reunir as informações necessárias para responder às proposições formuladas. De referir que este trabalho de investigação tem um carácter essencialmente

exploratório e descritivo, daqui resulta o facto de se procurar identificar um conjunto de motivações por parte das *spin-off* e empresa mãe, de identificar quais os fatores de sucesso e dificuldades mais frequentes com as quais estas empresas se deparam. É com base nesta preocupação que propomos as seguintes proposições, dado tratar-se de um estudo essencialmente qualitativo.

P.1. Quais são as motivações que levam o empreendedor a constituir uma *spin-off*? (agência de mediação de seguros).

P.2. Quais são várias as motivações que levam a empresa-mãe a constituir uma *spin-off* (agência de mediação de seguros)

P.3. Quais são vários os fatores de sucesso (internos e externos) associados à criação e desenvolvimento de *spin-offs* empresariais, mais concretamente, agências de mediação de seguros.

P.4. Tendo em conta o Modelo Canvas, quais são vários os fatores que contribuem para o sucesso de uma *spin-off* empresarial (agência de mediação de seguros).

P.5. Quais são várias as dificuldades a enfrentar antes e após a criação da *spin-off* empresarial, mais especificamente, agência de mediação de seguros.

O tratamento dos dados teve por base a Análise de Conteúdo das entrevistas. Daqui resulta que o conteúdo da informação das mesmas obedeceu a uma categorização com base nos diferentes tópicos em análise de modo a organizar a informação que permita a validação das proposições do estudo. Várias Tabelas serão produzidas de modo a estruturar os dados através dos excertos das entrevistas e registar as ideias-chave veiculadas pelos respondentes. Conseguiu-se desta forma uma simplificação dos dados recolhidos, tornando a interpretação, análise e comparação dos dados mais fácil e evidente.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Apresentação e discussão dos resultados

4.1.1. Análise das entrevistas

Nesta fase do estudo, proceder-se-á à análise do conteúdo das entrevistas. Uma vez que não foi efetuada a gravação das entrevistas, a análise dos resultados será baseada nas notas e excertos das falas dos entrevistados que se foram anotando ao longo de cada entrevista.

Tal como foi referido anteriormente, a pesquisa qualitativa baseou-se em quatro entrevistas a Mediadores de Seguros que abriram o seu próprio negócio, mais especificamente, a sua agência de seguros. Como se pode observar na Tabela 3, foram entrevistados três homens e uma mulher, com idades compreendidas entre os trinta e os cinquenta anos. Em relação à sua experiência de gestão empresarial, apenas um dos entrevistados possui uma experiência entre os seis e dez anos. Todos os outros entrevistados têm experiência de gestão empresarial entre cinco e dez anos. Relativamente aos ativos transferidos da empresa-mãe para a *spin-off*, constata-se que apenas dois dos entrevistados trabalharam anteriormente no ramo dos seguros, sendo que um deles (E1) refere o conhecimento e o outro entrevistado (E3) menciona o conhecimento e os colaboradores como ativos transferidos da casa-mãe para a sua agência de Mediação (*spin-off*). Isto significa que o entrevistado E3 ao deixar o seu anterior emprego na casa-mãe, trouxe consigo não só o conhecimento adquirido lá, como também um ou mais colegas para trabalhar consigo no seu novo negócio.

Tabela 3 – Informação genérica sobre os entrevistados

Entrevista	Sexo	Idade	Experiência de gestão empresarial (anos)	Ativos transferidos da Empresa-mãe para a spin-off
E1	Feminino	37	4	Conhecimento
E2	Masculino	33	3	Nenhum
E3	Masculino	48	7	Conhecimento, Colaboradores
E4	Masculino	41	5	Nenhum

Fonte: O autor

A análise das entrevistas realizadas segue as seguintes dimensões: motivações do empreendedor e da empresa-mãe; fatores de sucesso internos e externos; fatores de sucesso, tendo em conta o Modelo de Canvas – clientes, segmentação e canais, infraestruturas, estrutura de custos e receitas, proposta de valor; dificuldades antes e após a criação da *spin-off*.

É importante referir que sempre que foram colocadas questões a pedir aos entrevistados para ordenar as motivações, fatores de sucesso e dificuldades, de acordo com a sua importância numa escala de 1 a 5, com isto o investigador pretende aferir quais são as motivações/fatores de sucesso/dificuldades que cada entrevistado considera mais importantes e quais considera menos importantes. Isto não significa que as respostas que surjam em último lugar não sejam consideradas importantes pelos entrevistados. Este tipo de questão tem a ver com a importância relativa. Outra questão a salientar tem a ver com o facto de que sempre que o entrevistado tenha mencionado menos de cinco motivações/fatores de sucesso/dificuldades, o entrevistador sugeriu mais opções de resposta, de modo a que fosse possível a ordenação das mesmas numa escala de 1 a 5.

4.1.1.1. Motivações do Empreendedor e da Empresa-mãe

Nesta dimensão começa-se por procurar entender quais são as motivações que levam o empreendedor a criar e desenvolver uma *spin-off*, neste caso, uma agência de mediação de seguros. Posteriormente, foi pedido aos entrevistados que ordenassem essas motivações, numa escala de 1 a 5, segundo a sua importância.

De seguida, são apresentadas as motivações da empresa-mãe na criação e desenvolvimento de uma *spin-off*, na opinião do empreendedor. Ou seja, as motivações apresentadas serão baseadas no que os empreendedores pensam ser as motivações da casa-mãe. Por fim, também foi pedido que os entrevistados, segundo a sua opinião, ordenassem as motivações da casa-mãe, numa escala de 1 a 5, de acordo com a sua importância.

Motivações do Empreendedor

Na Tabela 4 são apresentadas as motivações mencionadas por cada entrevistado. Para facilitar a análise das motivações mencionadas nas entrevistas, na Tabela 4 aparecem as motivações defendidas pelos autores e à frente o número da entrevista onde o entrevistado refere essas mesmas motivações.

Tabela 4 – Motivações do empreendedor

Motivações do empreendedor	Entrevistas	Total
Criação de riqueza pessoal	E1, E4	2
Aquisição de independência	E1, E2, E4	3
Prestígio e poder	E1, E3	2
Realização e reconhecimento pessoal	E2, E3	2
Insatisfação/frustração no trabalho anterior	_____	0
Desejo de trabalhar por conta própria	E1, E2, E3, E4	4
Diminuição do rendimento esperado	_____	0
Perda de emprego	_____	0

Fonte: O autor

Os resultados revelam que as principais motivações que levam um empreendedor a criar e desenvolver uma *spin-off* (agência de mediação de seguros) são: o “Desejo de trabalhar por conta própria” com os quatro entrevistados a referirem esta motivação e a “Aquisição de independência” com três.

