

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**GENEALOGIA E SPIN-OFFS EMPREENDEDORAS NUM CLUSTER  
INDUSTRIAL DE MALHARIAS NO BRASIL**

**Roberta Manfron De Paula**

**SÃO PAULO**

**2015**

**ROBERTA MANFRON DE PAULA**

**GENEALOGIA E SPIN-OFFS EMPREENDEDORAS NUM CLUSTER  
INDUSTRIAL DE MALHARIAS NO BRASIL**

**GENEALOGY AND ENTREPRENEUR SPIN-OFFS IN INDUSTRIAL  
CLUSTER OF KNITTING COMPANIES IN BRAZIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutora em Administração.**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira.

COORIENTADOR: Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra.

**SÃO PAULO**

**2015**

Paula, Roberta Manfron de.

Genealogia e *spin-offs* empreendedoras num cluster industrial de malharias no Brasil. / Roberta Manfron de Paula, 2015.

173f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira.

1. *Spin-offs* empreendedoras.
2. Empresas-mães.
3. Genealogia de empresas.
4. Cluster de malharias de Monte Sião.
5. Estudos bibliométricos.

I – Ferreira, Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos II – Título.

CDU 658

# **GENEALOGIA E SPIN-OFFS EMPREENDEDORAS NUM CLUSTER INDUSTRIAL DE MALHARIAS NO BRASIL**

**Por**

**Roberta Manfron de Paula**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira - Universidade Nove de Julho - UNINOVE – **Orientador.**

---

Prof. Dr. Fernando Antônio Ribeiro Serra - Universidade Nove de Julho – UNINOVE – **Coorientador.**

---

Prof. Dr. Reed Eliot Nelson - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira - Universidade Nove de Julho - UNINOVE

---

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini – Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dra. Fernanda Ribeiro Cahen – Centro Universitário da FEI

São Paulo, 18 de agosto de 2015.

*Ao meu filho, que me ensinou a amar incondicionalmente,  
e me tornou a pessoa mais feliz do mundo...  
Dudu voce é a razão da minha existência!*

## AGRADECIMENTOS

O essencial é invisível aos olhos, e só se pode ver com o coração!  
*Antoine de Saint-Exupéry*

Agradecer e mencionar todas as pessoas que colaboraram e acreditaram que eu seria capaz de realizar esta conquista é muito difícil, estou em estado de graça, nunca pensei que chegaria tão longe, estar concluindo esse curso é uma prova de fé! Espero não cometer o lapso de esquecer-me de alguém que tenha vivenciado este período tão importante da minha vida, as palavras se perdem neste momento de tanta emoção.

Agradeço primeiramente ao meu querido orientador, prof. Manuel Portugal Ferreira, compartilhar dos seus conhecimentos fez todos os desafios desse trabalho valerem a pena, voce acreditou em mim, foi sincero em apontar minhas limitações, mas sempre indicando formas de superá-las, é uma pessoa íntegra, preocupado com o ser humano e não só com o aluno, voce me mostrou caminhos que jamais imaginei conhecer na academia, projetando muitas oportunidades futuras. Obrigada pela paciência (exagerada) e por sua amizade, sem voce jamais conseguiria!

Ao meu coorientador, prof. Fernando Serra, sua gentileza e presença nos momentos determinantes do trabalho foram essenciais, voce confiou em mim e me fez acreditar que eu seria capaz. Meu sentimento de gratidão por voce é enorme!

A família é a base do amor, e eu sou privilegiada por ter a melhor família do mundo, como agradecer voce Birdo por entender e incentivar os meus sonhos quase sempre se abdicando dos seus. O amor é concessão, cumplicidade, parceria, estado de enamoramento e admiração. O amor é paixão! Conheci o amor com voce e espero termos paciência para cultivar esse amor eternamente, superando os momentos de turbulência, perdas e dificuldades. Voce é a pessoa que escolhi para construirmos uma vida, me deu meu maior presente, nosso filho, conviver com voce é maravilhoso, obrigada por ser especial e me fazer uma pessoa melhor a cada dia, voce acredita em mim mais do que eu mesma!

E por falar em amor... Agradeço a voce Dudu, que mesmo sem entender minha ausência e “jurar que não vai fazer doutorado para ficar perto dos seus filhos”... Externaliza em gestos singelos todo amor e admiração que sente por mim. Voce é meu filho amado, meu maior presente, meu orgulho, minha vida, a razão de tudo o que faço, espero ser um bom exemplo para voce, assim como meus pais foram para mim.

Todo grande vencedor tem um bom treinador, e confesso que me sinto vencedora, venci e superei meu próprio recorde com o doutorado, pois tenho a melhor treinadora da humanidade, voce *MÃE*, que me proporcionou toda a estrutura para me dedicar a este sonho, me confortou, me fez acreditar que eu sou capaz, não deixou que as frustrações e surpresas da vida comprometessem meu objetivo, assumiu as responsabilidades do Dudu, cuidou de todos nós e com seu amor manteve a harmonia em nossa casa se abdicando de sua própria vida em favorecimento da nossa.

Agradeço a minha irmã, por ser tão especial na minha vida e na vida do Dudu, estando sempre presente, juntas somos imbatíveis, e nada nem ninguém abalarão os laços de amor que consolidamos. Sei que voce vai cuidar de mim assim como eu sempre cuidarei de voce, te amo! Aos meus irmãos de coração, Marcinho e Magali, vocês foram um presente na minha vida, felizes daqueles que tem nos amigos o amor e consideração de um irmão.

Agradeço também aos queridos amigos que fazem parte da família há mais de 25 anos e que vivenciaram os principais momentos da minha vida, Chris, Gão, Léia, Kian, Mamá e Gab. Os amigos são os irmãos que a vida nos proporcionou escolher.

Aos professores do programa de mestrado e doutorado em Administração da UNINOVE, meus sinceros agradecimentos, os conhecimentos transmitidos jamais serão esquecidos, em especial agradeço ter convivido e conquistado a amizade do prof. Dirceu Silva, que é luz, tem uma energia contagiante e se faz inesquecível a todos que convivem com ele.

Aos professores componentes da minha banca de qualificação e defesa, João Paulo Lara Siqueira, Reed Eliot Nelson, Fernando Mendes Borini e Fernanda Ribeiro Cahen pelas considerações e atenção em apontar sugestões para melhorias no meu trabalho.

Aos amigos que conheci e convivi nestes quatro anos, que compartilharam dos momentos de tensão e descontração, jamais me esquecerei de vocês; em especial Rejane, Mauricio Oura, Carlos Kono, Geraldino, Carol Kinoshita, Fraga, Magda, Renata Moura, Daniela Althoff, Marcela Barbosa e Antonio Lobosco.

Aos amigos do coração, Viviane Chunques, Marlette e Douglas, nos conhecemos há pouco, mas nossa convivência e sinergia foram intensas, vocês foram e serão sempre especiais, conviver com vocês tornou os dias leves e divertidos, nossa amizade será eterna!

Agradeço também a Associação Comercial e Industrial de Monte Sião, em especial ao Sr. Tadeu, e a prefeitura Municipal de Monte Sião, representada pelo Sr. Rubens, por disponibilizarem toda a documentação necessária para coleta de dados da pesquisa. Estendo meus agradecimentos aos empresários das malharias que responderam prontamente as pesquisas deste estudo.

Aos demais amigos e familiares e todos aqueles que compreenderam minha ausência, em especial agradeço aos meus cunhados Léo, Betânia e Dani por entenderem minhas prioridades, ao meu primo Fernando por substituir alguns finais de semana de descanso para trazer luz à figura de genealogia desta pesquisa, aos amigos, Paulo, Cristina e Laís que tanto apoiaram na realização da pesquisa empírica, e também aos meus queridos avós, Guido e Cença, agradeço a presença e preocupação, seus gestos refletem o amor, o orgulho e a admiração que sentem por mim.

Por falar em ausência, como gostaria de ter voce meu *PAI* tão amado aqui para comemorar comigo esta conquista, guardo no coração todo aprendizado, ensinamento e exemplo que me deu (meu grande incentivador), jamais esquecerei suas palavras “*o que conquistamos e jamais perdemos, mesmo que compartilhamos é o conhecimento*”. Sei que está feliz por mim! “*Te amo pra sempre*”.

Por fim agradeço a Deus e meus santos de devoção, esta fé e crença espiritual me faz acreditar que tudo nesta vida tem um sentido e que Deus faz tudo possível!

E assim, depois de muito esperar, num dia como outro qualquer, decidi triunfar.  
Decidi não esperar as oportunidades e sim, eu mesmo buscá-las.  
Decidi ver cada problema como uma oportunidade de encontrar uma solução.  
Decidi ver cada deserto como uma possibilidade de encontrar um oásis.  
Decidi ver cada noite como um mistério a resolver.  
Decidi ver cada dia como uma nova oportunidade de ser feliz.  
Naquele dia descobri que meu único rival não era mais que minhas próprias limitações e que  
enfrentá-las era a única e melhor forma de as superar.  
Naquele dia, descobri que eu não era o melhor e que talvez eu nunca tivesse sido.  
Deixei de me importar com quem ganha ou perde.  
Agora me importa simplesmente saber melhor o que fazer.  
Aprendi que o difícil não é chegar lá em cima, e sim deixar de subir.  
Aprendi que o melhor triunfo é poder chamar alguém de "amigo".  
Descobri que o amor é mais que um simples estado de enamoramento, "o amor é uma  
filosofia de vida".  
Naquele dia, deixei de ser um reflexo dos meus escassos triunfos passado e passei a ser uma  
tênue luz no presente.  
Aprendi que de nada serve ser luz se não iluminar o caminho dos demais.  
Naquele dia, decidi trocar tantas coisas...  
Naquele dia, aprendi que os sonhos existem para tornarem-se realidade.  
E desde aquele dia já não durmo para descansar... simplesmente durmo para sonhar!

*Walt Disney (1901-1966)*

## RESUMO

O propósito central desta tese foi entender o fenômeno de *spin-offs* empreendedoras – ou seja, das novas empresas que são criadas por trabalhadores que saem das empresas onde trabalham para constituir a sua própria empresa – sendo um ponto de partida para entender o impacto dos efeitos genealógicos nas dinâmicas regionais. Este estudo descreve um quadro singular, que pode ser útil no esforço para entender as motivações para criação de novas empresas e assim, identificar o surgimento de um cluster. A tese foi, assim, orientada pelos seguintes problemas de pesquisa. Qual o estoque de conhecimento acumulado sobre *spin-offs* e quais as principais obras e teorias utilizadas têm impactado nas pesquisas sobre *spin-offs*? Podemos observar como se caracteriza a genealogia de um cluster tecnologicamente pouco sofisticado e relativamente recente no Brasil? Quais os atributos, ou características, ao nível das empresas estabelecidas, que designamos por empresas-mães, que contribuem para a geração de *spin-offs* empreendedoras? Para o efeito realizei três estudos com abordagens distintas, mas que conjuntamente explicam e complementam os objetivos e a problemática de pesquisa, consolidando assim as teorias, contextos, genealogia e características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras. O primeiro estudo consistiu numa análise, com recursos a técnicas e procedimentos bibliométricos, da literatura internacional existente. A amostra do estudo bibliométrico elucidou 812 artigos publicados em periódicos internacionais. As análises de citações e co-citações foram utilizadas e complementadas por análise fatorial, possibilitando assim apresentar um componente estrutural e longitudinal das publicações facilitando a compreensão de como a pesquisa evoluiu ao longo dos anos. Os estudos publicados proporcionaram identificar as principais correntes teóricas que sustentam o fenômeno *spin-offs* e um conjunto de variáveis de interesse para melhor entender o fenômeno. O segundo estudo buscou identificar a existência de *spin-offs* de carácter empreendedor num pequeno cluster brasileiro – recorri ao caso do cluster de malharias de Monte Sião. Este estudo de genealogia obteve uma amostra de 232 malharias, com dados coletados por questionário estruturado. O terceiro estudo, de natureza empírica estatística, foi sustentado em dados coletados por questionário, e alcançou uma amostra de 103 malharias. Este estudo visou identificar um conjunto de características das empresas estabelecidas de modo a aferir quais as características das empresas-mãe que potencializam a geração de novas *spin-offs* empreendedoras. Os principais resultados dos três estudos apontam que a pesquisa sobre o fenômeno *spin-offs* tem evoluído ao longo dos anos para cenários distintos, as análises de cocitações permitiram evidenciar os laços teóricos que consolidam autores em determinados ambientes de pesquisa.

Tem-se fortemente evidenciado o contexto acadêmico favorecendo a geração de *spin-offs* por meio de transferência de conhecimento, inovação e empreendedorismo. Identificou-se também à forma como ocorreu a descendência das empresas, reconhecendo seis tipos diferentes de empresas constantes no cluster, empresas mães ativas, empresas mães inativas, *spin-offs* formais, *spin-offs* de várias mães, *spin-offs* informais e empresas tradicionais, complementando, os resultados também confirmam que é possível pelos atributos das empresas mães gerarem *spin-offs* empreendedoras, validando assim o modelo proposto. Esta tese contribui para proporcionar uma perspectiva global da literatura de *spin-offs*, onde se destacaram a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos e sua variante Visão Baseada no Conhecimento. Também contribui para entender melhor as *spin-offs* empreendedoras e os efeitos genealógicos que matizam as concentrações localizadas de empresas. Apresentar a árvore genealógica de um cluster inspira pesquisadores buscar entender as relações entre empresas-mães e *spin-offs* para criação de novas empresas fortalecendo assim um determinado cluster. Finalmente, contribui para identificar os fatores relevantes para geração de *spin-offs* empreendedora a partir dos atributos das empresas-mães. É particularmente interessante à revelação de que em ambientes de baixa intensidade tecnológica, matizados por um tecido empresarial de média e pequena dimensão também é propício para dinâmicas empreendedoras.

**Palavras-chave:** *Spin-offs* empreendedoras; empresas-mães; genealogia de empresas; cluster de malharias de Monte Sião; estudos bibliométricos.

## ABSTRACT

The main goal of this thesis was to understand the entrepreneur *spin-offs* phenomenon – that is, the new companies settled up by workers that drop of the companies where they worked previously in order to build up their own companies – as a start up to understand the impact of the genealogic effects in regional dynamics. This research describes a single scenario that can be very useful in an effort to understand what can cause people reasons to create new companies and so forth, identify the coming up of a cluster. In this direction, some research problems were settled: What is really known about *spin-offs* and what main books and theories have caused some impact on researches about *spin-offs*? Is it possible to observe what the genealogy features of a cluster not so sophisticated technologically saying and relatively recent in Brazil are? What are the features, on the settled industries, which are the so called mother companies that contribute to cause entrepreneur *spin-offs*? In order to do so, I performed three studies with distinct approaches. However, in the context, they explain and complement the goals and the research questions, consolidating the theories, contexts, genealogy and features of the mother firm in bringing up the entrepreneur *spin-offs*. The first study was about an analysis converging resources to bibliometric techniques and procedures about existing international literature. The sample about this study came up with 812 articles published in international journals. The analysis of citations and co-citations were used and complemented by a factorial analysis, providing a presentation of a structural and longitudinal component of the publications, which made easy to comprehend how the research has evolved among the years. The published studies allowed identifying the main theoretical frames that basis the spin-offs phenomenon, as well as, a group of interest variables to better understand the phenomenon. The second study aimed to identify the existence of entrepreneur *spin-offs* in a small Brazilian cluster – to which I focused on the knitting companies cluster in Monte Sião. This genealogy study came up with a sample of 232 companies, with data gathered through structured questionnaire. The third study, a statistical empiric one, was supported on data gathered through questionnaire, and came up with a sample of 103 companies. This study aimed to identify a group of features of the settled companies in order to verify which are the mother firms features able to generate new entrepreneur *spin-offs*. The main results of the three studies show that research on *spin-offs* phenomenon has evolved over the years to different scenarios, the analysis of cocitações have highlighted the theoretical ties that consolidate authors in certain research environments. It has been strongly highlighted the academic context favoring the generation of *spin-offs* through knowledge transfer, innovation and entrepreneurship. It was also identified the way was the

seed companies, recognizing six different types of undertakings contained in the cluster, active mothers firms, inactive mothers firms, formal *spin-offs*, spin-offs of several mothers, informal *spin-offs* and traditional firms, complementing the results also confirm that it is possible by the attributes of mothers firms generate *spin-offs* entrepreneurs, thus validating the model. This thesis contributing in causing a global literature perspective about *spin-offs*, with special emphasis to the Theory of Cost Transaction, Theory of Agency, Resources Based View and its variant Knowledge based View. It also contributes to better understanding the entrepreneur *spin-offs* and the genealogic effects that provide nuances about the located concentrations of the companies. Presenting the genealogic tree of a cluster can inspire researchers to try to understand the relations among mother-companies and *spin-offs* to create new companies, so empowering a specific cluster. Finally, it contributes to identify the main factors to generate entrepreneur *spin-offs* through the attributes of the mother-firms. It is mainly interesting the fact that environments presenting low technologic resources and a small and medium companies dimension can also be prone to entrepreneur dynamics.

**Keywords:** Entrepreneur *spin-offs*; mother-firms; firms genealogy; knitting companies cluster in Monte Sião; bibliometric studies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Evolução das publicações em <i>spin-offs</i> .....	37
<b>Figura 2.2.</b> Rede de cocitações dos 40 artigos mais citados: 1957-2013.....	42
<b>Figura 3.1</b> – Genealogia do cluster.....	84
<b>Figura 4.1</b> – Quadro conceitual e definição das hipóteses do estudo.....	104
<b>Figura 4.2</b> - Concentração regional das malharias na Região do Circuito das Malhas....	115

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 3.1** – Origem dos vínculos entre empresas mãe e *spin-*  
*offs*.....

76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1.</b> Artigos mais citados por período.....	40
<b>Tabela 2.2.</b> Os principais temas e teorias pesquisados em todo período – 1957 – 2013..	45
<b>Tabela 2.3.</b> Os principais temas e teorias pesquisados por período (intervalo de 5 anos) últimos 30 anos .....	50
<b>Tabela 4.1</b> – Descrição e mensuração das variáveis.....	122
<b>Tabela 4.2</b> – Correlações.....	125
<b>Tabela 4.3</b> – Análise dos modelos de regressão linear.....	129

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO UM - Introdução</b> .....	<b>21</b>
1.1. Problema de Pesquisa .....	24
1.2. Objetivos .....	25
1.2.1. Objetivo Geral .....	25
1.2.2. Objetivos Específicos .....	25
1.3. Justificativa para estudo do tema .....	26
1.4. Método .....	28
1.5. Contribuições dos estudos .....	29
1.6. Organização do Trabalho .....	30
<b>CAPÍTULO DOIS</b> .....	<b>32</b>
<b>Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica internacional em <i>spin-offs</i>.</b> .....	<b>32</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	32
2.2. REVISÃO DE LITERATURA .....	34
2.3. MÉTODO .....	36
2.3.1. Procedimentos de seleção da amostra .....	36
2.3.2. Amostra .....	36
2.3.3. Procedimentos de análise dos dados .....	37

2.4. RESULTADOS .....	38
2.4.1. Análise de citações .....	38
2.4.2. Análise de cocitações: Estrutura intelectual.....	42
2.4.3. Temas de pesquisa e sua evolução .....	44
2.5. DISCUSSÃO .....	54
2.5.1. Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	56
2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
2.7. REFERÊNCIAS.....	58
<b>CAPÍTULO TRÊS.....</b>	<b>65</b>
<b>Dinâmica genealógica de <i>spin-offs</i> no cluster do Circuito das Malhas em Monte Sião - MG .....</b>	<b>65</b>
3.1. INTRODUÇÃO .....	65
3.2. REVISÃO DA LITERATURA .....	68
3.2.1. Formação genealógica de empresas em clusters .....	68
3.2.2. Estudos de genealogia em clusters .....	71
3.2.3. Competição e cooperação entre <i>spin-offs</i> e empresas-mãe .....	74
3.3. MÉTODO .....	77
3.3.1. Procedimentos metodológicos.....	77
3.3.2. Amostra .....	78
3.3.3. Procedimentos de análise dos dados.....	79
3.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	79
3.4.1. Resultados da pesquisa.....	79
3.4.2. Discussão dos Resultados da pesquisa .....	86
3.4.3. Limitações do estudo e pesquisa futura.....	89
3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
3.6. REFERÊNCIAS.....	91

<b>CAPÍTULO QUATRO .....</b>	<b>97</b>
<b>Características das empresas mães na geração de <i>spin-offs</i> empreendedoras: Uma aplicação no cluster do Circuito das Malhas no Sul de Minas Gerais.....</b>	<b>97</b>
4.1. INTRODUÇÃO .....	97
4.2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES .....	100
4.2.1 Características da Empresa-Mãe .....	102
4.2.1.1. Idade da empresa mãe .....	105
4.2.1.2. Tamanho da empresa mãe .....	106
4.2.1.3. Rede de negócios da empresa mãe .....	107
4.2.1.4. Reputação da empresa mãe .....	108
4.2.1.5. Pioneirismo tecnológico e comercial da empresa mãe.....	111
4.2.1.6. Orientação para o mercado da empresa mãe .....	112
4.3 MÉTODO .....	114
4.3.1 Amostra .....	115
4.3.2 Variáveis.....	116
4.3.2.1 Variável dependente .....	116
4.3.2.2. Variáveis independentes.....	116
4.3.2.3. Variáveis de controle.....	120
4.3.3 Proecimentos de análise dos dados .....	124
4.4. RESULTADOS .....	124
4.5. DISCUSSÃO .....	131
4.5.1 Limitações da pesquisa.....	135
4.5.2. Pesquisas futuras e implicações para a prática.....	136
4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	137
4.7. REFERÊNCIAS.....	138
<b>CAPÍTULO CINCO - Considerações Finais .....</b>	<b>144</b>

<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>148</b>
Figura ampliada da genealogia das empresas do cluster de malharias de Monte Sião .....	148
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>149</b>
Questionário estudo 3 – Genealogia das <i>spin-offs</i> empreendedoras no cluster do Sul de Minas – Monte Sião .....	149
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>152</b>
Questionário estudo 4 – Características das empresas mães na geração de <i>spin-offs</i> empreendedoras: Uma aplicação no cluster do Circuito das Malhas no Sul de Minas Gerais .....	152
<b>ANEXO A.....</b>	<b>156</b>
Carta de apresentação da pesquisa e termo de consentimento.....	156
<b>ANEXO B.....</b>	<b>158</b>
Relação de empresas respondentes aos estudos de genealogia e empírico.....	158
<b>ANEXO C.....</b>	<b>171</b>
Critérios para classificação de PMEs.....	171
<b>ANEXO D.....</b>	<b>172</b>
Documentos comprobatórios de Defesa Pública de Tese. (Declaração Pública de Defesa e Ata de Defesa de Doutorado).....	172
<b>ANEXO E .....</b>	<b>174</b>
Versão digitalizada da Tese. ....	174

## CAPÍTULO UM - Introdução

---

A pesquisa acadêmica em Administração sobre *spin-offs* empreendedoras tem sido crescente, com a importância dada ao empreendedorismo, à inovação e às políticas de promoção do emprego. Uma *spin-off* empreendedora ocorre quando um trabalhador deixa a sua empresa para constituir uma nova empresa, independentemente do motivo que o leva a abandonar o seu emprego atual para se estabelecer por conta própria. É possível que em alguns casos o trabalhador esteja descontente com a sua situação laboral, enquanto em outros casos possivelmente busca aproveitar uma oportunidade que observou no seu emprego atual. Ao empregador anterior designamos por empresa-mãe, para ilustrar a empresa onde o novo empreendedor foi gestado.

Em qualquer dos casos, o relevante é que estes trabalhadores tendem a localizar-se na mesma região e a atuar na mesma atividade ou em atividade relacionada com a do seu empregador anterior. Também, alguns empreendedores mantêm relações comerciais com o seu empregador, enquanto outros se estabelecem como concorrentes (Garvin, 1983; Klepper, 2001). Klepper (2001) classificou as pesquisas de *spin-offs* em quatro contextos: 1 - pesquisas que associam as *spin-offs* como exploradores de novos mercados por meio de inovações; 2 – pesquisas que mostram a transferência de conhecimento absorvida ao longo da experiência de trabalho de funcionários que depois de certo tempo abrem suas próprias empresas, gerando assim *spin-offs*; alguns autores (Brittain & Freeman, 1986; Klepper, 2005) indagam se esta situação favorece a empresa mãe dado que muitas vezes esses ex-funcionários são classificados como parasitas que se apropriam dos conhecimentos da empresa mãe e se beneficiam para gerar competitividade dentro de um mesmo setor; 3 – funcionários empreendedores que aproveitam oportunidades não exploradas por suas empresas por falta de recursos ou interesses gerando assim *spin-offs*; 4 – quando a empresa mãe apoia e incentiva a geração de *spin-offs*. Ou seja, persistem ainda muitas dúvidas quanto à natureza e propósito das *spin-offs* empreendedoras e as relações que mantêm com as empresas-mãe.

Os estudos sobre *spin-offs* não são recentes e o próprio fenômeno de *spin-offs* já foi observado em diversas indústrias. Por exemplo, Garvin (1983) analisou *spin-offs* em uma variedade de indústrias, mas Brittain e Freeman (1986) focaram especificamente a indústria de semicondutores, enquanto Agarwal, Echambadi, Franco e Sarkar (2004) analisaram as *spin-offs*

nas indústrias de unidades de disco rígido (*hard disk drive industry*), e Klepper (2007) no setor automotivo, dando destaque para região de Detroit nos EUA, Saxenian (1994) fez um estudo criterioso sobre o cluster do Vale do Silício na Califórnia e Rota 128 na região de Boston, apresentando vários casos de *spin-offs* em empresas como Intel e HP. Stuart e Sorenson (2003) analisaram a proximidade geográfica de *spin-offs* em indústrias de biotecnologia nos EUA, Klepper e Sleeper (2005) focaram as condições favoráveis para surgimento de *spin-offs* na indústria de laser, e Buenstorf e Klepper (2009), analisaram a indústria de pneus em Akron na região de Ohio – EUA.

Um dos aspectos porque o estudo de *spin-offs* empreendedoras que se co-localizam em proximidade à empresa-mãe é o seu contributo na formação de clusters industriais. Segundo Ito (1995) e Klepper (2001) as relações de cooperação e/ou competição entre as empresas-mães e as suas *spin-offs* contribui decisivamente para a abertura de novas empresas e o surgimento de clusters. Clusters são caracterizados por várias empresas que operam em um determinado setor industrial, localizadas em proximidade geográfica, estimulando o desenvolvimento econômico da região e elevando a competitividade das empresas (Klepper, 2011; Porter, 1998). Em especial, a dinâmica empreendedora sustentada em *spin-offs* que conduz à formação de clusters parece existir em ambientes industriais de alta tecnologia ou de alto conhecimento incorporado (Ito & Rose, 1994; Klepper, 2011; Myint, Vyakarnam & New, 2005; Saxenian, 1994; Urani, Cocco & Galvão, 1999).

Metaforicamente, estudar a genealogia das organizações, amparada pelo significado clássico de entender a origem de um indivíduo ou de uma família, permite identificar a procriação e descendência das empresas e conseqüentemente compreender seus fenômenos organizacionais. (Dick, 1997). Ao estudar a perspectiva genealógica das empresas é possível distinguir as novas competências das empresas, os benefícios associados aos laços estabelecidos nas redes em clusters e o incentivo ao empreendedorismo e inovação. Parece ser razoável sugerir que determinadas empresas possam gerar mais *spin-offs* empreendedoras do que outras. Os diferentes níveis de fertilidade podem estar na variedade de benefícios que oferecem, estes benefícios podem resultar dos relacionamentos estabelecidos com fornecedores, clientes e outras empresas, da reputação, entre outros, que proporcionam aos trabalhadores identificarem

oportunidades não exploradas (Agarwal et al., 2004; Garvin, 1980; Klepper, 2001; Klepper & Sleeper, 2005; Saxenian, 1994).

Estudos sobre *spin-offs* em ambientes de alta intensidade tecnológica são consolidados na literatura internacional, sendo caracterizado com maior interesse também no Brasil, *spin-offs* em ambientes de baixa intensidade tecnológica foram estudados com produtores de vinho na Austrália e Nova Zelândia (Roberts, Klepper & Haywardy 2011), no setor de tecelagem em Bangladesh (Klepper, 2011), no cluster de vestuário na China (Fleisher, Dinghuan, McGuire, & Zhang, 2009) e em diversos setores econômicos no Brasil, com enfoque no desempenho das empresas geridas por ex-funcionários. (Muendler, Rauch, & Tocoian, 2012). Este *gap* nas pesquisas sobre *spin-offs* em ambientes de baixa intensidade tecnológica favorece novas perspectivas para estudar esse fenômeno. Este estudo descreve um quadro singular, que pode ser útil no esforço para entender as motivações para criação de novas empresas a partir dos atributos das empresas mães e assim, identificar o surgimento de um cluster.

A proposta desta tese foi apresentar três capítulos com abordagens distintas, mas que conjuntamente explicam e complementam os objetivos e a problemática de pesquisa expostos aqui, consolidando assim as teorias, contextos, genealogia e características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras. O cluster do Circuito das Malhas do Sul de Minas localizado em Monte Sião foi definido como objeto de estudo para esta pesquisa.

O setor industrial de malharias destaca-se na economia brasileira, faturando anualmente mais de trinta e cinco bilhões de dólares, gera empregos, cerca de um milhão e quinhentos funcionários atuam formalmente neste setor, gerando renda e conseqüentemente desenvolvimento econômico. Minas Gerais colabora muito para esses resultados, pois responde por 18% da produção nacional. O circuito das malhas no sul de Minas Gerais é composto por cinco municípios - Borda da Mata, Inconfidentes, Ouro Fino, Monte Sião e Jacutinga. 70% da economia desses municípios decorrem da atividade das malharias, a produção do circuito das malhas responde a 40% de toda a produção nacional. A cidade de Monte Sião foi escolhida para este estudo por ser considerada cidade polo e pioneira do circuito das malhas do Sul de Minas.

Pese a pesquisa internacional existente, a pesquisa brasileira em *spin-offs* é relativamente escassa e essencialmente focada em aspectos de transferência de tecnologia e redes de

cooperação especialmente no contexto de *spin-offs* acadêmicas ou corporativas (Amato Neto, 2000; Cozzi, 2008; Tigre, 2006).

Também internacionalmente, há ainda muitas lacunas no conhecimento. Por exemplo, as pesquisas existentes não têm explorado as características das empresas-mães que favorecem a geração de *spin-offs* empreendedoras. Também são escassos os estudos efetivos com demonstração empírica da existência de uma genealogia que realmente caracteriza o modo como os clusters se formam ou expandem. Por fim, não é evidente que tenhamos o conhecimento de quais as condições para que algumas empresas sejam ambientes mais propícios para a geração de *spin-offs* do que outras. Ou seja, não conhecemos e testamos empiricamente, as características da empresa-mãe que podem influenciar a geração de *spin-offs* empreendedoras.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Para analisar a temática definida estabelecemos três problemas de pesquisa que serão respondidos com estudos individuais. O capítulo dois apresenta uma revisão das pesquisas existentes na literatura internacional a fim de identificar a grande variedade de contextos, focos de pesquisa, fundamentos teóricos e fenômenos relacionados às *spin-offs*. O capítulo três apresenta a genealogia do cluster estudado e identificou a forma como ocorreu a descendência das empresas, reconhecendo os tipos diferentes de empresas constantes no cluster estudado. Este capítulo foi importante por estabelecer uma ligação entre os capítulos dois e quatro. O capítulo quatro apresenta as principais variáveis das características das empresas-mães como fator estimulador para geração de *spin-offs* empreendedoras.

Sendo assim, o problema de pesquisa envolve os seguintes questionamentos:

- Em que tem consistido a pesquisa sobre *spin-offs*, qual o estoque de conhecimento acumulado, as principais obras e teorias utilizadas e a estrutura intelectual do tema de *spin-offs*? (capítulo 2).
- Como se caracteriza a genealogia de um cluster brasileiro de formação recente e de relativamente baixa tecnologia incorporada? (capítulo 3).

- Como os atributos, ou características, das empresas-mães contribuem para a geração de mais *spin-offs* empreendedoras? (capítulo 4).

Por fim a principal contribuição desta tese foi identificar os fatores relevantes para geração de *spin-offs* empreendedoras a partir dos atributos das empresas mães. Estudar o ambiente de baixa intensidade tecnológica preencheu um *gap* na literatura nacional. O cluster do circuito das malhas de Monte Sião se caracteriza por abrigar empresas de pequeno porte e tecnologia similar nos processos produtivos, o ambiente é muito competitivo, nossos resultados sugerem que as empresas mães possuem características importantes que influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras, tais como a experiência das empresas mães classificadas pelas variáveis idade e tamanho, os níveis de relacionamentos estabelecidos, a reputação, o pioneirismo e a orientação para o mercado foram relevantes para validar as hipóteses apresentadas neste estudo. Apresentar a árvore genealógica de um cluster inspira pesquisadores buscar entender as relações entre empresas mães e *spin-offs* para criação de novas empresas fortalecendo assim um determinado cluster. Complementarmente constatamos que as principais correntes teóricas que amparam os estudos de *spin-offs* são a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos e sua variante Visão Baseada no Conhecimento.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral desta tese centra-se em entender a teoria, ou conhecimento, acumulado sobre *spin-offs* a partir da literatura internacional existente, apresentar a genealogia das empresas como um fenômeno real e transversal mesmo em contextos de baixa intensidade tecnológica e em formações, ou aglomerações recentes, e identificar os atributos das empresas-mães que podem influenciar a geração de *spin-offs* empreendedoras. Em ambos os contextos empíricos enfatizamos as micro e pequenas empresas do cluster do circuito das malhas de Monte Sião.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um levantamento das pesquisas publicadas na literatura internacional sobre *spin-offs* (capítulo 2);

- Identificar os principais autores e entender os principais temas e teorias que fundamentam a literatura sobre *spin-offs* (capítulo 2);
- Compreender a literatura numa ótica estrutural e longitudinal, o que permite acompanhar a evolução da literatura ao longo dos anos (capítulo 2);
- Entender a existência de formações genealógicas que podem presidir estrutura econômica em regiões delimitadas (capítulo 3);
- Apresentar a formação genealógica das *spin-offs* empreendedoras das micro e pequenas empresas no cluster estudado (capítulo 3);
- Identificar a classificação das empresas mães e das *spin-offs* empreendedoras no cluster (capítulo 3);
- Representar esquematicamente a árvore genealógica do circuito das malhas de Monte Sião (capítulo 3);
- Identificar quais são as características fundamentais das empresas-mães que permitem aferir o seu grau de fertilidade (capítulo 4);
- Propor um modelo que apresente as variáveis essenciais para identificar o contributo das características das empresas-mães na geração de novas *spin-offs* empreendedoras (capítulo 4).

### **1.3. Justificativa para estudo do tema**

O desenvolvimento empresarial em uma região ou setor econômico deve estimular o espírito empreendedor em uma sociedade e favorecer a criação de novas empresas contribuindo para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. A importância das pequenas e médias empresas é facilmente percebida em nossa realidade. As pequenas e médias empresas são fortes geradoras de empregos e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade. Uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladoras de competências e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanente fonte de

inovação. A necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados obriga estas empresas a ter a inovação como uma prática constante.

Para Rech, (2001) a indústria de malhas tem por missão a manufatura de tecidos de malha, a partir de diversos tipos de fios. Esta indústria não se restringe somente a de roupas, mas é neste produto que é mais conhecida. Recentemente, a proliferação deste tipo de indústria se verificou em função, principalmente, de cinco fatores: (a) não necessidade de grandes investimentos de capital; (b) custos mais baixos de produção do que os da indústria de tecidos planos; (c) introdução de novas tecnologias; (d) investimentos em pesquisas de desenvolvimento de matérias-primas adequadas ao clima; (e) popularização dos tecidos de malha, principalmente em função das tendências de moda. No Brasil, a partir do início da década de 90, a malharia retilínea tornou-se produto indispensável nas coleções de moda, principalmente por causa das tendências de moda que evocavam o efeito *hand-made* (feito à mão, tricotado) e aos investimentos em pesquisas de desenvolvimento de fios adequados ao clima tropical; enquanto no exterior, seu sucesso sempre foi incontestável, devido ao clima frio e ao consumidor habituado ao uso de produtos de malharia retilínea. Esta atividade econômica está consolidada no mercado mundial, estudar suas particularidades se caracteriza como relevante nos âmbitos acadêmico e socioeconômico.

As indústrias do setor têxtil faturam, no Brasil, US\$ 35 bilhões/ano, sendo que Minas Gerais contribui com US\$ 6 bilhões e o Norte de Minas com US\$ 400 milhões (IEMI, 2013). Além disso, o desenvolvimento do setor têxtil e de vestuário poderá estimular o retorno dos plantios de algodão no norte do Estado, fibra têxtil que já foi uma das principais atividades agrícolas da área e é elo inicial dessa cadeia produtiva (Brandão, 2009, p.279).

Segundo informações do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2013), o setor de malharias é um importante segmento industrial na economia brasileira, sendo considerada a sexta maior economia do mundo no setor. O setor de malharias participa com 5,2% do faturamento total da indústria de transformação e 17,3% do emprego. Emprega formalmente 1.523.900 funcionários, tendo receita bruta total de 33 bilhões de dólares. Em média, oito milhões de brasileiros dependem indiretamente do setor têxtil, sendo este o segundo maior empregador do Brasil, reunindo cerca de 30.000 empresas, segundo o presidente do Sindicato das Indústrias Têxteis do Estado de São Paulo.

Conforme Gorini e Siqueira (1998), no segmento de malhas, o nível de integração da indústria é bastante elevado, alcançando 71% das empresas. A grande maioria (58%) é integrada com a confecção, ou seja, produz, além das malhas, também as roupas. Apenas as grandes empresas de confecções de malha de algodão são totalmente verticalizadas, abrangendo todas as etapas da produção, desde a fiação até a confecção. O parque produtor de malhas pode ser dividido em três tipos de empresas: (a) - as totalmente integradas, que fabricam desde o fio até o produto confeccionado e entre as quais o fator qualidade é tão importante quanto o fator preço; (b) - as de médio porte, em geral de origem familiar, não totalmente integradas (não têm fiação, algumas fabricam apenas os tecidos, outras só confeccionam), produzem artigos de boa qualidade e procuram ofertar produtos um pouco mais sofisticados, para conseguir uma diferenciação de marca, ou encontrar nichos de demanda onde têm mais competitividade; e (c) - as pequenas, muitas totalmente informais, que se dedicam à produção de tecidos e/ou confecções de malha sem grande preocupação com a qualidade da produção (entre essas empresas, a principal forma de concorrência é por preços), este setor possui peculiaridades que associadas aos conceitos de *spin-offs* podem trazer luz para teorias que estudam o surgimento, a descendência e o comportamento das empresas em clusters, sendo também favorável para identificar o nível de integração das empresas em setores de baixa intensidade tecnológica. O APL de Monte Sião pode retratar um cenário propício aos estudos de *spin-offs* empreendedoras por possuir características essenciais descritas na literatura.

#### **1.4. Método**

Conforme mencionamos anteriormente os estudos foram realizados de forma a que se sustentem individualmente, ainda que pertençam a um todo mais amplo, pelo que foi necessário aplicar diferentes metodologias para melhor analisar cada um dos problemas identificados. Assim, no capítulo dois realizamos um estudo bibliométrico das pesquisas em *spin-offs* publicadas ao longo do período de 1957 a 2013. A amostra final contemplou 812 artigos publicados em periódicos internacionais. As análises de citações e co-citações foram utilizadas e complementadas por análise fatorial, possibilitando assim apresentar um componente estrutural e longitudinal das publicações facilitando a compreensão de como a pesquisa evoluiu ao longo dos anos.

Os capítulos três e quatro foram amparados por pesquisas empíricas. O estudo de genealogia, que é essencialmente descritivo, foi sustentado em dados obtidos por questionário junto de uma amostra de 232 malharias do cluster de malharias de Monte Sião. Os dados foram coletados por questionário estruturado de elaboração própria, construído a partir de informações obtidas na revisão de literatura do capítulo 2. O objetivo, como expresso, foi apresentar a situação de hereditariedade das empresas.

O capítulo quatro apresentou a análise das características das empresas-mães, requereu o desenvolvimento de seis hipóteses prevendo um conjunto de características das empresas-mães que a literatura aponta poderem ser potencialmente geradoras de mais *spin-offs* empreendedoras. Numa amostra de 103 malharias, com dados coletados por questionário estruturado, de elaboração própria, foi possível testar as hipóteses construídas recorrendo-se a técnicas de análise multivariada.

### **1.5. Contribuições dos estudos**

A primeira contribuição teórica desta tese foi à organização e revisão dos temas e teorias que sustentam o conceito de *spin-offs* apresentados no estudo bibliométrico. A literatura apresenta estudos bibliométricos em diversos campos de pesquisa de Administração (Ferreira, 2011; Ferreira, Serra, Maccari & Couto, 2012; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Shane, 1997; Teixeira & Mota, 2012; White & McCain, 1998), muitas pesquisas são conduzidas de forma atórica, sendo delimitada muito mais pelo fenômeno *spin-offs* do que por uma corrente teórica predominante (Chiesa & Piccaluga, 2000; Clarysse, Wright, Lockett, Van de Velde & Vohora, 2005; Di Gregório & Shane, 2003; Klepper, 2001; Klepper & Sleeper, 2005; Mustar et al., 2006; Saxenian, 1994).

*Spin-offs* são, reconhecidamente, uma importante fonte de empreendedorismo, a literatura de clusters empresariais cita a importância das *spin-offs* como fonte de geração de desenvolvimento econômico e criação de aglomerações. Do ponto de vista acadêmico, as pesquisas no Brasil concentram-se em analisar a formação e genealogia de clusters, especificamente em ambientes de alta intensidade tecnológica, muitas vezes associados a ambientes acadêmicos (Amato Neto, 2000; Cozzi, 2008), estudar fatores hereditários na formação e crescimento das empresas em setores produtivos de baixa intensidade tecnológica

compostos somente por empresas de pequeno porte, justifica-se por contribuir com uma nova abordagem às pesquisas existentes, despertando assim o interesse de outros pesquisadores para futuras pesquisas neste contexto.

Outra contribuição da pesquisa foi à identificação de variáveis importantes que quando integradas pelas empresas mães podem sim influenciar a geração de novas empresas, nomeadas neste estudo como *spin-offs* empreendedoras. As variáveis idade e tamanho apresentaram um alto grau de significância validados em vários estudos de hereditariedade (Clarysse et al., 2005; Ferreira, Tavares & Hersterly., 2006; Klepper, 2001; Klepper & Sleeper, 2005; Saxenian, 1994), empresas maiores e mais experientes geralmente produzem mais conhecimento, retém tecnologia mais avançada, possuem recursos para desenvolver novas estratégias de mercado e o desenvolvimento de novos produtos, viabilizam novas oportunidades aos trabalhadores, possibilitando assim, gerar mais *spin-offs*. Os níveis de relacionamentos estabelecidos, o pioneirismo e a orientação para o mercado foram variáveis relevantes para validar as hipóteses apresentadas neste estudo (Gulati, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; Lasserre, 2003; Lieberman & Montgomery, 1988; Slater & Narver, 2000).

## **1.6. Organização do Trabalho.**

Esta tese está organizada em cinco capítulos. No segundo capítulo encontra-se o primeiro artigo desta tese, já apresentado em congresso científico, caracterizado pela revisão de literatura internacional, foi desenvolvido um estudo bibliométrico apresentando os principais temas, teorias e pesquisas empíricas publicadas sobre *spin-offs* nos últimos 56 anos. Destacam-se aqui os principais autores e obras citadas ao longo dos últimos 30 anos.

O terceiro capítulo apresenta a genealogia do cluster do circuito das malhas de Monte Sião, foi possível identificar por meio de 232 respondentes a descendência e ascendência das empresas no cluster gerando uma figura de genealogia com 511 malharias no setor, a partir deste estudo classificamos seis tipos diferentes de empresas que compõem o cluster estudado.

O quarto capítulo apresenta por meio de um estudo empírico as hipóteses e variáveis que depois de testadas por análises descritivas de correlações e regressões validam as características das empresas mães como fator influenciador na geração de *spin-offs* empreendedoras. Este estudo traz uma contribuição para a pesquisa acadêmica, por proporcionar a visualização dos níveis de

relacionamentos entre empresas mães e *spin offs* empreendedoras favorecendo assim novos estudos para ampliar as pesquisas nesta área.

O quinto capítulo, expõe as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

## CAPÍTULO DOIS

### **Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica internacional em *spin-offs*.**

---

Neste capítulo, são apresentadas as principais teorias, publicações e temas relacionados à produção científica sobre *spin-offs*. Considera-se aqui o estudo bibliométrico para fundamentar as referências, citações e autores que pesquisaram sobre *spin-offs* ao longo dos últimos 56 anos. Este artigo foi publicado em coautoria com meu orientador Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira no XXXVIII ENANPAD, no Rio de Janeiro em 17 de setembro de 2014.

#### 2.1 INTRODUÇÃO

Talvez os anos mais recentes, matizados por uma crise econômica em diversos países pelo mundo, tenham trazido maior atenção dos pesquisadores e agentes políticos para as dinâmicas da criação de empresas e empregos. Uma das formas porque novas empresas são formadas é através de *spin-offs* empreendedoras. Uma *spin-off* ocorre quando um trabalhador se desliga do seu empregador para constituir uma nova empresa ou um cientista ou estudante sai da universidade para criar a sua empresa. Fenômeno distinto, ainda que muitas vezes usado indistintamente, é o das *spin-outs* que, em essência, emergem quando uma empresa é dividida em unidades mais ou menos independentes.

Segundo Fillion (2002) o termo *spin-off* surgiu na década de 60, em torno de centros de pesquisa situados, principalmente, na vizinhança do Vale do Silício, na Califórnia. Nas pesquisas iniciais as *spin-offs* são retratadas como criadas por ex-trabalhadores que podem ter uma natureza competitiva com a empresa mãe, ou empresa que os gestou (Garvin, 1983; Klepper, 2001), que podem ser parcialmente detidos pela empresa mãe, mas geridos de forma independente (Ito, 1995; Klepper & Thompson, 2006), ou ser entidades independentes. Com certa frequência as *spin-offs* são também associadas ao meio acadêmico como novos negócios amparados por universidades, incubadoras, laboratórios e centros de pesquisa (Chersbrough, 2002).

Não sendo recentes as pesquisas em *spin-offs*, qual o estoque de conhecimento acumulado neste campo? Quais as principais obras que têm impactado a pesquisa? Quais as teorias usadas? Quais os principais temas pesquisados? Uma pesquisa na literatura existente permite identificar grande dispersão de contextos, focos de pesquisa, fundamentos teóricos e fenômenos. Por

exemplo, Garvin (1983) analisou *spin-offs* em uma variedade de indústrias, Brittain e Freeman (1986) focaram especificamente a indústria de semicondutores, Franco e Filson (2000) e Agarwal et al. (2004) na indústria de unidades de discos rígidos, (*hard disk drive industry*) e Klepper (2007) no setor automotivo de Detroit nos EUA. Outros trabalhos usaram como unidades de análise outras indústrias (ver, por exemplo, Buenstorf & Klepper, 2009; Klepper & Sleeper, 2005; Saxenian, 1994; Stuart & Sorenson, 2003).

Há, assim, evidência de que o tema e fenômeno são relevantes numa diversidade de setores econômicos. Mas, para o desenvolvimento futuro da pesquisa, é útil fazer um levantamento exaustivo do histórico de pesquisa a partir do qual novas pesquisas podem ser construídas. Periodicamente, os acadêmicos realizam estudos extensos para aferir o conhecimento existente, observando interconexões intelectuais, temas, teorias e evolução recente. Este estudo complementa, assim, outros estudos bibliométricos (Wallin, 2012) e é uma boa base de partida para estudantes de mestrado e doutorado e pesquisadores que só recentemente chegaram ao campo de estudo e podem encontrar uma sistematização ampla da literatura relevante.

Para sistematizar o conhecimento sobre o campo, realizamos um estudo bibliométrico das pesquisas em *spin-offs* publicadas em periódicos internacionais ao longo do período 1957 a 2013, com maior enfoque nos últimos trinta anos. Usando os procedimentos usuais nas análises bibliométricas – em particular, de citações e cocitações - numa amostra de 812 artigos publicados ganhamos um entendimento do conhecimento gerado pela comunidade científica. As análises empíricas contemplam uma componente estrutural e uma longitudinal, facilitando a captura de uma imagem retrospectiva, mas também a compreensão de como a pesquisa tem evoluído.

Os resultados permitem identificar as obras mais influentes no campo, a estrutura intelectual e os temas e teorias pesquisados. Notamos que as principais correntes teóricas foram a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos e sua variante Visão Baseada no Conhecimento. No entanto, os resultados revelam que muita da pesquisa conduzida é ateórica, significando que foi delimitada mais pelo fenômeno que por uma lente conceitual predominante.

Este artigo está organizado em cinco partes. Na primeira parte, descrevemos sumariamente o que são estudos bibliométricos. Na segunda, apresentamos o método, incluindo os procedimentos de seleção da amostra, a amostra e as técnicas de análise dos dados. Os resultados seguem, com especial ênfase em análises longitudinais para aferir a evolução da pesquisa. Finalmente, concluímos com uma discussão alargada, apontando limitações e linhas para pesquisa futura.

## **2.2. REVISÃO DE LITERATURA**

A Cientometria consiste no estudo da mensuração do progresso científico e tecnológico e assenta na avaliação quantitativa e na análise das intercomparações da atividade, produtividade e progresso científico (Borner, Chen & Boyack, 2003; Silva & Bianchi, 2001; Spinak, 1998). Ou seja, a cientometria consiste em aplicar técnicas numéricas, ou estatísticas, analíticas para estudar a ciência da ciência (Broadus, 1987; Pritchard, 1969; Reis, Ferreira, Santos & Serra, 2013). A análise atenta destes dados permite entender a evolução, ou o declínio, de campos da ciência, bem como identificar áreas de estudo emergentes (Silva & Bianchi 2001).

Estudos cientométricos podem ser baseados em diferentes fontes de documentos e buscar diferentes informações. Spinak (1998) sistematizou a sua visão sobre as informações mais relevantes para cientometria nos seguintes: (a) o crescimento quantitativo da ciência, (b) o desenvolvimento dos campos e subcampos de conhecimento, (c) a relação entre ciência e tecnologia; (d) obsolescência dos paradigmas científicos, (e) as redes de comunicação entre os cientistas, (f) produção e criatividade dos pesquisadores, (g) as relações entre o desenvolvimento científico e o crescimento econômico. Segundo Spinak (1998) as técnicas cientométricas permitem observar uma diversidade de aspectos, tais como identificar tendências na pesquisa passada e prever publicações futuras, identificar os principais atores, ou autores, observar a produtividade de autores, organizações e países, investigar periódicos específicos e sua cobertura, examinar a dispersão da pesquisa e sua eventual obsolescência, ou mesmo auxiliar nos processos de indexação e classificação. Neste estudo utilizamos apenas artigos publicados em periódicos internacionais com revisão pelos pares.

Cientometria é uma disciplina distinta, que emergiu do domínio de visualização baseado em citações, sendo assim a cientometria é caracterizada como o estudo quantitativo de

comunicações científicas, que se aplica a literatura científica da bibliometria. Eugene Garfield, fundador do ISI cumpriu o seu sonho de criar um índice de citação multidisciplinar. O desenvolvimento do *Science Citation Index* representou um avanço fundamental na recuperação de informação científica, iniciado como um produto comercial e recurso único para cientistas acadêmicos e pesquisadores em praticamente todos os campos do esforço intelectual evoluíram para um sofisticado conjunto de ferramentas conceituais para a compreensão da dinâmica da ciência. O conceito de análise de citação constitui hoje a base de muito do que é conhecida também como cienciometria, bibliometria, informetria, cibermetria e webometria. Os estudos bibliométricos são usados para dar sentido ao grande volume de informação originada na quantidade de publicações e são especialmente úteis quando uma revisão de literatura clássica, com análise de conteúdo em profundidade, não seria viável em proporcionar uma perspectiva confiável do estoque de conhecimento acumulado em um campo de conhecimento (Borner et al., 2003).

Estudos bibliométricos têm sido realizados em diversos campos de pesquisa de Administração. Alguns estudos identificaram o histórico e evolução de publicações sobre os principais temas e buscaram identificar a estrutura intelectual de uma disciplina inteira, examinando artigos publicados em apenas um periódico (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Outros pesquisaram inclinações para a pesquisa (White & McCain, 1998), as comunidades de pesquisadores e sua produtividade (Shane, 1997), a influência de um autor na literatura em negócios internacionais (Ferreira, 2011; Ferreira, Serra & Almeida, 2012). Também na área de *spin-offs*, estudos bibliométricos apresentam a evolução e as raízes científicas e a influência da literatura nas relações entre empresas e universidades (Teixeira & Mota, 2012), em empreendedorismo (Ghió, Guerini, Lehmann & Lamastra, 2014) associam estudos a teorias baseadas em conhecimento na geração de novas empresas, e em inovação (Maldonado, Santos & Varvakis, 2012) apresentam o estado da arte nas pesquisas sobre sistemas de inovação nos últimos 35 anos.

As abordagens mais comumente usadas em estudos bibliométricos assentam em análises de citações e cocitações. A análise de citações avalia a frequência com que os trabalhos são citados por outros autores, sendo daí inferida a sua influência (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). A assunção é que a frequência de citações é uma medida de influência, ou impacto na

comunidade científica do campo de pesquisa. A análise dos padrões de cocitações, por seu lado, permite identificar os laços teóricos, ou conceituais e a proximidade intelectual relativa entre autores e entre temas (Culnan, 1987; Tahai & Meyer, 1999). As cocitações são mensuradas observando as citações conjuntas de um par de artigos em um terceiro artigo, sendo por isso interpretada como uma medida de similaridade entre o par de artigos (Small, 1973; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Ferreira et al., 2012; Shafique, 2013). A análise de cocitações identifica a estrutura intelectual do campo (McCain, 1986) na medida em que trabalhos co-citados provavelmente estarão intelectualmente próximos.

## **2.3. MÉTODO**

Metodologicamente, o estudo bibliométrico envolveu um conjunto de procedimentos para a delimitação e seleção da amostra e, depois, para a análise dos dados.

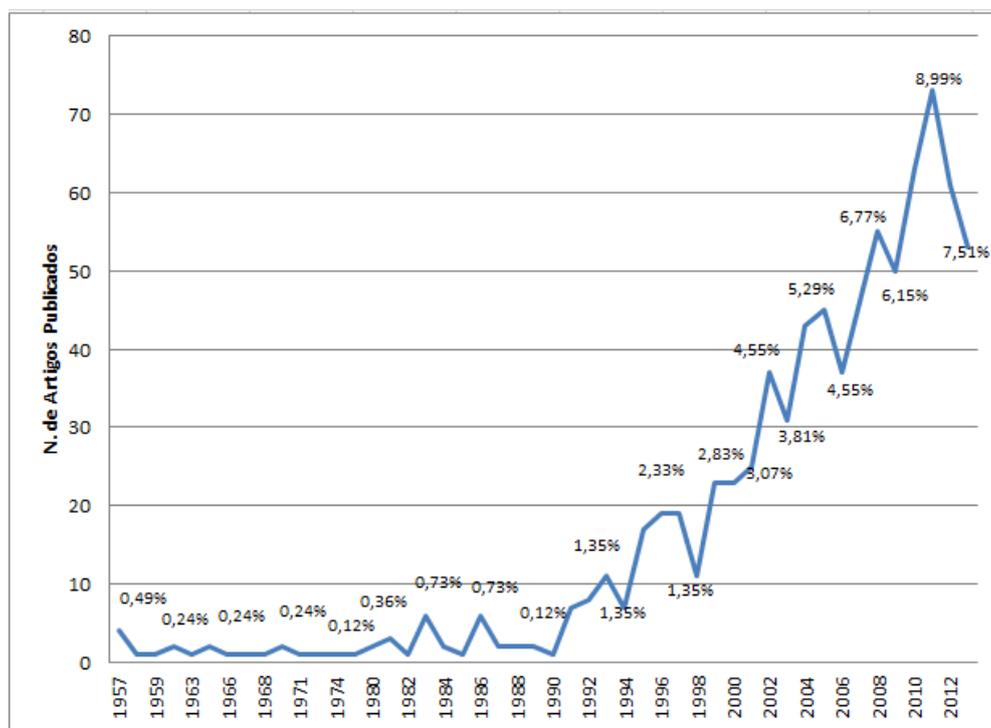
### **2.3.1. Procedimentos de seleção da amostra**

A seleção da amostra envolveu a identificação dos artigos publicados em periódicos internacionais disponíveis no *ISI Web of Knowledge*. O primeiro procedimento visou delimitar o período em estudo de 1957 até 2013. Segundo, delimitar a pesquisa a apenas periódicos de Administração (*Business e Management*). Importa notar que não restringimos a periódicos específicos para não enviesar a amostra a, por exemplo, apenas os periódicos com maior fator de impacto ou de uma disciplina como estratégia, empreendedorismo ou inovação, entre outras. Assim, permitimos que a amostra contenha uma maior diversidade de perspectivas teóricas e contextos em que as *spin-offs* são estudadas. Terceiro definimos as palavras-chave usadas como termos de busca as seguintes variações do termo: *spin-offs*, *spin-off*, *spinoff* e *spinoffs*. O sistema faz a pesquisa pelas palavras-chave no título, resumo e palavras-chave fornecidas pelo autor. Uma leitura individualizada de cada artigo permitiu confirmar a amostra inicial. Assim, obtivemos uma amostra de 812 artigos publicados nos últimos 56 anos, no período entre 1957 e 2013.

### **2.3.2. Amostra**

A amostra deste estudo, contém 812 artigos publicados em 234 periódicos (lista disponível dos autores). A pesquisa sobre *spin-offs* revela uma tendência ascendente, mais notoriamente a partir do início dos anos 90 (ver Figura 2.1). Por exemplo, em 2013 foram publicados 53 artigos em contraste com apenas quatro artigos em 1957. Durante as primeiras três décadas – anos 60, 70 e 80 - houve pouca pesquisa sobre o tema, sendo que o período de 1957 a 1983, representa apenas 4% da amostra (32 artigos). No entanto, importa notar que novos periódicos têm surgido. Neste estudo, face ao baixo número de publicações até 1983 as nossas análises incidirão especialmente sobre o período pós 1984 – um período de 30 anos (1984-2013).

**Figura 2.1.** Evolução das publicações em *spin-offs*



**Fonte:** Elaborado pelos autores com dados coletados da *ISI Web of Knowledge*.

O grande número de periódicos atesta que as *spin-offs* são um fenômeno de interesse transversal a diversas disciplinas. Ainda assim, há uma concentração relativa em periódicos de empreendedorismo, finanças e de tecnologia e inovação. Apenas 20 periódicos respondem por 45% das publicações (363 artigos) da amostra.

### 2.3.3. Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados envolveu três etapas. Primeiro, conduzimos uma análise de citações para identificar as principais referências no campo; previsivelmente às obras que têm tido maior impacto. Recorde-se que assumimos, na análise de citações, que um maior número de citações é uma *proxy* adequada para avaliar a influência, ou impacto, de uma obra (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Além de uma análise das obras mais influentes no período, realizamos uma análise longitudinal para identificar possíveis variações no foco da pesquisa e na sua sustentação conceitual. A análise longitudinal em subperíodos de cinco anos: 1984-1988, 1989-1993, 1994-1998, 1999-2003, 2004-2008 e 2009-2013.

A segunda etapa consistiu numa análise de cocitações. Esta análise envolveu uma componente estrutural de todo o período dos últimos 30 anos. As representações gráficas foram construídas com o *software* de redes sociais *Ucinet*. Nesta análise, identificam-se no centro da rede as obras mais centrais e na periferia da rede as obras relativamente menos centrais. As linhas unindo as obras revelam a força dos laços conectando as obras.

A terceira etapa assentou em identificar os principais temas de pesquisa. Para este fim poderíamos realizar uma análise de conteúdo ou observar as palavras-chave fornecidas pelos autores, classificando-as em categorias. Uma alternativa assenta em utilizar as matrizes de cocitações para construir uma análise fatorial. Este procedimento permite agrupar as obras em fatores e interpretando o que cada fator significa – ou o tema predominante. Esta forma parece razoável na medida em que os fatores agregam obras pela sua comunalidade. A análise longitudinal significa que identificamos os fatores dominantes nos subperíodos já identificados.

## **2.4. RESULTADOS**

### **2.4.1. Análise de citações**

A análise de citações (Tabela 2.1) fornece uma visão panorâmica das obras mais citadas pelos autores no campo de estudo de *spin-offs*. Na última coluna estão às obras mais influentes em todo o período, realçando-se os trabalhos de Hite e Owers (1983), Schipper e Smith (1983), Roberts (1991), Di Gregório e Shane (2003) e Miles e Rosenfeld (1983), nos mais citados. Hite e Owers (1983) e Schipper e Smith (1983) surgem em todos os períodos analisados, e podem ser considerados como autores seminais para o desenvolvimento dos conceitos de *spin-offs*. Suas pesquisas investigam os efeitos de anúncios de *spin-offs* corporativos sobre a riqueza dos

acionistas. Nos últimos 10 anos estes autores foram perdendo o volume de citações em função do número crescente de publicações com novas abordagens de pesquisa.

No entanto, observar os subperíodos permite identificar importantes variações ao longo dos seis subperíodos. A partir da década de 90 percebemos um crescente volume e diversificação nas pesquisas. O período de 1994-1998 destaca as citações de Hite e Owers (1983) Schipper e Smith (1983), Miles e Rosenfeld (1983), explorando o ambiente que envolve as *spin-offs* e a riqueza dos acionistas, tendo o período de 1999-2003 com o maior número de citações desses autores, a partir de 2004 o número de publicações cresce significativamente amparados por novas abordagens de pesquisas, no período de 2004-2008 temos os autores Roberts (1991), Di Gregório e Shane (2003), Vohora et al. (2004), Clarysse et al. (2005) e Rothaermel et al. (2007) com maior volume de citações. As pesquisas destes autores são concentradas no ambiente acadêmico, destacando as *spin-offs* geradas nas universidades e incubadoras de empresas. Destaca-se, assim, por exemplo, o foco nas empresas de base tecnológica, os gabinetes de transferência de tecnologia e conhecimento e o empreendedorismo. No período 2009-2013, entre os mais citados estão os trabalhos de Shane e Stuart (2002), Rothaermel et al. (2007), Shane (2004), Klepper e Sleeper (2005), Cohen e Levinthal (1990), Lockett e Wright (2005), Agarwal et al. (2004) e Vohora et al. (2004).

Ambientes voltados para geração de inovação, criação de empresas de base tecnológica, formação de clusters de alta tecnologia, o incentivo a P&D, conhecimento técnico dos empreendedores substitutos, incentivo a formação de empresas baseado nos conhecimentos de cientistas, docentes e alunos consolidam os conceitos de *spin-offs* acadêmicos fragmentando as pesquisas, o foco agora parece emergir em temáticas como o ambiente corporativo e o ambiente acadêmico. São notáveis as questões relativas à hereditariedade das *spin-offs*, relações de transição no processo de *spin-offs*, e a influência do capital social e capital intelectual na geração e desenvolvimento de *spin-offs*.

**Tabela 2.1.** Mais citados por período

Citação	1984-1988 (n = 13)		1989-1993 (n = 29)		1994-1998 (n=73)		1999-2003 (n =139)		2004-2008 (n = 226)		2009-2013 (n = 300)		1957-2013 (n = 812)		
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1 Hite & Owers (1983)	5	38,46	8	27,59	12	16,44	20	14,39	16	7,07	15	5,00	71	8,74	↓
2 Schipper & Smith (1983)	4	30,76	8	27,59	13	17,81	18	12,95	16	7,07	11	3,67	67	8,25	↓
3 Roberts (1991)	-	-	-	-	7	9,59	9	6,47	25	11,06	24	8,00	65	8,00	↓
4 Di Gregório & Shane (2003)	-	-	-	-	-	-	-	-	23	10,18	41	13,67	64	7,88	↑
5 Miles & Rosenfeld (1983)	3	23,07	8	27,59	12	16,44	16	11,51	16	7,07	13	4,33	61	7,51	↓
6 Vohora et al. (2004)	-	-	-	-	-	-	-	-	20	8,85	35	11,67	55	6,77	↑
7 Nelson & Winter (1982)	-	-	2	6,90	-	-	7	5,04	15	6,64	30	10,00	55	6,77	↑
8 Shane & Stuart (2002)	-	-	-	-	-	-	-	-	19	8,41	36	12,00	55	6,77	↑
9 Shane (2004)	-	-	-	-	-	-	-	-	14	6,19	40	13,33	54	6,65	↑
10 Klepper & Sleeper (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	9	3,99	43	14,33	52	6,40	↑
11 Cohen & Levinthal (1990)	-	-	-	-	-	-	3	2,16	15	6,64	32	10,67	52	6,40	↑
12 Clarysse et al. (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	20	8,85	30	10,00	50	6,15	↓
13 Daley et al. (1997)	-	-	-	-	1	1,37	15	10,79	19	8,41	15	5,00	49	6,03	↓
14 Lockett & Wright (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	13	5,75	35	11,67	48	5,91	↑
15 Agarwal et al. (2004)	-	-	-	-	-	-	-	-	16	7,07	35	11,67	46	5,67	↑
16 Saxenian (1994)	-	-	-	-	2	2,74	-	-	18	7,96	21	7,00	43	5,30	↑
17 Barney (1991)	-	-	-	-	1	1,37	5	3,60	16	7,07	21	7,00	43	5,30	↑
18 Siegel et al. (2003)	-	-	-	-	-	-	9	6,47	17	7,52	9	3,00	42	5,17	↓
19 O'Shea et al. (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	13	5,75	29	9,67	42	5,17	↑
20 Rothaermel et al. (2007)	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,88	39	13,00	41	5,05	↑
21 Cusatis et al. (1993)	-	-	-	-	7	9,59	14	10,07	14	6,19	8	2,67	41	5,05	↓
22 Roberts & Malone (1996)	-	-	-	-	1	1,37	7	5,04	17	7,52	17	5,67	40	4,93	↑

23	Penrose (1959)	-	-	1	3,45	1	1,37	7	5,04	19	8,41	12	4,00	40	4,93	↘
24	Krishnaswami & Subramaniam (1999)	-	-	-	-	-	-	-	-	21	9,29	9	3,00	39	4,80	↘
25	Berger & Ofek (1995)	-	-	-	-	-	-	14	10,07	16	7,07	9	3,00	39	4,80	↘
26	Lockett et al. (2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	12	5,31	26	8,67	38	4,67	↗
27	Desai & Jain (1999)	-	-	-	-	-	-	11	7,91	17	7,52	12	4,00	38	4,67	↘
28	Mustar et al. (2006)	-	-	-	-	-	-	-	-	8	3,54	29	9,67	37	4,56	↘
29	Williamson (1975)	-	-	2	6,90	4	5,48	12	8,63	8	3,54	12	4,00	37	4,56	↗
30	Druilhe & Gasnsey (2004)	-	-	-	-	-	-	-	-	13	5,75	23	7,67	36	4,43	↗
31	Klepper (2001)	-	-	-	-	-	-	1	0,72	14	6,19	21	7,00	36	4,43	↗
32	Teece (1986)	-	-	1	3,45	2	2,74	6	4,32	8	3,54	17	5,67	35	4,31	↗
33	Chiesa & Piccaluga (2000)	-	-	-	-	-	-	3	2,16	16	7,07	18	6,00	35	4,31	↗
34	Zucker et al. (1998)	-	-	-	-	-	-	3	2,16	10	4,42	22	7,33	34	4,19	↗
35	Franklin et al.(2001)	-	-	-	-	-	-	1	0,72	12	5,31	21	7,00	33	4,06	↗
36	Comment & Jarrell (1995)	-	-	-	-	3	4,11	16	11,51	9	3,99	7	2,33	31	3,82	↘
37	John & Ofek (1995)	-	-	-	-	2	2,74	13	9,35	9	3,99	7	2,33	31	3,82	↘
38	Wright et al. (2007)	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1,77	27	9,00	31	3,82	↗
39	Jensen (1986)	-	-	2	6,90	5	6,85	8	5,76	6	2,65	6	2,00	30	3,69	↘
40	Schipper & Smith (1986)	-	-	2	6,90	5	6,85	10	7,19	3	1,33	13	4,33	30	3,69	↘

**Nota:** “n” representa o número de artigos citados no período respectivo.

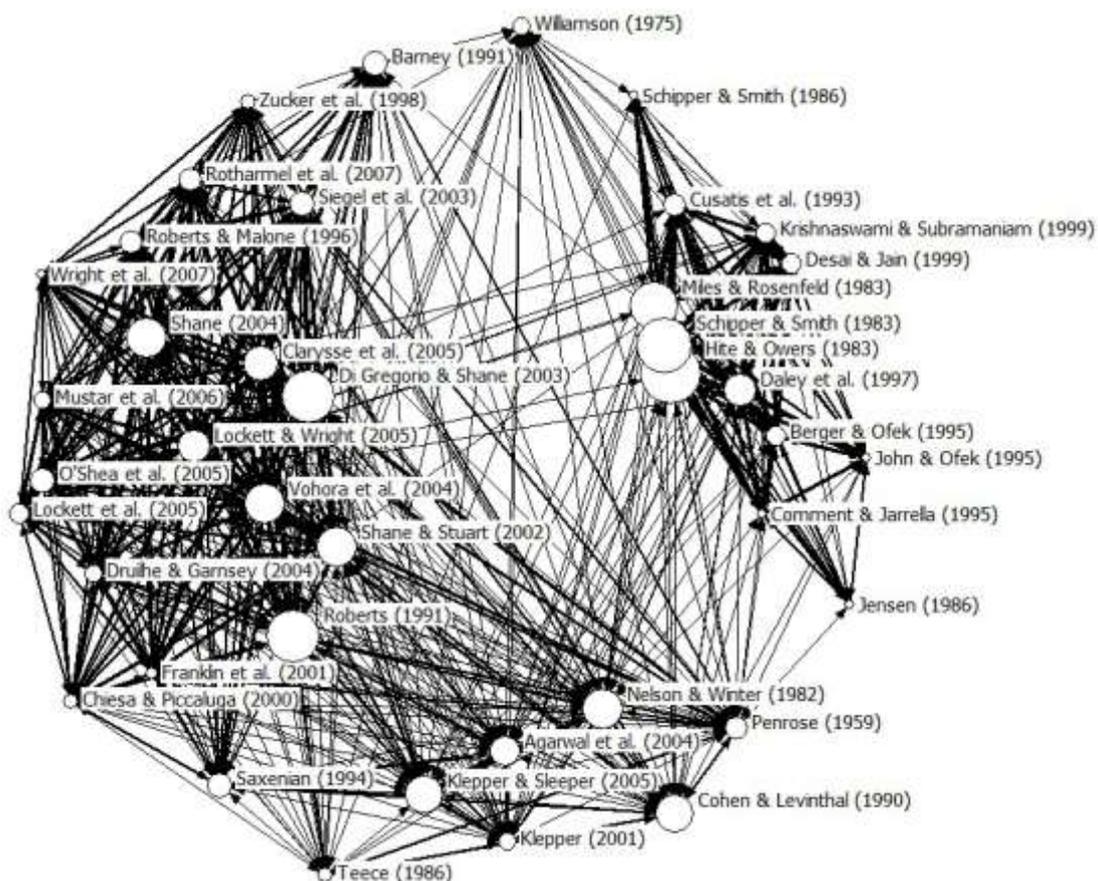
**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados coletados.

## 2.4.2. Análise de cocitações: Estrutura intelectual

As cocitações identificam ligações entre as obras na amostra examinando as referências usadas em cada um dos 812 artigos na amostra. Conseguimos, assim, identificar relações de proximidade intelectual. A espessura das linhas na figura 2.2 evidencia a frequência de cocitação, de modo que quanto mais espessa a linha unindo um par de obras, maior o número de citações conjuntas. Os círculos representam o impacto das obras quando co-citadas.

A figura 2.2 apresenta a rede de cocitações para todo o período de pesquisa 1957-2013, visualmente parecem emergir três “clusters”, ou grupos de concentração principais de trabalhos, e dois trabalhos seminais de Williamson (1975) e de Barney (1991) com ligações diferenciadas aos três clusters identificados.

**Figura 2.2.** Rede de cocitações dos 40 artigos mais citados: 1957-2013



**Fonte:** Dados da pesquisa. Figura elaborada com o software Ucinet.

Do lado esquerdo, as obras de Vohora et. al (2004), Di Gregório e Shane (2003), Shane e Stuart (2002), que no conjunto evidenciam uma linha de pesquisa voltada para ambientes de *spin-offs* acadêmicos em contextos universitários, incubadoras, centros de pesquisas, empresas de base tecnológica, empreendedorismo, e transferência de conhecimento. A concentração do lado direito agrega obras onde os trabalhos mais centrais são de Hite e Owers (1983), Schipper e Smith (1983) e Miles e Rosenfeld (1983). Este grupo converge na pesquisa sobre os efeitos das *spin-offs* na riqueza dos acionistas. No terceiro agrupamento, na parte inferior da rede, surgem os trabalhos de Nelson e Winter (1982), Cohen e Levinthal (1990), Penrose (1959), entre outros. No essencial este agrupamento parece fundeado na análise da aprendizagem e vantagem competitiva.

No centro na parte superior apresentamos uma discreta concentração de citações a partir das obras de Williamson (1975) e Barney (1991) destacando aqui referências significativas das teorias dos Custos de Transação e RBV – Visão Baseada em Recursos para fortalecer o fenômeno de *spin-offs*. Na teoria de Custos de Transação, Williamson (1985) afirma que o ambiente é caracteristicamente imprevisível associando assim as empresas como espécies da evolução biológica, os processos competitivos selecionam severamente a mais apta a sobreviver; tendo como predador central o mercado, e não muitas vezes os recursos da empresa, especificamente os recursos humanos que de certa forma são responsáveis pelas escolhas estratégicas da empresa.

Barney (1991), na teoria de Visão Baseada em Recursos classifica que todas as empresas tem um portfolio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos. O autor reforça que as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são distribuídos equitativamente entre todas as empresas concorrentes, os recursos empresariais, devem, necessariamente, ser heterogêneos e caracterizados por sua raridade, por seu valor adicional, por serem insubstituíveis e não imitáveis. Isso facilita a tomada de decisão dos gestores.

Em ambas as teorias os recursos humanos encontram-se como agente principal e determinante para direcionar as estratégias competitivas das empresas, mesmo com a teoria de custos de transação sendo orientados para o mercado, os gerentes são os tomadores de decisão assim como na teoria de visão baseada em recursos. Se os gestores não tiverem conhecimento para

orientar os recursos da empresa de forma competitiva, esta não se consolidará no mercado. De forma geral são estas obras que melhor revelam o conhecimento e que têm sustentado conceitualmente este campo de pesquisa.

### **2.4.3. Temas de pesquisa e sua evolução**

A análise fatorial, baseada na matriz de citações, foi usada para identificar os principais temas pesquisados, seja contextual ou conceitual. As obras destacadas em mais de um período tiveram um impacto continuado e possivelmente maior na pesquisa no campo. Na análise não permitimos que uma obra pertencesse a mais de um fator, ainda que seja razoável assumir que uma mesma obra possa contribuir substancialmente para diferentes temas. A tabela 2.2 apresenta os resultados das análises fatoriais no período total, de 1957-2013.

**Tabela 2.2.** Os principais temas e teorias pesquisados em todo período

Fator	Autores	Carga	Assunto
<b>Geração de novas empresas em ambientes inovativos (Base – Teoria da Visão Baseada em Recursos)</b>	Siegel et al. (2003)	0,903	Avaliação das praticas organizacionais sobre a produtividade relativa de escritórios de transferência de tecnologia das universidades, com ênfase na proteção e comercialização da propriedade intelectual da universidade.
	Franklin et al. (2001)	0,892	Vantagens e desvantagens na geração de novas empresas a partir das Universidades. Exploração do empreendedorismo acadêmico no incentivo a professores e empresários substitutos em abrir novas empresas.
	Lockett et al. (2005)	0,882	Lançar luz sobre os antecedentes e consequências dos esforços de instituições públicas de pesquisa (PRIs) para transferir tecnologia do setor público para o setor privado, através da criação de empresas spinoffs associadas à transferência de tecnologia da universidade.
	Rothaermel et al. (2007)	0,879	Revisão detalhada da literatura sobre as pesquisas de empreendedorismo universitário, reforçando as principais correntes deste estudo sendo pesquisa em universidades empreendedoras / produtividades dos escritórios de transferência de tecnologia / criação de novas empresas / contexto ambiental incluindo redes de inovação.
	Wright et al. (2007)	0,878	Compreensão do processo de criação e desenvolvimento de spin-offs em condições ambientais fora dos clusters de alta tecnologia destacando o processo de criação e desenvolvimento de spin-offs, considerando como unidades de análise as universidades e escritórios de transferência de tecnologia.
	Druilhe & Garnsey (2004)	0,877	O processo empreendedor como uma tendência na geração de empresas originárias de universidades, foco nas necessidades acadêmicas e praticas para melhor compreensão na heterogeneidade dos spinoffs.
	Roberts & Malone (1996)	0,875	Apresenta cinco modelos para a criação de novas empresas a partir dos recursos e conhecimentos das Universidades, laboratórios governamentais e organizações de P&D a fim de compartilhar experiências para auxiliar a geração de novas spin-offs.
	Zucker et al. (1998)	0,869	Ambiente de geração de conhecimento amparado por cientistas e universidades favorece a comercialização de tecnologia que se entrelaça com a pratica de spillovers, em setores de alta intensidade tecnológica como o setor de biotecnologia.