A “criação de riqueza pessoal”, a aquisição de “Prestígio e poder” e o sentimento de “Realização pessoal” são motivações referidas por dois entrevistados.

A “Insatisfação/frustração no trabalho anterior”, a “Diminuição do rendimento esperado” e a “Perda de emprego” são motivações que não foram referidas por nenhum dos entrevistados.

Por meio das seguintes transcrições podem observar-se algumas das motivações mencionadas por cada um dos entrevistados:

E1: *“O facto de estar por minha conta, ou seja, não ter nenhum patrão, é ótimo. Para além disso, o que ganho agora é muito mais do que ganhava no meu emprego anterior, é juntar o útil ao agradável.”*

E2: *“Desde o início da minha vida profissional que tive o desejo de trabalhar por minha conta, ou seja, não ter ninguém a supervisionar-me. É a concretização de um sonho ter aberto o meu próprio negócio.”*

E3: *“Sei perfeitamente que ao trabalhar por minha conta, serei visto de outra forma pela sociedade, ou seja, serei o patrão e não o empregado. Isso dá-me, de alguma forma, um sentimento de prestígio, e não posso ignorar que não gosto disso.”*

E4: *“Um dos objetivos que tinha ao criar o meu próprio negócio era ganhar mais, não o escondo. Quem não quer ganhar mais? Aliado a isso, estava o facto de trabalhar por conta própria, o que me agrada bastante”.*

Depois de mencionadas as motivações, foi pedido aos entrevistados que ordenassem numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante) as motivações de acordo com a sua importância. Na Tabela 5 são apresentados os resultados.

Tabela 5 – Importância relativa das motivações do empreendedor

Importância/Entrevista	E1	E2	E3	E4
1	Insatisfação/ frustração no trabalho anterior	Criação de riqueza pessoal	Insatisfação/ frustração no trabalho anterior	Insatisfação/ frustração no trabalho anterior
2	Realização e reconhecimen to pessoal	Diminuição do rendimento esperado	Aquisição de independência	Realização e reconheciment o pessoal
3	Desejo de trabalhar por conta própria	Realização e reconheciment o pessoal	Desejo de trabalhar por conta própria	Aquisição de independência
4	Criação de riqueza pessoal	Aquisição de independência	Realização e reconheciment o pessoal	Desejo de trabalhar por conta própria
5	Aquisição de independênci a	Desejo de trabalhar por conta própria	Prestígio e poder	Criação de riqueza pessoal

Fonte: O autor

De acordo com a Tabela 5, é possível constatar que a “Aquisição de independência”, o “Desejo de trabalhar por conta própria”, o “Prestígio e poder” e a “Criação de riqueza pessoal” são as motivações com maior importância para os entrevistados E1, E2, E3 e E4, respectivamente.

Também se pode concluir que a “Insatisfação/frustração no trabalho anterior”, a “Criação de riqueza pessoal”, a “Insatisfação/frustração no trabalho anterior” e a “Insatisfação/frustração no trabalho anterior” são as motivações que os entrevistados consideram menos importantes para os entrevistados E1, E2, E3 e E4, respectivamente.

Motivações da Empresa-mãe

Depois de analisadas as motivações do empreendedor, serão comentadas para as motivações que, segundo a opinião dos entrevistados, levam a empresa-mãe a criar e desenvolver uma *spin-off*, neste caso específico, uma agência de mediação de seguros.

Na Tabela 6 são apresentadas as motivações indicadas por cada entrevistado. De forma a ser mais fácil analisar as motivações referidas pelos entrevistados, na Tabela 6 são apresentadas as motivações defendidas pelos autores e à frente o número da entrevista onde o entrevistado refere essas mesmas motivações.

Tabela 6 – Motivações da empresa-mãe

Motivações da empresa-mãe	Entrevistas	Total
Desenvolvimento de uma tecnologia que não encaixa nas atividades core da empresa-mãe	E1	1
Mecanismo de investimento	E4	1
Eliminar ineficiências estruturais da empresa-mãe	E1, E2	2
Maior ênfase no foco da empresa	E2, E3	2
Reorientação empresarial	E4	1
Incentivos e tratamento fiscal mais favorável	_____	0
Explorar novas ideias	_____	0

Fonte: O autor

No que concerne às motivações da empresa-mãe, os entrevistados tiveram dificuldade em aferir quais serão efetivamente as motivações que levam a casa-mãe a criar e desenvolver *uma spin-off*. Para ultrapassar este problema, decidiu-se dar várias opções de resposta, sendo mais

fácil para os entrevistados pensar e responder. Isto é constatado através das transcrições seguintes:

E1: *“As motivações da empresa-mãe? (...) Não lhe sei responder com certeza a essa questão, na minha opinião será para eliminar algum tipo de ineficiência organizacional, não sei (...) e talvez o desenvolvimento de uma tecnologia que não se encaixa na atividade principal da empresa.”*

E2: *“Agora está a fazer-me uma pergunta complicada! (risos) Penso que uma das motivações será dar mais ênfase à atividade principal da empresa e outra será eliminar ineficiências estruturais da empresa-mãe.”*

E3: *“Só lhe vou dar uma resposta, penso que será dar mais ênfase no foco da empresa.”*

E4: *“Mecanismo de investimento e reorientação empresarial, na minha opinião serão essas as motivações da empresa-mãe.”*

A questão de ordenar de 1 a 5 as motivações da empresa-mãe, segundo a sua importância, não foi feita aos entrevistados, uma vez que estes demonstraram dificuldades em responder, referindo apenas entre uma e duas motivações.

4.1.1.2 Fatores de sucesso internos e externos

Nesta parte são enumerados os fatores (internos e externos) que afetam o sucesso de uma spin-off, segundo os empreendedores. Neste caso específico, os entrevistados responderam tendo em conta quais são os fatores que levam ao sucesso de uma agência de mediação de seguros.

Na primeira secção estão descritos os fatores de sucesso internos apontados pelos entrevistados. De seguida, foi pedido que os entrevistados ordenassem esses mesmos fatores de sucesso, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante), segundo a sua importância.

Na segunda secção são apresentados os fatores de sucesso externos mencionados pelos entrevistados. Tal como na secção anterior, também foi pedido aos entrevistados que ordenassem os fatores de sucesso de acordo com a sua importância, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante).

Seguidamente, são apresentadas as dificuldades sentidas pelos empreendedores após a criação da *spin-off*. Também foi pedido aos entrevistados que ordenassem as dificuldades, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante) segundo a sua importância.

Fatores de sucesso internos

Na Tabela 7 são apresentados os fatores que levam ao sucesso de uma *spin-off* (neste caso, uma agência de mediação de seguros), de acordo com os entrevistados. Com o intuito de tornar a análise mais intuitiva, na Tabela 7 constam os fatores de sucesso internos apontados pelos autores e à frente estão os números das entrevistas onde os entrevistados as referem.