1957-2013

	Mustar et al. (2006)	0,866	Revisão da literatura sobre as pesquisas baseadas em spin offs acadêmicos identificando temas comuns relacionados à criação e desenvolvimento de spin offs. O trabalho sintetiza a pesquisa a partir das perspectivas de inovação, políticas públicas, empreendedorismo e estratégia.
	O'Shea et al. (2005)	0,865	Com base nos recursos e capacidades da Universidade, especificamente o capital institucional, financeiro, comercial e humano impactam no sucesso de geração de spin offs.
	Chiesa & Piccaluga (2000)	0,851	Incentivo das universidades e centros de pesquisa na geração de spin offs.
	Clarysse et al. (2005)	0,834	Explora diferentes estratégias, recursos e competências para criação de spinouts com auxílio de incubadoras de empresas.
	Shane (2004)	0,824	Explica a formação de spin offs universitários e relata o seu papel na comercialização da tecnologia da universidade e na criação de riqueza nos Estados Unidos e em outros lugares.
	Shane & Stuart (2002)	0,820	O estudo analisa a forma como as dotações de recursos contribuem para a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos. Destaca-se o papel do capital social dos fundadores como determinante para apoiar empresas em estágio inicial.
	Lockett & Wright (2005)	0,814	O impacto dos recursos da Universidade, principalmente os relacionados a licenciamento e propriedade intelectual, a rotinas e capacidades como recursos fundamentais na criação de empresas spinouts.
	Vohora et al. (2004)	0,811	Desenvolvimento de spin offs universitários ao longo do tempo, com enfoque nos momentos críticos a serem superados para consolidar o sucesso dos spin offs, destacando assim as capacidades empreendedoras necessárias para superar os momentos críticos identificados na fase de criação e consolidação de novas empresas.
	Saxenian (1994)	0,789	Apresenta no decorrer de uma pesquisa longitudinal o surgimento de spin offs em clusters de alta tecnologia nos EUA, tendo o Vale do Silício e a Rota 128 de Boston como cenários comparativos a geração de novas empresas partindo do conhecimento de Universidades e centros de pesquisa.
	Barney (1991)	0,770	Relação entre os recursos das firmas e vantagem competitiva sustentada. Base da teoria da Visão Baseada em Recursos.
	Roberts (1991)	0,761	Apresenta a evolução da comunidade de alta tecnologia nas Universidades incentivando a criação de centros empresariais apoiados por incubadoras universitárias e empresas de capital de risco na promoção do empreendedorismo.
	Di Gregório &	0,756	Parte superior do formulário

	Shane (2003)		Políticas públicas que beneficiam algumas universidades a gerar mais startups para explorar a sua propriedade intelectual do que outras.
	Williamson (1975)	-0,623	Apresenta a ideia básica de que mercados e hierarquias são formas alternativas de organizar a produção capitalista, estando o tamanho da indústria limitado a sua capacidade não ter só de produzir com menores custos, mas praticar custos menores para atender as exigências do mercado. Base da teoria de Custos de Transação.
	Penrose (1959)	0,485	Retrata as firmas como conjuntos de recursos humanos dedicados à lucrativa produção de bens e serviços, destacando a importância do investimento em pesquisas tecnológicas facilitadoras de redução de custos e diversificação de atividades e produtos, por meio das quais se torna possível eliminar obstáculos ao crescimento das empresas. Base da Teoria da Firma / Teoria da Agência.
<b>Diversificação, Foco Corporativo e Riqueza dos Acionistas.</b>  <b>Base (Teoria da Agência)</b>	Berger & Ofek (1995)	0,797	Estima o efeito da diversificação no valor da empresa, imputando valores autônomos para os segmentos de negócios individuais. Estudam os efeitos da diversificação no valor da empresa através da estimativa do valor dos segmentos de uma empresa diversificada, como se fossem operadas como empresas separadas. Acreditam que a diversificação reduz o valor documentando que os segmentos de empresas diversificadas têm menor rentabilidade operacional do que as empresas de linha única.
	Cohen & Levinthal (1990)	-0,559	Caracterizar os fatores que influenciam a capacidade de absorção no nível organizacional, como a capacidade de absorção de uma organização diferente da dos seus membros individuais, bem como o papel da diversidade de conhecimento dentro de uma organização.
	Comment & Jarrella (1995)	0,803	Foco corporativo é consistente com a maximização da riqueza dos acionistas. Uma relação positiva entre retorno e foco aumenta o fracasso das empresas diversificadas para explorar economias financeiras.
	Cusatis et al. (1993)	0,855	Investiga o valor criado através spinoffs medindo os retornos de spinoffs, suas empresas controladoras, e combinações entre pais e spinoffs. Tanto os spinoffs e os pais experimentam uma incidência elevada de aquisições e do desempenho anormal é limitado a empresas envolvidas na atividade de aquisição.
	Daley et al. (1997)	0,788	O aumento do foco corporativo através spinoffs cria valor, o estudo apresenta a visão sobre a maneira relacionada com o foco e a criação de valor no anúncio de spinoffs é revelada em mudanças de desempenho subsequentes.
	Desai & Jain (1999)	0,835	O aumento de foco é uma explicação para os ganhos do mercado de ações associadas com spinoffs. A mudança no desempenho operacional é consistente com o desempenho do mercado de

			ações. As empresas tendem a realizar spinoffs para separar subsidiárias de baixo desempenho dos pais e as empresas de maior foco, em média, têm reforçado a riqueza de seus acionistas.
	Hite & Owers (1983)	0,734	Examina as reações de preços em torno dos anúncios de spin-offs envolvendo uma distribuição pro-rata das ações ordinárias de uma subsidiária para os acionistas da empresa controladora. O estudo encontrou ganhos positivos para as empresas envolvidas em spin-offs para facilitar as fusões ou para separar diversas unidades operacionais, mas encontrou também retornos negativos para as empresas que respondem às dificuldades legais e / ou regulamentares.
	Jensen (1986)	0,821	Explica os benefícios da dívida na redução dos custos de agência do fluxo de caixa livre, como dívida pode substituir dividendos, por que programas de "diversificação" são mais propensos a gerar perdas do que as aquisições ou expansão na mesma linha de negócios, por que os fatores geradores de atividade de aquisição em tais atividades diversas são semelhantes e por que alguns licitantes tendem a realizar anormalmente bem antes da aquisição.
	John & Ofek (1995)	0,827	Examinamos a importância de aumentar o foco como uma motivação para a venda de ativos. A venda de ativos leva a uma melhoria no desempenho operacional dos ativos remanescentes do vendedor em cada um dos três anos seguintes à venda de ativos. A melhoria no desempenho ocorre principalmente em empresas que aumentam seu foco; esta mudança de desempenho operacional está positivamente relacionada ao estoque de retorno do vendedor com o anúncio de separação.
	Krishnaswami & Subramaniam (1999)	0,853	A separação das divisões de uma empresa em unidades negociadas de forma independente através de um spin-off aumenta o valor, pois atenua a assimetria de informações sobre a empresa. Os ganhos de uma spin-off são maiores para as empresas com níveis mais elevados de assimetria de informação sobre o seu valor.
	Miles & Rosenfeld (1983)	0,788	O estudo apresenta as estimativas do efeito de um anúncio de spin-off voluntário sobre a riqueza dos acionistas. Os anúncios de spin-offs tem uma influência positiva sobre os preços das ações e que o aumento relativo do preço da ação é maior para os grandes spin offs do que para os pequenos.
	Schipper & Smith (1983)	0,792	Investiga o efeito de anúncios de spin-off corporativas voluntárias sobre a riqueza dos acionistas, os ganhos de spin-offs podem surgir a partir de melhoria no foco da empresa e para a eliminação de sinergias negativas entre a mãe e a filial.
	Schipper & Smith (1986)	0,835	Investiga as reações dos preços das ações das empresas -mãe para anúncios de ofertas públicas de ações de subsidiárias integrais. Os ganhos de spin-offs podem surgir a partir de melhoria no foco da empresa e para a eliminação de sinergias negativas entre a mãe e a filial.

	Teece (1986)	-0,514	Explica por que empresas inovadoras muitas vezes não conseguem obter retornos econômicos significativos a partir de uma inovação, enquanto os clientes, imitadores e outros participantes do setor beneficiam. O estudo busca analisar a distribuição dos lucros de inovação e indica como os limites da firma atuam como uma importante variável estratégica para as empresas inovadoras.
<b>Influência dos pais / hereditariedade no conhecimento e sucesso dos spin offs</b>  <b>(Base – Teoria Evolucionista)</b>	Klepper (2001)	0,886	Evidência sugere a importância de spinoffs explorando habilidades de seus fundadores adquiridos em seu emprego anterior. A teoria embasa os conceitos de reprodução e herança com a modelagem da evolução das organizações.
	Nelson (1982)	0,842	Apresenta entre suas mais importantes contribuições a definitiva incorporação do progresso técnico e das inovações tecnológicas ao rol das variáveis fundamentais da teoria do desenvolvimento, tanto das empresas e de seus ramos de atividades. Muitas teorias evolutivas enfatizam a importância da diversidade, este autor enfatizou o papel da diversidade no sucesso e progresso do capitalismo. Base da Teoria Evolucionista da mudança Econômica.
	Agarwal et al. (2004)	0,681	Investigamos como a capacidade dos operadores da indústria do conhecimento afetou a geração, o desenvolvimento e o desempenho de empreendimentos de ex-funcionários, com enfoque na abordagem baseada em conhecimento integra ideias sobre herança, know-how e empreendedorismo empregado para a construção de teoria sobre a formação e desenvolvimento de spin-outs.
	Klepper & Sleeper (2005)	0,669	Spin offs explora o conhecimento de seus pais utilizando o conceito de hereditariedade, tendo como referência teorias evolutivas que auxiliam a identificação dos tipos de empresas que geraram spinoffs, a relação de spinoffs com seus pais, e as condições de mercado conducentes à spinoffs.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

A tabela 2.3, seguinte, apresenta os resultados das análises fatoriais, em intervalos de cinco anos. Todos os fatores têm *eigenvalues* superiores a um e as cargas são sempre superiores a 0,6. Extraímos cinco fatores no primeiro período, dois fatores para o segundo período, e obtivemos uma solução de três fatores para os dois últimos períodos.

**Tabela 2.3.** Os principais temas e teorias pesquisados por período

<b>1994-1998</b>	Anúncio de Spin-offs sobre a riqueza dos acionistas	Aron (1991) – .923; Bigadike (1979) – (-).478; Cusatis; Miles & Woolridge (1993) –.900; Hite & Owers (1983) – .786; Jensen (1986) – .830; Kogut (1988) – (-) .498; Miles & Rosenfeld (1983) – .813; Schipper & Smith (1983) – .660
	Recursos, Custos de Transação, Aquisições.	Hamel (1991) – .582; Hite & Owers (1983) – .697; Miles & Rosenfeld (1983) – .697; Wernerfelt (1984) – .774; Williamson (1975) – .746
	Teoria da Agência; Teoria de Custos de Transação.	Jensen & Meckling (1976) – .832; Killing (1983) – .705; Rumelt (1974) – .453; Williamson (1975) – .646
	Desempenho financeiro Desenvolvimento tecnológico	Bigadike (1979) – -.462; Roberts (1991) – (-).882
	Alienação, Anúncio de spin-offs.	Woo, Willard & Daellenbach (1992) – .824
<b>1999-2003</b>	Desinvestimento, Reorganização societária.	Aron (1991) – .917; Berger (1995) – .812; Comment & Jarrell (1995) – .663; Cusatis; Miles & Woolridge (1993) – .810; Daley; Mehrotra & Sivakuman (1997) – .742; Desai & Jain (1999) – .801; Jensen (1986) – .903; John & Ofek (1995) – .841; Krishnaswami & Subramaniam (1999) – .845; Miles & Rosenfeld (1983) – .727; Schipper & Smith (1983) – .671; Schipper & Smith (1986) – .859
	Dissimilaridade organizacional / Teoria dos Custos de Transação	Hamel (1991) – (-) .717; Hite & Owers (1983) – .571; Killing (1983) – (-) .717; Kogut (1988) – (-) .716; Park & Ungson (1997) – (-) .664; Williamson (1975) – (-) .847; Williamson (1985) – (-) .681

2004-2008	Criação de valor; Abertura de spin-offs; Desinvestimentos.	Berger (1995) – .825; Daley; Mehrotra & Sivakuman (1997) – .756; Desai & Jain (1999) – .799; Hite & Owers (1983) – .812; Krishnaswami & Subramaniam (1999) – .733; Miles & Rosenfeld (1983) – .773; Penrose (1959) – (-) .641; Rajan (2000) – .835; Roberts (1991) – (-) .717; Schipper & Smith (1983) – .801
	Transferência de tecnologia; Empreendedorismo acadêmico.	Chiesa & Piccaluga (2000) – .801; Clarysse et al. (2005) – .630; Di Gregório & Shane (2003) – .624; Roberts & Malone (1996) – .713; Saxenian (1994) – .835; Shane & Stuart (2002) – .678; Siegel; Woldman & Link (2003) – .827; Vohora; Lockett & Wright (2004) – .820
	Capacidade de absorção da informação	Cohen & Levinthal (1990) – .771; Nelson & Winter (1982) – .795

2009-2013	Visão baseada em conhecimento Spin-offs Acadêmicos	Clarysse et al. (2005) – .656; Di Gregório & Shane (2003) – .542; Klepper (2005) – (-) .593; Lockett et al. (2005) – .728; Rothaermel; et al. (2007) – .650; Shane & Stuart (2002) – .807; Vohora; Lockett & Wright (2004) – .483; Wright (2006) – .596; Wright et al. (2007) – .628
	Transferência de tecnologia Propriedade Intelectual	Barney (1991) – .541; Cohen & Levinthal (1990) – .874; Druilhe & Gasnsey (2004) – .597; Lockett & Wright (2005) – .633; Mustar et al. (2006) – .569; O'Shea et al. (2005) – .641; Roberts (1991) – .773; Shane (2004) – .542; Siegel, Woldman & Link (2003) – .658
	Geração e desenvolvimento de Spin-offs	Agarwal et al. (2004) – (-) .824; Nelson & Winter (1982) – (-) .863

**Nota:** Após parêntesis temos as cargas do fator.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Embora identifiquemos muitos pontos em comum sobre o uso das quatro principais abordagens conceituais, Teoria de Custos de Transação, Teoria da Agencia, Visão baseada em Recursos e sua variante Visão baseada em Conhecimento, há mudanças dignas de nota. Por exemplo, houve ênfase na formação de *spin-offs* em função da lucratividade de seus acionistas e de seu crescimento competitivo, tendo as joint ventures como ações comuns para a exploração de mercados e criações de *spin-offs*, estes estudos são amplamente divulgados nos períodos de 1994-1998 de 1999 -2003. Já a capacidade de geração de *spin-offs* explorando a inovação e a transferência de conhecimento entre agentes tendo as universidades e centros de pesquisa como

ambientes estimuladores a este fenômeno aparecem mais evidenciados nos estudos nos períodos entre 2004-2008 e 2009-2013.

Para o primeiro período os anos de 1994 a 1998, cinco fatores foram extraídos, o segundo período, os anos de 1999 a 2003 extraiu dois fatores, para os demais períodos (2004 a 2008) e (2009 a 2013) foram extraídos três fatores. Reforça-se que o primeiro período possui poucas obras publicadas, levando a não aderência na análise fatorial de vários autores por disponibilizar poucos artigos para serem trabalhados na matriz de cocitações. Destaca-se no primeiro período o fator classificado como Anúncio de *spin-offs* sobre a riqueza dos acionistas, obras importantes como as de (Hite & Owers, 1982; Schipper & Smith, 1983), destacam os retornos anormais médios em um período em média de três anos do anúncio dos *spin-offs* e aparecem em todo o período pesquisado como referências mais citadas.

O segundo período (1999 a 2003) apresenta publicações alinhadas com os conceitos de desinvestimento, reorganização societária, dissimilaridade organizacional, complementadas pela teoria dos custos de transação. Destaca-se a obra de Aron (1991) que propõe um modelo de reorganização societária como um mecanismo de incentivo aos gestores. Estes estudos são amparados pelas obras de (Miles & Rosenfeld, 1983; Hite & Owers, 1983; Schipper & Smith, 1983) que documentam uma reação positiva para o preço das ações nos anúncios de *spin-offs*, identificando assim as fontes de ganhos de *spin-offs*.

O período de 2004-2008 é caracterizado pelos artigos que reforçam os ganhos provenientes dos anúncios de *spin-offs*. Empresas com maior crescimento de oportunidades e com necessidade de capital externo mostram maior propensão a se envolver em *spin-offs*. O conhecimento científico e tecnológico é considerado a matéria-prima mais importante para o crescimento econômico (Chiesa & Piccaluga, 2000). As obras reforçam o impacto das universidades incubadoras e centros de pesquisa na geração do empreendedorismo (Clarysse et al., 2005; Di Gregório & Shane; Shane, 2003) complementadas pelas pesquisas de Shane e Stuart (2002) quando afirmam que o capital social dos fundadores das empresas representa uma doação importante para as organizações em estágio inicial.

Cohen e Levinthal (1990) afirmam que a capacidade de uma empresa para reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais é fundamental para as

suas capacidades inovadoras. A discussão dos autores centra-se em caracterizar os fatores que influenciam a capacidade de absorção no nível organizacional, como a capacidade de absorção de uma organização diferente da de seus membros individuais, bem como o papel da diversidade de conhecimentos dentro de uma organização. Argumenta-se que o desenvolvimento da capacidade de absorção, e, por sua vez, o desempenho inovador são histórias ou caminhos dependentes, os autores discutem como a falta de investimento em uma área de especialização pode impedir o desenvolvimento futuro de uma capacidade técnica em determinadas áreas.

Em última análise apresentamos o período de 2009-2013 amparados pela teoria de Visão baseada em Conhecimento na Criação e Desenvolvimento de *spin-offs* Acadêmicos. Praticamente todos os artigos exploram o ambiente acadêmico na geração de empreendedorismo e *spin-offs*. Clarysse et al. (2005); Rothaermel et al. (2007) analisam a influência do ambiente acadêmico, mas especificamente da universidade e das incubadoras de empresas na geração de empreendedorismo, Di Gregório e Shane (2003) fornecem uma visão sobre por que algumas universidades geram mais novas empresas para explorar a sua propriedade intelectual do que as outras, já Klepper (2005) analisa a influência da empresa mãe na geração de *spin-offs* no setor da indústria do lazer. Lockett et al. (2005), Vohora et al. (2004), Wright (2006) evidenciam a importância do conhecimento na geração de *spin-offs*, fortalecendo o conceito de que ambientes de pesquisa (universidades e incubadoras) estimulam a criação de *spin-offs*.

Os conceitos relacionados à transferência de tecnologia e propriedade intelectual são analisados tendo como contextualização a geração de novos *spin-offs* no empreendedorismo acadêmico. Lockett e Wright (2005) e Shane (2004) avaliam o impacto dos recursos da universidade e as capacidades para a criação de empresas *spin-offs*. O'Shea et al. (2005), Mustar et al. (2006) e Siegel et al. (2003) analisam como as pesquisas baseadas em *spin-offs* se tornam importantes no processo de transferência de tecnologia para geração de *spin-offs*. Vale ressaltar que o ambiente acadêmico é uma fonte geradora de transferência de conhecimento aumentando a gama de oportunidades para geração de novas empresas. Agarwal et al. (2004) em seu estudo utilizou uma abordagem baseada em conhecimento para integrar ideias sobre herança, *know-*

*how* e empreendedorismo empregado para a construção de teoria sobre a formação e desenvolvimento de *spin-offs*.

## 2.5. DISCUSSÃO

Este trabalho analisou a evolução das pesquisas existentes sobre *spin-offs* na literatura internacional. Definimos uma amostra de 812 artigos através o ISI *Web of Knowledge* que abordam conceitos relacionados a *spin-offs* publicados nos últimos 56 anos. Analisamos os dados dos últimos 30 anos em função da relevância do número de periódicos publicados. Os dados coletados após análise apresentaram as 40 obras mais influentes por períodos com intervalos de cinco anos nos últimos 30 anos. Os dados e resultados permitiram identificar as obras mais influentes e suas abordagens conceituais relacionados, e assim, melhor compreender os laços intelectuais e evoluções ao longo do tempo. Percebe-se uma evolução no número de pesquisas a partir dos anos 90 e uma diversificação nos temas pesquisados, têm-se dois cenários distintos, as *spin-offs* corporativas e *spin-offs* acadêmicas. Este artigo é um bom referencial para a pesquisa existente, tanto para revisões de literatura quanto para outros estudos bibliométricos.

A idade e maturidade dos empreendimentos ou empresas analisadas parece ser um indicador importante. Uma corrente de literatura está preocupada com as empresas jovens (Cooper, 1971; Roberts, 1991), enquanto que outras correntes estão analisando as questões em torno do cenário depois de *spin-offs*, principalmente os desinvestimentos de negócios maduros (Ito, 1995; Ito & Rose, 1994; Kudla & McInish, 1981; Rose & Ito, 2005). Quando se trata de jovens empresas, o mecanismo de *spin-off* é visto como uma forma alternativa de gerar novas empresas por blindagem dos riscos iniciais através de incubação dentro de empresas estabelecidas (Parhankangas & Arenius, 2003). Para as empresas maduras a razão para *spin-off* é cunhado em termos de equilibrar os custos da gestão de um negócio diversificado, aumentando a alavancagem nas competências essenciais, e proporcionando um mercado de trabalho interno eficiente (Ito, 1995). Outros estudos analisaram empiricamente as fontes de ganhos dos acionistas acerca dos *spin-offs* (Cusatis, Miles, Woolridge, 1993; Hite & Owers, 1983; Miles & Rosenfeld, 1983; Schipper & Smith, 1983).

Em uma revisão do conceito de *spin-offs* Wallin (2012) diferenciou *spin-offs* empreendedoras e *spin-offs* corporativas. Diante das definições apresentadas, percebe-se claramente duas

abordagens distintas sobre os conceitos de *spin-offs*: (1) As *spin-offs* corporativas são classificadas quando os trabalhadores deixam seus empregadores para começar uma empresa do mesmo setor, muitas vezes rompendo vínculos com a empresa mãe (Garvin, 1983), a INTEL é um exemplo clássico de *spin-offs* corporativa, tendo a Fairchild como empresa mãe no setor de semicondutores. Contrariamente a esta afirmativa, outros estudiosos veem *spin-offs* corporativos como fonte de empreendedorismo e inovação, a criação de uma nova empresa é apoiada e estimulada pela empresa mãe que oferece todo suporte e infraestrutura inicial para apoiar um novo empreendimento que de certa forma pode estar favorecendo ambas as organizações (Tübke, 2005). (2) As *spin-offs* acadêmicas estão diretamente relacionadas às universidades, parques científicos e tecnológicos e incubadoras de empresas que atuam como empresas mães no apoio ao surgimento de novas empresas.

O ambiente acadêmico e científico proporciona uma integração de estudantes, docentes e pesquisadores para fomentar o empreendedorismo, inovação e transferência de conhecimento. Muitas empresas interagem com as universidades a fim de minimizar as deficiências dos docentes e pesquisadores em traçar estratégias comerciais para suas descobertas e inovações (Lockett & Wright, 2005). Diversos estudos exemplificam o Vale do Silício na Califórnia e o MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) em Boston como ambientes propícios ao surgimento de *spin-offs* acadêmicas por gerar várias empresas de base tecnológica (Klepper, 2001; Saxenian, 1994; Shane & Stuart, 2002).

Os resultados indicam após análise dos períodos estabelecidos que as pesquisas sobre *spin-offs* foram construídas principalmente amparadas por quatro correntes teóricas: Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos e Visão Baseada no Conhecimento, associadas aos conceitos de empreendedorismo e inovação. Os resultados mostram que os trabalhos mais citados (Hite & Owers, 1983, Schipper & Smith, 1983) variam ao longo do período, perdendo representatividade nos últimos anos em função das abordagens distintas nas evoluções das pesquisas. A Teoria de Custos de Transação prevaleceu nos períodos iniciais analisados, sua referência econômica prevaleceu para justificar os estudos seminais que descreveram os modelos iniciais para anúncios de *spin-offs*, riqueza dos acionistas, alienações e suas variantes (Williamson, 1975; Hite & Owers, 1983; Schipper & Smith, 1983).

Já a Teoria da Agência retrata o conflito de interesses existentes entre proprietários/acionistas e gestores/funcionários. O proprietário tem como preocupação central maximizar seus lucros, delegando aos gestores o poder de comandar o empreendimento, para regular essa relação, a Teoria de Agência, também conhecida como Teoria da Firma, estabelece mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (Miles & Rosenfeld, 1983; Jensen, 1986). Vários autores reforçam a importância dos recursos, tanto tangíveis, quanto intangíveis para consolidar a vantagem competitiva de empresas em seu estágio inicial, *spin-offs* e outras instituições amparadas por ambientes disseminadores de conhecimento, como universidades e parques tecnológicos. A Teoria de Visão baseada em Recursos e suas variantes amparam esses pesquisadores (Di Gregório & Shane, 2003; Clarysse et al., 2005; O'shea, Allen, Chevalier & Roche, 2005; Roberts, 1991; Vohora et al., 2004).

A pesquisa sobre o fenômeno *spin-offs* tem evoluído ao longo dos anos para cenários distintos, as análises de citações permitiram evidenciar os laços teóricos que consolidam autores em determinados ambientes de pesquisa. Tem-se fortemente evidenciado o contexto acadêmico favorecendo a geração de *spin-offs* por meio de transferência de conhecimento, inovação e empreendedorismo. Além disso, a pesquisa apresentou uma corrente de pesquisa orientada para os interesses financeiros, voltados para a lucratividade de acionistas e proprietários de empresas na geração de *spin-offs*, fortalecendo assim a vantagem competitiva das empresas. Fica evidente a padronização nos critérios de citação; as referências autorais são muito claras, com acúmulo de citações mais antigas sendo as mais citadas, apenas nos períodos finais de análise percebemos citações mais recentes serem mais citadas.

### **2.5.1. Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Estudos bibliométricos apresentam limitações, muitas vezes relacionadas ao método, destacamos aqui as principais limitações identificadas nesta pesquisa. A primeira limitação se refere às palavras chaves selecionadas, talvez se ampliássemos o número de palavras chaves poderíamos ter uma amostra maior, fica talvez a incerteza de que possa ter sido excluído algum artigo relacionado ao tema em função do filtro restrito por palavras chaves. Por restrição metodológica, estudos bibliométricos não esclarecem o contexto em que a citação é usada, um

autor pode citar diferentes trabalhos corroborando ou contrariando o conhecimento existente, aprimorando ou criticando as abordagens e métodos empregados por outros autores.

Outra limitação é a base de dados ser especificamente o *ISI-Web of Knowledge*, estudos bibliométricos abrangem pesquisas além dos artigos publicados em periódicos, essa amostra fica restrita quando não utilizamos fontes diversificadas de coleta de dados, tais como relatórios, documentos, notícias na mídia; entre outros. Por fim tem-se como limitação não selecionarmos periódicos reconhecidos e específicos nas áreas de empreendedorismo, inovação e gestão estratégica. A seleção foi geral por palavra-chave, selecionando áreas específicas de interesse de pesquisa diretamente relacionadas ao tema *spin-offs*, poderíamos entender melhor a evolução deste fenômeno em determinadas áreas de atividade.

Pesquisas futuras podem esforçar-se na análise dos documentos para compreender a contribuição e relação entre os grupos de pesquisadores apresentados nesta pesquisa e suas contribuições para a evolução deste fenômeno que vem tomando força e modificando o cenário socioeconômico mundial. Segue como sugestão também segmentar as pesquisas sobre *spin-offs* por área de concentração, escolhendo periódicos específicos nas áreas de empreendedorismo, estratégia ou inovação para entender em profundidade como as pesquisas tem evoluído em suas respectivas áreas. Por fim um *gap* de investigação que pode ser explorado em pesquisas futuras é entender como os recursos intangíveis, tais como o capital social pode influenciar e aperfeiçoar a formação e consolidação de *spin-offs*, descrever qual a relação entre empresas mãe e seus *spin-offs* e os laços que as unem.

## **2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estudos bibliométricos examinam o conhecimento acumulado sobre determinados temas ao longo do tempo, se caracterizam como uma boa metodologia para revisão de literatura, pois oferece a estudantes uma boa compreensão das teorias, sua evolução, principais abordagens e ambientes de aplicação dos conceitos, proporcionando aos pesquisadores identificar *gaps* para futuras pesquisas.

Este estudo identificou a evolução teórica sobre pesquisas em *spin-offs* ao longo dos últimos 30 anos. Realizou-se um levantamento criterioso de dados que associaram o fenômeno *spin-offs*

as teorias de Custos de Transação, Teoria da Agência, Empreendedorismo, Visão baseada em Recursos e Visão baseada no Conhecimento. Identificamos por meio desta pesquisa que ambientes acadêmicos favorecem e estimulam a geração e disseminação de *spin-offs* quando estruturados por incubadoras, escritórios de transferência de tecnologia, propriedade intelectual e licenciamentos. Além disso, também percebemos que os anúncios de *spin-offs* associados à riqueza dos acionistas, alienações e *joint ventures* são condições favoráveis à geração de *spin-offs*.

## 2.7. REFERÊNCIAS

- Agarwal, R.; Echambadi, R.; Franco, A. & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development and survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501-522.
- Aron, D. (1991). Using the capital market as a monitor: corporate spinoffs in an agency framework. *RAND Journal of Economics*. 22(4), 505-518.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berger, P. & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*. 37(1), 39-65.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. A bold approach can make all the difference in new ventures. *Harvard Business Review*. 56(1), 103-111.
- Börner, K.; Chen, C. & Boyack, K. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179-255.
- Broadus, R. (1987). Towards a definition of "bibliometrics". *Scientometrics*, 12(5), 373-379.
- Buenstorf, G. & Klepper, S. (2009). Heritage and agglomeration: The Akron tire cluster revisited. *Economic Journal*, 119 (Issue 537), 705-733.
- Chesbrough, H. (2002). Cracefull exits and missed opportunities: Xerox's management of its technology spin-off organizations. *Business History Review*, 76(4), 803-837.
- Chiesa, V. & Piccaluga, A. (2000). Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy. *R&D Management*. 30(4), 329-340.

- Clarysse, B.; Wright, M.; Lockett, A.; Van De Velde, E. & Vohora, A. (2005). Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 183–216.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Comment, R. & Jarrell, G. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics*. 37(1), 67-87.
- Cooper, A. (1971). Spin-offs and technical entrepreneurship. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 18(1), 2-6.
- Culnan M. (1987). Mapping the intellectual structure of MIS, 1980–1985: a co-citation analysis. *Management of Information System Quarterly* 11(3), 341–353.
- Cusatis, P.; Miles, J. & Woolridge, J. (1993). Restructuring through spinoffs: The stock market evidence, *Journal of Financial Economics*, 33(Issue 3), 293-311.
- Daley L.; Mehrotra, V. & Sivakumar, R. (1997). Corporate focus and value creation evidence from spinoffs. *Journal of Financial Economics*. 45(2), 257-281.
- Desai, H. & Jain, P. (1999). Firm performance and focus: Long-run stock market performance following spinoffs. *Journal of Financial Economics*. 54(1), 75-101.
- Di Gregorio, D. & Shane, S. (2003). Why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 32(2), 209–227.
- Druilhe, C. & Garnsey, E. (2004). Do academic spin-outs differ and does it matter?. *Journal of Technology Transfer*, 29(3–4), 269–285.
- Ferreira, M. (2011). A bibliometric study on Ghoshal's managing across borders, *Multinational Business Review*, 19(4), 357-375.
- Ferreira, M. Serra, F. & Almeida, M. (2012). Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson (1976) na pesquisa em negócios internacionais. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 9-24.
- Filion, L. (org.). (2002). *Spin-off* de empresas. Em direção a novas formas de práticas empresariais. *Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*. École des HEC de Montréal. Recife, Brasil. Disponível em <http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/FILION-e-colaboradores-Spin-off.pdf>.
- Franco, A. & Filson, D. (2000). Knowledge diffusion through employee mobility. Staff Report 272. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Research Department*, 1(1), 1-59.

- Franklin, S.; Wright, M. & Lockett, A. (2001). Academic and surrogate entrepreneurs in university spin-out companies. *Journal of Technology Transfer*, 26(1-2), 127-141.
- Garvin, D. (1983). *Spin-offs* and the new firm formation process. *California Management Review*, 25(2) 3–20.
- Ghió, N.; Guerini, M.; Lehmann E. & Lamastra, C. (2014). The emergence of the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economy*. 43(1), 1-18.
- Hamel, G. (1991). Joint ventures: Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 12(S1), 83-103.
- Hite, G. & Owers, J. (1983). Security price reactions around corporate spin-off announcements, *Journal of Financial Economics*, 12(4), 409-436.
- Ito, K. & Rose, E. (1994). The genealogical structure of Japanese firms parent-subsidiary relationships. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 35-51.
- Ito, K. (1995). Japanese spinoffs: Unexplored survival strategies. *Strategic Management Journal*, 16(6), 431- 446.
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*. 76(2), 323-329.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4), 305-360.
- John, K. & Ofek, E. (1995). Asset sales and increase in focus. *Journal of Financial Economics*. 37(1), 105-126.
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for joint venture success*. New York. Praeger.
- Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639-674.
- Klepper, S. (2007). Disagreements, spinoffs, and the evolution of Detroit as the capital of the US automobile industry. *Management Science*, 53(4), 616–631.
- Klepper, S. & Sleeper, S. (2005). Entry by spinoffs. *Management Science*, 51(8), 1291-1306.
- Klepper, S. & Thompson, P. (2006). *Intra-industry spinoffs*. Carnegie Mellon University Florida International University, Working paper, 1-37.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*. 9(4), 319-332.

- Krishnaswami, S. & Subramaniam, V. (1999). Information asymmetry, valuation, and the corporate spin-off decision. *Journal of Financial Economics*, 53(1), 73-112.
- Kudla, R. & McInish, T. (1981). The microeconomic consequences of an involuntary corporate spin-off. *Sloan Management Review*, 22(4), 41-46.
- Lockett, A., Siegel, D., Wright, M. & Ensley, M. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications. *Research Policy*, 34(7), 981-993.
- Lockett, A. & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies. *Research Policy*, 34(7), 1043–1057.
- Mccain, K. (1986). Co-cited author mapping as a valid representation of intellectual structure. *Journal of the American Society for Information Science*, 37(3); 111-122.
- Maldonado, M., Santos, R. & Varvakis, G. (2012). State of the art on the systems of innovation research: A bibliometrics study up to 2009. *Scientometrics*, 91(3), 977-996.
- Miles, J. & Rosenfeld, J. (1983). An empirical analysis of the effects of spin-off announcements on shareholder wealth, *Journal of Finance*, 38(5), 1597-1606.
- Mustar, P; Renault, M; Colombo, M.; Piva, E.; Fontes, M.; Lockett, A. & Wright, M. (2006). Conceptualizing the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy. *Research Policy*, 35(2), 289–308.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge – Massachusetts - And London, England.
- O’Shea, R.; Allen, T.; Chevalier, A. & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, 34(7), 994-1009.
- Parhankangas, A. & Arenius, R. (2003). From a corporate venture to an independent company: A base for taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463-481.
- Park, S. & Ungson, G. (1997). Effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academic of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. New York.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348–349.

- Rajan, R.; Servaes, H. & Zingales, L. (2000). The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *The Journal of Finance*, 55(1), 35-80.
- Ramos-Rodríguez, A. & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000, *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Reis, N.; Ferreira, M.; Santos, J. & Serra, F. (2013). A bibliometric study of the cultural models in international business research. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(4), 2-16.
- Roberts, E. (1991). *High tech entrepreneurs: Lessons from MIT and Beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Roberts, E. & Malone, D. (1996). Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations. *R&D Management*, 26(1), 17–48.
- Rose, E. & Ito, K. (2005). Widening the family circle: Spin-offs in the Japanese service sector. *Long Range Planning*, 38(1), 9-26.
- Rothaermel, F.; Agung, S. & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691–791.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Schipper, K. & Smith, A. (1983). Effects of recontracting on shareholder wealth: The case of voluntary *spin-offs*. *Journal of Financial Economics*, 12(4), 437-467.
- Schpper, K. & Smith, A. (1986). A comparison of equity carve-outs and seasoned equity offerings: Share price effects and corporate restructuring. *Journal of Financial Economics*. 15(1-2), 153-186.
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual Structure of the knowledge base of Innovation research (1988–2008), *Strategic Management Journal*, 34(1), 62–93.
- Shane, S. (1997). Who is publishing the entrepreneurship research? *Journal of Management*, 23(1), 83-95.
- Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship. University spinoffs and wealth creation*. New Horizons in Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, Massachusetts, USA.

- Shane, S. & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*, 48(1), 154–170.
- Siegel, D.; Waldman, D. & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*. 32(1), 27-48.
- Silva, J. & Bianchi, M. (2001). Cientometria: A métrica da ciência. *Paidéia*, 11(20), 5-10.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Spinak, E. (1998). Indicadores cientométricos. *Ciência da Informação*, 27(2), 141-148.
- Stuart, T. & Sorenson, O. (2003). Liquidity events and the geographic distribution of entrepreneurial activity. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 175–201.
- Tahai, A. & Meyer, M. (1999). A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal* 20(3), 279–296.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*. 15(6), 285-305.
- Teixeira, A. & Mota, L. (2012). A bibliometric portrait of the evolution, scientific roots and influence of the literature on university-industry links. *Scientometrics*, 93(3), 719-743.
- Tübke, A. (2005). *Success factors of corporate spin-offs*, New York, NY: Springer.
- Vohora, A.; Wright, M. & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the growth in university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33(1), 147–175.
- Wallin, M. (2012). The bibliometric structure of spin-off literature. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(2), 162-177.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171-180.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Philadelphia. PA: The Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. China Social Sciences Publishing House. Chengcheng books Ltda.

- White, H. & McCain, K. (1998). Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972-1995. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(4), 327-355.
- Wright, M.; Lockett, A.; Clarysse, B. & Blinks, M. (2006). University spin-out companies and venture capital. *Research Policy*, 35(4), 481-501.
- Wright, M.; Clarysse, B.; Mustar, P. & Lockett, A. (2007). *Academic entrepreneurship in Europe*. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, Massachusetts, USA.
- Woo, C.; Willard, G. & Daellenbach, U. (1992). Spin-off performance: A case of overstated expectations? *Strategic Management Journal*. 13(6), 433-447.
- Zucker, L.; Darby, M. & Brewer, A. (1998). Intellectual Human Capital and the birth of U.S. Biotechnology Enterprises. *The American Economic Review*. 88(1), 290-306.