Tabela 7 – Fatores de sucesso internos

Fatores de sucesso internos	Entrevistas	Total
Experiência e conhecimento do principal responsável	E1, E2, E3, E4	4
Qualidade da equipa responsável	E1, E2, E3, E4	4
Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe	E1, E2, E3, E4	4
Autonomia face à empresa-mãe	E1, E2, E3, E4	4
Habilidade do empreendedor em criar uma rede de relacionamentos	E1, E3	2
Capacidade de persuasão do empreendedor	E1, E3	1
Facilidade do empreendedor em comunicar	E4	1

Fonte: O autor

Os resultados obtidos evidenciam que os principais fatores internos que contribuem para o sucesso das *spin-offs* empresarias são: “Experiência e conhecimento do principal responsável”, “Qualidade da equipa responsável”, “Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe” e “Autonomia face à empresa-mãe”, com todos os entrevistados a darem estas respostas.

A “Habilidade do empreendedor em criar uma rede de relacionamentos” é um fator interno mencionado por dois dos entrevistados.

Por fim, a “Facilidade do empreendedor em comunicar” é apontada como sendo um fator de sucesso por um dos entrevistados.

Para corroborar o que é dito acima, de seguida estão transcrições que referem alguns dos fatores de sucesso internos indicados pelos entrevistados:

E1: *“Um dos principais fatores é sem dúvida a qualidade do principal responsável e também da respetiva equipa. Uma equipa sem qualidade é meio caminho andado para o fracasso. Outro fator tem a ver com o facto de a agência possuir autonomia face à empresa principal.”*

E2: *“O apoio dado pela casa-mãe é fundamental para que as coisas funcionem da melhor forma, mas tem que haver ao mesmo tempo autonomia entre ambas.”*

E3: *“O facto de o principal responsável possuir certas características, tais como a capacidade de persuasão é muito importante. Tem de correr sangue de líder nas veias (risos).”*

E4: *“Um empresário que saiba comunicar é meio caminho andado para que as coisas deem certo. Já para não falar da sua experiência e conhecimento na sua área de atividade.”*

Depois de ser pedido aos entrevistados para enumerarem os fatores de sucesso internos que contribuem para o sucesso dos seus negócios, foi solicitado que os ordenassem numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante), segundo a sua importância. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Importância relativa dos fatores de sucesso internos

Importância/Entrevista	E1	E2	E3	E4
1	Habilidade do empreendedor em criar uma rede de relacionamentos	Facilidade do empreendedor em comunicar	Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe	Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe
2	Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe	Qualidade da equipa responsável	Autonomia face à empresa-mãe	Autonomia face à empresa-mãe
3	Autonomia face à empresa-mãe	Experiência e conhecimento do principal responsável	Qualidade da equipa responsável	Qualidade da equipa responsável
4	Qualidade da equipa responsável	Autonomia face à empresa-mãe	Experiência e conhecimento do principal responsável	Experiência e conhecimento do principal responsável
5	Experiência e conhecimento do principal responsável	Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe	Capacidade de persuasão do empreendedor	Facilidade do empreendedor em comunicar

Fonte: O autor

Da análise da Tabela 8, constata-se que a “Experiência e conhecimento do principal responsável”, a “Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe”, a “Capacidade de persuasão do empreendedor” a e “Facilidade do empreendedor em comunicar” são os fatores de sucesso internos que assumem mais importância para cada um dos entrevistados.

Por outro lado, a “Habilidade do empreendedor em criar uma rede de relacionamentos”, a “Facilidade do empreendedor em comunicar” e a “Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe” são os fatores de sucesso internos que têm menos importância para cada um

dos entrevistados. De notar que a “Qualidade do relacionamento e apoio com a empresa-mãe” é referida por dois entrevistados como sendo o fator menos importante em relação a todos os outros.

Fatores de sucesso externos

A Tabela 9 mostra os fatores de sucesso externos referidos pelos entrevistados. Os fatores de sucesso externos defendidos pelos autores surgem na Tabela 9, seguidos dos números das entrevistas onde os entrevistados as mencionam, com a finalidade de tornar a análise dos dados mais fácil.

Tabela 9 – Fatores de sucesso externos

Fatores de sucesso externos	Entrevistas	Total
Infraestruturas tangíveis e intangíveis	E4	1
Acesso a conhecimento e inovação	E2	1
Legislação favorável à criação de spin-offs	E1, E2, E3	2
Networking com stakeholders locais	E2	1
Acesso a financiamento	E4	1
Potencial de mercado	E1, E2	2
Propriedade intelectual	—	0
Internacionalização	—	0
Política estatal favorável	E1, E3	2
Mão-de-obra qualificada	E1, E2, E3, E4	4

Fonte: O autor

Os resultados obtidos demonstram que os principais fatores de sucesso externos são: “Mão-de-obra qualificada” com todos os entrevistados a referirem este fator e “Legislação favorável à criação de *spin-offs*”, fator apontado por três entrevistados.

A “Política estatal favorável”, o “Potencial de mercado” e a “Legislação favorável à criação de *spin-offs*” são fatores externos expostos por dois entrevistados.

O “Acesso a financiamento”, o “*Networking* com *stakeholders* locais”, o “Acesso a conhecimento e inovação” e as “Infraestruturas tangíveis e intangíveis” são fatores de sucesso internos apresentados por um entrevistado.

Por fim, a “Propriedade intelectual” e a “Internacionalização” são fatores de sucesso que não foram mencionados por nenhum dos entrevistados.

Para consolidar o que é exposto acima, de seguida estão transcrições que referem alguns dos fatores de sucesso externos apontados pelos entrevistados:

E1: *“O facto de ter pessoal qualificado a trabalhar comigo é muito importante, dou muito valor a isso. O potencial de mercado que a minha empresa possui é outro fator de sucesso que posso apontar... Quanto mais potencial tiver, mais crescerá.”*

E2: *“Embora possua alguma experiência em gestão de empresas, a formação constante é muito importante para que possamos renovar o que já sabemos e aprender sempre mais. Este fator é muito importante para que uma empresa não páre no tempo, para que esteja em inovação constante.”*

E3: *“Considero a mão-de-obra qualificada um dos principais fatores de sucesso da minha empresa e arrisco dizer, de qualquer uma. Qualquer profissional deveria ter o anseio de aprender cada vez mais... Como se costuma dizer, o saber não ocupa lugar.”*

E4: *“A possibilidade de um empresário ter acesso a financiamento é fundamental para alavancar qualquer negócio.”*

Posteriormente à questão que pedia para os entrevistados apontarem os fatores de sucesso externos que consideraram importantes para que um negócio seja bem-sucedido, foi pedido que os ordenassem consoante a sua importância, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante). Os resultados são mostrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Importância relativa dos fatores de sucesso externos

Importância/Entrevista	E1	E2	E3	E4
1	Propriedade intelectual	Mão-de-obra qualificada	Networking com stakeholders locais	Legislação favorável à criação de spin-offs
2	Legislação favorável à criação de spin-offs	Legislação favorável à criação de spin-offs	Acesso a financiamento	Networking com stakeholders locais
3	Política estatal favorável	Networking com stakeholders locais	Política estatal favorável	Infraestruturas tangíveis e intangíveis
4	Potencial de mercado	Potencial de mercado	Legislação favorável à criação de spin-offs	Mão-de obra qualificada
5	Mão-de-obra qualificada	Acesso a conhecimento e inovação	Mão-de-obra qualificada	Acesso a financiamento

Fonte: O autor

Os resultados evidenciam que os fatores de sucesso externos que os entrevistados consideram mais importantes são: a “Mão-de-obra qualificada”, o “Acesso a conhecimento e inovação” e o “Acesso a financiamento”, sendo que o fator “Mão-de-obra qualificada” é mencionado por dois dos entrevistados.

Por outro lado, a “Propriedade intelectual”, a “Mão-de-obra qualificada”, o “Networking com stakeholders locais” e a “Legislação favorável à criação de spin-offs” são os fatores externos que os entrevistados consideram menos importantes.

4.1.1.3. Fatores de sucesso, tendo em conta o Modelo Canvas

De forma a interligar o tema deste trabalho com a área do Marketing decidiu-se introduzir o Modelo Canvas, não só por esta razão mas também porque é um aspeto pertinente quando se trata de demonstrar como é que uma empresa se traduz num negócio rentável.

Deste modo, serão apresentados nesta parte vários fatores que levam ao sucesso de uma empresa, à luz do Modelo Canvas e de que forma é que contribuem para que um negócio seja bem-sucedido. Este Modelo é apresentado através de um quadro, decomposto em nove blocos e que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: (i) Clientes, segmentação e canais; (ii) Proposta de Valor; (iii) Infraestruturas; (iv) Estrutura de Custos e Receitas.

As questões colocadas aos entrevistados acerca deste tema foram muito específicas, ou seja, foram feitas questões que permitiam ao entrevistado responder de forma inequívoca, sem ter dúvidas do que o entrevistador estava a falar.

Os clientes, segmentação e canais

- Tipo de relacionamento estabelecido entre o cliente e a empresa

E1: *“Primamos pela proximidade com o cliente...”*

E2: *“Entender as necessidades dos nossos clientes é muito importante, esforçamo-nos por satisfazê-las da melhor forma.”*

E3: *“O cliente tem sempre razão... É a minha filosofia.”*

E4: *“Estarmos próximos dos clientes é a melhor forma de construir uma relação que dure por muito tempo.”*

Através das transcrições, constata-se que os entrevistados consideram que uma relação de proximidade e a satisfação das necessidades dos seus clientes são aspetos que contribuem para um bom relacionamento com os seus clientes.

- Tipo de consumidores que a empresa pretende alcançar (target)

E1: *“Os clientes-alvo são, sem dúvida, os jovens, pois sabemos que, à partida, serão nossos clientes por muitos anos.”*

E2: *“Os jovens, claro! São os clientes com os quais poderemos criar uma relação duradoura.”*

E3: *“Jovens, jovens e mais jovens! (risos) ”*

E4: *“Procuramos atingir sempre o segmento mais jovem, uma vez que, se tudo correr bem, a nossa relação com cada cliente do segmento durará muito tempo. É tudo o que nós queremos.”*

Pela análise das transcrições, verifica-se que a resposta é unânime. Todos os entrevistados referem que o seu principal segmento-alvo são os jovens, pois poderão construir uma relação duradoura com este segmento, criando assim valor para ambas as partes. Para além de angariar clientes, manter os existentes é um fator chave para o sucesso de um negócio.

- Melhor forma de chegar aos clientes-alvo, ou seja, quais os canais mais eficazes

E1: *“A melhor forma de chegar às pessoas que queremos ter como clientes? Só existe uma: ir aonde elas estão.”*

E2: *“Para mim a melhor forma é através da venda direta, ou seja, sermos nós próprios a ir ao terreno. Só assim saberemos o chão que pisamos.”*

E3: *“Existe uma boa forma de chegar aos clientes, que é arranjando forma de chegar a eles através de contactos de pessoas que me conhecem e que conhecem o cliente-alvo.”*

E4: *“A criação de uma rede de contatos entre muitas pessoas facilita bastante a tarefa de angariar novos clientes.”*

Tendo em conta as respostas dadas pelos entrevistados, conclui-se que uma diversificada rede de contactos e a venda direta são os melhores meios de chegar aos clientes-alvo.

De acordo com Churchill e Peter (2000), *“distribuir bens ou serviços envolve levar os produtos até os clientes de maneira eficiente e eficaz. Os gestores de marketing devem tornar os produtos disponíveis para os consumidores, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor.”*

As infraestruturas

- Recursos-chave

E1: *“As pessoas. Sem pessoas, não existe negócio. Para mim são o recurso mais importante e mais necessário.”*

E2: *“Na minha opinião, as infraestruturas em si são essenciais, ou seja, se não tivesse um local onde posso trabalhar juntamente com a minha equipa, seria muito complicado!”*

E3: *“Não faria nada sem a minha equipa, portanto, os recursos humanos são essenciais para o meu negócio.”*

E4: *“Os recursos financeiros, sem sombra de dúvida.”*

Da análise das transcrições, demonstra-se que os recursos-chave que contribuem para o sucesso do negócio de cada entrevistado são: recursos humanos (pessoas), recursos físicos (instalações) e recursos financeiros (dinheiro). De notar que os recursos humanos são referidos por dois entrevistados.

- Atividades-chave

E1: *“Encontrar novas soluções para os problemas dos clientes é uma atividade que considero importante.”*

E3: *“Estar sempre atento às necessidades dos meus clientes e encontrar as melhores formas de as satisfazer... Não sei se pode ser considerada como uma atividade-chave...”*

E4: *“Planear, de alguma forma, como chegar a cada cliente-alvo.”*

Esta foi uma questão de difícil resposta por parte dos entrevistados. O entrevistado E2 optou por não responder a esta questão. Os restantes foram respondendo, com algum receio de não estar a responder da melhor forma. Um dos entrevistados referiu a resolução de problemas como atividade-chave. O planeamento de como chegar a cada cliente-alvo foi outra das respostas. Por fim, o facto de estar sempre em alerta em relação à satisfação das necessidades dos clientes foi outra atividade referida.