## CAPÍTULO TRÊS

### Dinâmica genealógica de *spin-offs* no cluster do Circuito das Malhas em Monte Sião - MG

---

Este capítulo examina a dinâmica de geração de *spin-offs* empreendedoras num cluster – o cluster do circuito das malhas de Monte Sião. Especificamente apresenta a árvore genealógica das malharias deste cluster e os principais conceitos que narram à criação de *spin-offs* dentro do cluster. Por meio de um estudo empírico sustentado por análise descritiva de dados coletados por questionário estruturado, responderam a pesquisa 232 malharias correspondentes a 54% da amostra. A pesquisa identificou à forma como ocorreu a descendência das empresas, reconhecendo seis tipos diferentes de empresas constantes no cluster, empresas mães ativas, empresas mães inativas, *spin-offs* formais, *spin-offs* de várias mães, *spin-offs* informais e empresas tradicionais. Esta pesquisa contribui para que estudiosos e pesquisadores entendam os fatores relevantes de descendência e os vínculos de sucessão das empresas mães na geração de *spin-offs*. Descrever a árvore genealógica de um cluster pode inspirar trabalhos futuros a entender as relações entre empresas mães e *spin-offs* para criação de novas empresas intensificando assim um determinado cluster.

### 3.1. INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre *spin-offs* empreendedoras conceituam as novas empresas geradas como empresas criadas por ex-funcionários, que saem da empresa mãe para estabelecerem a sua própria empresa. Estas *spin-offs* podem posicionar-se como concorrentes ou parceiras da empresa-mãe (Agarwal, Echambadi, Franco & Sarkar, 2004, Garvin, 1983, Klepper, 2001). As *spin-offs* empreendedoras distinguem-se das *spin-offs* corporativas que são criadas e, pelo menos parcialmente de propriedade, das empresas-mães, mesmo que possam ser geridas de forma independente (Ito & Rose, 1994).

Ferreira e Paula (2014) analisaram na literatura internacional a evolução das pesquisas existentes sobre *spin-offs*, utilizando métodos bibliométricos em 812 artigos publicados nos últimos 56 anos. Os resultados permitiram identificar as obras mais influentes e suas abordagens conceituais relacionados, e assim, melhor compreender os laços intelectuais e evoluções ao

longo do tempo. Percebe-se um crescimento significativo no número de pesquisas a partir dos anos 90 e uma diversificação nos temas pesquisados, têm-se dois cenários distintos, as *spin-offs* corporativas e *spin-offs* acadêmicas. Realizou-se um levantamento criterioso de dados que associaram o fenômeno *spin-offs* as teorias de Custos de Transação, Teoria da Agência, Empreendedorismo, Visão baseada em Recursos e Visão baseada no Conhecimento. A pesquisa identificou que ambientes acadêmicos favorecem e estimulam a geração e disseminação de *spin-offs* quando estruturados por incubadoras, escritórios de transferência de tecnologia, propriedade intelectual e licenciamentos. Além disso, percebeu-se também que os anúncios de *spin-offs* associados à riqueza dos acionistas, alienações e *joint ventures* são condições favoráveis à geração de *spin-offs*.

Vários estudos têm-se centrado sobre a relação entre as organizações e seus membros que deixam sua função nas empresas para fundar novas organizações. Esta genealogia é significativa: fundadores da organização são limitados por suas experiências organizacionais e, conseqüentemente, as novas formas organizacionais são limitadas pelas características da organização dos fundadores anteriores, a população e o emprego (Astley, 1985; Ito & Rose, 1994; Klepper, 2001; Romanelli, 1989; Saxenian, 1994). Assim, descendentes são mais propensos a replicar as organizações de uma geração anterior do que os de outras organizações recém-fundadas.

Ao estudar os aspectos genealógicos de organizações, ampliamos a visualização sobre as novas competências das empresas, os benefícios associados aos laços estabelecidos nas redes em clusters e o incentivo ao empreendedorismo e inovação. A literatura internacional destaca os estudos de emergência dos clusters em cenários industriais e de alta tecnologia (Ito & Rose, 1994; Klepper, 2011; Myint, Vyakarnam, & New, 2005; Saxenian, 1994; Urani, Cocco & Galvão, 1999), o Vale do Silício na Califórnia, o setor automotivo em Detroit, a Mitsubishi Motors no Japão, o cluster de Cambridge e os Distritos Industriais italianos são exemplos clássicos desse ambiente, no Brasil muitos pesquisadores estudam clusters, vários estudos são direcionados com ênfase na transferência de conhecimento e as redes de cooperação estabelecidas (Amato Neto, 2000), ambientes de inovação e empreendedorismo (Cozzi, 2008; Tigre, 2006), estudos que buscam entender como *spin-offs* surgem e se caracterizam em ambientes diferentes dos setores industriais tradicionais na literatura são ainda bem restritos.

Pesquisas em vinícolas, tecelagens e vestuários e em alguns outros setores ilustram esse limitado universo caracterizado como setor de baixa intensidade tecnológica (Roberts, Klepper & Haywardy 2011; Klepper, 2011; Fleisher, Dinghuan, McGuire, & Zhang, 2009; Muendler, Rauch, & Tocoian, 2012), este *gap* na pesquisa favorece novas perspectivas para estudar esse fenômeno. Este estudo descreve um quadro singular, que pode ser útil no esforço para entender as motivações para criação de novas empresas de baixa intensidade tecnológica e assim, identificar o surgimento de um cluster. Sendo assim, nossa questão de pesquisa é: *Como se caracteriza a genealogia do cluster do Circuito das Malhas em Monte Sião?*

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram amparados por pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa, com abordagem descritiva a fim de verificar a genealogia das malharias no cluster estudado, os dados foram coletados por questionário estruturado em 232 malharias correspondentes a 54% das empresas formalmente registradas no cluster de Monte Sião. O questionário de elaboração própria foi construído a partir de informações e contextos retirados da revisão de literatura com a intenção de identificar as características e motivações do fundador em abrir sua empresa, destacando assim sua descendência pessoal e profissional para apresentar os fatores de hereditariedade das empresas. Os respondentes da pesquisa foram contatados por acessibilidade caracterizando assim nossa amostra por conveniência.

Esta pesquisa caracterizou a genealogia do cluster estudado e identificou à forma como ocorreu a descendência das empresas, reconhecendo seis tipos diferentes de empresas constantes no cluster, empresas mães ativas, empresas mães inativas, *spin-offs* formais, *spin-offs* de várias mães, *spin-offs* informais e empresas tradicionais. Muitas empresas nasceram da descendência herdada, a empresa mãe incentiva e auxilia os membros da família a abrir suas próprias malharias fortalecendo a progênie no setor. Grande parte das empresas se caracteriza localmente, mas empresas de outras localidades se instalaram no cluster depois de algum tempo visualizando oportunidades no setor. Sabe-se que o processo de *spin-offs* é local, mas a origem dos empresários muitas vezes não é. Empresas de fora trazem inovações e provocam mudanças positivas no cluster.

Este estudo contribui para que estudiosos e pesquisadores entendam os fatores relevantes de descendência e os vínculos de sucessão das empresas mães na geração de *spin-offs*. O papel do fundador é essencial neste processo. Descrever a árvore genealógica de um cluster pode inspirar trabalhos futuros em outros ambientes a entender as relações entre empresas mães e *spin-offs* para criação de novas empresas intensificando assim um determinado cluster.

O capítulo está estruturado em cinco partes. Após a introdução, na segunda parte, apresenta-se a revisão da literatura baseada em uma estrutura conceitual para descrever a criação de *spin-offs* dentro dos clusters, com exemplos dos principais estudos publicados firmando o papel do fundador na formação de *spin-offs*. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos utilizados para coleta de dados e construção da árvore genealógica das malharias do Circuito das Malhas, em Monte Sião no sul de Minas Gerais. A quarta parte expõe os resultados da pesquisa descrevendo as principais características organizacionais destas empresas e sua representatividade corporativa no setor, complementadas pela discussão dos resultados e limitações da pesquisa. Encerra-se a quinta parte com as sugestões de pesquisas futuras e as considerações finais.

## **3.2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.2.1. Formação genealógica de empresas em clusters**

A década de 1980 caracterizou um período relativamente breve, mas ativo na linha de pesquisa que tentou estabelecer um quadro para a compreensão de novas organizações como a progênie de organizações mães. O resultado desse processo de atividade empresarial é ilustrado pela “árvore genealógica” que foram construídos para vários clusters para mostrar as origens organizacionais dos fundadores de novas empresas. Exemplos incluem empresas como Microsoft na região do cluster de alta tecnologia de Seattle (Mayer, 2013), o cluster de alta tecnologia de Cambridge (Myint et al., 2005), o setor automotivo na região de Detroit (Klepper, 2007, 2009, 2010), o cluster de tecnologia do Vale do Silício e Rota 128 de Boston (Saxenian, 1994), entre vários outros existentes. Na realidade, a formação de muitos clusters pode ser atribuída a alguns indivíduos em uma região que deixaram suas organizações já existentes, a fim de constituir as suas próprias empresas.

A gênese das dinâmicas de clusters não depende apenas do número e da dimensão das empresas, fatores importantes como o estabelecimento de instituições regionais associado a uma força de trabalho local atraindo pessoas de vários lugares são considerados importantes. Estudos empíricos mostram que a troca de conhecimento e colaboração entre empresas favorecem o surgimento de clusters (Audretsch, Feldman, 1996; Klepper, 2007; Neck, Meyer, Cohen & Corbett, 2004). Um tipo particular de empresa, as *spin-offs* com destaque relativamente recente na literatura também é caracterizado como responsável pela emergência dos clusters, o estudo de Klepper (2007) no setor automotivo de Detroit explica por meio da teoria de hereditariedade que as empresas com melhores rotinas crescem mais fortes e geram mais e melhores *spin-offs*. O processo de criação de empresas a partir de empresas existentes, caracterizado por *spin-offs* empreendedoras, beneficia os clusters emergirem. Clusters são conceituados como um conjunto de empresas que operam em uma indústria, com atividades relacionadas, localizados em proximidade geográfica em uma região e possivelmente com extensas interações que tem o benefício potencial de aumentar as vantagens competitivas das empresas e melhorar o desenvolvimento econômico da região (Porter, 1998).

Os benefícios dos clusters são acumulados a partir da concentração de empresas competitivas e da cooperação em atividades relacionadas, esses benefícios surgem na forma de economias de aglomeração que podem pressupor fatores de produção especializados, abastecimento de produtos intermediários e de acesso à infraestrutura, isso significa que o agrupamento em aglomerados, conhecidos em um determinado setor de atividade de empresas podem se beneficiar de reputação, status e legitimidade. (Ferreira, Tavares, & Hesterly, 2006; Ferreira, Serra, Costa, Maccari & Couto, 2012; Saxenian, 1994).

Então, os benefícios dos clusters vêm sob três formas. Primeiro, a aglomeração de trabalho faz com que seja mais fácil para as empresas e trabalhadores combinar suas características particulares. Segundo, a aglomeração facilita a aprendizagem de outras empresas, através de *spillovers* tecnológicos localizados, permitindo que todas as empresas no cluster sejam mais produtivas. Terceiro, a aglomeração das empresas em um cluster fornece um incentivo para que os seus fornecedores se agrupem também, diminuindo assim os custos de transação e tornando as empresas e seus fornecedores mais produtivos. Todos esses benefícios, que são chamados economias de aglomeração, são considerados externalidades (Marshall, 1920).

O conceito de genealogia ampara-se em estabelecer a origem de um indivíduo ou de uma família. Incluir no ambiente organizacional este conceito para estudar a procriação e descendência das empresas contribui para o crescente corpo de pesquisa que utiliza a família biológica e social como uma metáfora para compreender fenômenos organizacionais. É possível e razoável rastrear a linhagem de uma organização, e verificar que as organizações podem ter pais e avós, irmãos e filhos. Entender a ascendência de uma organização pode ajudar a prever o seu comportamento posterior, há mérito em olhar para organizações como membros de famílias organizacionais estendidas, o comportamento individual é muitas vezes influenciado pela origem da família (Dick, 1997).

A herança genética mais importante parece estar nos ativos intangíveis, tais como efeitos de reconhecimento de marca e de repercussão associados ao nome de família (por exemplo, o nome de Mitsubishi no Japão). Similar aos seres vivos, essas características genéticas são passadas de uma geração para outra. À medida que a criança aprende a sobreviver de forma independente, de acordo com o dom herdado útil, o apoio da mãe (financeiro ou outro) pode tornar-se mais limitado. Quando a empresa *spin-off* herda ativos intangíveis, como marcas, o ágio associado aos ativos pode criar contatos favoráveis com empresas de fora do grupo familiar (Ito & Rose, 1994).

Desta forma, melhores ativos intangíveis podem atrair e produzir melhores bens tangíveis e vice-versa. Se a reputação da mãe é forte, há ganhos para o filho, devido ao bom nome da mãe. Herança de tais ativos intangíveis também pode criar características comuns entre os membros da família. Por exemplo, os gerentes das empresas genealogicamente relacionados tendem a se comportar de maneira semelhante. Tais padrões de comportamento podem criar características relacionadas à ética, ao orgulho e a disciplina, mesmo sem um código explicitamente declarado de conduta. Este comportamento familiar, por sua vez, gera mais boa vontade que pode ser passada para as novas gerações de gestores e *spin-offs* (Ito & Rose, 1994; Klepper, 2011).

Um dos exemplos mais notáveis de efeitos de genealogia que estiveram na emergência de um cluster é o da Fairchild Semicondutores, fundada em 1957, foi a primeira grande empresa de semicondutores no Vale do Silício. De acordo com a genealogia do Vale do Silício, que relata os fundadores de todas as empresas de semicondutores até 1986, mais de 120 empresas

entraram no Vale do Silício após a fundação da Fairchild Semicondutores (Lecuyer & Brock, 2010). A Fairchild Semicondutores teve sucesso imediato, e em 1966 foi a segunda maior produtora na indústria deste setor (Klepper, 2011).

Para Saxenian (1994) a experiência de trabalhar na Fairchild Semicondutores também serviu como um poderoso vínculo para muitos dos engenheiros de semicondutores da região. Nos anos iniciais de formação do cluster de Palo Alto, parecia que todos os engenheiros no Vale do Silício tinham trabalhado na Fairchild. Muitos empresários e gestores da região ainda falam da Fairchild como um campo de treinamento gerencial importante e elogiam a educação que receberam na "Universidade da Fairchild". Experiências similares compartilhadas por profissionais continuaram a reforçar o sentido de comunidade na região, mesmo depois que os indivíduos haviam se mudado para diferentes empresas concorrentes. Um poster da árvore da família Fairchild, mostrando a genealogia de empresas *spin-offs*, está pendurado nas paredes de muitas empresas do Vale do Silício. A árvore traça a ancestralidade comum da indústria de semicondutores da região e lembra os laços pessoais dos engenheiros que permitiram as pessoas, tecnologias e recursos financeiros para recombinar-se rapidamente em novos empreendimentos.

### **3.2.2. Estudos de genealogia em clusters**

Saxenian (1994) fez um estudo fundamentado sobre a literatura dos sistemas regionais baseados em redes industriais, apresentando dois clusters clássicos e de impacto mundial na área de tecnologia – o Vale do Silício na Califórnia e a Rota 128 em Boston. Essa afirmativa visualiza o complexo de relações institucionais e sociais que ligam os produtores dentro da estrutura industrial fragmentada da região. Embora as interpretações mais amplas de economias externas tecnológicas reconheçam que as empresas aprendem umas com as outras através de fluxos de informações, ideias e *know-how*, o fazem apenas por negar a distinção teórica inicial entre economias internas e externas, ou seja, o que está dentro e o que está fora da empresa.

Myint et al. (2005) estudou o cluster de base tecnológica de Cambridge, especificamente os empresários e diretorias a fim de quantificar o grau de interligação entre os indivíduos dentro do cluster. Para isso utilizaram como fonte de dados a árvore genealógica entre as empresas para identificar a dinâmica do capital social dentro do cluster de Cambridge, a fim de

demonstrar o papel dos indivíduos, especialmente dos empreendedores seriais como referência no chamado "O Fenômeno Cambridge", Segal, Quince e Wicksteed (1985) desenvolveram uma árvore genealógica complexa de *spinouts* que fornece uma base valiosa para traçar a evolução das empresas de alta tecnologia em Cambridge.

Com enfoque no nível dos indivíduos para ilustrar a dinâmica do capital social demonstraram que o papel dos indivíduos, especialmente dos empreendedores tinha sido o fator significativo para explicar o surgimento do cluster. Rosa e Scott (1999) investigaram os empresários-chave usando os diagramas de árvores de família das *startups* de tecnologia, e a prevalência de diretorias interligadas com o objetivo de quantificar o grau de interligação entre os indivíduos dentro do cluster.

A análise da árvore genealógica tem proporcionado não só um meio de identificar os indivíduos-chave dentro do cluster, mas também as ligações dos empresários com associação anterior. A circulação de pessoas entre as organizações tem sido significativa. A pesquisa realizada por Mynt et al. (2005) no cluster de empresas localizadas próximo a Universidade de Cambridge demonstrou que os indivíduos em Cambridge tendem a trabalhar em conjunto em diferentes organizações, repetidamente, as horas extras. Isso tem sido muito alinhado com as reivindicações de vários dos empresários entrevistados em Cambridge realçando que a história de trabalho para uma empresa comum é um dos fatores mais importantes que levam a rede atual de relacionamentos.

Para Philips (2002) sempre que os funcionários deixam uma organização para fundar uma nova empresa na mesma região, há uma transferência de recursos e rotinas. Isso não só implica que a prole tem algumas vantagens sobre os colegas que não precedem de empresas-mães, mas sugere que o empreendimento do novo fundador representa um risco para a empresa-mãe: fundadores de uma prole saem com muitas das habilidades específicas da empresa, ideias e recursos (por exemplo, clientes, capital social, os laços externos constituintes).

O evento parentalidade perturba a estrutura social. Externamente, um evento de parentalidade pode alterar a posição social da empresa mãe, alterando ou cortando os laços com estabelecimentos e outras formas de perturbar a sua posição na estrutura social do mercado. A transferência mãe-progênie envolve uma redistribuição do capital humano, laços com

estabelecimentos, e capital social na empresa-mãe do fundador. Higgins e Gulati (2000) argumentaram que os constituintes de uma nova organização usam as filiações organizacionais passadas de um fundador para decidir o quanto de seu capital financeiro e social pode investir. Isto sugere que, em termos genealógicos, o capital social é um dos recursos transferidos crítico de empresas mães para seus descendentes.

Os estudos de Roberts, Klepper e Hayward (2011) reforçam que a experiência anterior e o *know how* do fundador da empresa *spin-off* garante o sucesso e crescimento das *spin-offs*. Essa afirmativa corrobora com vários estudos já publicados e estudados em uma ampla gama de indústrias defendendo que novas empresas fundadas por pessoas com experiência na mesma indústria sobrevivem mais do que outras de novos participantes (Agarwal et al., 2004; Buenstorf & Klepper, 2009; Klepper & Sleeper, 2005; Phillips, 2002). De acordo com a pesquisa sobre *spin-offs* (Klepper & Sleeper, 2005), *spinouts*, mãe-progênie (Phillips, 2002), e de desova (Agarwal et al., 2004), a experiência profissional anterior nas mesmas ou similares indústrias devem ter implicações positivas para o tamanho da empresa. Podemos esperar, portanto, que as empresas fundadas por indivíduos que trabalhavam em grandes empresas podem estabelecer as empresas maiores, pois a influência da experiência prévia dos fundadores nos resultados organizacionais é tanto imediata e de longa duração.

Similar ao modelo *spin-offs*, as empresas diferem na sua produtividade com base na formação de seus fundadores. Aquelas empresas fundadas por indivíduos com experiência como empresários de outros setores e com maior educação foram mais produtivos. Os estudos de Klepper (2011) sobre a evolução histórica em quatro clusters industriais: automóveis em Detroit-Michigan, pneus em Akron-Ohio, semicondutores no Vale do Silício - Califórnia, e algodão em Dhaka-Bangladesh levaram-no a traçar a herança intelectual e geográfica das empresas que entraram nas indústrias estudadas, particularmente as novas empresas que entraram nestas indústrias. Como estratégia central foi necessário identificar e rastrear os fundadores das novas empresas, uma tarefa que exigia uma estratégia diferente para cada indústria, surgindo assim uma nova teoria de agrupamento com base nas ideias de reprodução organizacional e hereditariedade.

Estudos de genealogia afirmam que os institutos de pesquisa (isto é, fronteira abrangendo organizações para promover a interação universidade-indústria e da transferência de tecnologia) geram mais *spin-offs* do que em ambientes industriais tradicionais, clusters ocorrem por causa da tendência irresistível para empresas *spin-offs* serem localizadas nas proximidades das empresas mães, o que reflete a tendência geral para o empreendedorismo ser um evento local (Cooper & Folte, 2000). Progressivamente, o ambiente empresarial é reforçado na forma como os empresários de sucesso tornam-se mentores de novos empreendedores e como investidores em novos negócios participam do desenvolvimento institucional (Wolfe, 2002); conseqüentemente infraestruturas de apoio especializadas são estabelecidas, fornecedores e prestadores de serviços emergem (Mason, 2008; Saxenian, 1994).

Regiões com altos níveis de empreendedorismo tendem a gerar mais empreendedores, facilitando assim a formação de árvores genealógicas organizacionais, DiMaggio e Powell, (1983) afirmam amparados pela teoria sociológica de isomorfismo mimético que as organizações tendem a imitar umas as outras, este efeito de genealogia, ou “desova”, como os autores mencionam, produz uma comunidade de novos empreendimentos semelhantes ou relacionados, caracterizada como uma ocorrência natural dentro de um sistema empresarial.

### **3.2.3. Competição e cooperação entre *spin-offs* e empresas-mãe**

Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e sem isso nenhum cluster poderia ter sucesso. Por outro lado, a cooperação também está presente, em grande parte verticalizada, envolvendo empresas de setores afins e instituições locais. Os clusters afetam a capacidade de competição basicamente de três maneiras: (1) aumentando a produtividade das empresas sediadas na região, (2) indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustenta o futuro crescimento da produtividade, (3) estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio cluster. Por mais paradoxal que possa parecer, na economia global contemporânea, as vantagens competitivas duradouras têm sido cada vez mais suportadas por elementos localizados, como conhecimento, motivações e relacionamentos, estabelecidos em uma região ou espaço geográfico. A capacidade da empresa em formular e conduzir estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado é o que chamamos de competitividade empresarial (Porter, 1998).

Ito (1995) amplia esta visão ao envolver vínculos entre empresa mães e *spin-offs*. É interessante considerar a relação entre os recursos da empresa e os modos de governança. Quando a empresa-mãe cria ativos, competências e conhecimentos e os transfere para as *spin-offs*, deve haver valor positivo para a *spin-off*. Além disso, quando a *spin-off* cria o seu patrimônio próprio exclusivo, competências e conhecimento, o resultado global para a empresa-mãe pode ser positivo, mesmo que o desempenho financeiro da *spin-off* não seja forte (Ito & Rose, 1994).

Os ativos tangíveis incluem ativos contábeis convencionais, enquanto os ativos intangíveis incluem a lealdade à marca, boa vontade, conhecimento organizacional e habilidades de aprendizagem, ou seja, bens que não são facilmente quantificáveis. Os autores supõem que a alienação completa de uma unidade de negócios de uma empresa-mãe implica que os utilitários líquidos dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa alienada não são percebidos a ser elevados, do ponto de vista da mãe. Da mesma forma, a internalização completa de uma unidade de negócios de uma organização (ou seja, 100 por cento de propriedade) implica que os ativos tangíveis e intangíveis da empresa controlada são percebidos a serem extremamente úteis para a mãe. O arranjo *spin-offs*, que cai entre esses dois extremos, sugere que pelo menos alguns dos ativos da empresa controlada são percebidos como um benefício para a empresa mãe (Ito & Rose, 1994).

Para Ito e Rose (1994), parece que a natureza da relação entre empresas pode ser relacionada com a utilização de competências centrais. O crescimento e a prosperidade de muitos *spin-offs* internacionalmente competitivos são consistentes com as premissas de que:

- A empresa-mãe separa a competência central;
- Uma *spin-off* parcialmente independente cresce, com algum apoio da empresa mãe; e
- A *spin-off* pode amparar a empresa mãe. A *spin-off* e a empresa mãe interagem através de recursos financeiros, de marketing, humanos e atividades empresariais, de acordo com o melhor uso dos recursos dentro das diferentes empresas. Desta forma, uma série de criações, transformações e mutações das principais competências cria uma família de empresas que estão estrategicamente ligadas.

Ito e Rose (1994) afirmam que o interesse em estudar a relação entre empresas mães e *spin-offs* consiste em entender como o vínculo original possibilita compatibilizar várias empresas no cluster, alguns fatores parecem ser mais relevantes, conforme apresentamos no Quadro 3.1.

Fator	Principais Contribuições
Experiência	A atividade mais livre e menos restrita de um <i>spin-off</i> pode criar novas experiências e aprendizagens, que muitas vezes não podem ocorrer dentro dos limites da empresa-mãe.
Tamanho da empresa mãe	Algumas empresas podem não ter os recursos necessários para abastecer todos os requisitos de capital de uma subsidiária, sobretudo nos setores em que o tamanho mínimo eficiente de uma operação é grande. Em geral, portanto, é de se esperar que, quanto menor o tamanho da empresa mãe, maior o incentivo para buscar capital externo para financiar o <i>spin-off</i> . Oferecendo o estoque de <i>spin-offs</i> ao público diminui propriedade da mãe. Por outro lado, se a empresa-mãe é relativamente grande e rica em recursos, pode não precisar do mercado de capitais no exterior para a operação de seus <i>spin-offs</i> e subsidiárias. Portanto, esperamos que o tamanho da empresa-mãe pode ser positivamente relacionado com a sua propriedade da <i>spin-off</i> .
Tamanho dos <i>spin-offs</i>	Hite e Owers (1983) e Miles e Rosenfield (1983) constataram que, para os tipos de <i>spin-offs</i> americanas, os ganhos dos acionistas estão associados positivamente com o tamanho da subsidiária a ser desmembrada, onde o tamanho é medido em termos de valor de capital próprio em relação à empresa-mãe. Em geral, quanto menor o tamanho da mãe, em relação à sua subsidiária, é menos provável, deve ser que a mãe tem os recursos necessários para apoiar a sua filial, e o mais provável deve ser que a mãe vai buscar investidores externos.
Rentabilidade da empresa mãe	Se a empresa mãe é rentável e tem mais folga organizacional (por exemplo, Bourgeois, 1981), ela deve ser capaz de se dar ao luxo de monitorar o desempenho de sua controlada mais de perto.
Rentabilidade dos <i>spin-offs</i>	Algumas ambigüidades no que diz respeito à relação de propriedade para a rentabilidade da subsidiária. Espera-se que a empresa-mãe deseje monitorar e controlar as operações de uma <i>spin-off</i> menos rentável cuidadosamente, até que a subsidiária se torne mais rentável.

**Quadro 3.1** – Origem dos vínculos entre empresas mãe e spinoffs.

**Fonte:** Ito e Rose (1994) adaptado pela autora.

Estudar a cooperação entre empresas é viável em ambientes de clusters, mesmo com características concorrenciais que garantam sua sobrevivência, as empresas instaladas em uma determinada concentração geográfica acabam se relacionando de forma direta ou indireta com outras empresas do setor. Em setores de baixa intensidade tecnológica é natural que os clusters se caracterizem de forma mais competitiva do que cooperativa (Klepper, 2010), há rivalidade

por aquisição de melhores funcionários e na comercialização dos produtos. Por outro lado o nível de relacionamento entre empresas garante a intensidade de cooperação estabelecida, com diversos tipos de parcerias, e de certa forma define as estratégias competitivas para que estas empresas mantenham-se atuantes no mercado.

### **3.3. MÉTODO**

#### **3.3.1. Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa se caracteriza de natureza qualitativa e quantitativa com abordagem descritiva, pois visa expor os fatores que classificam a hereditariedade e formação da genealogia das empresas no cluster estudado (Vergara, 2003). A amostra foi obtida a partir do Catálogo de Inscrições Econômicas por Atividades registradas na Secretaria de Tributos da Prefeitura Municipal de Monte Sião. O cadastro foi validado e formalizado por 428 empresas legalizadas e registradas com CNPJ. (Prefeitura Municipal de Monte Sião, 2014).

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado a fim de identificar a formação genealógica das empresas no cluster de malharias do circuito das malhas em Monte Sião – MG, com ênfase nas relações estabelecidas com empresas do cluster e possíveis desmembramentos de novas empresas a partir da atividade de uma primeira empresa. Antes de aplicar as perguntas constantes no questionário iniciei a conversa com os fundadores respondentes perguntando os motivos para empreender neste setor e abrir uma malharia. Essa aproximação inicial proporcionou uma abertura ao diálogo e uma possível contextualização do ambiente em que o fundador da empresa estava inserido para assim abrir de fato sua malharia. Diante disso, essa abordagem foi fundamental para contextualizar o surgimento da malharia e o acesso do fundador na atividade do tricô, facilitando assim as perguntas específicas para tratar questões contidas no questionário relacionadas à genealogia e caracterizar os *spin-offs* do cluster pesquisado.

Dá a importância de responderem a pesquisa, somente fundadores e proprietários das malharias cadastradas. As respostas foram realizadas por acessibilidade, de forma não probabilística, a princípio o primeiro contato foi por telefone para agendamento e posterior aplicação do questionário. A amostra final contempla 232 empresas respondentes. Os dados foram coletados

nos meses de janeiro e fevereiro de 2015. Como técnica de coleta de dados, foi empregada a entrevista direta, baseada em um roteiro semiestruturado, com o intuito de compreender processos e percepções do entrevistado, a partir de um contato direto que possibilita interação entre entrevistado e pesquisador, e potencializa a coleta de dados (Creswell, 2007). As entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra.

### **3.3.2. Amostra**

Segundo informações do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2013), o setor de malharias é um importante segmento industrial na economia brasileira, representando cerca de 5,2% do faturamento total da indústria de transformação e 17,3% do emprego. Emprega formalmente 1.523.900 funcionários, tendo receita bruta total de 33 bilhões de dólares. As indústrias do setor têxtil faturam, no Brasil, US\$ 33 bilhões/ano, sendo que Minas Gerais contribui com US\$ 6 bilhões e o Norte de Minas com US\$ 400 milhões. As cidades que compõem o circuito das malhas no sul de Minas Gerais são Borda da Mata, Inconfidentes, Ouro Fino, Monte Sião e Jacutinga. O PIB per capita do Circuito das Malhas é de R\$ 45.451; maior do que o da cidade de São Paulo, que tem uma população estimada em 11 milhões de pessoas e PIB per capita de R\$ 32.494 (Brandão, 2009; IBGE, 2014). O Circuito das Malhas representa hoje cerca de 70% da economia desses municípios e, juntos, são responsáveis por 40% de toda a produção nacional (ACIMS, 2013).

As empresas respondentes se caracterizam em micro e pequenas empresas, com uma variação de 1 a 37 funcionários, a empresa mais antiga foi fundada em 1974 e cinco empresas foram fundadas em 2014. Os anos de maior abertura de empresas ocorreram entre 1998 e 2001 com uma média de 15 empresas fundadas por ano. Dos 232 respondentes, 68,1% (158) nasceram em Monte Sião, 10,3% (24) nasceram no estado do Paraná, 3% (7) nasceram em outras cidades do cluster do circuito das Malhas (Jacutinga, Ouro Fino, Borda da Mata e Inconfidentes). 7,3% (17) dos respondentes nasceram em outras cidades do estado de Minas Gerais, 9% (21) nasceram no estado de São Paulo, 1,7% (4) nasceram em outros estados (Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Norte, e 1 respondente nasceu na Bolívia (0,6% da amostra).

### 3.3.3. Proceçimentos de análise dos dados

O tratamento dos dados preliminares contemplados pelas perguntas iniciais relacionadas às motivações e percepções dos respondentes em abrir suas malharias foi feito a partir da análise de conteúdo em uma abordagem temática (Bardin, 1979). Ou seja, as entrevistas foram categorizadas em uma grade temática de conteúdos. A grade de categorias adotada foi a mista (Vergara, 2003), na qual parte das categorias é definida *a priori*, com base nas articulações teóricas, e outra parte é definida a partir dos próprios dados coletados. As categorias de análise definidas *a priori* foram as seguintes: empresas mães ativas, empresas mães inativas, *spin-offs* formais, *spin-offs* de várias mães, *spin-offs* informais e empresas tradicionais.

Os dados coletados pelo questionário foram transcritos e organizados em tabelas com a utilização do software EXCEL. A partir destes dados construímos a árvore genealógica do cluster utilizando o software VISIO para representar visualmente as relações de genealogia identificadas no cluster.

## 3.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 3.4.1. Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada em 232 malharias de Monte Sião pertencentes ao cluster do Circuito das Malhas a fim de ilustrarmos a genealogia deste setor. Foram identificadas 511 malharias no cluster após realização da pesquisa, várias empresas precedentes e posteriores as malharias respondentes surgiram, identificamos ligações hereditárias diretas entre empresas, ligações precedentes em várias empresas, empresas posteriores formais e informais, todas essas características permitiram visualizar o surgimento deste cluster. Para categorizarmos esta procedência nomeamos 6 (seis) tipos de empresas constantes no cluster:

1. Empresa mãe ativa – são empresas respondentes ou referenciadas por empresas respondentes que estão abertas, registradas nos órgãos regulatórios e com atividade produtiva e comercial no cluster, e que geraram *spin-offs*.

2. Empresa mãe inativa – são as empresas referenciadas por empresas respondentes que já encerraram suas atividades produtivas e comerciais, ou seja, fecharam, são inexistentes, mas que geraram *spin-offs*.
3. Empresa tradicional – são empresas respondentes, registradas nos órgãos regulatórios, com atividade produtiva e comercial, mas que não tem vínculo e precedência com outras empresas do cluster, surgiu de forma isolada e individual, também não geraram *spin-offs*.
4. Spin-off Formal – são empresas respondentes ou referenciadas por empresas respondentes, que estão em atividade produtiva e comercial, registradas nos órgãos regulatórios, cujo fundador já trabalhou em outra empresa do setor, tem precedência com empresa mãe ativa e / ou inativa, pode ter gerado ou não *spin-offs*.
5. Spin-off VM (várias mães) – são empresas respondentes ou referenciadas por empresas respondentes, que estão em atividade produtiva e comercial, registradas nos órgãos regulatórios, cujo fundador já trabalhou em duas ou mais empresas do setor, tem precedência com empresa mãe ativa e / ou inativa, pode ter gerado ou não *spin-offs*. Na figura de genealogia, as *spin-offs* de várias mães estão vinculadas a empresa-mãe em que a *spin-off* trabalhou por mais tempo.
6. Spin-off Informal – são empresas referenciadas por empresas respondentes, que estão em atividade produtiva, mas que não estão registradas em órgãos regulatórios, trabalham na informalidade geralmente prestando mão de obra para outras empresas, não geraram *spin-offs*.

Sustentado pelas respostas dos entrevistados foi possível identificar 5 (cinco) ambientes para o surgimento e proliferação das malharias no cluster de Monte Sião, caracterizando a genealogia das empresas e desenvolvimento do cluster. Para explicar melhor este contexto faz-se necessário apresentar brevemente a constituição histórica da imigração italiana na cidade, os costumes e tradições associados à habilidade artesanal com o tricô.

A exemplo do que ocorreu com outras regiões do Brasil, os imigrantes italianos chegaram em Monte Sião atraídos pela lavoura de café no início do século XIX. Com as dificuldades e incertezas oriundas da agricultura as mulheres puseram fé no fio de lã e com muita habilidade

no uso das agulhas foram tecendo o que jamais imaginaram: uma economia forte. Para ajudar no sustento de casa teciam peças de tricô e as vendiam na praça pública da cidade. O sucesso foi certo, pois Monte Sião sempre possuiu uma vocação turística em função da fábrica de Porcelana, do clima serrano e das paisagens naturais atraindo turistas de grandes centros, que compravam as louças estampadas de azuis inspiradas nos modelos portugueses e as peças de tricô. (Prefeitura Municipal de Monte Sião, 2014).

Em meados dos anos 60 uma mulher empreendedora, Dona Iracema Andretta Francisco, figura pública local, que ensinava tricô para várias senhoras da cidade comprou, com dificuldade, a primeira máquina manual, Lanofix. A máquina chegou e provocou uma mudança radical no cenário local, as mulheres se adaptaram a essa tecnologia e fizeram do tricô uma fonte de renda formal, o tricô trouxe lucros muito superiores à agricultura, sem os riscos e imprevistos da atividade rural, foi assim que as mulheres ensinaram e incorporaram os homens no negócio do tricô, tirando-os da agricultura. A evolução e o aprimoramento desta atividade foi o principal impulso no progresso e transformou Monte Sião na Capital Nacional do Tricô (Prefeitura Municipal de Monte Sião, 2014).

Esse cenário caracteriza o primeiro ambiente de inserção das pessoas no negócio do tricô, as mulheres tiveram um papel fundamental para isso, a partir da produção artesanal e da disseminação do aprendizado, umas ensinando as outras, e com a ousadia de Dona Iracema em trazer uma máquina manual para industrializar primariamente o processo artesanal, surgiram novas oportunidades e em consequência disso novas empresas, o ofício do tricô foi passado de esposa para marido, de mãe para filho conduzindo assim toda a família a aprender e se envolver com essa atividade produtiva.

O segundo ambiente é caracterizado pelo estímulo da formalização, as empresas com produtividade informal envolvia todos os integrantes da família a trabalharem com o tricô, porém conforme as famílias iam crescendo, os filhos casando, as próprias empresas mães auxiliavam os filhos a montarem suas próprias empresas, dividindo e cedendo parte dos maquinários e gerando assim novas empresas. Esse processo incentivava a formalização das empresas no cluster.

Um terceiro ambiente caracterizado neste estudo foi por meio das famílias vindas do Paraná que por contato com parentes em Monte Sião visualizaram novas oportunidades de negócios, sendo assim, orientadas pelos parentes locais, se instalaram e aproveitaram as oportunidades deste setor na região. Em meados dos anos 80 em torno de 10 famílias entre parentes e amigos próximos chegaram a Monte Sião para abrir suas próprias malharias, os paranaenses foram bem recepcionados, uns já tinham experiência no Paraná com malharias, outros apreenderam com os parentes locais, mas inovaram em processos e modelos de negócios crescendo e solidificando suas empresas no setor, por trazerem as experiências e inspirações de fora do ambiente local.

Um quarto ambiente caracterizado neste estudo se classifica pelo surgimento de empresas pela iniciativa do funcionário de uma malharia em montar seu próprio negócio, segundo respondentes da pesquisa, dois fatores proporcionaram isso. O primeiro se caracteriza pela iniciativa da própria empresa mãe, muitos respondentes afirmam que vários funcionários tiveram oportunidades de aprenderem as atividades das malharias, muitos começavam a trabalhar sem nenhum conhecimento sobre tecer, cortar, costurar, e desenvolver a peça de tricô, a empresa mãe formava e capacitava os funcionários em várias atividades da empresa, uma função de destaque nas malharias são os tecelões, muitos funcionários aprenderam a tecer nas máquinas das malharias mães, e depois de um tempo acabavam tecendo em suas próprias máquinas em suas malharias.

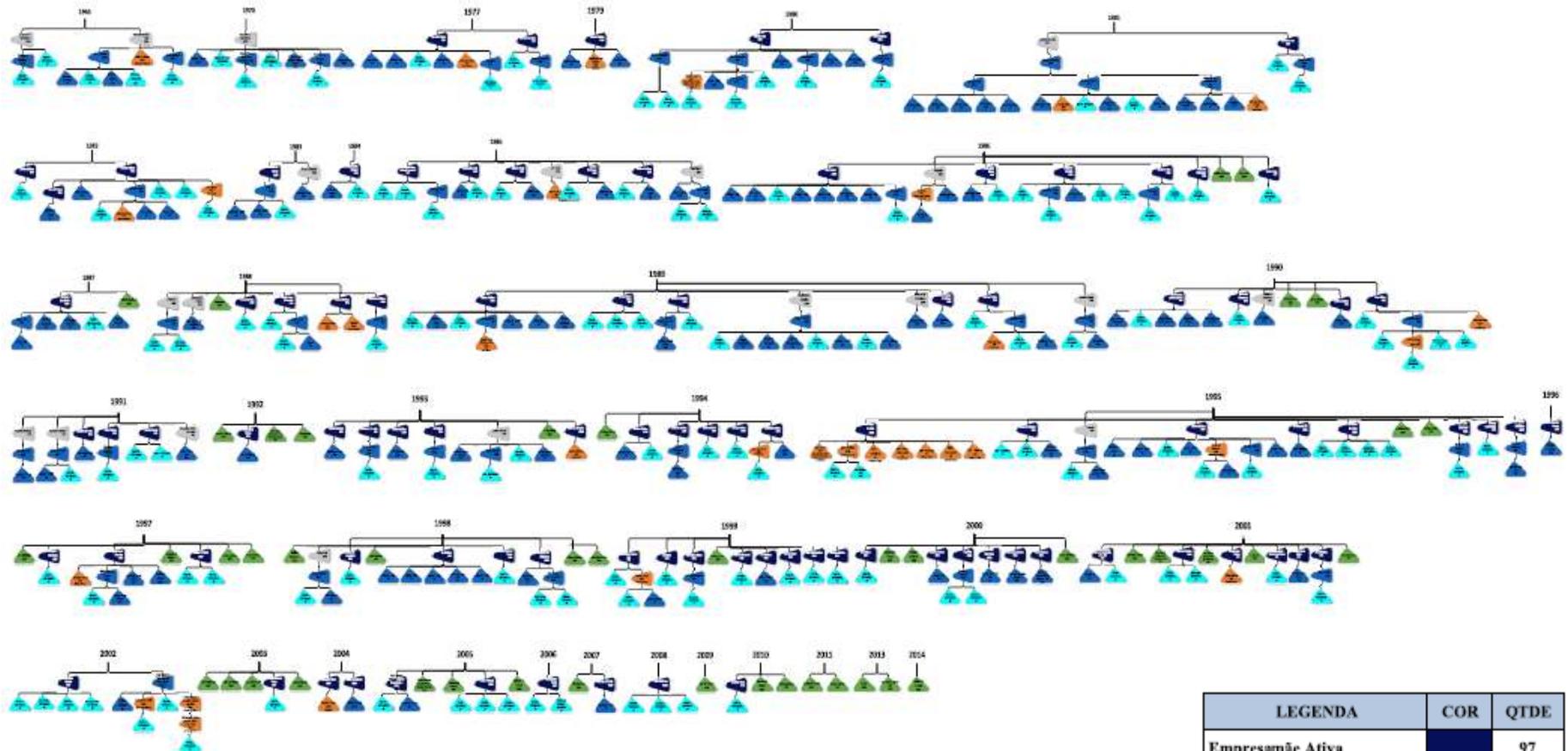
No cluster aparecem empresas mães que incentivava os funcionários a empreender e abrir sua própria malharia vendendo máquinas a eles e auxiliando-os com parcerias e prestação de mão de obra para a empresa *spin-off* atender a empresa mãe. Outras empresas mães rompiam os vínculos com ex-funcionários e não estabeleciam qualquer tipo de contato com eles. Um empresário respondente ressaltou um fato interessante, contou que com a substituição dos maquinários, as malharias mais estruturadas traziam as inovações em maquinários deixando máquinas com tecnologia inferior ociosa, era natural vender as máquinas não mais utilizadas, em função das novas tecnologias, muitas malharias vendiam máquinas em desuso para funcionários, que começaram a trabalhar e tecer com essas máquinas em casa fora do horário de trabalho. Surgiu assim os novos concorrentes informais no setor, fazendo o cluster crescer, mas trazendo todos os problemas da informalidade e da concorrência que essa situação provoca no cenário comercial.

O quinto e último ambiente caracterizado neste estudo classifica empresas que surgem no cluster sem vínculos de naturalidade ou convivência dos fundadores com os nativos locais. Empreendedores visualizam oportunidades no setor e migram para abrir sua empresa e estar próximo das oportunidades locais. Pessoas de fora vêm para o cluster para abrir sua empresa, e mesmo sem vínculo familiar ou profissional aproveita as oportunidades desse ambiente.

Identificou-se que das 232 malharias respondentes a este estudo, 57 empresas são classificadas como empresas mães, geraram outras empresas *spin-offs*, 124 empresas foram classificadas como *spin-offs*, os fundadores tiveram experiência anterior no setor de malharias atuando como empregado por um período de tempo. 45 empresas foram classificadas como tradicionais, abriram a empresa sem experiência prévia no ramo e não geraram descendência, ou seja, não geraram empresas *spin-offs* no cluster.

A Figura 3.1 apresenta a árvore genealógica, ainda que parcial, do cluster de malharias do Sul de Minas, na cidade de Monte Sião. As empresas estão categorizadas por cores conforme descrito na legenda. Esta figura apresenta 511 malharias identificadas no cluster. No apêndice A desta tese inserimos esta figura de forma ampliada para melhor visualização e identificação das empresas.

Figura 3.1 – Genealogia do cluster.



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa.  
Figura elaborada com o software Visio.

LEGENDA	COR	QTDE
Empresamãe Ativa	■	97
Empresa mãe Inativa	■	20
Empresa Tradicional	■	45
Spin-offs Formais	■	170
Spin-offs VM (várias mães)	■	33
Spin-offs Informais	■	146
TOTAL GERAL	-	511

Percebe-se na figura 3.1 que muitas empresas descendentes nasceram nos anos de 1986 e 1989, fato esse amparado pela aquisição de maquinários eletrônicos por algumas malharias do cluster, substituindo e comercializando os maquinários ociosos, facilitando assim o surgimento de novas empresas. O ano de 1996 também é bem representativo com muitas empresas descendentes, fato esse justificado pelos respondentes ressaltando que neste período o acesso para aquisição de maquinário eletrônico foi facilitado pela abertura de mercado na economia nacional instituído em meados de 1992, facilitando assim a aquisição de produtos importados sem tantas burocracias de importação.

A crise econômica americana em meados de 2001, pós-ataque às torres gêmeas nos EUA trouxe muitos prejuízos para os malharistas do cluster, a dificuldade para honrar os empréstimos dos maquinários eletrônicos em função do aumento do dólar fez com que muitas empresas falissem e perdessem tudo, afinal uma máquina eletrônica que custava cem mil dólares, passou a custar três vezes mais da noite para o dia, levando muitas empresas que estavam pagando o financiamento de seus maquinários a não suportar o aumento de suas dívidas. A economia local voltou a se estabilizar em meados de 2004.

Muitos relatos dos respondentes transmitem a determinação e superação de várias empresas em se manter no mercado depois de longos anos de atividade no setor de malharias, o mercado está cada vez mais competitivo, os clientes cada vez mais exigentes, a margem de lucro está a cada dia menor, os concorrentes estrangeiros impactam na atividade produtiva local. As empresas buscam diversificar seus clientes e produtos para manterem-se competitivas, empreendendo e inovando no seu modelo de negócios.

Percebe-se também poucas parcerias entre empresas, fato esse caracterizado pela alta competitividade local, o lema é mais “cada um por si e Deus para todos” como diz o ditado popular. A cooperação entre empresas acontece no ambiente familiar, em empresas com vínculos familiares que tiveram descendência herdada. Algumas parcerias também ocorrem entre empresas mães e empresas *spin-offs* de ex-funcionários, mais voltadas para prestação de mão de obra para atender grandes clientes da empresa mãe.

Outro fato interessante extraído da contextualização das respostas é que a estrutura física das empresas está cada vez menor, os maquinários mais modernos, a terceirização e a informalidade reduziram significativamente o número de funcionários nas malharias nos últimos dez anos, minimizando também seus custos internos. Malharias que há 10 anos tinham 80 funcionários, hoje consegue manter a mesma capacidade produtiva com 1/3 do quadro efetivo na empresa.

### **3.4.2. Discussão dos Resultados da pesquisa**

A proposta deste estudo foi caracterizar a genealogia de um cluster. Os efeitos genealógicos já foram analisados em literatura internacional e especificamente no contexto de indústrias de alta intensidade tecnológica como no Vale do Silício, e no ambiente das tradicionais e milenares indústrias europeias. Nesta pesquisa buscamos analisar um cluster relativamente recente e matizado por duas características fundamentais: a tecnologia utilizada pouco sofisticada, e as empresas serem majoritariamente de pequena dimensão. Para o efeito escolheu-se o cluster do circuito das malhas em Monte Sião, no estado de Minas Gerais.

Ao identificar a forma como ocorreu à descendência destas empresas, reconhecemos seis tipos de empresas diferentes constantes no cluster, empresas mães ativas, empresas mães inativas, *spin-offs* formais, *spin-offs* de várias mães, *spin-offs* informais e empresas tradicionais. Esta classificação está relacionada diretamente a ascendência e descendência das empresas proporcionando assim visualizar o crescimento e consolidação do cluster estudado. Muitas empresas mães pioneiras estão ativas no mercado ainda hoje, percebe-se que as empresas mães pioneiras, ou seja, estabelecidas e responsáveis pela caracterização do cluster, geraram um número significativo de *spin-offs*. É natural no cenário econômico nacional, muitas empresas encerrarem suas atividades, várias empresas mães neste estudo, fecharam, não estão mais ativas no mercado, mesmo assim tiveram um papel significativo no cluster e foram mencionadas por seus *spin-offs* gerados, complementando assim a figura de genealogia do cluster.

É relevante que as empresas estabelecidas são ambientes de treinamento naturais para a próxima geração de empreendedores, pois permitem que funcionários tenham experiências e aprendam lições valiosas de como organizar uma empresa do mesmo setor (Klepper, 2011). Se por um lado podemos pensar que as empresas estabelecidas não teriam qualquer incentivo para permitir a saída dos seus trabalhadores, teríamos de realmente entender os potenciais benefícios para as

empresas-mãe que podem advir de ser gênese de novas empresas. Por outro lado, é importante entender que empresas, ou em que condições podem gerar mais *spin-offs* empreendedoras.

Se a reputação do pai é forte, há ganhos para o filho, devido ao bom nome do pai. Herança de tais ativos intangíveis também pode gerar características comuns entre os membros da família (Ito & Rose, 1994). Esses padrões de comportamento podem produzir características relacionadas à ética, confiança e disciplina mesmo sem um código declarado de conduta. Este comportamento familiar, por sua vez, proporciona mais credibilidade e pode ser passado para as novas gerações de *spin-offs* (Klepper, 2011; Klepper & Thompson 2010).

Um resultado relevante neste estudo foi identificar que muitas empresas nasceram da descendência herdada, a empresa mãe abrigava todos os membros de uma família e com o passar do tempo os “filhos” abriram suas próprias malharias, depois os “netos” abriram suas malharias, favorecendo a descendência familiar no setor (Ito & Rose, 1994; Klepper, 2011). Este é um fenômeno cultural neste cluster, aconteceu de forma natural, como mencionado por muitos respondentes. A dificuldade dos pais de família de manterem suas casas em função exclusiva da agricultura levou as “mães” a desenvolverem uma atividade artesanal paralela em casa para contribuir com a renda familiar, o tricô foi absorvendo grande parte do comércio de Monte Sião. Os ótimos resultados em vendas e a lucratividade financeira estimularam as famílias inserirem todos os integrantes da casa na atividade do tricô, o acesso às tecnologias (maquinários) favoreceram as famílias a organizarem suas empresas saindo da zona rural e migrando para a zona urbana, deixando a informalidade e legalizando suas empresas, incentivando assim os membros das famílias a abrirem suas próprias malharias também.

A constituição das empresas se caracteriza mais como local, 68% das empresas nasceram de pessoas naturais de Monte Sião, 32% de pessoas vindas de outras localidades, próximas e distantes, visualizando oportunidades no setor. Sabe-se que o processo de *spin-offs* é local, mas a origem dos empresários muitas vezes não é (Cooper & Folte, 2000). A vinda das famílias do Paraná foi um fato importante na consolidação do cluster e descendência genealógica das empresas, parte da história deste cluster é de responsabilidade deles, que estabeleceram fortes laços e parcerias entre si, trouxeram inovações e uma visão mais moderna para comercialização dos produtos, inovação nos maquinários e modernidade na infraestrutura das malharias.

Os empresários precisam utilizar suas redes sociais de parceiros de negócios e colegas de trabalho para acessar o conhecimento tácito específico da indústria, o capital humano e os recursos específicos (tais como finanças) necessários para iniciar e crescer o seu negócio (Mason, 2008). Alguns respondentes afirmam que a troca de informações sobre processos produtivos, novos maquinários e determinadas parcerias voltadas para comercialização de produtos estimulam o crescimento das empresas. Redes sociais estabelecidas entre empresas no cluster potencializa a vantagem competitiva dessas empresas no setor. Seria interessante aprofundar os estudos de *spin-offs* dando destaque às redes sociais estabelecidas em pequenos grupos no cluster.

Pessoas quase sempre têm mais diversos e fortes laços com contatos na região em que residem, isso facilita a comunicação e a dinâmica de trabalho entre as empresas que trocam serviços, informações e de certa forma até aprendizado, estimulando no cluster a produtividade (Marshall, 1920). Isto sugere que as redes sociais utilizadas para a mobilização de recursos estão geograficamente localizadas (Stuart & Sorenson, 2003). As redes sociais incentivam o agrupamento de outras empresas no cluster, não só no caso deste estudo, as malharias, mas também vários outros fornecedores que vão replicando e estimulando os laços estabelecidos, beneficiando assim a reputação, status e legitimidades de empresas centrais do cluster (Ferreira et al., 2006; Saxenian, 1994;).

O cluster pesquisado se caracteriza com baixa sofisticação tecnológica e produtiva, o ambiente é bem competitivo entre as empresas, quase sem diferenciação nos produtos comercializados. Essa característica é interessante para consolidar o cluster, a competitividade entre as empresas favorece a produtividade, desperta o interesse de novas empresas se estabelecerem na região, estimula os relacionamento e a disseminação do conhecimento técnico em determinadas concentrações geográficas (Porter, 1998). Complementando a característica de todo cluster, a cooperação também esta presente neste setor. Muitas empresas incentivam o empreendedorismo, encorajam familiares e ex-funcionários a abrirem suas próprias empresas, estreitam as relações e os laços estabelecidos compartilhando técnicas de fabricação, clientes, e outras atividades que favoreçam ambas as empresas (Ito & Rose, 1994). Este comportamento é mais evidente entre empresas com laços sanguíneos, mas não se caracteriza como regra geral. De forma geral o resultado da cooperação entre empresas é benéfico para ambas às partes.

O fenômeno de *spin-offs* é muito importante para a dinâmica dos clusters, muitas empresas nasceram neste cluster pelo acesso de funcionários ao aprendizado em empresas estabelecidas que trouxeram as primeiras tecnologias para industrializar os processos produtivos tidos como artesanais até meados dos anos 70 (Audretsch & Feldman, 1996; Klepper, 2007). A troca de conhecimento e colaboração entre empresas proporcionou a mudança no cenário empresarial deste cluster. As dificuldades para importar as primeiras máquinas eletrônicas e aprender os recursos de produção que elas forneciam levaram vários funcionários a adquirirem conhecimento específico e oportunidades para trabalhar em diversas empresas prestando mão de obra especializada, fato esse caracterizado pelos tecelões de malharias que em épocas de grande produtividade são muito disputados e muito bem remunerados pelas empresas do setor.

### **3.4.3. Limitações do estudo e pesquisa futura**

Este estudo apresenta algumas limitações que importa destacar. Seria interessante apresentar os resultados com 100% da população, em vez de uma amostra que apenas permite uma perspectiva parcial do fenômeno analisado. Seria, assim, mais explícita como a genealogia é um processo fundamental na constituição de clusters. Também poderia permitir melhor entender as descendências e talvez identificar mais claramente empresas mais centrais na geração de novas *spin-offs* no cluster.

Outra limitação contempla a informalidade nas informações prestadas pelos respondentes, muitos empresários não se interessam em informar nomes de ex-funcionários que abriram empresas, alguns mencionam apelidos e nomes incompletos, por não ter a informação completa. Nestes casos classificamos *spin-offs* como informais. Efetivamente a dificuldade de conseguir um conjunto de dados adicionais, inclusive sobre características das empresas e seus negócios inviabiliza estudos complementares. Uma via de pesquisa complementar relevante seria a de entender se as *spin-offs* se estabelecem em concorrência com as empresas mães ou se, pelo contrário, são complementares e colaboram com a empresa-mãe. Isto é relevante para entender as relações de rivalidade e concorrência entre empresas localizadas em proximidade.

Realizamos a pesquisa em apenas uma cidade do cluster do Circuito das Malhas. Este estudo pode ser assim, complementado com uma pesquisa nas outras cidades do cluster de modo a obter uma imagem mais ampla do conjunto das empresas a atuar no setor e nesta região.

Por fim, este estudo tem uma abordagem conceitual e descritiva, não dispondo de elementos para testar, por exemplo, a força dos laços relacionais que unem empresas mães e suas *spin-offs*. Também não permite analisar se as empresas mãe mais férteis podem ter algum benefício (por exemplo, na forma de maior volume de negócios). A existência de benefícios explícitos seria um incentivo para gerar mais *spin-offs*.

Uma nota adicional para salientar que o cluster de malharias foi classificado como de baixa intensidade tecnológica. Ou seja, é possível que em clusters com maior intensidade capitalística ou em clusters mais inovadores as dinâmicas sejam substancialmente distintas. Uma possível explicação seria que quando envolve alta tecnologia as empresas mães tenderiam a proteger melhor o seu conhecimento proprietário, buscando restringir fugas de informações e que potenciais *spin-offs* poderiam induzir.

Para pesquisa futura seria, ainda, relevante entender por meio de estudos empíricos em que condições são geradas *spin-offs* e o papel da empresa-mãe no processo. Apresentar as características das empresas mães que possam influenciar a geração de *spin-offs* traria luz a muitos questionamentos sobre os laços estabelecidos entre empresas no cluster, em que circunstâncias empresas mães geram mais *spin-offs*, como as características das empresas mães poderiam influenciar o desempenho dos *spin-offs* gerados.

A teoria levanta numerosas questões, fundamentalmente, por que ocorrem *spin-offs*? Por que os empregados deixam empresas de sucesso para fundar suas próprias empresas na mesma indústria? O que *spin-offs* herdaram do aprendizado dos funcionários gerando um subproduto de seu emprego que é útil na criação de sua própria empresa? Por que nem todas as empresas de melhor desempenho são fontes igualmente férteis de *spin-offs*? Por que as *spin-offs* estão localizadas perto de suas mães? Como *spin-offs* estimulam o crescimento de clusters e como elas resultam na atividade de um cluster em vez de apenas desviar a atividade da sua mãe?

### **3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao estudar os aspectos genealógicos em clusters, é possível visualizar as competências e os benefícios associados aos laços estabelecidos nas redes entre empresas. O processo de criação de empresas a partir de empresas existentes, caracterizado por *spin-offs* empreendedoras,

favorece o surgimento de clusters. A proposta deste estudo foi caracterizar a genealogia do cluster do circuito das malhas em Monte Sião. Identifiquei seis tipos de empresas que compõem o cluster e a partir disso foi possível gerar a genealogia deste setor. Empresas mães são ambientes de treinamento naturais para a próxima geração de empreendedores, pois permitem que funcionários tenham experiências e aprendam lições valiosas de como organizar uma empresa do mesmo setor, facilitando assim a abertura de suas próprias empresas e consequentemente o desenvolvimento de clusters.

Este estudo traz uma contribuição interessante para estudiosos e pesquisadores de clusters e *spin-offs*, pois ilustra a genealogia de empresas em um setor de baixa intensidade tecnológica, apresenta os fatores de descendência e os vínculos de sucessão com as empresas mães. O processo de criação de empresas concentra-se no fundador, as características pessoais e profissionais do fundador tem uma representatividade direta no surgimento e classificação de uma empresa no cluster. Espera-se que este trabalho sirva de inspiração para pesquisas futuras em outros ambientes de clusters, podendo ser o ponto de partida para novos estudos relacionando os vínculos entre empresas mães e empresas *spin-offs*.

### 3.6. REFERÊNCIAS

- ACIMS. (2013). *Associação Comercial e Industrial de Monte Sião: A cidade de Monte Sião: a capital nacional do tricô*. Disponível em: <http://www.acims.com.br>. Acesso em: 15/03/2014
- Agarwal, R. (2004). Echambadi, R.; Franco, A. & Sarkar, M. Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development and survival. *Academic Management Journal*, 47(4), 501-522.
- Amato Neto, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, SP: Atlas.

- Astley, W. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organization evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 224-241.
- Audretsch, D. & Feldman, M. (1996). Innovative clusters and the industry life cycle. *Review of Industrial Organization*, 11(2), 253-273.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bourgeois, J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Brandão, E. (org.). (2009). *Redução das Desigualdades Regionais: Uma das faces do Choque de Gestão*. Belo Horizonte: Crisálida Livraria e Editora.
- Buenstorf, G. & Klepper, S. (2010). Why does entry cluster geographically? Evidence from the U.S. tire industry. *Journal of Urban Economics*, 68(2), 103-114.
- Buenstorf, G. & Klepper, S. (2009). Heritage and agglomeration: The Akron tire cluster revisited. *Economic Journal*, 119(537), 705-733.
- Cooper, A. & Folte, T. (2000). Entrepreneurship and high-technology clusters, in Sexton, D. & Landström, H. (Eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell, 348-367.
- Cozzi, A. (org.). (2008). *Empreendedorismo de base tecnológica. Spin-off: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa*. São Paulo, SP: Editora Campus.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dick, B. (1997). Exploring organizational family trees: A multigenerational approach for studying organizational births. *Journal of Management Inquiry*, 6(3), 222-233.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2), 147-160.
- Ferreira, M. & Paula, R. (2014). Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica internacional em *spin-offs*. Trabalho apresentado no XXXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro, RJ.
- Ferreira, M.; Serra, F.; Costa, B.; Maccari, E. & Couto, H. (2012). Impact of the types of clusters on the innovation output and the appropriation of rents from innovation. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 7(4), 70-80.

- Ferreira, M.; Tavares, A. & Hesterly, W. (2006). Evolution of industry clusters through *spin-offs* and the role of flagship firms. In: Tavares, A. & Teixeira, A. *Multinationals, clusters and innovation – Does public policy matter?* New York; NY: Palgrave Macmillan.
- Filion, L.; Luc, D. & Fortin, P. (2002). *Guia de spin-off de empresas: em direção a novas formas de práticas empresariais*. Montreal: École des Hautes Études Commerciales.
- Fleisher, B.; Dinghuan, H.; McGuire, W & Zhang, X. (2009). The evolution of an industrial cluster in China. *International Food Policy Research Institute*. Discussion Paper, 1-20.
- Garvin, D. (1983). Spin-offs and the new firm formation process. *California Management Review*, 25(2), 3–20.
- Higgins, M. & Gulati, R. (2000). Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on interorganizational endorsements. *Harvard Business School Working Paper* 01-25.
- Hini, B. (2012). Spin-Off: Factor of Growth and Entrepreneurial Success. The Example of Tunísia. *International Journal of Business and Social Science* 12(3), (Special Issue), 65-75.
- Hite, G. & Owers, J. (1983). Security price reactions around corporate spin-off announcements, *Journal of Financial Economics*, 12(4), 409-436.
- IBGE (2014). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/). Acesso em 10/06/2014
- IEMI. (2014). Instituto de Estudos e Marketing Industrial. *Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira*. São Paulo, Free Press, 2013. Disponível em <http://www.abdi.com.br/Estudo/Estudo%20Prospectivo%20Setorial%20T%C3%AAxtil%20e%20Confec%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 03/01/2013.
- Ito, K. (1995). Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies. *Strategic Management Journal* 16(6), 431-446.
- Ito, K & Rose, E. (1994). The genealogical structure of Japanese firms: Parent-subsidiary relationships. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 35-51.
- Kenney, M. & Von Burg, U. (1999). Technology, entrepreneurship and path dependence: industrial clusters in Silicon Valley and Route 128, *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 67–103.
- Klepper, S. (2011). Nano-economics, spinoffs, and the wealth of regions. *Small Business Economic*, 37(2), 141-154.

- Klepper, S. (2010). The origin and growth of industry clusters: The making of Silicon Valley and Detroit. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 15–32.
- Klepper, S. (2009). Silicon Valley - A chip off the old Detroit bloc. In: Z. Acs, D. B. Audretsch, & R. Strom (Eds.), *Entrepreneurship, growth, and public policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 79–115.
- Klepper, S. (2009). Spinoffs: A review and synthesis. *European Management Review*, 6(3), 159- 171.
- Klepper, S. (2007). Disagreements, spinoffs, and the evolution of Detroit as the capital of the US automobile industry. *Management Science*, 53(4), 616–631.
- Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639-674.
- Klepper, S. & Sleeper, S. (2005). Entry by spinoffs. *Management Science*, 51(8), 1291-1306.
- Klepper, S. & Thompson, P. (2010). Disagreements and intraindustry spinoffs. *International Journal of Industrial Organization*, 28(5), 526–538.
- Lécuyer, C. & Brock, D. (2010). *Makers of the microchip. A documentary history of Fairchild Semiconductor*. Chemical Heritage Foundation. London, England: The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Mason, C. (2008). Entrepreneurial dynamics and the origin and growth of high-tech clusters. In: Karlsson, C. *Handbook of Research on Innovation and Clusters. Cases and Policies. Handbooks of Research on Clusters Series, 2*. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, Massachusetts – USA, 33–53.
- Mathews, J. & Cho, D. (2000). *Tiger technology. The Creation of a Semiconductor Industry in East Asia*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Mayer, H. (2013). Entrepreneurship in a Hub-and-Spoke Industrial District: Firm Survey Evidence from Seattle's Technology Industry, *Regional Studies*, 47(10), 1715-1733.
- Miles, J. & Rosenfeld, J. (1983). An empirical analysis of the effects of spin-off announcements on shareholder wealth, *Journal of Finance*, 38(5), 1597-1606.
- Myint, Y.; Vyakarnam, S. & New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: The Cambridge high-technology cluster. *Strategic Change*. 14(3), 165–177.
- Muendler, M.; Rauch, J.; & Tocoian, O. (2012). Employee spinoffs and other entrants: Stylized facts from Brazil. *International Journal of Industrial Organization* 30(2) 447–458.

- Neck, H.; Meyer, G.; Cohen, B. & Corbett, C. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190–208.
- Philips, D. (2002). A genealogical approach to organizational life changes: the parent progenitor transfer among Silicon Valley law firms, 1946-1996, *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 474-506.
- Porter, M. (2000). Location, clusters and company strategy. In: Clark, G., Feldman, M. & Gertler, M. (Eds), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press. pp. 253–274.
- Porter, M. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6), 77-90.
- Prefeitura Municipal de Monte Sião – PMMS. (2014). Departamento de Tributos. Disponível em [www.turismoemmontesiao.com.br](http://www.turismoemmontesiao.com.br) . Acesso em 10/07/2014.
- RAIS. (2013). Relação Anual de Informações Sociais. Estudo de malharias retilíneas no circuito das malhas – MG. *Sistema FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte.
- Roberts, P.; Klepper, S. & Hayward, S. (2011). Founder backgrounds and the evolution of firm size. *Industrial and Corporate Change*, 20(6), 1515–1538.
- Romanelli, E. (1989). Organizational birth and population variety: A community perspective or origins. *Research in Organizational Behavior*. 11(1), 211-246.
- Rosa, P. & Scott, M. (1999). The prevalence of Multiple Owners and Directors in the SME Sector: Implications for our Understanding of Start-up and Growth. *Entrepreneurship and Regional Development* 11(1), 21-37.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Segal, Quince & Wicksteed. (1985). *The Cambridge Phenomenon – The Growth of the High-technology industry in a university town*. Cambridge: SQW Ltd.
- Stuart, T. & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: Spatial heterogeneity in founding rates and the performance of Biotechnology firms. *Research Policy* 32(2): 229-253.
- Tigre, P. (2006). *Gestão da Inovação. A economia da tecnologia no Brasil*. São Paulo, SP: Editora Campus.
- Tübke, A. (2012). *Success factors of corporate spin-offs*. International Studies in Entrepreneurship. Springer, New York – NY/ USA.

- Urani, A.; Cocco, G. & Galvão, A. (1999). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro, RJ: DP & A.
- Vergara, S. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 14. ed., São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Wallin, M. (2012). The bibliometric structure of spin-off literature. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 14(2), 162-177.
- Wolfe, D. (2002). Social capital and cluster development in learning regions. In Holbrook, J. & Wolfe, D. (Eds), *Knowledge Clusters and Regional Innovation: Economic Development in Canada*, Montreal and Kingston: McGill-Queens University Press, 11–38.

## CAPÍTULO QUATRO

### **Características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras: Uma aplicação no cluster do Circuito das Malhas no Sul de Minas Gerais.**

---

Este capítulo apresenta um modelo com as variáveis essenciais para identificar as características das empresas-mães na geração de novas *spin-offs* empreendedoras. Para isso definimos seis hipóteses que geraram as seguintes variáveis: (1) - idade da empresa mãe, (2) - tamanho da empresa mãe, (3) - redes de relacionamento (aferindo-se a sua participação em associações, número de clientes externos ao cluster e fornecedores externos ao cluster), (4) - reputação, (5) - pioneirismo tecnológico e comercial e (6) - orientação para o mercado. Numa amostra de 103 malharias, com dados coletados por questionário estruturado, de elaboração própria, foi possível testar as hipóteses construídas recorrendo-se as técnicas de análise multivariada. A pesquisa foi aplicada na cidade de Monte Sião, no polo industrial do Circuito das Malhas do Sul de Minas Gerais. Os resultados confirmam que é possível pelos atributos das empresas mães gerarem *spin-offs* empreendedoras, validando assim o modelo proposto. A principal contribuição desta pesquisa foi expor os fatores que estimulam empresas mães gerar *spin-offs* empreendedoras e conseqüentemente trazer luz a vocação empreendedora e as motivações para caracterização do cluster pesquisado.

#### **4.1. INTRODUÇÃO**

Uma das origens fundamentais de novas empresas ocorre por meio de trabalhadores que abandonam os seus empregos nas empresas e se estabelecem por conta própria (Garvin, 1983). Este fenômeno é bem conhecido na literatura internacional, Ferreira, Hesterly e Tavares (2006a) designam as empresas de gestação por empresas mães e as novas empresas por *spin-offs* empreendedoras. O fenômeno é, assim, similar a outras formas de *spin-offs*, como as *spin-offs* acadêmicas – em que pesquisadores, professores e/ou estudantes são “incubados” no ambiente acadêmico, mas abandona esse ambiente para constituir a sua própria empresa. Possivelmente a nova empresa terá por negócio uma oportunidade identificada ou a exploração de uma inovação tecnológica. A situação é, portanto, idêntica à das *spin-offs* empreendedoras que são geradas por empresas já estabelecidas. É, no entanto, distinto das *spin-offs* corporativas em que

uma empresa decide criar uma nova unidade de negócio por fusão de uma atividade que já desempenha ou para aproveitar uma oportunidade identificada.

As pesquisas existentes têm abordado os conceitos de *spin-offs* empreendedoras limitadamente e, como vimos no capítulo 2, têm-se concentrado especialmente no estudo de *spin-offs* acadêmicas e *spin-offs* (também designadas por *spin-outs*) corporativas. Assim, entende-se ainda mal porque trabalhadores podem decidir abandonar os seus empregos para criar uma nova empresa. Também se entende mal porque certas empresas parecem gerar mais *spin-offs* empreendedoras do que outras. A este respeito Saxenian (1994) notou que a Fairchild foi uma empresa mãe especialmente fértil tendo estado na origem de inúmeras *spin-offs* empreendedoras no Vale do Silício. Fenômeno similar identificaram Ferreira et al. (2006a) no cluster de moldes para plásticos na zona da Marinha Grande em Portugal. Também Buenstorf e Klepper (2009) se referiram a fenômeno idêntico no cluster de pneus que se formou em torno de Akron, nos Estados Unidos.

Neste caso, parece razoável sugerir que certas empresas podem ser mais férteis do que outras na geração de *spin-offs* empreendedoras. Em essência, a racionalidade para diferentes níveis de fertilidade pode estar no leque de benefícios que oferecem, possivelmente intencionalmente, às empresas gestadas. Estes benefícios podem advir de uma maior rede relacional, de maior *status*, de contatos comerciais mais extensos, etc., que proporcionam não apenas oportunidades para os trabalhadores identificarem oportunidades não exploradas, mas também pelos benefícios de reputação e legitimidade que daí pode advir (Garvin, 1983; Klepper, 2001; Klepper & Sleeper, 2005). Ou seja, é possível que um conjunto de atributos da empresa mãe se reflita positivamente na probabilidade de sucesso futuro das novas empresas gestadas. É consenso entre os autores que a geração de *spin-offs* consiste na ligação entre empresa mãe e seus ex-funcionários, que por meio de relações afins ou controversas estimula a abertura de novas empresas (Agarwal, Echambadi, Franco & Sarkar, 2004; Garvin, 1983; Klepper, 2001; Saxenian, 1994).

Diante deste cenário, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: *Quais os atributos, ou características, ao nível das empresas estabelecidas- que designamos por empresas mãe - contribuem para a geração de spin-offs empreendedoras?*

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, com dados coletados por questionário estruturado, junto de 103 malharias do cluster do circuito das malhas em Monte Sião. A amostragem foi definida como um subconjunto da amostra do estudo de genealogia, classificada assim por conveniência. O questionário, de elaboração própria, aferiu um conjunto de características das empresas estabelecidas de modo a permitir testar seis hipóteses básicas relacionando essas características com a geração de *spin-offs* empreendedoras.

Os resultados confirmam a generalidade das hipóteses, demonstrando que podemos estimar a geração de *spin-offs* de acordo com um conjunto de atributos das empresas estabelecidas, caracterizadas aqui como empresas mães. Especificamente, os resultados apontam que foi possível confirmar os efeitos significantes da idade e tamanho, empresas experientes geram mais conhecimento possibilitando assim, gerar mais *spin-offs*. Os níveis de relacionamentos estabelecidos pela pertença à associação comercial / industrial, número de fornecedores externos, pioneirismo tecnológico e comercial e acompanhamento das tendências de mercado foram variáveis importantes validadas neste estudo. A reputação da empresa e o número de clientes externos foram as duas variáveis não validadas nesta pesquisa.

A contribuição desta pesquisa concentra-se em apresentar o fenômeno de *spin-offs* em um setor de baixa intensidade tecnológica, e especificamente expor os fatores que estimulam empresas mães gerar *spin-offs* empreendedoras e conseqüentemente trazer luz a vocação empreendedora e as motivações para caracterização do cluster do circuito das Malhas em Monte Sião. Esta pesquisa confirmou indicadores importantes que influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras.

Este capítulo está organizado em seis partes. A segunda parte apresenta o referencial teórico fortemente baseado em estudos anteriores sobre a geração de *spin-offs*, incluindo o modelo “*Motherhood*” proposto por Ferreira, Tavares e Hesterly (2006b). Nesta parte são estabelecidos os argumentos para seis hipóteses. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a amostra, variáveis e o questionário de coleta de dados. Os resultados dos testes das hipóteses são descritos na quarta parte. A quinta parte apresenta uma discussão alargada dos resultados face à teoria desenvolvida, a indicação de limitações

do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Encerra-se esta pesquisa com as considerações finais na sexta e última parte.

## **4.2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES**

Os clusters, também designados por clusters industriais, distritos industriais ou aglomerações geográficas, são conceituados como um conjunto de empresas que operam em uma indústria, com atividades relacionadas, localizados em proximidade geográfica em uma região e possivelmente com extensas interações que tem o benefício potencial de aumentar as vantagens competitivas das empresas e melhorar o desenvolvimento econômico da região (Porter, 1999). O conceito de clusters ou aglomerados produtivos foi definido como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares, cujo todo é maior do que a soma das partes. Então, as empresas se agrupam geograficamente para se beneficiar da disponibilidade de uma força de trabalho de qualidade, indústrias e serviços complementares e fornecedores, e para acessar os fluxos de conhecimentos que facilitem a gestação de novas ideias (Ferreira, Serra, Costa, Maccari & Couto, 2012; Porter, 1999).

O sucesso de uma nova empresa, de fato, depende do acesso a alguns fatores-chave, tais como a equidade de capital de conhecimento, de capital financeiro, notavelmente confiança e capital humano. A busca de uma melhor competitividade por empresas associadas em clusters acontece no momento em que a cooperação entre essas empresas se inicia com a percepção da repartição das suas competências por parte das demais parceiras e busca-se o atendimento das suas próprias necessidades, desta forma a cooperação coexiste com a competição. No aspecto do conhecimento, os clusters acumulam uma grande quantidade de informações, dos mais diversos tipos, com acesso preferencial garantido a seus membros. Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações. Um cluster, portanto é uma concentração de empresas e entidades com objetivos em comum, tais como: baixar custos, agregar inovações tecnológicas através de redes de produção interdependentes, com potencial de atingir crescimento competitivo, contínuo e sustentado (Porter, 1999).

Como os clusters surgem e se expandem tem sido amplamente estudado. Um dos motores da origem e expansão de clusters parece estar em processos empreendedores. Por exemplo, o processo de criação de empresas a partir de empresas existentes, caracterizado por *spin-offs*, favorece o surgimento de clusters e aglomerações. O ambiente empresarial nos clusters é reforçado na forma como os empresários de sucesso tornam-se mentores de novos empreendedores e como investidores em novos negócios participam do desenvolvimento institucional (Wolfe, 2002); conseqüentemente infraestruturas de apoio especializadas são estabelecidas, fornecedores e prestadores de serviços emergem (Mason, 2008; Saxenian, 1994); universidades locais desenvolvem novos programas de ensino e pesquisa para atender às necessidades das empresas de mão de obra qualificada.