- Parcerias-chave

E1: *“As parcerias são importantes na medida em que ninguém faz sucesso sozinho, é a minha opinião.”*

E2: *“Um parceiro é alguém que caminha no mesmo sentido que nós... Penso que isso é bom para qualquer negócio.”*

E3: *“Acho que se o parceiro possuir os mesmos objetivos, a parceria só poderá resultar e dar frutos.”*

E4: *“Tal como valorizo uma boa rede de contactos, também dou importância a um bom parceiro.”*

Os excertos obtidos demonstram que todos os entrevistados concordam que as parcerias são fundamentais para o sucesso de um negócio. Se por um lado, uma empresa ao arranjar parceiros profissionais e de confiança pode oferecer o melhor aos seus clientes, por outro, isso permite ao mesmo tempo trazer o maior retorno possível tanto para o parceiro como para a spin-off.

A estrutura de custos e receitas

E1: *“Em termos de custos, posso referir-lhe os salários do pessoal. Quanto às receitas, as comissões dos seguros colocados...”*

E2: *“Custos com pessoal (...) As comissões (...)”*

E3: *“Os salários das pessoas que trabalham comigo diariamente são um custo significativo ao fim do mês. (...) Receitas? As comissões dos seguros que fazemos.”*

E4: *“As comissões e os ordenados.”*

Considero que esta foi uma questão delicada para os entrevistados, uma vez que todos eles foram muito assertivos, diretos e concisos nas suas respostas, não se alongando em detalhes. Dos excertos conclui-se que todos os entrevistados deram as mesmas respostas, ou seja, mencionaram os custos com pessoal como um dos custos da spin-off e as comissões como sendo uma fonte de receitas.

A Proposta de Valor

E1: *“... proximidade com o cliente, a verdade, lealdade e a confiança entre ambas as partes.”*

E2: *“...satisfazer sempre o cliente. Só assim teremos o retorno esperado.”*

E3: “O cliente está sempre em primeiro lugar. Em segundo lugar, está o cliente. E em terceiro lugar está o cliente.”

E4: “Estarmos próximos dos nossos clientes, sempre. Quer eles necessitem, quer não.”

Nas transcrições acima é possível verificar que as propostas de valor das empresas dos entrevistados primam pela proximidade com o cliente, pela satisfação do cliente, pela confiança, lealdade e pela colocação dos desejos e necessidades dos clientes acima de tudo.

De uma forma muito simples, uma proposta de valor consiste no que uma organização oferece ou se propõe a oferecer aos seus clientes.

4.1.1.4. Dificuldades antes e após a criação da spin-off

Esta parte diz respeito às dificuldades sentidas pelo empreendedor antes e após a criação a *spin-off*. De acordo com a literatura, várias dificuldades apontadas pelos empreendedores antes da criação da *spin-off* são referidas também após a criação da mesma. Isto significa que neste estudo poderá haver dificuldades apontadas tanto na fase pré criação, como na fase pós criação da *spin-off*.

Começa-se por enumerar as dificuldades apontadas pelos empreendedores antes da criação da agência de mediação de seguros (*spin-off*). Posteriormente, os entrevistados ordenaram essas mesmas dificuldades, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante), de acordo com a sua importância.

Seguidamente, são apresentadas as dificuldades sentidas pelos empreendedores após a criação da *spin-off*. Também foi pedido aos entrevistados que ordenassem as dificuldades, numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante) segundo a sua importância.

Dificuldades antes da criação da spin-off

Na Tabela 11 constam as dificuldades sentidas pelos entrevistados antes da criação da *spin-off*. Para facilitar a análise, estão enumeradas as dificuldades apontadas pelos autores e à frente dessas mesmas dificuldades estão os números das entrevistas onde os entrevistados as referem.

Tabela 11 – Dificuldades antes da criação da *spin-off*

Dificuldades antes da criação	Entrevistas	Total
Escassez de recursos financeiros	E4	1
Falta de mão-de-obra qualificada	E2, E4	2
Excesso de burocracia	E1, E3	2
Dificuldade de inserção no mercado	—	0
Falta de conhecimentos de gestão	—	0
Carga fiscal pesada	E1, E2	2
Estabilidade no emprego	—	0
Insegurança em relação ao mercado	E1, E2, E3, E4	4
Instabilidade económica	E1, E2, E3, E4	4

Fonte: O autor

Através da análise dos resultados, verifica-se que as dificuldades mais mencionadas pelos entrevistados são: a “Insegurança em relação ao mercado” e a “Instabilidade Económica” com todos os entrevistados a referirem essas dificuldades.

A “Carga fiscal pesada”, o “Excesso de burocracia” e a “Falta de mão-de-obra qualificada” são dificuldades apontadas por dois dos entrevistados. A “Escassez de recursos financeiros” é apontada apenas por um dos entrevistados.

Por fim, a “Dificuldade de inserção no mercado”, a “Falta de conhecimentos de gestão” e a “Estabilidade no emprego” são dificuldades que não foram referidas por nenhum dos entrevistados.

As seguintes transcrições corroboram algumas das dificuldades apontadas pelos entrevistados:

E1: *“Uma das primeiras coisas que ponderei antes da criação do meu negócio foi pensar no estado económico do país, não é fácil para ninguém abrir uma empresa numa economia débil.”*

E2: *“Antes de abrir a minha empresa, pensei logo que não iria ser fácil encontrar pessoas com experiência/conhecimento no ramo dos seguros. Desde início sempre tive como objetivo contratar apenas pessoal qualificado.”*

E3: *“Na altura em que comecei a pensar abrir uma agência de seguros, lembrei-me que me depararia com muita burocracia, com muita papelada. Mas mesmo assim isso não me impediu de ir avante e abrir a agência.”*

E4: *“Antes de abrir o negócio, pensei na questão financeira. Foi o fator que mais peso teve na minha decisão de abrir o negócio ou não.”*

Depois de mencionadas as dificuldades, foi pedido aos entrevistados que ordenassem numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante) as dificuldades de acordo com a sua importância. Na Tabela 12 são apresentados os resultados.

Tabela 12 – Importância relativa das dificuldades antes da criação da spin-off

Importância/Entrevista	E1	E2	E3	E4
1	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão
2	Insegurança em relação ao mercado	Instabilidade económica	Instabilidade económica	Insegurança em relação ao mercado
3	Carga fiscal pesada	Insegurança em relação ao mercado	Insegurança em relação ao mercado	Instabilidade económica
4	Excesso de burocracia	Carga fiscal pesada	Escassez de recursos financeiros	Falta de mão-de-obra qualificada
5	Instabilidade económica	Falta de mão-de-obra qualificada	Excesso de burocracia	Escassez de recursos financeiros

Fonte: O autor

Através da análise da Tabela 12, constata-se que a “Instabilidade económica”, a “Falta de mão-de-obra qualificada”, o “Excesso de burocracia” e a “Escassez de recursos” são as dificuldades com maior importância para os entrevistados E1, E2, E3 e E4, respetivamente.