Klepper e Sleeper (2005) desenvolveram um modelo em que as empresas dão à luz a *spin-offs* e estas *spin-offs* herdaram traços únicos de sua empresa-mãe, como o conhecimento, além disso, o modelo prevê que as empresas mais experientes geram mais *spin-offs*, essa afirmativa é comprovada nos resultados empíricos de pesquisas aplicadas na indústria de laser nos EUA e na indústria automobilística no Reino Unido. Também Buenstorf e Klepper (2009) analisaram a indústria de pneus nos EUA, em torno de Akron. Akron é uma pequena cidade no estado de Ohio, sem vantagens especiais para a produção de pneus. Os resultados mostraram que a concentração geográfica de empresas em torno de Akron não foi impulsionada pela existência de economias de aglomeração que atraiu participantes neste domínio, mas por um processo de reprodução e hereditariedade que induziu a criação dos novos entrantes, estimulado pela oferta de empresários incumbentes. Outra evidência empírica é encontrada na indústria de discos rígidos (*hard drives*) nos EUA (Klepper, 2011), e na indústria de semicondutores no Vale do Silício (Saxenian, 1994).

*Spin-offs* empreendedoras ocorrem quando ex-funcionários deixam suas empresas e a partir do *know how* adquirido durante esta experiência profissional iniciam suas próprias empresas se posicionando de forma competitiva ou em alguns casos estabelecendo parcerias com as empresas mães (Lindholm Dahlstrand, 1997). Estudos das dinâmicas de clusters destacam as *spin-offs* empreendedoras também como responsáveis pela emergência em clusters, pois empresas que nascem pela hereditariedade de outras empresas surgem de um ambiente de certa forma mais consolidado, com melhor conhecimento tácito e muitas vezes com o espírito de

colaboração fortalecidos por uma estrutura de trabalho local consolidada (Audrestsch & Feldman, 1996; Klepper, 2007; Klepper, 2001). Assim, descendentes são mais propensos a replicar as organizações de uma geração anterior do que os de outras organizações recém-fundadas.

As *spin-offs* empreendedoras distinguem-se das *spin-offs* corporativas que são criadas e, pelo menos parcialmente de propriedade, das empresas-mães, mesmo que possam ser geridas de forma independente (Ito & Rose, 1994). Também diferem das *spin-offs* acadêmicas, que são criadas em ambientes de transferência de conhecimento e tecnologia, muitas vezes amparados por universidades, centros de pesquisa, incubadoras e essencialmente ligadas a instituições de ensino e pesquisa (Cooper & Folte, 2000; Saxenian, 1994).

As motivações que despertam o interesse de ex-funcionários abrirem seus próprios negócios esta diretamente relacionada a fatores como à auto-realização, ousadia em assumir riscos e a necessidade de controlar o próprio ambiente, esses fatores são classificados como importantes características empreendedoras (Bernardt, Kerste & Meijaard, 2002). Brandstätter (1997) verificou que os empreendedores que abriram sua própria empresa, em comparação com os empreendedores que assumiram as empresas existentes têm uma estabilidade emocional relativamente elevada e um maior desejo pela independência. Devido a essas características, eles têm uma maior autoconfiança e eles se atrevem a trabalhar de forma mais inovadora.

Outro fator importante para explicar por que ex-funcionários começam a sua própria empresa pode ser a expectativa de uma recompensa financeira mais elevada, comparado ao trabalho como um empregado. Estudos concluem que as potenciais recompensas financeiras elevadas são um bom motivo para iniciar uma empresa, mas estes mesmos estudos mostram também que a maioria dos empresários não vê este como o motivo fundamental para começar a empresa (Bernardt et al., 2002, Ferreira et al., 2006a; Hisrich, 1990;).

#### **4.2.1 Características da Empresa-Mãe**

Ferreira et al. (2006a) apresentam um modelo que designaram por “*motherhood*” em que surgirem que no centro das dinâmicas empreendedoras que presidem à geração ou expansão dos clusters estão empresas especialmente férteis na gestação de novas *spin-offs*

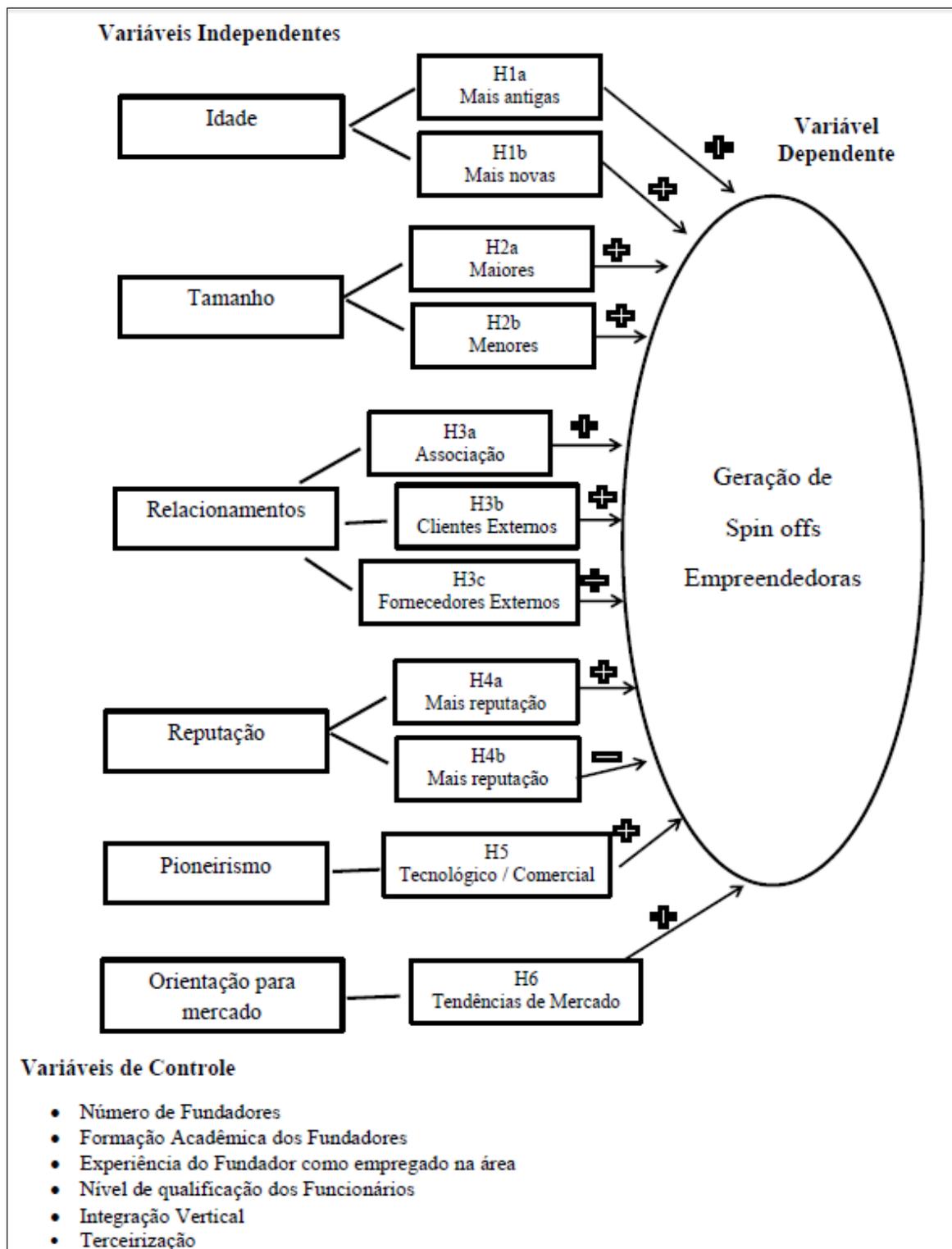
empreendedoras. Em essência, debruçam-se, num trabalho conceitual, sobre algumas características das empresas mães e de suas redes relacionais e como podem ser promotoras de novas *spin-offs*. A sua assunção é que há algumas empresas que, pelas suas características são “úteros” mais propensos a gerar mais *spin-offs*. Por quê? Embora a racionalidade não esteja completamente explicada, no essencial os potenciais empreendedores têm maiores benefícios se forem gestados por uma empresa do que por outras.

Estes benefícios podem existir na forma de legitimidade e reputação ou na forma de acesso a um leque diversificado de recursos. No entanto, não são despiciendas as potenciais relações que o novo empreendedor pode ter se conseguir manter relações comerciais quer com a empresa mãe quer com outras empresas que gravitam na sua esfera. Por exemplo, as *spin-offs* podem herdar as conexões sociais da empresa mãe, permitindo-lhes colaborar com outros descendentes, mas também com uma dispersão mais ampla de empresas em rede com a empresa mãe; ou seja, as *spin-offs* não se beneficia somente dos laços com a empresa mãe, mas também dos laços firmados entre a empresa mãe e outras empresas (Ferreira et al., 2006a).

O modelo de maternidade é em essência um modelo de empreendedorismo, ao contrário do pensamento mais convencional nas pesquisas existentes, o modelo “*motherhood*” proposto por Ferreira et al. (2006b) não visualiza as *spin-offs* empreendedoras essencialmente como inovadoras, esta não é uma condição necessária neste modelo. Essa característica foi preponderante para utilizarmos este modelo neste estudo, pois permite identificarmos os fatores relacionais entre empresas mães e *spin-offs* empreendedoras em setores de baixa intensidade tecnológica. Ex-funcionários podem criar suas próprias empresas por uma variedade de razões, buscar mudanças na sua trajetória profissional, visualizar novas oportunidades de negócios, perseguir seus sonhos ou explorar inovações em determinados setores.

Este estudo expande o trabalho conceitual de Ferreira et al. (2006a) focando especificamente as características da empresa mãe e apenas parcialmente as suas redes de relacionamento externas ao cluster. A Figura 4.1 apresenta o modelo conceitual e inclui as hipóteses desenvolvidas.

**Figura 4.1** – Quadro conceitual e definição das hipóteses do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.1.1. Idade da empresa mãe

A idade da empresa-mãe é um potencial importante motor de sua capacidade de gerar *spin-offs*, mas a forma como a idade influencia não é evidente. Empresas mais antigas tendem a estar mais estabelecidas no mercado e ter ganho alguma notoriedade no cluster. As empresas mais antigas já acumularam um estoque de legitimidade que lhes permite não apenas ser identificadas por potenciais clientes e fornecedores, mas também pelas agências reguladoras (Ferreira et al., 2006a; Klepper, 2001; Phillips, 2002). Empresas começam suas atividades com um conhecimento limitado, e conforme passam os anos, a experiência e conhecimento adquiridos, quando bem sucedidos levam as empresas investirem em marketing, P&D e inovações, aumentando o seu *know how* e consolidando sua imagem e legitimidade em um setor. (Klepper & Sleeper, 2005; Roberts, 1991).

A idade da empresa pode influenciar a geração de *spin-offs*, aumentando a probabilidade de sucesso das *spin-offs*, e essa maior probabilidade de sucesso pode encorajar mais *spin-offs*. (Ferreira et al., 2006a; Klepper, 2011; Phillips, 2002). Para as *spin-offs*, os benefícios de serem geradas em empresas mães mais antigas refletem-se no que podem “herdar” de legitimidade e de acesso a uma diversidade de agentes e recursos. Por exemplo, podem ter uma vantagem relacionada com o capital social herdado da empresa mãe, baseada em uma reputação positiva, maior visibilidade e legitimidade. Também há o potencial de novas *spin-offs* empreendedoras conseguirem ter acesso ao leque de relacionamentos da empresa mãe e em especial a outras empresas que também foram geradas na empresa mãe. Diante deste argumento apresento a hipótese:

***Hipótese 1a. Empresas mais antigas tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

Por outro lado, empresas mãe mais jovens são sugeridas a serem mais inovadoras, flexíveis (Phillips, 2002) e adaptáveis (Garvin, 1983; Nelson & Winter, 1982) do que as empresas relativamente mais velhas. Empresas mais jovens têm mercados e portfólios menos definidos, mecanismos de controle mais baixos, menos formalização, burocracias e rotinas embutidas, proporciona mais flexibilidade às empresas de pais mais jovens e mais oportunidades de criação de *spin-offs*. Na realidade, as próprias insuficiências das empresas mais jovens podem despertar nos trabalhadores oportunidades para se estabelecerem por conta própria criando a sua própria

empresa (Ferreira et al., 2006a; Roberts, 1999). Em suma, é possível argumentar que empresas mais jovens podem oferecer maiores oportunidades de criação de *spin-offs*, mas as empresas melhor estabelecidas podem fornecer o máximo de benefícios à criação de *spin-offs* através do capital social, da legitimidade e da reputação firmadas pelos benefícios das redes (Ferreira et al., 2006a). Este argumento sustenta a hipótese alternativa:

***Hipótese 1b. Empresas mais novas tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

#### **4.2.1.2. Tamanho da empresa mãe**

As empresas maiores normalmente adotam maior capacidade de produção e mais laços com outras empresas do cluster. As empresas maiores são mais propensas a atrair alguns dos melhores funcionários e estar rodeada por um extenso centro de empresas menores. (Ferreira et al., 2006<sup>a</sup>; Klepper, 2001). Empresas maiores proporcionam maior acesso ao conhecimento e diversas experiências organizacionais, proporcionando novas oportunidades aos funcionários (Caravaglia, 2012).

Dois efeitos aparentemente opostos podem advir para as grandes empresas: em primeiro lugar, as grandes empresas são mais propensas a ter pólos completamente povoados que lhes fornecem todos os recursos necessários. Em segundo lugar, as grandes e as pequenas empresas têm especializações diferentes, e geram diferentes tipos de inovações (Klepper, 2001). Sendo assim, estes argumentos sustentam a hipótese:

***Hipótese 2a. Empresas maiores tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

Por outro lado, empresas menores fornecem um ambiente organizacional mais flexível comparado às empresas maiores, permite um aprendizado genérico e desenvolve diversas habilidades nos funcionários, proporcionando assim o desenvolvimento de várias competências e a confiança necessária para abrir novas empresas (Cooper, 1985; Ferreira et al, 2006a; Sørensen, 2007).

Uma razão final está relacionada com os salários pagos em pequenas empresas. Normalmente, os funcionários das pequenas empresas recebem salários mais baixos do que os indivíduos que trabalham para empresas maiores, visualizar oportunidades de aumentar a própria renda deperta

o interesse em funcionários de abrirem seu próprio negócio e, portanto, oportunidades para iniciar seus próprios *spin-offs* (Sørensen, 2007). Estes argumentos sustentam a hipótese:

***Hipótese 2b. Empresas menores tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

#### **4.2.1.3. Rede de negócios da empresa mãe**

As empresas mantêm redes de relacionamentos; para formar uma relação, dois indivíduos normalmente devem atender no espaço e no tempo, porque ambos os locais físicos e sociais influenciam fortemente as atividades das pessoas, a proximidade com essas dimensões aumenta a probabilidade de um encontro casual. Além disso, mesmo depois de um contato inicial, cada um desses fatores importantes influencia a probabilidade de formar e manter um relacionamento. A proximidade geográfica também influencia fortemente a durabilidade das relações, reduzindo os custos de manutenção de uma relação (Freeman, 1979; Sørensen, 2003).

Laços que são estruturalmente incorporados podem ter fundamentalmente diferentes características e trajetórias de vida do que aqueles que não são (Ferreira & Armagan, 2011; Powell, 1990). Laços incorporados promovem uma maior frequência de troca de informações entre os parceiros, que podem afetar o sucesso da aliança, bem como o desempenho entre as empresas. Para entender por que as redes sociais e as informações que são importantes para o canal de empresas e suas alianças é preciso considerar as circunstâncias normalmente associadas a tais laços (Powell, 1990).

As rápidas mudanças no ambiente podem levar as organizações a alterar as suas necessidades e orientação, afetando assim as suas parcerias em andamento. Para construir laços nas organizações que efetivamente atendam as suas necessidades, minimizando os riscos decorrentes de tais preocupações, elas devem estar cientes da existência de seus potenciais parceiros e ter uma ideia de suas necessidades e exigências. As organizações também precisam de informações sobre a fiabilidade desses parceiros, especialmente quando o sucesso depende muito do comportamento dos parceiros (Gulati, 1998).

As empresas podem ser interligadas com outras empresas através de uma ampla gama de relações sociais e econômicas, cada uma das quais pode constituir uma rede social. Estes incluem relacionamentos com fornecedores, fluxos de recursos, membros de associações

comerciais, relacionamentos entre os funcionários individuais, e alianças estratégicas anteriores (Burt, 1997; Gulati, 1994).

As relações estabelecidas entre empresas promovem o compartilhamento de informações entre os parceiros e de certa forma simulam o bom desempenho dessas relações (Powell, 1990). A intensidade das relações estabelecidas entre as empresas de um determinado setor se concentra em entender as necessidades e exigências identificadas por cada uma das empresas relacionadas (Gulati, 1998). Estreitar as redes sociais entre empresas potencializa a fidelidade e longevidade das relações, favorecendo várias oportunidades de parcerias futuras. Estes argumentos sustentam as seguintes hipóteses:

***Hipótese 3a. Empresas vinculadas a associações tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

***Hipótese 3b. Empresas com mais clientes externos tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

***Hipótese 3c. Empresas com mais fornecedores externos tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

#### **4.2.1.4. Reputação da empresa mãe**

Reputação envolve uma estimativa de personagens queridos, habilidades, confiabilidade e outros atributos importantes para o intercâmbio e é importante sob condições de taxas de incerteza e de personalização. Reputação impede o comportamento fraudulento, o que aumenta a cooperação, voce constrói uma imagem ao longo do tempo que vai se replicando, todo mundo conhece todo mundo, a construção dessa imagem pode favorecer ou restringir a atuação de pessoas e empresas, as redes estabelecidas em função da reputação construída emerge e prospera em mercados que mudam rapidamente.

A reputação também tem limitações em sua utilização. Por exemplo, informações sobre a reputação pode ser imprecisa ou mal interpretada (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). O termo reputação esta relacionado à confiança e admiração. O termo confiança tem conotações muito variadas, Gulati (1995) conceitua confiança como "um tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro de troca vai agir de forma oportunista". Esta definição é semelhante à noção

de "fidelidade" mútua nas relações sociais, pode haver confiança entre duas organizações que são simplesmente aglomerações de indivíduos.

A ideia da confiança emergindo de contato prévio é baseada na premissa de que através da interação em curso, as empresas aprendem umas com as outras e desenvolvem a confiança em torno de normas de equidade, ou "confiança baseada no conhecimento" (Gulati, 1995). A confiança entre as empresas refere-se à confiança de que um parceiro não vai explorar as vulnerabilidades do outro (Barney & Hansen, 1994; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992).

O conceito de *status* está relacionado ao conceito de reputação. O *status* de uma organização na rede afeta sua visibilidade no sistema. Quanto maior o *status*, maior acesso da organização em uma variedade de fontes de conhecimento, e quanto mais rica a experiência de colaboração, mais atraente se torna um parceiro. As propriedades de sinalização de *status* são particularmente importantes em ambientes incertos, onde a atratividade de um parceiro em potencial pode ser medida pelo seu *status*, que por sua vez depende das organizações (ou tipos de organizações) já vinculadas a esse parceiro (Podolny, 1994). Este fenômeno tem consequências comportamentais importantes. Se o *status* de quem tem parceria melhora sua própria atratividade, as organizações têm uma tendência a procurar parceiros de alto *status* (Gulati & Gargiulo, 1997).

A estratégia de maximização de *status* restringe o acesso porque os parceiros procuram evitar parceiros de *status* inferior; no entanto, uma vez que outros parceiros também estão evitando as partes do *status* significativamente menor, o resultado da maximização de *status* é o intercâmbio entre unidades de *status* semelhantes. *Status* é baseado em "manifestações passadas de qualidade" ou associação com parceiros de alto *status* (Podolny, 1994). Estratégias de *status* estão bem estabelecidas na indústria do cinema, onde ter um "elemento" estrela ou um diretor ou produtor de filme conhecido garante financiamento e distribuição de um grande estúdio (Jones & Defillippi, 1996).

Reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e experiências acumuladas nas relações com uma organização. Essas interações e experiências acumuladas estão associadas a confiança e ao *status* conquistados ao longo dos anos (Podolny, 1994; Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011). Pode ser que a repetição de comportamentos da

organização gera imagens que, na percepção das partes interessadas, traduz a sua conduta e forma sua reputação, favorável ou desfavorável, definindo o comportamento futuro da organização como esperado pelas partes interessadas.

Empresas com reputação positiva são menos vulneráveis a uma imagem organizacional negativa, transmitem mais confiança e são mais sensíveis à atratividade de outras empresas no mercado (Gulati, 1995; Podolny, 1994). Essa visibilidade proporciona as empresas com boa reputação muitas oportunidades comerciais e maior credibilidade no setor em que atua. A reputação de uma empresa de certa forma se estende a todos os seus *stakeholders* diretos, principalmente aos funcionários e agentes próximos a organização, a mensagem transmitida ou a impressão que se tem é de que empresas com reputação desenvolvem suas atividades organizacionais com pessoas e outras empresas também com boa reputação. Essa impressão pode facilitar a abertura de novas empresas no mercado, pela credibilidade já concretizada do ex-funcionário traduzidas na boa reputação da empresa trabalhada. Diante desses argumentos apresentamos a seguinte hipótese:

***Hipótese 4a. Empresas com mais reputação no cluster tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

Por outro lado, muitas empresas conquistam sua reputação e credibilidade ao longo dos anos, se estabelecendo no mercado e sendo admiradas pela população local e por seus funcionários. A credibilidade, status e confiança conquistados pelas empresas proporcionam satisfação e realização aos funcionários, a admiração se estende a força colaborativa, as pessoas em empresas com reputação transmitem uma imagem positiva, conseqüentemente os funcionários também se apropriam dessa imagem (Gulati & Gargiulo, 1997; Podolny, 1994; Ponzi, et al., 2011). Isso faz com que funcionários de empresas com reputação sejam mais assíduos e fiéis a empresa, não despertando o interesse de abrir seu próprio negócio. Diante dessa afirmativa, apresentamos a seguinte hipótese:

***Hipótese 4b. Empresas com mais reputação no cluster tendem a gerar menos spin-offs empreendedoras***

#### 4.2.1.5. Pioneirismo tecnológico e comercial da empresa mãe

O conceito de pioneirismo é amplamente estudado na literatura de estratégia e marketing, conhecido também pelo termo *first mover*, possui um sentido amplo, podendo ser o primeiro a entrar numa indústria, num mercado, ou a explorar uma tecnologia; ou mesmo a utilizar uma estratégia. Lieberman & Montgomery (1988) examinam a literatura teórica e empírica sobre os mecanismos que conferem vantagens e desvantagens para as empresas pioneiras sendo citado por muitos estudiosos na área (Kalyanaram, Robinson & Urban, 1995; Kerin, Varadarajan & Peterson, 1992; Mueller, 1997; Patterson, 1993; Robinson, Kalyanaram & Urban, 1994; Zahra, Nash & Bickford, 1995). Golder e Tellis (1993) propuseram um método para identificar o pioneirismo no mercado assim classificados: (1) o inventor (primeiro a desenvolver patente ou tecnologias), (2) pioneiro do produto (primeiro a desenvolver modelos de trabalho), e (3) pioneiro do mercado (primeiro a vender novos produtos).

Não há nenhuma garantia de que as vantagens potenciais dos pioneiros sejam suficientes para garantir sua forte posição em relação à evolução do mercado. A concorrência entre pioneiros e seguidores pode ser vista como uma competição para ganhar vantagem em relação às preferências dos consumidores. Marcas pioneiras são mais propensas de serem lembradas e tem uma atitude positiva em relação aos critérios de escolha dos consumidores. Para Alpert e Kamins (1995) e Muthukrishnan (1995) esse cenário sugere que as vantagens de *first movers* podem estar associadas aos processos cognitivos de consumo.

Por outro lado, os pioneiros têm desvantagens como à falta de maturidade no mercado; inadequação do produto à realidade local e falta de infraestrutura (Lasserre, 2003). Todas essas desvantagens exigem investimentos do pioneiro, parte dos quais irão beneficiar os seguidores. Em determinadas indústrias, como a de filmes de animação, os seguidores têm maior chance de sobrevivência, pois podem “roubar” profissionais treinados pelos pioneiros e contratá-los “já prontos”; podem beneficiar-se do desenvolvimento tecnológico dos pioneiros, porém mantendo menor compromisso com tecnologias enraizadas, podendo adotar outras inovações tecnológicas mais rápida e facilmente (Lieberman & Montgomery, 1998).

Empresas pioneiras estão atentas à evolução do mercado e sempre saem na frente trazendo para seu ambiente as primeiras inovações em produtos ou processos (Golder & Tellis, 1993), não

existe garantia de que a posição de destaque dessas empresas proporcione vantagens potenciais aos pioneiros (Alpert & Kamins, 1995, Muthukrishnan, 1995), porém empresas que adotam mais rapidamente as inovações tendem a ser também mais exploradoras de novas tecnologias e oportunidades, expondo seus trabalhadores a novas tecnologias e conseqüentemente proporcionando uma vantagem relativa sobre outras empresas que usam tecnologias menos eficazes e menos eficientes.

Diante desses argumentos apresentamos a seguinte hipótese:

***Hipótese 5. Empresas de maior pioneirismo tecnológico e comercial no cluster tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras.***

#### **4.2.1.6. Orientação para o mercado da empresa mãe**

O conceito de orientação para o mercado tem sido definido na literatura como qualquer comportamento organizacional (Kohli & Jaworski, 1990) ou cultura organizacional (Narver & Slater, 1990). Por exemplo, Narver e Slater (1990, p. 21) definem a orientação para o mercado como "a cultura da organização que de forma mais eficaz e eficiente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e, assim, um desempenho superior contínuo para o negócio." Essas pesquisas afirmam que a orientação para o mercado é constituída por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação inter-funcional para satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de captar esses componentes e enfatizar a consideração das partes interessadas ao reagir às informações do mercado.

Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado pelos três conjuntos de atividades: a geração de inteligência de mercado em toda a organização; a divulgação da inteligência entre os departamentos; e todas as respostas a essas informações da organização. Embora outros estudos sobre a orientação para o mercado têm sido realizados, a maioria dos autores adota a definição de Kohli e Jaworski (1990) ou de Narver e Slater (1990).

A orientação para o mercado coloca a máxima prioridade na criação e manutenção de valor ao cliente, sendo assim consciente dos interesses dos outros intervenientes-chave rentáveis,

fornece também normas para o comportamento em relação ao desenvolvimento organizacional e a capacidade de resposta às informações de mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988). Além disso, como Slater e Narver (2000) argumentam, por causa de sua ênfase externa no desenvolvimento de informações sobre clientes e concorrentes, o negócio orientado para o mercado está bem posicionado para prever a evolução das necessidades de seus clientes e responder a estes através da introdução de produtos e serviços inovadores. Orientação para o mercado existe em um continuum caracterizado pelo grau em que as empresas adquirem divulgar e responder às informações recolhidas a partir de clientes e concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990).

Orientação para o mercado aumenta a capacidade de uma empresa ajustar suas operações para seus mercados-alvo. Ao reunir informações relevantes do ambiente, a empresa aumenta suas chances de desenvolver e implementar estratégias que são adaptadas às oportunidades e ameaças no mercado (Slater & Narver, 2000). Mesmo assim, parece razoável concluir a partir da literatura de que uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, marketing coordenado, a rentabilidade) são operacionalmente manifestados.

Orientações empresariais e de mercado são ferramentas estratégicas para enfrentar tendências de mercado em si instáveis e dinâmicas. Se apenas a orientação para o mercado é o foco, pode-se ter uma perspectiva estratégica limitada na área de negócios atual. A orientação empresarial, ou como alguns autores sugerem na literatura, a orientação empreendedora, tem um efeito direto na orientação para o mercado, sendo muitas vezes caracterizada como um antecedente a orientação para o mercado. Baker e Sinkula (2009) indicaram que a orientação empreendedora aumenta a orientação para o mercado, incentivando uma cultura que promove o desempenho da empresa, organizações que se concentram apenas na orientação empreendedora pode obter um rendimento elevado através da inovação. Empresas empreendedoras muitas vezes desenvolvem novos negócios usando sua base de recursos atual; a orientação empreendedora, assim, pode levar a um aumento na orientação para o mercado. Por conseguinte, a orientação para o mercado que se baseia na orientação empresarial pode perceber a importância do mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

Empresas que utilizam suas estratégias comerciais e organizacionais baseadas nas informações recolhidas de clientes e concorrentes permite uma maior adaptação às oscilações do mercado, otimizando sua intensidade competitiva (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 2000). Funcionários que vivenciam essas experiências dentro do contexto organizacional obtém um conhecimento adicional para adquirir informações que assegurem o sucesso das ações estratégicas da empresa. Por herança deste conhecimento, funcionários experientes podem se sentir aptos a explorar por conta própria informações não observadas pelas empresas. Estes argumentos sustentam a seguinte hipótese.

***Hipótese 6. Empresas com orientação para o mercado tendem a gerar mais spin-offs empreendedoras***

### 4.3 MÉTODO

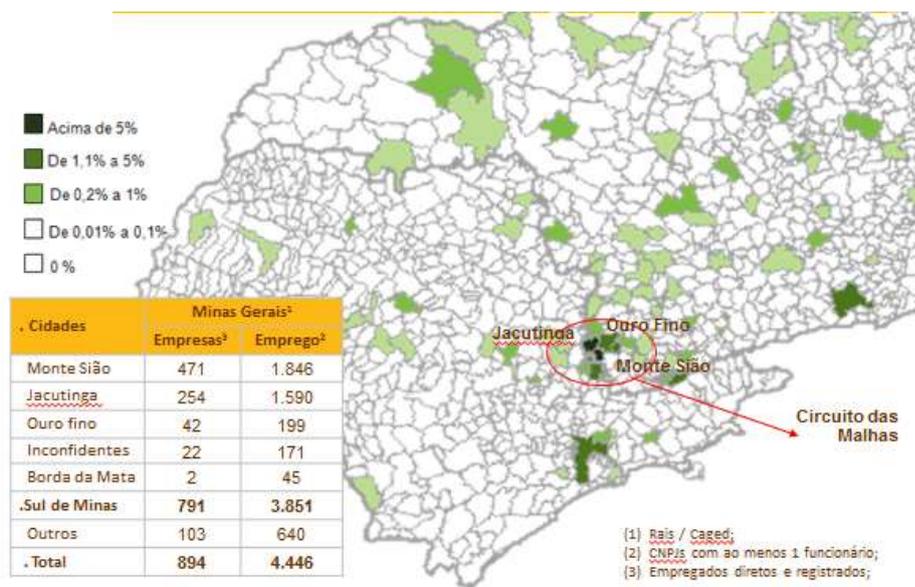
Consolidado com pesquisas anteriores que verificaram a influência de diversos conceitos, capacidades, genealogias e competências sobre *spin-offs*, esta pesquisa se caracteriza de natureza quantitativa para entender questões específicas sobre o fenômeno *spin-offs* empreendedoras (Richardson, 2010). Quanto aos seus fins, a pesquisa é, preponderantemente, explicativa, considerando que ela visa explicar quais fatores, que de alguma forma, causam ou contribuem para sua ocorrência (Vergara 2003).

A pesquisa foi realizada por meio de levantamento interseccional através de questionário estruturado (Apêndice C – questionário) (Malhotra, 2012). O questionário incluiu um conjunto de questões para identificar as características das empresas mães e o número de *spin-offs* empreendedoras gerado. Todas as questões foram direcionadas aos proprietários ou gestores responsáveis pela empresa, por estes serem os que têm melhor conhecimento sobre as estratégias, ações comerciais, histórico das empresas, sendo os que melhor podiam transmitir as informações necessárias na pesquisa. Importa notar que a maioria das empresas analisadas, localizadas no Circuito das Malhas no sul de Minas Gerais e especificamente em Monte Sião, são relativamente pequenas. A pesquisa, com visita a todas as empresas, foi realizada nos mês de junho/2015, e as entrevistas, suportadas num questionário estruturado, foram presenciais, pré-agendadas e transcritas na íntegra pela pesquisadora no próprio questionário.

### 4.3.1 Amostra

O Circuito das Malhas no sul de Minas Gerais é conhecido em todo Brasil e em alguns países por causa da qualidade de suas peças. Formado por cinco cidades - Borda da Mata, Inconfidentes, Ouro Fino, Monte Sião e Jacutinga - situadas nas margens das rodovias MG 290 e MG 459, o Circuito representa hoje cerca de 70% da economia desses municípios e, juntos, são responsáveis por 40% de toda a produção nacional de malharia, exportando para vários países. As cidades, juntas, somam uma população de aproximadamente 100 mil habitantes. Jacutinga e Monte Sião são consideradas cidades polo do circuito das malhas. A Figura 4.2 apresenta o número e localização das malharias em Minas Gerais, ficando clara a formação de um cluster regional neste setor.

**Figura 4.2** - Concentração regional das malharias na Região do Circuito das Malhas



Fonte: RAIS (2014).

Por questões de conveniência apenas incluímos no estudo empresas localizadas em Monte Sião. Monte Sião abriga cerca de quatrocentas e cinquenta malharias, com mais de 200 lojas que empregam direta e indiretamente 8.500 trabalhadores. (ACIMS; 2013). Para a realização deste estudo obteve-se primeiro, a listagem integral de todas as empresas no Catálogo de Inscrições Econômicas por Atividades registradas na Secretaria de Tributos da Prefeitura Municipal de

Monte Sião. Só foram validados cadastros formalizados e empresas legalizadas. Segundo, definimos uma amostragem não probabilística por conveniência das empresas a inquirir, mas atendendo a que todos os respondentes desta pesquisa empírica participaram do estudo de genealogia do cluster apresentado no capítulo 3 desta tese e se mostraram disponíveis para outras colaborações. A pesquisa foi aplicada em 103 micros e pequenas malharias, sediadas na cidade de Monte Sião, foi, portanto, uma amostra não probabilística e intencional (Richardson, 2010).

As empresas respondentes a pesquisa se caracterizam como micro e pequenas empresas, sendo que do total de respondentes, 10 empresas foram classificadas em pequenas empresas (entre 23 e 37 funcionários) correspondendo a 9,70% da amostra e gerando 46 *spin-offs*; as outras 93 empresas foram classificadas como micro empresas (entre 1 e 18 funcionários) correspondendo a 90,30% da amostra e gerando 170 *spin-offs*. Conforme os dados coletados, as empresas em atividade há 10 anos representam 10,65% das gerações de *spin-offs* (23 novas empresas no período), empresas em atividade entre 11 e 20 anos representam 48,15% das gerações de *spin-offs* (104 novas empresas neste período), e empresas em atividade entre 21 e 41 anos representam 41,21% das gerações de *spin-offs* (89 empresas neste período). Das 103 empresas respondentes nesta pesquisa classificamos 7 empresas como pioneiras, as empresas estão atuando no mercado a mais de 25 anos e geraram um número significativo de *spin-offs*.

#### **4.3.2 Variáveis**

##### **4.3.2.1 Variável dependente**

A variável dependente deste estudo foi à geração de *spin-offs*, definida como a existência de trabalhadores que saíram da empresa inquirida para constituir a sua própria empresa. Esta foi mensurada com o número absoluto de *spin-offs* relatado pelos respondentes de cada empresa. Este número oscilou entre zero (no caso e não ter havido qualquer *spin-off* identificada) e onze, (número de empresas geradas pela mesma empresa mãe).

##### **4.3.2.2. Variáveis independentes**

As variáveis independentes incluíram: (1) - idade da empresa mãe, (2) - tamanho da empresa mãe, (3) - redes de relacionamento (aferindo-se a sua participação em associações, número de clientes externos ao cluster e fornecedores externos ao cluster), (4) - reputação, (5) - pioneirismo tecnológico (aferido pela adoção de novas tecnologias de produção fundamentais) e comercial (mensurado pela adoção das novas tecnologias de e-marketing) e (6) - orientação para o mercado (baseado na busca de seguir as tendências de mercado).

A variável idade foi definida como o número de anos de existência da empresa desde a sua fundação até o momento (ano de 2015). A idade da empresa afere a permanência da empresa no mercado e não é apenas um sinal da sua resiliência, mas também pode ser indicativa da sua capacidade de se adaptar ao mercado. Em todo o caso, empresas mais antiga tende a ser mais conhecida por clientes e fornecedores, o que pode ser uma vantagem para *spin-offs* empreendedoras que beneficiem destes efeitos de notoriedade.

Nos trabalhos pesquisados sobre *spin-offs*, o tamanho da empresa é, geralmente, representado pelo número de trabalhadores e volume de faturamento (Buenstorf & Klepper, 2009; Klepper, 2001; Klepper & Sleeper, 2005). Dada a indisponibilidade dos participantes para revelarem dados de natureza econômico-financeira, optamos por utilizar apenas o número de trabalhadores na classificação de tamanho. Previsivelmente quanto maior o número de trabalhadores, também será maior o faturamento e outros indicadores econômicos.

As redes de relacionamento da empresa mãe foram mensuradas observando três métricas distintas. Primeiro, questionei sobre a pertença a alguma associação comercial e industrial local. Esta variável foi codificada de forma dicotômica, com 1 – se a empresa é membro de alguma associação, e 0 – se não for associada. Segundo, o número de clientes externos ao cluster foi mensurado questionando aos participantes qual o número de clientes externos e qual a percentagem dos clientes externos que mantem na sua carteira total de clientes. Ou seja, esta variável foi obtida em número absoluto e em percentual dos clientes totais.

A racionalidade é que empresas com maior número, eventualmente proporção de clientes externos, podem expor os seus trabalhadores a mais oportunidades de negócios que uma nova empresa pode satisfazer. Terceiro, procedemos de forma idêntica para as relações com fornecedores externos ao cluster, questionando sobre o número absoluto e proporção relativa.

Em essência, as proporções foram calculadas pelo rácio do número de clientes, ou de fornecedores, externos ao cluster, divididos pelo número de clientes, ou fornecedores, total.

A mensuração da reputação de uma empresa é uma tarefa difícil. Efetivamente, o próprio conceito de reputação é amplo e complexo e envolve diversos aspectos que podem estar relacionados com a imagem construída pela empresa ao longo do tempo. Ainda assim, para medir a reputação utilizamos a racionalidade expressa em estudos como “empresas mais admiradas” que é publicada na forma de rankings por revistas como a Fortune, e no Brasil a revista Exame. Estes estudos usam a percepção dos gestores e empresas convidadas para mensurar a reputação (Barney & Hansen, 1994; Jones et al., 1997; Ponzi; Fombrun & Gardberg, 2011; Tomaz, 2010). Assim, solicitei aos respondentes da pesquisa para os mesmos nomearem apenas as cinco empresas que mais admiram e respeitam no cluster, considerando aspectos como o tamanho da empresa, seu posicionamento e imagem no mercado, a boa gestão e a estrutura financeira consolidada. As empresas mais citadas foram caracterizadas com maior reputação. Em termos de procedimentos calculei uma média simples ponderada para cada empresa do seu nível de reputação.