A “Falta de conhecimentos de gestão” é a dificuldade à qual os entrevistados atribuem menos importância, visto que todos eles possuem experiência em gestão empresarial, tal como foi referido anteriormente.

Dificuldades após a criação da *spin-off*

Na Tabela 13 são apresentadas as dificuldades sentidas pelos entrevistados após a criação da *spin-off*. De forma a facilitar a análise, estão expostas as dificuldades apontadas pelos autores

e à frente dessas mesmas dificuldades estão os números das entrevistas onde os entrevistados as citam.

Tabela 13 – Dificuldades após a criação da *spin-off*

Dificuldades após a criação	Entrevistas	Total
Escassez de recursos financeiros	E2, E4	2
Falta de mão-de-obra qualificada	E1, E2, E4	3
Problemas entre sócios	—	0
Angariação de clientes	E1, E3	2
Falta de conhecimentos de gestão	—	0
Carga fiscal pesada	—	0
Estabilidade no emprego	E2, E3	2
Insegurança em relação ao mercado	E1, E3, E4	3
Conquistar espaço no mercado	E1, E3	2

Fonte: O autor

Os resultados demonstram que as dificuldades pós-criação da *spin-off* mais apontadas pelos entrevistados são: a “Insegurança em relação ao mercado” e a “Falta de mão-de-obra qualificada” com três entrevistados a referirem as mesmas.

A “Conquista de espaço no mercado”, a “Estabilidade no emprego”, a “Angariação de clientes” e a “Escassez de recursos financeiros” são dificuldades apontadas por e entrevistados.

Por fim, a “Carga fiscal pesada”, a “Falta de conhecimentos de gestão” e os “Problemas entre sócios” são dificuldades que não foram apontadas por nenhum dos entrevistados.

As transcrições seguintes mostram algumas das dificuldades pós-criação da *spin-off* referidas por cada um dos entrevistados:

E1: *“Antes da criação da minha empresa, não pensei que fosse complicado arranjar pessoal qualificado, mas estava enganada... Além disso, a conquista de espaço no mercado tem sido uma batalha, pois a concorrência é muito feroz.”*

E2: *“O setor da mediação de seguros também sentiu a crise económica e financeira, portanto o dinheiro não abunda... Sinto que não tenho a mesma segurança no emprego como tinha há uns anos atrás.”*

E3: *“Conseguir arranjar sempre mais clientes, ou seja, querer aumentar sempre a carteira de clientes, é um desafio constante.”*

E4: *“Tal como referi na questão anterior, nesta também vou referir a questão da escassez de recursos financeiros e a insegurança em relação ao mercado como principais dificuldades sentidas.”*

Após os entrevistados terem referido as dificuldades que sentiram após a criação da sua empresa, foi pedido que ordenassem essas dificuldades numa escala de 1 (muito pouco importante) a 5 (muito importante) de acordo com a sua importância. Na Tabela 14 são apresentados os resultados.

Tabela 14 – Importância relativa das dificuldades após a criação da *spin-off*

Importância/Entrevista	E1	E2	E3	E4
1(muito pouco importante)	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão	Falta de conhecimentos de gestão
2	Angariação de clientes	Escassez de recursos financeiros	Estabilidade no emprego	Angariação de clientes
3	Insegurança em relação ao mercado	Falta de mão-de-obra qualificada	Insegurança em relação ao mercado	Falta de mão-de-obra qualificada
4	Conquistar espaço no mercado	Estabilidade no emprego	Conquistar espaço no mercado	Insegurança em relação ao mercado
5	Falta de mão-de-obra qualificada	Escassez de recursos financeiros	Angariação de clientes	Escassez de recursos financeiros

Fonte: O autor

Através da análise da Tabela, constata-se que a “Falta de mão-de-obra qualificada”, a “Escassez de recursos financeiros” e a “Angariação de clientes” são as dificuldades com maior importância para os entrevistados. De referir que a “Falta de mão-de-obra qualificada é apontada por dois dos entrevistados como a principal dificuldade sentida após a criação do seu negócio.

A “Falta de conhecimentos de gestão” é mais uma vez apontada como a dificuldade com menor importância para os entrevistados, quer antes, quer após a criação da *spin-off*. Isto pode ser justificado pelo facto de todos os entrevistados possuírem alguma experiência em gestão empresarial, tal como foi exposto anteriormente.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

5.1. Conclusões

O estudo realizado nesta dissertação procurou, relativamente ao formato organizacional *spin-off* empresarial, atender a um conjunto de objetivos de investigação e de acordo com os quais foram formuladas cinco proposições. Pretendeu-se assim perceber de que forma temas como as motivações do empreendedor e da empresa-mãe, os fatores que levam ao sucesso do negócio e as dificuldades sentidas pelo empreendedor influenciam a decisão de criação e desenvolvimento de uma *spin-off* empresarial, que neste caso específico são as agências de mediação de seguros.

No Capítulo 2 do trabalho procedeu-se a uma revisão da literatura existente acerca do fenómeno das *spin-offs*, nomeadamente definições, tipologias e teorias da sua criação, entre outros temas que com estes se relacionam. Neste capítulo fez-se uma abordagem ao *Corporate Venturing*, que diz respeito à criação de organizações autónomas ou semiautónomas que estão fora do domínio da organização existente, podendo este ser classificado como externo ou interno.

Através da evidência empírica constata-se que as *spin-offs* académicas foram e continuam a ser objeto de estudo por inúmeros autores, o que conduz a um elevado número de definições, porém no que diz respeito às *spin-offs* empresariais o cenário não é o mesmo. Embora o termo *spin-off* empresarial seja cada vez mais recorrente, ainda existe uma grande falta de consenso em relação a este fenómeno. De acordo com Tubke (2005), a investigação existente acerca de *spin-offs* empresariais é bastante heterogénea e tem uma grande variedade de aproximações. Foram também analisadas as motivações do empreendedor e da empresa-mãe na constituição de uma *spin-off*. Em relação às motivações na perspetiva do empreendedor, pode concluir-se que não diferem muito daquelas que estão associadas à criação de uma *start-up* (Muegge, 2004; Pinho et al, 2015). As principais motivações apontadas pelos autores foram: a criação de riqueza pessoal, a aquisição de independência, o sentimento de prestígio e poder, o sentido de realização pessoal e reconhecimento pessoal. Todas pesam na decisão do empreendedor quanto à criação de uma *spin-off*. Relativamente às motivações na perspetiva da empresa-mãe, conclui-se que os autores mencionam como mais importantes: a eliminação de ineficiências

estruturais da casa-mãe, a reorientação empresarial, o desenvolvimento de uma tecnologia que não se encaixa nas atividades core da empresa-mãe e incentivos e tratamento fiscal mais favorável. Os fatores de sucesso das *spin-offs* e as dificuldades sentidas pelo empreendedor antes e após a sua criação foram os principais objetos de estudo nesta dissertação. A evidência demonstra que são vários os fatores que influenciam o sucesso de uma *spin-off*, nomeadamente a experiência e conhecimento do principal responsável, a autonomia face à empresa-mãe (fatores internos), as infraestruturas tangíveis e intangíveis, o acesso a conhecimento e inovação (fatores externos). As principais dificuldades apontadas antes da criação da *spin-off* dizem respeito à escassez de recursos financeiros, falta de mão-de-obra qualificada, entre outras. Relativamente às dificuldades sentidas após a criação da *spin-off*, os problemas entre sócios e a falta de conhecimentos de gestão são alguns exemplos. Esta componente da investigação proporcionou a formulação das proposições.

No Capítulo 4 foram apresentados os resultados do estudo empírico que, para além de procurarem responder aos objetivos da investigação, recolheram informação relevante para dar resposta às proposições formuladas. É importante, então, analisar, à luz das proposições apresentadas, a informação obtida fazendo a ligação entre a opinião dos mediadores de seguros e a literatura relevante.

No que respeita às motivações que levam o empreendedor (mediador) a constituir uma *spin-off* (agência de mediação de seguros), conclui-se que as motivações apontadas pelos entrevistados coincidem com as principais motivações mencionadas pelos autores.

Em relação às motivações que levam a empresa-mãe a constituir uma *spin-off* (agência de mediação de seguros), conclui-se que as motivações referidas pelos entrevistados (segundo a sua opinião) vão ao encontro das motivações defendidas pelos autores.

Quando questionados acerca dos fatores de sucesso de uma *spin-off* (agência de medição de seguros), os entrevistados referiram vários dos que constam na revisão da literatura. O mesmo aconteceu na questão que abordava o Modelo de Canvas, embora as respostas fossem menos intuitivas.

Por fim, os entrevistados referiram várias dificuldades sentidas antes e após a criação da *spin-off* que são mencionadas na revisão da literatura e que, portanto, influenciam a decisão de criação de uma *spin-off*.

Deste modo, todas as proposições do estudo formuladas foram confirmadas na sua totalidade, ou seja, todas elas foram validadas.

5.2. Limitações e recomendações para investigações futuras

A dissertação que resulta desta investigação foi desenvolvida procurando respeitar os níveis de qualidade e profissionalismo exigidos para um trabalho desta dimensão. Porém, foram detetadas várias limitações que não podem deixar de ser registadas. Em primeiro lugar, o facto de o estudo ter incidência numa área geográfica de dimensão reduzida faz com que as respostas não sejam passíveis de generalizações. Além disso, o número reduzido de entrevistas não levou à saturação dos dados, ou seja, é de esperar que se fossem feitas mais entrevistas, novas respostas seriam dadas por parte dos entrevistados. Isso aconteceria até ao ponto em que os acréscimos de algo novo sejam cada vez mais raros, até deixarem de existir. Um ponto importante a acrescentar tem a ver com o facto de a opção de estudar as spin-offs empresariais, em especial as agências de mediação de seguros, foi feita tendo como base o esquema de Tubke e não com base noutros estudos.

Da limitação resultante no número de entrevistas que foram efetuadas neste estudo, é possível retirar uma recomendação para investigações futuras que reside no facto de tentar alargar o âmbito deste estudo a um leque de entrevistados mais representativo.

É possível apresentar outras recomendações para o futuro, tendo em conta os resultados obtidos nesta investigação. Poderá ser interessante aprofundar de que forma é que uma certa falta de conhecimento em relação a este tema condiciona as decisões dos empresários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aléssio, S., & Hoelgebaum. (2011). "Spin-offs de tecnologia de informação: uma contribuição para os estudos realizados sobre um dos maiores pólos de informática do sul do Brasil", *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 5 (2), 85-109
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
- Braga, W. (2011). A Capitalização da Pesquisa: As Barreiras na Criação de uma Spin-off Académica, Universidade Federal de Juiz de Fora, 11-55
- Brandão, P. (2010). Vivências do Trabalho de Parto e Parto - Estudo Comparativo entre adolescentes e mulheres adultas, Dissertação de Mestrado em Ciências de Enfermagem, Universidade do Porto, acessado em Maio de 2015, <http://repositorio.chporto.pt/bitstream/10400.16/1390/1/TESE%20MESTRADO%20P AULA.pdf>
- Castello, M., & Tubke, A. (2001). Corporate and Research-based Spin-offs: Drivers for Knowledge-based Innovation and Entrepreneurship, Bruxelas.
- Cooper, A. (1971). *The Founding of Technologically Based Firms*, Wisconsin: Centre for Venture Management, Milwaukee.
- Constante, J., (2011). Spin-off: Um estudo de casos em pequenas e médias empresas brasileiras de base tecnológica. Dissertação em Administração de Empresas. Fundação Gertúlio Vargas.
- Costa, L. B., & Torkomian, A. L. V. (2008). Um estudo exploratório sobre um novo tipo de empreendimento: os spin-offs académicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (2), 395-427.
- Cozzi, A., Filion, L., & Dolabela, F. (2006). Projeto de Spin-offs Corporativos, Nova Lima: Fundação Dom Cabral, Brasil, 5-23
- Dahlstrand, A. (1997). Growth and Inventiveness in technology-based spin-off firms, *Research Policy*, 26, 332-344
- Delgado, D. (2010). Desenvolvimento de um Modelo de Internacionalização para PME Portuguesas com Componente de Serviços, Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Universidade do Porto, acessado em Março 2015, http://www.fadis.org/Apresentacao_Dissertacaoovfinal.pdf

- Delgado, H. (2014). *Estratégia de Internacionalização e Competitividade do Vinho Alvarinho*, Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Universidade do Minho
- Eiriz, V., Alves, L., & Faria, A. (2012). Estudo de casos sobre Transferência de Tecnologia para Spin-offs Universitárias em Portugal. *Revista de Administração e Inovação*, 9 (1), 168-187
- Ferraz, J., & Teixeira, R. (2014). *A Criação de Spin-offs Corporativos: Analisando a Relação da Organização-mãe e o Spin-off*, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1
- Filion, L., Fortin, P., & Luc, D. (2002). *Guia de Spin-Off de empresas - Em direção a novas formas de práticas empresariais*. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. École des HEC de Montréal. Recife, Brasil, 2-70
- Freeman, C. (1993). *Technical Change and Unemployment: the links between macro-economic policy*, Helsinki
- Garvin, D (1983). Spin-offs and the new firm formation process. *California Management Review*, 25 (2), 3-20
- Granstrand, O. e Sjolander, S. (1990). The Acquisition of Technology ans Small Firms by Large Firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13, 367-386
- Gübeli, M. H., & Doloreux, D. (2005). An empirical study of university spin-off development. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 269-282.
- Habib et al. (1997). Spin-offs and Information, *Journal of Financial Intermediation*, 6 (2), 153-176
- Johanson (2007), Corporate Spin-offs and the Significance of Founders Informal relations, *Technology Analysis and Strategic Management*, 19 (6), 789-806
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles or Marketing*. Pearson, Toronto
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson, Toronto
- Lindholm, A. (1996). *An economic system of technology-related acquisitions and spin-offs*, Working Paper, nº33, University of Cambridge, ESRC Centre for business Research, Cambridge
- Malhotra, N. (2002). *Pesquisa de Marketing*, Bookman, Porto Alegre

- Mota, S. (2012). Análise do Modelo de Negócio da Stokvis Celix, Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico, Universidade do Porto, acedido em Março de 2015, file:///C:/Users/user/Downloads/Dissertacao_-_Sonia_Mota%20(2).pdf
- Muegge, S. (2004). Corporate Ventured Technology Spin-offs: A Grounded Theory of Decision and Resource Environments, Dissertação de Mestrado em Engenharia Carleton University, acedido em Fevereiro de 2015, https://curve.carleton.ca/system/files/etd/3fb6a818-1817-4c54-b28e-756c52184400/etd_pdf/c060a1f9702126e7eed5224775e366a8/muegge-corporateventuredtechnologyspinoffsgrounded.pdf
- Oakey, R. (1995). High- Technology New Firms: Variable Barriers to Growth. Paul Chapman, May
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Parhankangas, A. (1999). Disintegration of Technological Competencies: An Empirical Study of Divestments through Spin-Off Arrangements, Dissertação Doutoral, Acta Polytechnica Scandinavica
- Parhankangas, A. e Arenius, P. (2003). From Corporate to na Independente Company: a base for a taxonomy for Corporate spin-off firms, Research Policy, 32, 463-481
- Perez, M. e Sanchez, A. (2003) The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking, Technovation, 23, 823-831
- Pinho, J. C., Azevedo, A., Miranda, C., Coelho, J., & Ferraz, I. (2015). Atividade 7 - Spin-offs Case Study, Instituto Empresarial do Minho
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva, Lisboa
- Santos. D., (2012) A Orientação para o Mercado das Start-Ups Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Universidade do Minho, acedido em Março de 2015, http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19887/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oMestrado2012_DavidMotaSantos.pdf
- Seifert, B. (1989). Spin-offs and the Listing Phenomena. Journal of Economics and Business, 41
- Sequeira, A. (2013). Spin-offs em Pequenas e Médias Empresas - Estudo de Caso, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Universidade de Coimbra, acedido em Janeiro de 2015,

https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24810/1/Ana_Sequeira_Spin-off%20em%20PME.pdf

Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207

Sharma, P. e Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533

Torkomian, A. (2004). Spin-offs: uma alternativa mais rápida de Transferência de Tecnologia, 1 (1)

Tubke, A (2005). Success factors of corporate spin-offs, Springer Science+Business Media, New York

Utterback, J. M. (1974). Innovation in industry and the diffusion of technology. *Science*, 183(4125), 620-626

Wallin, M., & Dahlstrand, A. (2006). Sponsored Spin-offs, *Industrial Growth and Change*. Ensevier, Suíça

Wright, M., & Fryges, H. (2014). The origin of Spin-offs: a Typology of Corporate and Academic Spin-offs. Springer, Austrália, 246-259

Yin, R. (1989). Case Study research, Beverly Hills: Sage Publications

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da Entrevista

Guião da entrevista

Esta entrevista surge no âmbito do Mestrado em Marketing e Estratégia (2013/2015), ministrado pela Escola de Economia e Gestão, para fins da tese de investigação, com o tema “Fatores de Sucesso e Dificuldades das *Spin-offs* Empresariais – O Caso das Agências de Mediação de Seguros”, orientada pelo Professor José Carlos Pinho. Esta investigação pretende averiguar quais são as motivações do empreendedor e da empresa-mãe na criação de uma *spin-off* (Agência de Mediação de Seguros). Porém, o objetivo central será averiguar quais os fatores que levam ao sucesso e dificuldades sentidas pelos mediadores de seguros antes e após a criação do seu negócio.

Idade:

Sexo:

1. Qual a sua experiência de gestão empresarial?

(Nenhuma experiência; 1 a 5 anos; 6 a 10 anos; acima de 10 anos)

2. Quais foram os ativos transferidos da empresa-mãe para o seu negócio? (fazer esta pergunta apenas se o mediador trabalhou anteriormente no ramo de seguros)

(Nenhum; Colaboradores; Produtos; Conhecimento; Tecnologia)

3. Porque decidiu criar o seu próprio emprego/ a sua própria empresa (motivações do empreendedor)?

4. No seu entender, quais são as motivações da casa-mãe que pesam na decisão de criação de uma *spin-off* (motivações da empresa-mãe)?

5. A análise do ambiente interno é muito importante, uma vez que pode afetar o desempenho da *spin-off*.

6. A análise do ambiente externo é um aspeto fundamental a ter em conta, pois pode afetar o desempenho do seu negócio.

7. Quais são os fatores que, no seu entender, contribuem para o sucesso do seu negócio, tendo em conta o Modelo de Canvas? De que forma é que cada fator abaixo contribui para o sucesso da empresa?

7.1. Os clientes, segmentação e canais.

7.1.1. Que tipo de relacionamento é estabelecido entre o cliente e a empresa?

7.1.2. Que tipo de consumidores pretende alcançar, ou seja, qual é o seu target?

7.1.3. Que canais trabalham melhor, ou seja, qual é a melhor forma, no seu entender, para conseguir chegar aos clientes-alvo?

7.2. As infraestruturas (recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave).

7.2.1. Quais os recursos-chave que a proposição de valor da sua empresa requer?

7.2.2. Quais as atividades-chave que a proposição de valor da sua empresa requer?

7.2.3. Quais são as motivações que, no seu entender, levam à criação de parcerias?

7.3. A estrutura de custos e receitas.

7.3.1. Como define a estrutura de custos e de receitas da sua empresa?

7.4. A proposta de valor.

Qual é o *core value* que a sua empresa entrega ao consumidor?

8. Quais são as dificuldades que, no seu entender, afetaram mais o seu negócio antes da criação? Ordene, numa escala de 1 a 5, segundo a sua importância

9. Quais são as dificuldades sentidas após a criação do seu negócio? Ordene, numa escala de 1 a 5, segundo a sua importância