O pioneirismo tecnológico, nas duas dimensões de tecnologia fabril e adoção de tecnologias comerciais, visou identificar os efeitos de que empresas mais pioneira no setor podem ter na geração de oportunidades empreendedoras que podem ser exploradas pelos trabalhadores por meio de *spin-offs*. O pioneirismo permite as empresas, pelo menos de certa forma, estar à frente do mercado em inovações buscando se beneficiar e se diferenciar neste mercado altamente competitivo (Lasserre, 2003; Lieberman & Montgomery, 1988). Para medir o pioneirismo tecnológico identificamos a ascensão dos maquinários produtivos no setor e quando estes foram introduzidos. Em essência houve quatro novas tecnologias que foram introduzidas na indústria: 1 - Máquina manual Lanofix / Elgin (1965), 2 - Máquina industrial retilínea COPPO 10 (1974), 3 – Máquina industrial PS (1980), 4 – Máquina industrial eletrônica (1986).

Para classificar se a empresa foi pioneira em alguma destas tecnologias medimos o número de anos entre a introdução da nova tecnologia e o ano de adoção pela empresa. Quanto menor o número de anos, maior o pioneirismo (Lasserre, 2003). Estes dados foram depois codificados dicotomicamente de modo que se as empresas adotaram os maquinários nos dois primeiros anos

após a sua introdução foram consideradas pioneiras nessa tecnologia, tendo o valor de 1, e de 0 caso tenham demorado mais de dois anos para incorporar a nova tecnologia. O cálculo foi feito para cada uma das quatro tecnologias fundamentais e foi calculado o número de vezes que a empresa foi pioneira. Assim, esta variável assume o valor máximo de quatro e o valor mínimo de zero, caso nunca tenha sido pioneira.

A mesma metodologia foi utilizada para classificar o pioneirismo comercial, com o diferencial que agora nos referimos à adoção de tecnologias e sistemas de informação como a criação de um site na internet, vendas online, outras ações comerciais, divulgação da marca e *portfólio* de produtos, etc. Classifiquei empresas pioneiras comerciais pelo ano de abertura do website, assim como codificado para medir o pioneirismo tecnológico, estes dados também foram codificados dicotomicamente de modo que se as empresas que criaram o website nos dois primeiros anos após a abertura do primeiro website no cluster foram consideradas com pioneirismo comercial, tendo o valor de 1, e de 0 caso tenham demorado mais de dois anos para incorporar a nova tecnologia.

Por fim, a variável independente, acompanhar tendências de mercado procurou medir de que forma a empresa se orienta para o mercado. Por ser um setor competitivo, com relativamente baixa diferenciação do produto, é importante identificar de que forma as empresas acompanham as tendências e as mudanças no mercado. Acompanhar as tendências no mercado envolve uma atitude proativa de buscar informações para o desenvolvimento de peças e ritmo de produção (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Esta variável foi mensurada usando os seguintes itens: 1 – Clientes trazem as informações das coleções futuras / 2 – fundador faz viagens e pesquisa de campo em grandes centros no Brasil e no Exterior / 3 compra revistas especializadas em moda / 4 – observa as ações/produções do concorrente dentro do cluster / 5 – utiliza internet para pesquisas, segue sites específicos / 6 – participa de palestras com estilistas e profissionais de moda / 7 – outros. A cada um dos itens respondidos positivamente foi atribuído o valor de 1. A variável assume os valores de 0 a 7 que reflete o número de ações implementadas pelas empresas.

#### **4.3.2.3. Variáveis de controle**

Identificamos seis variáveis de controle: (1) número de fundadores, (2) formação acadêmica dos fundadores, (3) experiência do fundador como empregado na área, (4) nível de qualificação dos funcionários, (5) integração vertical, e (6) a existência de terceirização.

O número de fundadores foi mensurado pelo número absoluto de pessoas que abriram a empresa relatada pelos respondentes. A grande maioria das empresas respondentes foi composta por 1 e/ou 2 fundadores.

A formação acadêmica dos fundadores foi categorizada pelo nível de escolaridade dos fundadores, selecionei cinco classificações: 1 – ensino fundamental / 2 – ensino médio incompleto / 3 – ensino médio completo / 4 – superior completo / 5 – pós-graduado, respeitando a maior titulação do fundador respondente. Klepper e Sleeper (2005) afirmam que o nível de escolaridade dos fundadores favorecem o crescimento e sucesso das empresas. Identificar o perfil do fundador possibilita avaliar se a formação, experiência prévia profissional e idade interferem na atividade e idade da empresa. (Ferreira et al., 2006b; Klepper & Sleeper, 2005).

A experiência do fundador como empregado na área está diretamente relacionada à idade e experiência profissional, então, ser calculada em cada ponto no tempo em relação à amostra: a idade é o número de anos decorridos desde que ele chegou pela primeira vez no cluster enquanto que a experiência é o número de anos desde que ele se tornou um profissional na área pesquisada. (Banerjee & Munshi, 2000). A experiência do fundador como empregado na área foi mensurada pelo número absoluto de anos trabalhados em outra empresa do mesmo setor, tanto como empregado ou como gestor, mas excluindo atividades de empresário e proprietário do empreendimento.

A variável de controle, nível de qualificação dos funcionários, é representada pelo número de funcionários que possuem cursos técnicos e superiores na empresa, buscou – se identificar a proporcionalidade dos funcionários qualificados em relação ao número total de funcionários da empresa. A literatura afirma que funcionários experientes e com maior conhecimento técnico estimula a geração de novas empresas (Klepper & Sleeper, 2005).

A variável integração vertical buscou obter informações sobre a atividade produtiva das malharias pesquisadas. A atividade produtiva das malharias concentra-se em tecer a malha, cortar e costurar a peça a ser produzida, passar a malha após ser tecida, e fazer os serviços de acabamento e finalização da peça. Pelo menos uma atividade de produção deve ser realizada na empresa para caracterizá-la como malharia. A cada um dos itens respondidos positivamente foi atribuído o valor de 1. A variável assume os valores de 1 a 5 que reflete o número de atividades realizadas no processo produtivo da empresa.

Por fim, a variável terceirização buscou identificar as atividades produtivas das empresas respondentes que ocorrem fora da estrutura da empresa. Consideraram-se os cinco processos produtivos descritos na variável integração vertical. A cada um dos itens respondidos positivamente foi atribuído o valor de 1. A variável assume os valores de 0 a 5 respeitando o número de atividades que possa ser realizada fora do ambiente industrial das malharias respondentes.

A tabela 4.1 sintetiza a apresentação e mensuração das variáveis neste estudo, e o questionário é reproduzido no apêndice C.

**Tabela 4.1 – Descrição e mensuração das variáveis**

Variáveis	Descrição	Mensuração	Referências
<b>Variável dependente</b>			
Geração de spin offs	Número de spin offs geradas pela empresa mãe	Obtido por questionário	Garvin, 1983; Ferreira et al., 2006a; Klepper, 2001.
<b>Variáveis Independentes</b>			
Idade da empresa mãe	Número de anos em que a empresa esta em atividade no mercado	Log (2015-ano de fundação da empresa), dado obtido por questionário.	Roberts, 1991; Klepper & Sleeper, 2005; Klepper, 2001; Phillips, 2002; Ferreira et al., 2006a.
Tamanho da empresa mãe	Número de trabalhadores registrados na empresa no período atual	Obtido por questionário	Klepper, 2001; Ferreira et al., 2006a; Caravaglia, 2012; Cooper, 1985; Sørensen, 2007.
Pertença à associação comercial e/ou industrial	Participação em associações comerciais / polos industriais / cooperativas financeiras	0 –Não / 1 – Sim	Gulati, 1994; Burt, 1997.
Número de clientes externos	Número de clientes ativos na empresa localizados fora de Monte Sião	Rácio número clientes externos / numero clientes totais	Gulati, 1998; Gulati, 1994; Burt, 1997; Powell, 1990.
Número de fornecedores externos	Número de fornecedores ativos na empresa localizados fora de Monte Sião	Rácio número clientes fornecedores externos / numero fornecedores totais	Gulati, 1998; Gulati, 1994; Burt, 1997; Powell, 1990.
Reputação	Empresas mais citada pelos entrevistados	Somatório de citações	Jones et. al, 1997; Shapiro, Sheppard, Cheraskin, 1992; Barney; Hansen, 1994; Gulati, 1995; Gulati; Gargiulo, 1997.
Pioneirismo Tecnológico	Empresas pioneiras na aquisição de maquinários para empresa. Consideraram-se os dois anos iniciais de aquisição da 1ª máquina na cidade como pioneirismo. Os três maquinários mais tracionais (Coppo10 / PS / Eletrônica). Considerou-se first mover para cada um dos três maquinários.	0 a 4 - somatório de o first mover por tipo de maquinários.  0 – Não / 1 – Sim	Alpert e Kamins, 1995; Muthukrishnan, 1995; Lasserre, 2003; Lieberman, Montgomery, 1998

Pioneirismo Comercial	Empresas pioneiras na criação do site para empresa. Consideraram-se os dois anos iniciais de criação do site das empresas como pioneirismo.	0 – Não / 1 – Sim	Lasserre, 2003; Lieberman, Montgomery, 1998; Golder; Tellis, 1993; Alpert; Kamins, 1995
Acompanhamento das tendências de mercado	A empresa busca informações das tendências de mercado por meio: 1 – clientes / 2 – viagens / 3 – revistas especializadas / 4 – observam ações dos concorrentes / 5 – internet / 6 – palestras / 7 – outros.	Somatório de 0 a 7 por ações realizadas para identificar as tendências de mercado.	Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Shapiro, 1988

### Variáveis de Controle

Numero de fundadores	Quantidade de pessoas que abriram a empresa	Número informado	Klepper, 2001; Saxenian, 1994.
Formação Acadêmica dos Fundadores	Escolaridade dos fundadores	1 – ensino fundamental 2 – ensino médio incompleto 3 – ensino médio completo 4 – superior completo 5 – pós-graduado	Klepper; Sleeper, 2005; Ferreira et al., 2006
Experiência do fundador como empregado na área	Anos trabalhados na área antes do empreendedor ser empresário no setor de malharias	Número informado	Banerjee; Munshi, 2000
Nível de qualificação dos funcionários	Número de funcionários que possuem curso técnico / superior registrados na empresa	% dos funcionários que possuem curso técnico / superior em relação o numero total de funcionários da empresa	Klepper; Sleeper, 2005
Integração Vertical	Atividade produtiva da empresa (tecer / cortar / costurar / passadoria / acabamento).	Somatório de 1 a 5 (por atividades realizadas).	Klepper, 2001
Terceirização	Atividade produtiva executada fora da empresa por prestação de serviços de mão de obra (tecer / cortar / costurar / passadoria / acabamento).	Somatório de 0 a 5 (por atividades realizadas).	Klepper, 2001

Fonte: Elaborado pela autora.

### **4.3.3 Proccimentos de análise dos dados**

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva para apresentação do conjunto de dados coletados, com o uso do software SPSS. Posteriormente, os testes das hipóteses envolvem a realização de modelos de regressão linear múltipla. Esta técnica busca estimar possíveis relações de dependência entre um conjunto de constructos, ou variáveis, e a variável dependente (Malhotra, 2012).

## **4.4. RESULTADOS**

A matriz de correlação e as estatísticas descritivas são mostradas na Tabela 4.2. Para avaliar o potencial de multicolinearidade calculei os fatores de inflação de variância (VIF – *variance inflation factor*) individuais e médios para todos os modelos de regressão. O VIF mais alto foi de 2,275, abaixo do limite aceitos de 10 e 3 (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Este procedimento não revela nenhuma mudança importante dos níveis de significância estatística ou mudança de sinais de coeficientes estatisticamente significativos, não havendo indício que as estimativas são ameaçadas por problemas de multicolinearidade.

**Tabela 4.2 – Correlações.**

	Mín	Máx	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1 - Número fundadores	1	3	1,29	,498	1																		
2 - Idade	1	41	17,53	8,560	,023	1																	
3 - Formação acadêmica Fundadores	1	5	2,43	1,234	,115	-,066	1																
4 - Experiência Fundador Empreg. Área	0	42	4,89	6,917	,172	-,175	,033	1															
5 - Número de Funcionários	1	37	9,22	7,375	,014	,076	,153	,008	1														
6 - Nível de qualificação Funcionário	0	50	8,713	13,169	-,129	,041	,161	-,113	,174	1													
7 - Associação	0	1	,57	,497	,032	,259**	,317**	-,118	,304**	,178	1												
8 - Número Clientes Externos	0	2396	329,43	528,071	,003	,113	-,036	,172	,292**	,032	,163	1											
9 - Rácio clientes externos	0	100	89,916	19,311	,093	-,033	-,021	,078	,316**	,229*	,315**	,255**	1										
10 - Número Fornecedores Externos	0	80	4,22	9,658	-,061	,004	,081	-,042	,457**	,089	,081	,300**	,169	1									
11 - Rácio fornecedores externos	0	90	20,905	25,955	,055	,197*	,136	-,043	,356**	,159	,143	,157	,208*	,640**	1								
12 - Spin-offs	0	11	2,10	2,032	,049	,386**	,116	-,130	,423**	,079	,265**	,173	,143	,301**	,297**	1							
13 - Grau de integração vertical	0	5	4,60	,856	-,093	,234*	-,042	-,100	,278**	,068	,103	,157	,101	,143	,171	,135	1						
14 - Terceirização	0	5	1,68	1,293	,116	-,114	,074	,252*	-,067	,220*	,044	-,091	,041	,000	-,029	,098	-,338**	1					
15 - Reputação	1	44	3,76	5,999	,085	-,093	,037	-,019	-,072	-,002	-,066	-,105	-,031	-,066	,041	-,214*	,086	-,044	1				
16 - Pioneirismo tecnológico	0	2	,06	,274	,018	,392**	,100	-,100	,231*	,089	,113	-,099	-,096	,028	,073	,342**	,100	-,058	-,084	1			
17 - Pioneirismo comercial	0	1	,02	,139	-,083	,222*	,008	-,069	,111	,000	-,021	,059	,037	,085	,317**	,237*	,066	-,184	-,077	,228*	1		
18 - Tendências de mercado	1	7	2,96	1,212	-,111	,037	,051	,084	,261**	,018	,281**	,235*	,161	,270**	,216*	,221*	,231*	,011	-,034	,125	,005	1	

\*\*Correlação significativa no nível  $p < 0,01$  (2 extremidades), \*. Correlação é significativa no nível  $p < 0,05$  (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa.

Em seguida testei as hipóteses com análise de regressão linear. Esta técnica é usada para analisar as relações associativas entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. As variáveis independentes, que correspondem a cada uma das hipóteses são: idade, tamanho, nível de relacionamentos, reputação, pioneirismo tecnológico e comercial, e orientação para o mercado. A variável dependente é o número de *spin-offs* geradas em cada empresa mãe.

A Tabela 4.3 revela modelos de regressão para testar as hipóteses. O modelo 1 inclui apenas as seis variáveis de controle. Os modelos 2 a 9 incluem, separadamente, cada uma das variáveis independentes para testar as hipóteses propostas. O modelo 10 inclui todas as variáveis do estudo, incluindo as de controle e independentes.

O modelo 2 testa a hipótese 1a que propõe uma relação positiva entre a idade da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. O coeficiente para idade é positivo e significativo ( $\beta = 0,371$ ;  $p < 0,001$ ), suportando a hipótese 1a. Em contraponto, os resultados não permitem confirmar a hipótese 1b que propôs que seriam as empresas mais novas a gerar maior número de *spin-offs*.

O modelo 3 testa a hipótese 2a que propõe uma relação positiva entre o tamanho da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. O coeficiente para tamanho é positivo e significativo ( $\beta = 0,420$ ;  $p < 0,001$ ), confirmando a hipótese 2a, de que as empresas maiores tendem a gerar maior número de *spin-offs*. De modo oposto, os resultados não permitem suportar a hipótese 2b.

Os modelos 4, 5 e 6 testam as hipóteses 3a, 3b e 3c que propõem uma relação positiva entre o nível de relacionamento nas redes de negócios da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. O modelo 4 testa a hipótese 3a que propõe uma relação positiva entre a empresa mãe estar vinculada a associações comerciais e a geração de *spin-offs*. Um coeficiente para associação positivo e significativo ( $\beta = 0,210$ ;  $p < 0,05$ ) confirma a hipótese 3a, e a pertença a associações emerge como um preditor significativo da geração de *spin-offs*. O modelo 5 testa as hipóteses 3b e 3c que propõem uma relação entre o rácio de clientes e fornecedores externos e a geração de *spin-offs*: O coeficiente para o rácio de clientes externos no total de clientes das empresas é positivo, mas não significativo ( $\beta = 0,098$ ), e não confirma a hipótese 3b. Em contrapartida, o

coeficiente para o rácio de fornecedores externos ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,05$ ) suporta a hipótese 3c e confirma o efeito positivo dos relacionamentos externos com fornecedores na geração de *spin-offs*.

Esta análise foi também conduzida considerando não a proporção de clientes e fornecedores externos, mas antes o seu número absoluto. Esta análise é apresentada no modelo 6 que testa as hipóteses 3b e 3c. Em suma, os resultados deste modelo são semelhantes ao modelo 5. O coeficiente para o número de clientes externos é positivo, mas não é significativo ( $\beta = 0,139$ ), não confirmando a hipótese 3b; já o coeficiente para o número de fornecedores externos ( $\beta = 0,231$ ;  $p < 0,05$ ) é significativo, confirmando a hipótese 3c e propondo uma relação positiva entre o número absoluto de fornecedores externos e a geração de *spin-offs*.

O modelo 7 testa a hipótese 4a propondo uma relação positiva entre a reputação da empresa mãe e a geração de *spin-offs*, e a hipótese 4b, alternativa que propõe uma relação negativa entre a reputação da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. O coeficiente para reputação é significativo e negativo ( $\beta = -0,239$ ;  $p < 0,05$ ), rejeitando-se, assim, a hipótese 4a, mas confirmando-se a hipótese 4b. Assim, na amostra analisada, as empresas mães com maior reputação geram menos *spin-offs*. Uma possível interpretação é que os trabalhadores tendem a sair menos de empresas mais reputadas para criar a sua própria empresa. É possível que aspectos como o prestígio de trabalhar em empresas reputadas e a satisfação no trabalho presidam ao efeito identificado.

O modelo 8 testa a hipótese 5 que propõe uma relação positiva entre o pioneirismo da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. Ressalta-se aqui que o conceito de pioneirismo foi abordado numa vertente mais tecnológica, relacionada à adesão e inovação de maquinários e, também, numa vertente comercial, relacionado à inserção da empresa ao ambiente virtual, com a criação de sites e comercialização dos produtos *online*, seguindo as tendências do mercado. O coeficiente para pioneirismo tecnológico é positivo e significativo ( $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,05$ ), assim como o coeficiente para pioneirismo comercial ( $\beta = 0,202$ ;  $p < 0,05$ ), confirmando ambas as hipóteses 5a e 5b.

Finalmente, o modelo 9 testa a hipótese 6 propondo uma relação positiva entre a orientação para o mercado da empresa mãe e a geração de *spin-offs*. O coeficiente orientação para mercado é positivo e significativo ( $\beta = 0,208$ ;  $p < 0,05$ ), confirmando a hipótese 6.

O modelo 10 inclui todas as variáveis utilizadas. Apenas os coeficientes para as variáveis idade e tamanho surgem significantes ( $\beta = 0,71$ ;  $p < 0,05$ ) e ( $\beta = 0,267$ ;  $p < 0,05$ ), respectivamente.

**Tabela 4.3 – Análise dos modelos de regressão linear.**

	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod. 8	Mod. 9	Mod. 10
<b>Hipóteses testadas</b>	Var. Controle	H1a e H1b	H2a e H2b	H3a	H3b e H3c	H3b e H3c	H4a e H4b	H5	H6	Todas variáveis
<b>Variáveis Independentes</b>										
Idade		0,371***								0,271**
Numero de funcionários			0,420***							0,267**
Associação				0,210**						0,001
Rácio clientes externos					0,098					0,045
Rácio fornecedores externos					0,248**					-0,001
Número clientes externos						0,139				0,040
Número fornecedores externos						0,231**				0,110
Reputação							-0,239**			-0,136
Pioneirismo tecnológico								0,272**		0,123
Pioneirismo comercial								0,202**		0,128
Tendências de mercado									0,208**	0,085
<b>Variáveis de Controle</b>										
Numero de fundadores	0,062	0,030	0,045	0,054	0,029	0,072	0,085	0,062	0,088	0,054
Formação acadêmica fundadores	0,110	0,134	0,052	0,046	0,089	0,096	0,117	0,080	0,095	0,071
Experiência fundador empr. Área.	-0,174*	-0,115	-0,195**	-0,147	-0,178*	-0,199*	-0,179*	-0,148	-0,195*	-0,154*
Nível de qualificação funcionários	-0,006	-0,018	-0,070	-0,026	-0,067	-0,028	-0,006	-0,031	0,002	-0,085
Integração vertical	0,194*	0,113	0,081	0,168	0,143	0,141	0,215**	0,172*	0,139	0,016
Terceirização	0,193*	0,198*	0,209**	0,178	0,199*	0,199*	0,188*	0,240**	0,174	0,224**
R <sup>2</sup>	0,083	0,208	0,237	0,121	0,156	0,170	0,139	0,217	0,122	0,433
R <sup>2</sup> Ajustado	0,026	0,150	0,181	0,056	0,084	0,100	0,076	0,150	0,058	0,319
F	1,447	3,572**	4,216***	1,865*	2,172**	2,410*	2,195**	3,248**	1,893*	3,812***
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

$\tau$  p < 0,10; \* p < 0,05; \*\* p < 0,001\*\*\*. Coeficientes padronizados. **Fonte:** Elaborado pela autora.

## 4.5. DISCUSSÃO

Neste estudo busquei compreender as características de empresas já instaladas, aqui designadas por empresas mães, que são potenciadoras da geração de mais *spin-offs* empreendedoras. Empiricamente testei um conjunto de características das empresas mães. Numa amostra de 103 empresas de malharias de um cluster brasileiro, o cluster do circuito das malhas de Monte Sião, localizados no sul de Minas Gerais, foi possível confirmar os efeitos significantes da idade, tamanho, pertença à associação comercial / industrial, número de fornecedores externos, pioneirismo tecnológico e comercial e acompanhamento das tendências de mercado.

Pesquisas sobre *spin-offs* tem-se destacado nos últimos anos com perspectivas e propostas distintas, o ambiente de baixa intensidade tecnológica carece de estudos tanto na literatura internacional quanto na literatura nacional, fato esse que despertou o interesse em estudar o cluster de malharias, por apresentar competitividade acirrada, portfólio de produtos limitados e equidade tecnológica. Entender os fatores que estimulam empresas mães gerar *spin-offs* empreendedoras traz uma contribuição para o setor, pois evidencia a evolução e motivações para caracterização do cluster e a vocação empreendedora deste setor. Muitos aspectos evidenciam a atuação da empresa mãe no processo de geração de novas empresas, esta pesquisa confirmou indicadores importantes que validam e influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras.

A idade da empresa mãe aparece como uma característica importante na geração de *spin-offs* empreendedoras. Empresas mais antiga tende a gerar notoriedade no cluster, acumulam um estoque de conhecimento e legitimidade que lhes permite atuar no mercado de forma mais intensa, proporcionando assim oportunidades para novas empresas se instalarem no cluster, muitas vezes por meio de *spin-offs* (Klepper, 2011; Phillips, 2002). *Spin-offs* gerados em empresas mais antigas e já consolidadas no mercado facilita o acesso às redes estabelecidas pela empresa mãe, a herança dos laços estabelecidos entre empresa mãe e outras empresas do cluster acaba sendo absorvido e replicado com as empresas geradas (Ferreira et al., 2006a).

O tamanho da empresa mãe impacta significativamente na geração de *spin-offs* empreendedoras, conforme aponta nosso estudo. Entende-se que o setor de malharias permite aos funcionários aprendizagem operacional, empresas maiores e consolidadas no mercado

proporcionam recursos e infraestrutura adequados para gerar aprendizado, ingressando às inovações tecnológicas do setor com a utilização de maquinários sofisticados e proporcionando ao funcionário conhecimento e acesso ao desenvolvimento da produção. A reputação positiva herdada da empresa conquistada ao longo dos anos proporciona visibilidade e legitimidade para geração de novas empresas. (Ferreira et al., 2006a; Klepper, 2011).

O nível de relacionamento estabelecido entre as empresas mães é caracterizado pela adesão destas empresas as associações do setor e a carteira de clientes e fornecedores externos conquistados ao longo do tempo. Estar vinculado a associações comerciais e industriais que potencializam ações para comercialização e divulgação do setor estreita laços entre os empresários do setor, potencializando assim suas redes de contatos. As relações sociais influenciam as atividades das indústrias conectando indivíduos constituindo assim uma rede social. (Ferreira & Armagan, 2011; Gulati, 1994).

A rede social oferece as condições favoráveis para obtenção de informações, visualização de cenários futuros, realização de planejamentos, troca de informações e parcerias, entre outras ações que auxiliam as atividades das empresas, tanto para os empresários quanto para os funcionários das empresas associadas, proporcionando o ambiente e o conhecimento necessário propício para abertura de novas empresas.

O número de clientes externos está relacionado diretamente ao desempenho das empresas. Considerando que o cluster de malharias de Monte Sião atua basicamente de um portfólio de produtos limitado, os laços e parcerias com clientes externos direciona o desempenho das empresas, pois a rede de relacionamentos estabelecida promove uma maior frequência de troca de informações, informações estas vindas dos clientes que estão antenados com as tendências e produtos a serem desenvolvidos afetando diretamente o sucesso desta aliança e o desempenho das empresas. (Powell, 1990).

O número de clientes, porte dos clientes, status dos clientes afetam diretamente as atividades das empresas, considerando neste estudo que esta hipótese não foi confirmada, fica claro que não houve variância nos dados, pois praticamente o setor atende em grande maioria somente clientes externos ao cluster. Em contrapartida, o número de fornecedores externos, oferece às empresas locais acesso e obtenção de produtos diferenciados, as empresas podem estabelecer

estratégias de compras e condições de pagamentos mais competitivas, podem estabelecer parcerias de exclusividade em determinados insumos, entre outras ações que são limitadas aos fornecedores locais.

As mudanças constantes no mercado levam as empresas a alterar suas necessidades, buscar orientação de fornecedores externos pode auxiliar as empresas locais, esse nível de relacionamento entre clientes e fornecedores externos proporciona uma experiência adicional aos funcionários, que vivem experiências diversificadas e conhecem outros contextos do setor, muitas vezes despertando o interesse e oferecendo a segurança necessária para abertura de novas empresas. Conhecer os principais parceiros, sejam clientes ou fornecedores, é fundamental para estabelecer laços de relacionamento, para assim atender expectativas mútuas e atender as necessidades e exigências dos envolvidos no relacionamento, é muito importante também às organizações obterem informações sobre a confiabilidade desses parceiros, especialmente quando o sucesso depende muito do comportamento dos parceiros (Burt, 1997; Gulati, 1998; Gulati, 1994).

O conceito de reputação é amplo e complexo, vários fatores caracterizam a reputação de uma empresa, confiança, *status* e credibilidade no mercado entre vários outros termos constroem ao longo do tempo a reputação das empresas no cenário organizacional (Gulati, 1995; Jones et. al, 1997; Podolny, 1994). Empresas com reputação proporcionam uma imagem positiva, transparente e de certa forma confiável. É possível supor então que pessoas que trabalham em empresas com boa reputação no mercado tenham credibilidade, passem uma imagem positiva por estar inserida em um ambiente admirável. A confiança entre as empresas e as pessoas da organização refere-se à confiança de que um parceiro não vai explorar as vulnerabilidades do outro (Barney & Hansen, 1994; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992).

A reputação de uma empresa proporciona de certa forma oportunidades, funcionários que almejam abrir suas empresas, obtêm credibilidade com fornecedores, clientes e futuros parceiros por construir sua trajetória profissional em empresas conceituadas e com boa reputação. Por outro lado essa estabilidade, credibilidade e de certa forma *status* e confiança que a empresa conquistou no mercado, ou seja, sua reputação, pode sim reter talentos e manter os funcionários na empresa, o prestígio gera reconhecimento e satisfação em trabalhar na

empresa. A pesquisa empírica mostrou isso, confirmando a hipótese 4b, as empresas do cluster de malharias de Monte Sião com maior reputação geram menos *spin-offs*.

É possível que ao longo dos anos em função da consolidação e imagem construída pelas empresas mães no mercado, muitos funcionários conquistam a experiência necessária e visualizam oportunidades para abrir seu próprio negócio. Por outro lado, trabalhar em uma empresa de confiança e credibilidade com uma estrutura sólida no mercado proporciona satisfação, reconhecimento e estabilidade, não despertando em muitos funcionários o interesse em abrir seu próprio negócio.

Em consequência disso, empresas mães com mais reputação geram menos *spin-offs*. De acordo com os respondentes da pesquisa, observa-se que as dez empresas mais citadas como admiradas, geraram um número significativo de *spin-offs*, porém se incluirmos algumas análises relacionadas a tempo de atividade da empresa, número de funcionários ao longo do tempo e dividirmos pelo número de *spin-offs* geradas, teremos um percentual inferior das *spin-offs* geradas por empresas mães com menos reputação apontadas no cluster.

Empresas pioneiras no mercado, que introduzem as primeiras inovações e estratégias comerciais em um determinado setor obtêm vantagem competitiva, este é o conceito de *first mover*. Há formas distintas das empresas se caracterizarem como pioneiras, mas é fato que as empresas que trazem as primeiras tecnologias, ou os primeiros produtos, ou ainda as primeiras comercializações e determinadas estratégias de negócios detém essa classificação e saem na frente no mercado (Golder & Tellis, 1993). Estar à frente no mercado é arriscado, as empresas pioneiras necessitam de altos investimentos e infraestrutura para absorver as inovações, muitas vezes em setores de baixa intensidade tecnológica esse esforço dos pioneiros pode ser facilmente copiado (Lasserre, 2003). Este estudo responde positivamente a este conceito, as empresas do cluster que foram caracterizadas pioneiras ou por *first movers* geraram mais *spin-offs* empreendedoras.

Fato semelhante ocorre com empresas orientadas para o mercado, ou seja, empresas orientadas para os clientes e concorrentes, aquelas que desenvolvem seu negócio orientado para o mercado e procura estar bem posicionada para prever a evolução das necessidades de seus clientes e responder a estes através da introdução de produtos e serviços inovadores (Kohli & Jaworski,

1990; Lieberman & Montgomery, 1988; Narver & Slater, 1990). As empresas do cluster orientadas para o mercado geraram mais *spin-offs* empreendedoras confirmando significativamente a hipótese 6 deste estudo.

#### **4.5.1 Limitações da pesquisa**

O estudo tem algumas limitações que importa reconhecer. Realizamos entrevistas com 103 empresas, o que significa aproximadamente 25% das empresas registradas. Assim, seria conveniente conduzir uma pesquisa com uma amostra mais alargada e eventualmente verificando se há efeitos específicos em Monte Sião que possam direcionar os resultados. O cluster de malharias estende-se a outros municípios. Ainda assim, o foco em uma única região não parece ser restritivo da heterogeneidade de empresas. Em todo o caso, a literatura é abundante em apontar que certas regiões desenvolvem dinâmicas empreendedoras distintivas, pelo que expandir o estudo a outras regiões pode, efetivamente, trazer riqueza ao conhecimento.

Importa, também, reconhecer que a coleta dos dados padeceu de algumas dificuldades. Em especial, as empresas são reticentes em divulgarem informação de natureza econômico-financeira e contábil que consideram mais sensíveis, mesmo para um trabalho acadêmico. Assim, algumas variáveis tiveram de usar métricas sub-ótimas.

Complementando as dificuldades em obter informações de natureza financeira, este estudo não pode apresentar indicadores de avaliação de desempenho para medir a performance das empresas no cluster e assim mensurar as empresas mais competitivas e representativas neste critério. É fato que no Brasil há muita restrição por parte das micro e pequenas empresas em disponibilizar informações contábeis e financeiras, parece ser uma característica cultural daqui, as empresas sentem-se expostas e desconfiadas com a finalidade real das informações disponibilizadas, pesquisadores em vários países do exterior não vivenciam esse tipo de restrição para realizar suas pesquisas.

Outra limitação refere-se à informalidade no setor, vários respondentes relatam o impacto do setor informal na fabricação e comercialização dos produtos, nas práticas de preços, pagamentos de tributos e conseqüentemente nos custos fixos das empresas formalizadas. A prefeitura municipal de Monte Sião confirma que há muita informalidade local, ações voltadas

ao incentivo à formalização e fiscalização mais rígida estão sendo desenvolvidos pelos órgãos públicos municipais, para pesquisas futuras métodos de triangulação poderiam confirmar dados do setor informal a fim de realizar estudos comparativos com o setor formal neste ramo de atividade.

#### **4.5.2. Pesquisas futuras e implicações para a prática**

Futuros estudos com amostras maiores em ambientes diferentes podem contribuir para a validade e abrangência de nossos achados. Replicar este modelo em outras cidades do cluster de malhas do Sul de Minas e também em outros clusters com características semelhantes mas com áreas de atividades distintas a este estudo pode confirmar o modelo proposto aqui e salientar particularidades não encontradas nesta pesquisa.

Este estudo é transversal na natureza, não nos permite examinar se as características da empresa mãe na geração de *spin-offs* empreendedoras desaparecem ao longo do tempo, ou investigar seus potenciais efeitos sobre a sobrevivência da empresa. Analisar a abertura e fechamento das empresas em um período de tempo, criar um banco de dados longitudinal, relacionando-as com a descendência genealógica poderia trazer achados interessantes para pesquisas futuras.

Nossa amostra permite fazer uma análise aprofundada da relação entre empresas mães e *spin-offs* empreendedoras. Estudos futuros podem pesquisar como, por que e quais os recursos e os conhecimentos são transferidos para as *spin-offs* e qual o seu impacto no desempenho da *spin-off*. Outra área interessante seria examinar como as características da empresa mãe influenciam o crescimento das *spin-offs* empresariais.

Ressalta-se que para esta pesquisa após identificação das *spin-offs* e genealogia das empresas, de acordo com o número final de empresas estabelecidas, ser relevante analisar em profundidade duas empresas mães com características comuns (ano de fundação / porte), mas com descendências diferentes, ou seja, uma empresa que gerou vários frutos e outra empresa que gerou poucos frutos, e a partir dessa perspectiva entender os fatores que estimulam o sucesso e consolidação das *spin-offs*. Metodologias como estudos sociométricos são interessantes para retratar esse cenário.

Estudos que descrevam os incentivos da empresa mãe em gerar *spin-offs*, identificar os recursos da empresa mãe estimulados para o processo de geração de *spin-offs* e a forma como as relações entre as empresas e outros agentes se desenvolvem, e assim entender como a rede de relacionamentos entre empresa mãe beneficia seus *spin-offs* é relevante para a comunidade científica.

Por fim, importar as teorias indenticadas como correntes teóricas nos estudos de *spin-offs* por métodos bibliométricos apresentadas por (Ferreira & Paula, 2014) associando-as as práticas organizacionais encontradas nos resultados empíricos deste estudo poderia trazer uma contribuição adicional, fortalecendo assim um modelo teórico que favoreça a geração de *spin-offs*, considerando que muitos dos estudos têm uma abordagem atórica, teríamos assim resultados mais robustos e uma melhor orientação aos pesquisadores deste tema.

Complementarmente, incluir a teoria de redes sociais e capital social e entender os laços estabelecidos entre empresas mães e *spin-offs* empreendedoras pode trazer contribuições para estudos futuros e apontar particularidades positivas decorrentes das relações firmadas entre empresas descendentes. Muitas pesquisas podem ser realizadas a partir deste estudo, as contribuições para o conhecimento científico é grande, principalmente para as áreas de empreendedorismo e estratégia.

#### **4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, examinamos as características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras. Na literatura sobre *spin-offs*, a maioria dos estudiosos presume que as *spin-offs* herdaram conhecimento e suas rotinas comportamentais da empresa mãe. Nossos resultados sugerem que as empresas mães possuem características importantes que influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras, tais como a experiência da empresa mãe classificada pelas variáveis idade e tamanho, empresas mais experiente geralmente geram mais conhecimento dando assim, luz aos mais propensos *spin-offs*. Os níveis de relacionamentos estabelecidos, a reputação, o pioneirismo e a orientação para o mercado foram variáveis relevantes para validar as hipóteses apresentadas neste estudo.

O modelo “motherhood” apresentado por Ferreira et. al (2006a), foi um direcionador essencial para esta pesquisa, a ligação entre empresas mães e suas *spin-offs* ampliam os laços estabelecidos entre diversas empresas no cluster e não essencialmente a rede de relacionamentos entre empresas mães e suas *spin-offs*. Este estudo foi importante para se classificar as características das empresas mães na geração de *spin-offs* e ampliar a visão desse nível de relacionamento para eventuais pesquisas futuras. A gama de oportunidades é vasta proporcionando muitos anos de estudos.

#### 4.7. REFERÊNCIAS

- ACIMS. (2013). *Associação Comercial e Industrial de Monte Sião: A cidade de Monte Sião: a capital nacional do tricô*. Disponível em: <http://www.acims.com.br>; Acesso em: [15/03/2014](#)
- Agarwal, R.; Echambadi, R.; Franco, A. & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development and survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501-522.
- Alpert, F. & Kamins, M. (1995). An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions towards pioneer and follower brands. *Journal of Marketing*, 59(4), 34–45.
- Audretsch, D. & Feldman, M. (1996). Innovative clusters and the industry life cycle. *Review of Industrial Organization*, 11(2), 253-273.
- Baker, W. & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Banerjee, A. & Munshi, K. (2000). *Networks, migration and investment: Insiders and outsiders in Tirupur’s production cluster*. Working Paper Number 313, March 2000.
- Barney, J. & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bernardt, Y., Kerste, R. & Meijaard, J. (2002). Spin-off start-ups in the Netherlands - At First Glance. *Strategic Study, EIM – Business & Policy Research*, Zoetermeer, B200106, 1-45.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an Entrepreneur: A Question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18(Issue 2-3), 157-177.
- Buenstorf, G. & Klepper, S. (2009). Heritage and agglomeration: The Akron tire cluster revisited. *Economic Journal*, 119(537), 705–733.

- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.
- Caravaglia, C. (2012). Spin-offs and clusters: The case of the swimwear manufacturers in the Oleggio industrial district. *Liuc Papers*, 258 (Série Economia e Impresa, 66), 1-23.
- Cohen, J. Cohen, P.; West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3a ed. Mahwah, New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cooper, A. (1985). The role of incubator organizations in the founding of growth oriented firms. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 75-86.
- Cooper, A. & Folte, T. (2000). Entrepreneurship and high-technology clusters, in Sexton, D. and Landström, H. (Eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell, 348–367.
- Ferreira, M. & Armagan, S. (2011). Using social networks theory as a complementary perspective to the study of organizational change. *Brasilian Administration Review*, 8(2), 168-184.
- Ferreira, M.; Hesterly, W. & Tavares, A. (2006a). A new perspective on parenting *spin-offs* for cluster formation. In: Fai, F.; & Morgan, E. *Managerial issues in international business*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Ferreira, M.; Serra, F.; Costa, B.; Maccari, E. & Couto, H. (2012). Impact of the types of clusters on the innovation output and the appropriation of rents from innovation. *Journal of Technology. Management & Innovation*, 7(4), 70-80.
- Ferreira, M.; Tavares, A. & Hesterly, W. (2006b). Evolution of industry clusters through *spin-offs* and the role of flagship firms. In: Tavares, A. & Teixeira, A. *Multinationals, clusters and innovation – Does public policy matter?* New York; NY: Palgrave Macmillan.
- Ferreira, M. & Paula, R. (2014). Análise estrutural e longitudinal da pesquisa acadêmica internacional em *spin-offs*. Trabalho apresentado no XXXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro, RJ.
- Freeman, L. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Garvin, D. (1983). *Spin-offs* and the new firm formation process. *California Management Review*, 25(2), 3–20.
- Golder P. & Tellis G. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 30(2), 158–170.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship, *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- Ito, K. & Rose, E. (1994). The genealogical structure of Japanese firms: Parent-subsidiary relationships. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 35-51.
- IBGE. (2014). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/). Acesso em 10/06/2014.
- Jones, C.; Hesterly, W. & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Kalyanaram, G.; Robinson, W. & Urban, G. (1995). Order of market entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research. *Marketing Science*, 14(3), 212–221.
- Kerin, R., Varadarajan, R. & Peterson, R. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33–52.
- Klepper, S. (2011). Nano-economics, spinoffs, and the wealth of regions. *Small Business Economic*, 37(2), 141-154.
- Klepper, S. (2007). Disagreements, spinoffs, and the evolution of Detroit as the capital of the US automobile industry. *Management Science*, 53(4), 616–631.
- Klepper, S. (2001). Employee startups in high-tech industries. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 639-674.
- Klepper, S. & Sleeper, S. (2005). Entry by spinoffs. *Management Science*, 51(8), 1291-1306.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lasserre, P. (2003). Global Strategic Management. *Teaching support materials*. Disponível em: <http://www.philippelasserre.net/slides.htm>. Acesso em 3 de julho de 2015.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1998). First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(8), 1111-1125.

- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41-58.
- Lindholm Dahlstrand, A. (1997). Growth and Inventiveness in Technology-based Spinoff Firms. *Research Policy*, 26(3), 331-344.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. São Paulo, SP: Bookman.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. London, UK: Macmillan.
- Mason, C. (2008). Entrepreneurial dynamics and the origin and growth of high-tech clusters. In: Karlsson, C. (Ed.) *Handbook of Research on Innovation and Clusters. Cases and Policies. Handbooks of Research on Clusters Series*, 2a ed. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton, Massachusetts–USA, 33–53.
- Mueller, D. (1997). First-mover advantage and path dependence. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 827–850.
- Muthukrishnan, A. (1995). Decision ambiguity and incumbent brand advantage. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 98–109.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge – Massachusetts - And London, England.
- Patterson, W. (1993). First-mover advantage: the opportunity curve. *Journal of Management Studies*, 30(5), 759-777.
- Philips, D. (2002). A genealogical approach to organizational life changes: The parent-progenitor transfer among Silicon Valley law firms, 1946-1996, *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 474-506.
- Podolny, J. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 458–483.
- Ponzi, L.; Fombrun, C. & Gardberg, N. (2011). Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Porter, M. (2000). Location, clusters and company strategy. In: Clark, G., Feldman, M. & Gertler, M. (Eds), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford: Oxford University Press. 253–274.

- Porter, M. (1999). Cluster and Competition. *In: On Competition*. Harvard Business Review – Book – Boston – MA.
- Porter, M. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *In: Staw, B. & Cummings, L. (eds.), Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT, 12, 295–336.
- Prefeitura Municipal De Monte Sião. (2014). Departamento de Tributos. Disponível em [www.turismoemmontesiao.com.br](http://www.turismoemmontesiao.com.br). Acesso em 10/07/2014.
- RAIS. (2014). Relação Anual de Informações Sociais. Estudo de malharias retilíneas no circuito das malhas – MG. *Sistema FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte.
- Richardson, R. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Roberts, E. (1991). *High tech entrepreneurs: Lessons from MIT and Beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Robinson, W.; Kalyanaram, G & Urban, G. (1994). First-mover advantages from pioneering new markets: A survey of empirical evidence. *Review of Industrial Organization*, 9(1), 1–23.
- Saxenian, A. (1994). Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA; Harvard University Press.
- SEBRAE (org.). (2011). *Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 – 2011*. (4ed). Brasília, DF: DIEESE.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is ‘market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-128.
- Shapiro, D.; Sheppard, B. & Charaskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Slater, S. & Narver, J. (2000). Market Orientation effect on business profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.
- Sørensen, J. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 387–412.
- Sørensen, O. (2003). Social networks and industrial geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(5), 513–527.

- Tomaz, J. (2010). Identification, reputation, and performance: Communication mediation. *Latin American Business Review*, 11(1), 171–197.
- Vergara, S. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas.
- Wolfe, D. (2002). Social capital and cluster development in learning regions, In Holbrook, J. & Wolfe, D. (Eds), *Knowledge Clusters and Regional Innovation: Economic Development in Canada*, Montreal and Kingston: McGill-Queens University Press, 11–38.
- Zahra S.; Nash, S. & Bickford D. (1995). Transforming technological pioneering into competitive advantage', *Academy of Management Executive*, 9(1), 17–31.

## CAPÍTULO CINCO - Considerações Finais

---

A proposta desta tese foi apresentar três capítulos com abordagens distintas, mas que conjuntamente explicam e complementam os objetivos e a problemática de pesquisa, consolidando assim as teorias, contextos, genealogia e características das empresas-mães na geração de *spin-offs* empreendedoras. Em essência, esta pesquisa teve por objetivo entender o fenômeno de *spin-offs* empreendedoras, primeiro a partir da literatura, e, depois, com estudos empíricos no contexto brasileiro, apresentar a genealogia das empresas em um cluster de baixa intensidade tecnológica e identificar os atributos das empresas-mães que possam influenciar a geração de *spin-offs* empreendedoras. O contexto empírico do estudo assentou nas micro e pequenas empresas do cluster do circuito das malhas de Monte Sião, no sul de Minas Gerais.

Apresentar a revisão da literatura internacional possibilitou identificar as correntes teóricas que amparam as pesquisas sobre *spin-offs* e entender como as publicações evoluíram ao longo do tempo. As teorias de Custos de Transação, Teoria da Agência, Empreendedorismo, Visão baseada em Recursos e Visão baseada no Conhecimento sustentam o referencial teórico de vários estudos. Estudos bibliométricos proporcionam uma boa compreensão de fenômenos e teorias, sua evolução ao longo dos anos e as principais abordagens para sua aplicação. É uma boa metodologia para levantar a literatura existente em pesquisas acadêmicas como teses e dissertações.

Caracterizar a descendência e hereditariedade do circuito das malhas de Monte Sião foi relevante, pois foi possível traçar a árvore genealógica deste setor, proporcionando assim identificar um ambiente propício a diversos estudos, contextualizado em cenários distintos. A pesquisa realizada com as malharias do cluster de Monte Sião identificou seis tipos de empresas diferentes, entre empresas mães e *spin-offs*, é fato que empresas mães são ambientes naturais para ensinar novos empreendedores, pois permitem que os funcionários tenham experiências e acesso a um aprendizado valioso para entender e organizar uma empresa, gerando assim vários *spin-offs*. Particularmente neste estudo identifiquei que muitas dessas descendências foram herdadas dos vínculos familiares das empresas. Outro fator relevante é o papel do fundador, suas características pessoais e profissionais são determinantes no surgimento e classificação das empresas no cluster.

Compreender as características das empresas mães que podem influenciar a geração de *spin-offs* empreendedoras trouxe uma contribuição para o cluster do circuito das malhas de Monte Sião, pois revelou as principais motivações para caracterização deste cluster e a vocação empreendedora deste setor. Esta pesquisa confirmou indicadores importantes que validam e influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras tais como as características das empresas mães classificadas pelas variáveis idade e tamanho, empresas mais experiente geralmente geram mais conhecimento dando assim, luz aos mais propensos *spin-offs*. Os níveis de relacionamentos estabelecidos, a reputação, o pioneirismo e a orientação para o mercado foram variáveis relevantes para validar as hipóteses apresentadas neste estudo.

De forma geral, os estudos apresentam o fenômeno de *spin-offs* empreendedoras como responsáveis pela emergência do cluster de Monte Sião, esta característica ficou bem evidente a partir dos estudos empíricos, as motivações para criação de novas empresas em grande parte surgiu do incentivo ao conhecimento herdado tanto por familiares quanto por ex-funcionários das malharias pesquisadas. A vocação empreendedora é muito forte na cidade de Monte Sião, as mulheres começaram artesanalmente a produção do tricô e cinco décadas depois a atividade econômica de toda uma região depende deste setor, o empreendedorismo feminino é evidente, e desperta o interesse para futuras pesquisas nesta área.

Clusters se caracterizam por serem ambientes competitivos, por outro lado a cooperação em atividades relacionadas se faz presente. Os laços estabelecidos entre empresas mães e *spin-offs* e os níveis colaborativos nos processos de produção e comercialização de produtos são condições interessantes para pesquisas futuras, principalmente em ambientes de baixa intensidade tecnológica onde a transferência de conhecimento e as inovações são de certa forma pouco evidentes. Complementarmente faz-se necessário analisar no futuro como os recursos e os conhecimentos são transferidos das empresas mães para as *spin-offs* empreendedoras e verificar o impacto e crescimento das *spin-offs* empreendedoras a partir das características das empresas mães.

Estudos sobre centralidade são consolidados na literatura de clusters, a visibilidade das empresas centrais e a facilidade em estabelecer relações de negócios destacam estas empresas no cluster, proporcionando uma imersão de liderança no cluster. De certa forma empresas

centrais interferem nas atividades das empresas periféricas, aumentando assim o poder de competitividade no cluster. Estudos futuros podem abordar as redes sociais estabelecidas entre empresas no cluster, e identificar, mesmo pela complexidade de indicadores de centralidade, as empresas mães centrais no cluster e o impacto nas relações com *spin-offs* empreendedoras.

O conceito de redes sociais está associado diretamente ao empreendedorismo, à literatura consolidou as origens do empreendedorismo baseadas em uma abordagem centrada nos traços de personalidade, fatores psicológicos e variáveis demográficas fortalecendo assim o empreendedorismo como um processo socioeconômico integrado em estruturas de redes (Granovetter, 1985), desconsiderando assim a visão de que o empreendedor é um indivíduo isolado. A formação e o desenvolvimento da empresa são facilitados pelas redes sociais dos seus fundadores e pelo contexto social em que a empresa está inserida. Analisar em profundidade empresas mães com características comuns, porém com descendências distintas e a partir dessa perspectiva entender os fatores baseados nas redes sociais que estimulam o sucesso e consolidação de suas *spin-offs* empreendedoras parece ser bem interessante. Estudos sociométricos podem retratar metodologicamente bem esse ambiente em pesquisas futuras.

Por fim, examinar as características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras ao longo do tempo, e investigar seus potenciais efeitos sobre a sobrevivência das empresas trará luz a novos *insights* de pesquisa complementados assim pela análise de abertura e fechamento das empresas em um período de tempo. Uma questão complementar seria aprofundarmos também as pesquisas sobre *spin-offs* empreendedoras analisando o grau de formalidade e informalidade das empresas, e o impacto que essas condições trazem para o cluster.

Ao longo dos três estudos foi possível identificar fatores relevantes que exibem o ambiente e as circunstâncias em que as *spin-offs* surgem. Estudar o ambiente de baixa intensidade tecnológica preencheu um *gap* na literatura nacional. O cluster do circuito das malhas de Monte Sião se caracteriza por abrigar empresas de pequeno porte e tecnologia similar nos processos produtivos, o ambiente é muito competitivo, nossos resultados sugerem que as empresas mães possuem características importantes que influenciam a geração de *spin-offs* empreendedoras.

Encerro esta tese na certeza de que muito aprendi, e que foi possível comprovar contribuições significativas para a comunidade científica. Como pesquisadora entendo que estudos

envolvendo relações entre empresas mães e *spin-offs* são carentes ainda na literatura nacional, este cenário fornece uma gama de possibilidades para pesquisas futuras. É estimulante e desafiador poder continuar pesquisando o fenômeno de *spin offs* empreendedoras que proporcionará anos de trabalho e possivelmente minha consolidação como pesquisadora nesta área.

.

## APÊNDICE A

---

**Figura ampliada da genealogia das empresas do cluster de malharias de Monte Sião**

Impressão em folha A0 anexada em envelope.

## APÊNDICE B

---

### Questionário estudo 3 – Genealogia das *spin-offs* empreendedoras no cluster do Sul de Minas – Monte Sião

➤ **QUESTÕES INICIAIS PARA ABERTURA DE DIÁLOGO:**

- a) Como surgiu a ideia de abrir seu próprio negocio?
- b) Quais as motivações para abrir uma malharia?
- c) Como aprendeu a trabalhar com o tricô?
- d) Quem auxiliou voce a abrir a empresa?

➤ **QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DA GENEALOGIA DO CLUSTER:**

1 - Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

2 - Nome dos Fundadores: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 - Ano de Fundação: \_\_\_\_\_

4 – Nacionalidade / Naturalidade do (s) Fundador(s) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 - Sócios? \_\_\_\_\_ Quantos: \_\_\_\_\_ - A partir de que ano: \_\_\_\_\_

Nome dos sócios: \_\_\_\_\_

6 - Ramo de Atividade: \_\_\_\_\_

Que tipo de produtos / serviços fornece para o mercado \_\_\_\_\_

7 - O fundador da empresa já trabalhou em outra empresa do mesmo setor?

Sim: \_\_\_\_\_ (Quanto tempo) \_\_\_\_\_

Não: \_\_\_\_\_ Qual Experiência anterior \_\_\_\_\_

8 - Em caso afirmativo favor citar cada uma das empresas que já trabalhou:

Empresa	Ano / Período que trabalhou	Função
1		
2		
3		
4		

9 – Sua empresa gerou spin offs? Quais:

Empresa/ Nome Fundador	Ano / Período que trabalhou	Atividade da empresa	Que tipo de relação é estabelecida? <small>Contrato/ Fornecedor / Clientes / Network</small>
1			
2			
3			
4			

10 - Qual o principal motivo que o levou a abrir sua empresa?

- a. Conflito com dono da empresa
- b. Insatisfação pessoal
- c. Vontade de abrir o negócio
- d. Convite para sociedade de um familiar
- e. Visão de oportunidade não explorada pela empresa mãe
- f. Proposta e apoio da empresa mãe para abrir um negócio
- g. Outro \_\_\_\_\_

11 - Caso o seu antigo empregador tenha incentivado voce a abrir sua empresa descreva as principais ações que o auxiliaram a constituir sua empresa

---



---



---

12 – Voce tem parentesco com a empresa mãe? Sim  Qual \_\_\_\_\_ Não

13 - Qual a Intensidade de relacionamento com a empresa mãe?

	Neutro							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Distante								Muito Perto

14 - Qual a frequência com que voce se comunica com a empresa mãe?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

(1 = diariamente; 2 = duas vezes por semana; 3 = uma vez por semana; 4 = duas vezes por mês; 5 = uma vez por mês; 6 = uma vez a cada 2 meses; 7 = uma vez por semestre).

15 – Voce tem parentesco com alguma empresa de Monte Sião?

Sim \_\_\_\_\_ Não

16 – Voce tem parentesco com alguma empresa fora de Monte Sião?

Sim \_\_\_\_\_ Não

17 – Voce coopera / terceiriza / faz parceria com alguma empresa de Monte Sião?

Sim  Qual \_\_\_\_\_ Não

18 – Cite as malharias mais competitivas dentro do seu setor. Por quê?

---

---

Agradecemos sua participação, esclarecemos que todas as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos, não expondo as informações e identidade dos respondentes.  
Atenciosamente,

Roberta Manfron de Paula  
Doutoranda em Administração

## APÊNDICE C

---

### Questionário estudo 4 – Características das empresas mães na geração de *spin-offs* empreendedoras: Uma aplicação no cluster do Circuito das Malhas no Sul de Minas Gerais

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

1. Número de Fundador (es) que constituíram a empresa 1  / 2  / 3  / 4
  
2. Ano de fundação da empresa - \_\_\_\_ (mês) / \_\_\_\_ (ano)
  
3. Formação Acadêmica do (s) Fundador (es)
  - Pós-graduado
  - Superior completo ( \_\_\_\_\_ )
  - Ensino médio completo
  - Ensino médio incompleto
  - Ensino fundamental
  
4. Experiência profissional do Fundador (anos trabalhados)
  - 4.1 - Como empresário na área \_\_\_\_\_ (anos)
  - 4.2 - Como empregado na área ou em mercados relacionados \_\_\_\_\_ (anos)
  - 4.3 - Cite as empresas em que trabalhou antes de montar o próprio negocio  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
5. Número de Funcionários atualmente \_\_\_\_\_
  
6. Quantos funcionários possuem cursos técnicos / superior? \_\_\_\_\_
  
7. Você é membro de alguma Associação? Sim  Não 
  - 7.1 Se Sim, Cite a Associação - \_\_\_\_\_.

8. Número de clientes (excluindo pessoa física) que atendem a empresa \_\_\_\_\_

8.1 Número de clientes locais \_\_\_\_\_

8.2 Número de clientes externos \_\_\_\_\_

8.3 Número de clientes estrangeiros \_\_\_\_\_

9. Número de fornecedores que atendem a empresa \_\_\_\_\_

9.1 Número de fornecedores locais \_\_\_\_\_

9.2 Número de fornecedores externos \_\_\_\_\_

9.3 Número de fornecedores estrangeiros \_\_\_\_\_

10. Número de spin-offs geradas 0  / 1  / 2  / 3  / 4  / 5  / 6  / 7  / 8  / 9

11. Dos spin-offs gerados, quantas empresas nasceram de laços familiares (filhos / irmãos).

1  / 2  / 3  / 4  / 5  / 6  / 7  / 8  / 9

12. Há relacionamento entre a empresa mãe e os spin-offs?

Spin-offs	Clientes		Fornecedores		Concorrentes		Nenhum relacionamento	
	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						
1# _____	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						
2# _____	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						
3# _____	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						
4# _____	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						
5# _____	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>						

13. Marque as fases do processo produtivo realizados na empresa:

Tecer		Cortar		Costurar		Passadoria		Acabamento	
Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>								

13.1 Você compra algum desses serviços a terceiros? Quais?

---



---

14. Cite 5 empresas do cluster que você mais admira e justifique o porquê de acordo com o grau de importância estabelecido nos seguintes critérios.

Empresa
1# _____
2# _____
3# _____
4# _____
5# _____

1 – mais importante / 5 - menos importante

15. Ano em que comprou a 1ª máquina/ Número de máquinas atualmente

Coppo 10	PS	Eletrônica	Outras
____/____	____/____	____/____	____/____

16. Você tem site / página na internet? Sim  Não

16.1 Ano de criação de site / página na Internet \_\_\_\_\_

16.2 Você utiliza o site / página na internet para:

- Fazer promoções / divulgar marca da empresa
- Fazer vendas on line
- Fazer parcerias promocionais / vendas em sites de compras coletivas
- Fazer divulgação com bloqueiras e profissionais de moda
- Parcerias com amigos / familiares
- Outros - \_\_\_\_\_

17. Sua empresa possui um departamento comercial estruturado? Sim  Não

17.1 Se não, quem é responsável pela área comercial da empresa? \_\_\_\_\_

17.2 Como sua empresa acompanha as tendências do mercado?

- Clientes trazem as informações das coleções futuras
- Viagens / pesquisa de campo em grandes centros no Brasil e no Exterior
- Revistas especializadas em moda
- Observa as ações/produções do concorrente dentro do cluster
- Outros - \_\_\_\_\_

Agradecemos sua participação, esclarecemos que todas as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e científicos, não expondo as informações e identidade dos respondentes.

Atenciosamente,

Roberta Manfron de Paula  
Doutoranda em Administração

## ANEXO A

---

### **Carta de apresentação da pesquisa e termo de consentimento.**

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos voce a participar da pesquisa “Genealogia e *spin-offs* empreendedoras do cluster de malharias de Monte Sião”. Esta pesquisa decorre do desenvolvimento de minha tese de doutorado, realizada no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo. O objetivo geral desta tese centra-se em entender a teoria, ou conhecimento, acumulado sobre *spin-offs* a partir da literatura internacional existente, apresentar a genealogia das empresas como um fenômeno real e transversal mesmo em contextos de baixa intensidade tecnológica e em formações, ou aglomerações, recentes, e identificar os atributos das empresas-mãe que podem influenciar a geração de *spin-offs* empreendedoras. Em ambos os contextos empíricos temos como objeto deste estudo as micro e pequenas empresas do cluster do circuito das malhas de Monte Sião.

Composição da equipe de pesquisa:

**Roberta Manfron de Paula**, professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração, com experiência docente de 10 anos na área de educação, pesquisadora e estudante do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Telefone (35) 9141-0829, correio eletrônico: [roberta.manfron@gmail.com](mailto:roberta.manfron@gmail.com).

**Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira** ORIENTADOR desta pesquisa, pesquisador e professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9300, correio eletrônico: [manuel.portugal.ferreira@gmail.com](mailto:manuel.portugal.ferreira@gmail.com)

A pesquisa será conduzida pela pesquisadora, com aplicação de um questionário de fácil preenchimento, sem necessidade de divulgar dados confidenciais da empresa. Além disso, os dados obtidos serão tratados de forma totalmente anônima. O tempo estimado de resposta é de cerca de 30 minutos.

Seus dados foram obtidos a partir do Catálogo de Inscrições Econômicas por Atividades registradas na Secretaria de Tributos da Prefeitura Municipal de Monte Sião.

Todos os empresários respondentes terão acesso à pesquisa final, enviada por e-mail ou por correio após defesa e aprovação da tese. Esta é a forma como agradeço sua participação neste trabalho.

Agradeço antecipadamente pela atenção!

Cordialmente,

Roberta Manfron de Paula

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6905006474100237>

Prof. Dr. Manuel Portugal Ferreira

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7033780505958439>

Local / Data: \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Empresário:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE - correio eletrônico: [pmda@uninove.br](mailto:pmda@uninove.br)/ Telefone (11) 3665-9300.

## ANEXO B

### Relação de empresas respondentes aos estudos de genealogia e empírico.

Empresas participantes dos estudos de genealogia (capítulo 3) e estudo empírico (capítulo 4).

Empresas participantes do estudo de genealogia (capítulo 3).

Nº	Nome Fantasia	Contato	Ano de Fundação	Num.de Funcion.	Endereço	Bairro	Telefone
1	A. D. Malhas	Admir de Andrade	1997	2	Pedro Pocai, 18 - Fundos.	Jardim Novo Horizonte	3465-2098
2	A. K. Malhas	Antonio Lazaro Mattei	2000	11	Basílio Zucato, 109	Jardim Bela Vista	3465-4336 / 9805-1262
3	A. N. T. Confecções (A. N. T. Confecções Ltda - ME)	Tiago Raimundo de Souza e Nilson de Souza Moraes	2001	7	João Paulo I, 55	Centro	3465-1697
4	Aline Baraldi Tricot Ltda - ME	Aline Baraldi Balestra Telles	2007	4	Basilio Zucato, 424	Centro	3465-1298
5	Allon Malhas	Mauricio Donisete da Silva	2001	2	Rua das Violetas,23 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-5839
6	Amaniú Tricot	Ana Maria de Godoy Gloria	1985	8	Rua Ernesto Gotardello, 555	Centro	3465-1664
7	Ana Bella Tricot	Ana Rita de Paula Martins	2000	9	Padre Cornélio 613 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-1699
8	Andréia Castro Tricot	Andréia Castro	2006	1	Rua Antonio Zucheta, 72	Jardim Bela Vista	3465-4741
9	Andressa Malhas	Sebastião Simonete	1994	1	Padre Cornélio, 275	Centro	3465-1667
10	Anselmo Malhas	Luis Fernando Cardoso Souza	1991	1	Rua das Hortencias, 168	Jardim Bela Vista	3465-4807
11	Aquarella Tricot	Erica Jaqueline dos Santos ME	2000	1	Carlos Pennacchi, 565 - Fundos	Centro	3465-4628 / 8883-4628 -
12	Armazém Tricot	Marisa Bernardi Souza	2001	6	Avenida Águas de Lindóia, 334	Centro	3465-4191
13	Art & Manha Tricot (Baraldi & Baraldi Ltda)	Humberto Perini Baraldi	2005	6	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 1417	Centro	3465-8462 / 9152-0123
14	Art's Malhas	Alberto Grossi	1997	1	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 1353/F	Centro	3465-3271

15	Asaph Tricot	Daniel Vaz Dias ME	2004	1	Basilio Zucato, 110	Jardim Bela Vista	3465-6432
16	Atrevida Malhas	Sérgio Gomes de Moraes	1999	3	Padre Natalino, 35	Centro	3465-2901 / 9139-6600
17	Atual Tricot	Jonas Faustino Bueno e Renata (esposa)	1998	1	Rua Curitiba, 111	Jardim Novo Horizonte	3465-3165
18	Avatar Malhas	Fabio Aparecido Gonçalves ME	2000	1	Humberto Pennacchi, 310 - Fundos	Centro	8894-1793
19	Balestra Malhas	Gerson de Godói Balestra	1999	5	Assumpto Volpini, 269 - Térreo	Jardim Planetário	3465-4041
20	BBC Confecções	Beto Beth	1989	8	Rua do Tanque, 520	Centro	3465-2121
21	Beatriz Tricot Ltda	Tereza Simões do Couto	2004	2	Carlos Pennacchi, 408 - Fundos	Centro	3465-2448
22	Bele Malhas	José Paulo de Melo ME	2003	1	Mario Monteiro, 74	Jardim Planetário	3465-2075
23	Belíssima Tricot	Nadir Ferreira Jr. E Josiane Souza Sabadim.	2000	7	Rua Basílio Zucato, 243	Jardim Bela Vista	3465-2205 / 9962-4410
24	Bellas Malhas Ltda	Vicente e Regina	1998	2	João Gottardello, 15	Centro	3465-1712
25	Bia Tricot	Vilma Beletato do Santos	2009	1	Rua Pedro Galbiati, 72	Jardim Bela Vista	3465-3233
26	Bia Tricot	Cleber Paulo de Oliveira	2003	2	Rio de Janeiro, 45 - Subsolo 1	Jardim Novo Horizonte	3465-1454
27	Bianca Malhas	José Pocai Jr. / Alexandre Pocai	1989	8	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 319	Centro	3465-1866
28	Britt Malhas	Rosimeire Ribeiro Camargo	2001	1	Florianópolis, 41	Jardim Novo Horizonte	3465-2918
29	Cacto Malhas	Carmélia Francisca Silva Genghinini	2000	1	Rua das Hortencias, 206 - terreo	Jardim Planetário	3465-1344
30	Calê (Zanon & Scarpioni Ltda ME)	Nelma Maria Scarpione	1999	2	Geraldo Mariano Silva, 35 - Fundos	Jardim Planetário	3465-2641
31	Carolina Malhas	Eliana Silva	1994	6	Zeca de Castro, 558	Jardim Flamboyant	3465-4597
32	Carrey's Tricot	Carlos Alberto Pastre	2008	18	Av. Aguas de Lindoia, 128	Centro	3465-3170
33	Casual & Chik	Malhas Casual e Chik Ltda ME	2008	5	Padre Natalino, 72 - Fundos	Centro	3465-2369
34	Centauro Malhas	Afonso Candido da Rosa e Neuza Guadanhini da Rosa	1995	2	Rua das Acácias, 36 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-2921

35	Chandra Tricot Infantil	Veronica Daldosso Labegalini	1997	18	Avenida das Fontes, 890	Parque Madalena	3465-5341
36	Cherry Tricot	Renata Vieira Toledo	1995	16	Av. Aguas de Lindoia, 273	Centro	3465-1992
37	Chik Chok Tricot	Cassio	2006	2	Antonio Guarini, 306	Parque Dona Antonieta	3465-5362 / 3465-6767
38	Cissa Baby	Avelino Borges de Souza Bueno	1998	4	Sete de Setembro, 876 - Fundos	Centro	3465-4408
39	Citera (Citera Industria e Comercio Ltda)	Helvécio Silva e Elisa Bueno Silva	1999	8	Vitória, 126	Jardim Novo Horizonte	3465-4794
40	Cleuza Malhas	Cleuza Ferraz de Araujo	2005	2	Irineu Bernardi, 294 - Fundos	Parque Dona Antonieta	3465-1881
41	Cold	Renzo Boaventura Pereira	2013	0	Jair Comune, 300	Centro	8811-7101
42	Confecções Alves Ferreira	Alves Ferreira Tricot Ltda-ME	1997	9	Rua do Tanque, 417	Jardim Bela Vista	3465-2575
43	Confecções Eliana	Jose Eli Ribeiro Pinto	1986	4	Rua das Hortencias, 5	Jardim Bela Vista	3465-1623
44	Confecções Ferreira Lima	Gentil Ferreira & Cia Ltda EPP	2000	6	Rua das Violetas, 6	Jardim Bela Vista	3465-4243
45	Confecções Lorrana	Ivonete	2005	1	Antonio Guarini, 294	Parque Dona Antonieta	3465-6835 / 9144-4323
46	Confecções Nossa Senhora Aparecida	Edenilson Souza Franco	1985	2	Humberto Pennacchi, 40	Centro	3465-1551
47	Confecções Poul	Paulo Rogerio Mourão	1997	2	João Gottardello, 66 - piso terreo	Jardim Bela Vista	3465-1674
48	Confecções Renata	Francisco Tadeu da Costa	1990	2	Placido Bernardi, 51	Jardim Bela Vista	3465-2967
49	Confecções Tati	Milton Andrade	1985	5	Pedro Pocai, 6	Nova Monte Sião	3465-2008
50	Contatto	Mariana Paiva	1999	6	Rua Basílio Zucato, 226	Jardim Bela Vista	3465-1629 / 3465-3169
51	Contraponto Tricot	Hugo Adelino Zucato ME	2012	1	João Gottardello, 23	Jardim Bela Vista	3465-4694
52	Convés Tricot	Luis Antonio Bueno ME	2001	2	Rua do Tanque, 464	Jardim Bela Vista	3465-4284
53	Cordilheira das Malhas	João Batista Alves Ribeiro	1999	1	Aurélio Genghini, 237 - terreo	Jardim Vale Verde	3465-3009
54	Corsi Tricot	Adilson Corsi	1990	4	Jair Comune, 646 - Fundos	Centro	3465-1554

55	Cosme & Damião Malhas	Deneci Monteiro Godóis	2004	1	Lourenço Gotardelo, 92	Centro	3465-0107
56	Cravo e Canela	Sandra Pires de Moraes Canela	1993	10	Rua do Tanque, 600	Jardim Bela Vista	3465-1009
57	Criações Rose	Rosimar Guadanhini	1998	1	Padre Cornélio, 596	Centro	465-4213
58	Criança e Cia (Scarpioni & Gaspardi Ltda)	Jeane Fagundes Scarpioni Gaspardi	2001	1	Assumpto Volpini, 107 - Terreo	Jardim Planetário	3465-2735
59	Crismalhas	Cristina Zucato de Oliveira	1988	1	Padre Cornélio, 233	Centro	3465-1426 / 3465-1808
60	D & S Tricot	Danilo da Silva	2012	1	Lourenço Gotardello, 48 - loja 1 - Fundos	Centro	3465-4829
61	Debora Ribeiro Tricot	Debora Ribeiro	1989	15	Florianópolis, 100	Jardim Novo Horizonte	3465-1946
62	Denise Tricot	Denise Dias P de Lima & Cia Ltda	2008	1	Rua das Violetas, 24	Jardim Planetário	3465-2137
63	Dezzafio Moda	Jusilei e Flavio	2010	12	Zeca de Castro, 360	Parque Dona Antonieta	3465-1222
64	Dinha Tricot	Marcelo das Chagas ME	1998	3	Irineu Bernardi, 303	Parque Dona Antonieta	3465-4574
65	Direito & Avesso	Antonio de Godoy Junior	1997	10	Av. Aguas de Lindoia, 334	Jardim Novo Horizonte	3465-2544
66	Diva's Malhas	Diva Fontes Monteiro	1974	2	Av. Aguas de Lindoia, 88	Jardim Novo Horizonte	3465-1319
67	DJ Malhas	Marilene Firmino da Silva Heleodoro	2007	1	Assumpto Volpini, 80 - Fundos	Jardim Planetário	8803-5011
68	Dolores Malhas	Dirceu de Oliveira (Dolores Simonetti (esposa))	2001	3	Basilio Zucato, 156	Centro	3465-1726 / 3465-1622
69	Donna Carole	Alessandro Lenti e Caroline P. Leite	2011	1	Av. Aguas de Lindoia, 273	Centro	3465-5765 / 9207-5700
70	Estação Tricot	Patricia Aparecida Pereira	2014	1	Basilio Zucato, 392	Centro	3465-1793
71	Estilo Malharia	Maria Rita Labegalini	1994	3	Basilio Zucato, 89	Jardim Bela Vista	3465-1610
72	Evidencia Malhas	Marice Helena de Souza Bueno	1998	1	Cuiabá, 107	Jardim Novo Horizonte	3465-1348

73	Fagus Tricot	Maria de Fátima Manharello	2004	8	Praça Renato Franco Bueno, 65 - terreo	Centro	3465-2067
74	Fazendo Folia	Eliana Gloria - ME	1997	2	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 774 - Fundos	Centro	3465-1275
75	Felicittá	Cleide Maria dos Santos	2012	1	Rua Basílio Zucato, 193	Jardim Bela Vista	3465-8401 / 8802-7398
76	Fernanda Malhas	Fernanda Lopes Lino de Moraes	2008	2	Padre Natalino, 107	Centro	3465-1606
77	Fik Fashion Tricot (Maia & Maia Ltda - ME)	Benedita Aparecida Maia e Lucimar Maia	2009	5	Tenente Alair Monteiro, 176 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-4495
78	Fina Art Tricot	Maria Zelia / Claudineia / Ivone	2001	2	Rua do Tanque, 650	Jardim Mathias	3465-5031
79	Foco Tricot (Foco Industria de Malhas Ltda)	Reginaldo Gomes Pinto	2005	7	Belo Horizonte, 78/90 - Fundos	Jardim Novo Horizonte	3465-1488
80	Fofola Tricot	Cassio Canela	1980	11	Ernesto Gottardello, 373 - Fundos	Centro	3465-1437
81	Fort Malhas	Elcio Faustino Bueno	2005	5	Rua Basílio Zucato, 98	Jardim Bela Vista	3465-2537 / 8437-3178
82	Francisley Aparecido de Oliveira - ME	Francisley Aparecido de Oliveira	2007	4	Rua Porto Alegre, 95	Jardim Novo Horizonte	3465-1830
83	Fremi Tricot	Bernardes & Baraldi Ltda	2001	6	Rua das Hortencias, 116	Jardim Planetário	3465-6077
84	GA Malhas	Valdirene Ferraz da Cunha ME	2008	5	Rua das Hortencias, 266	Jardim Bela Vista	3465-6603
85	Gabriel Malhas	Braz Lazaro Luciani	2002	1	Avenida Brasil, 70	Centro	3465-4316 / 9237-3808
86	Galera Tricot	Jair Francisco Ruiz	1985	7	Av. Aguas de Lindoia, 290	Centro	3465-1335
87	Galpão Brasil Malhas	Rancho das Malhas Tricot Ltda	2001	1	Rua Florianópolis, 153	Jardim Novo Horizonte	3465-8291
88	GS Malhas	GS Malhas Ltda EPP	2008	3	Gumercindo Loureiro de Oliveira, 46	Jardim Planetário	3465-4530
89	Guadagnini Tricot (Guadagnini Industrial Ltda)	Antonio Guadagnini	2006	28	Av. Aguas de Lindoia, 196	Jardim Novo Horizonte	3465-2188 / 3465-1790
90	Henf Tricot	Henf Tricot Ltda ME	2007	5	Rua das Hortencias, 156	Jardim Planetário	3465-4464

91	Histeria Tricot (Gedortex Malhas)	Rogério	1988	15	Zeca de Castro, 310	Parque Dona Antonieta	3465-2113
92	HMM Tricot	Heine Vaine Martins	2013	2	Pedro Ruiz, 166 / Endereço novo - Padre Cornélio, 660	Loteamento Shimoda	3465-1852
93	Imortalle Tricot	Roque Aparecido de Freitas	1999	12	Padre Cornélio, 628	Jardim Bela Vista	3465-2998 / 3465- 4690
94	Innovation Tricot	Haroldo Alves Ferreira	2004	35	Joaquim Vicente Lopes, 116	Centro	3465-2643
95	Jo e Sil Modas	José Edno de Andrade	1993	3	Belo Horizonte, 33	Jardim Novo Horizonte	3465-4492 / 3465-1041
96	Joia Malhas	M.A.F Industria de Malhas Ltda EPP	2012	7	Padre Cornélio, 628 - pavimento superior	Jardim Bela Vista	3465-4890
97	Joia Malhas Ltda	Adriano Pereira Silva e Fernando Faria	2001	17	Joaquim Pires de Moraes, 264	Portal de Minas	3465-4890
98	Juliana Ramos Tricot	Juliana Ramos	2008	12	Basilio Zucato, 496 - terreo	Jardim Bela Vista	3465-2703 / 9193-4526
99	Julieta	Julieta Ruiz La Segalini	1982	11	Avenida Águas de Lindóia, 310	Jardim Novo Horizonte	3465-1550
100	Kalanchoe Tricot (Kalanchoe Plus Size)	Dalva Edinei de Godoi	1996	10	Aurelio Genghini, 141	Jardim Vale Verde	3465-2056
101	Kalucho Tricot	Luiz Carlos dos Santos	2014	1	Padre Cornélio, 689 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-5228
102	Katheus Tricot	Lena	2001	1	Zeca de Castro, 546	Jardim Flamboyant	3465-5600
103	Komplemento Tricot	Jari Pine Marcusso	2001	13	Humberto Pennacchi, 200	Centro	3465-2939
104	La Belle Tricot	Renan	2010	1	Antonio Guarini, 448	Parque Dona Antonieta	3465-6919
105	Labegalini & Renzzo	Eduardo Labegalini e Eliana Labegalini Renzo	1997	3	Elpídio Gloria 112	Parque Dona Antonieta	3465-3108
106	Lanart Tricot	Rogério Mancanio e Meri Pereira	1997	1	Rua Porto Alegre, 235	Jardim Novo Horizonte	3465-2127
107	Larissa Malhas	Lidercia Pereira Bueno Guadanhini	2000	6	Porto Alegre, 245	Jardim Novo Horizonte	3465-2684
108	Leandro's Tricot	Leandro's Tricot Ltda ME	2005	5	Basilio Zucato, 145	Jardim Bela Vista	3465-2558

109	Linhas e Tons	Rogério Labegalini	2009	1	Minas Gerais, 529	Centro	3465-2129
110	Lola Malhas	Adriana	2004	1	Zeca de Castro, 598	Parque Dona Antonieta	3465-1976
111	LTKS	Eliana Takahashi	2007	2	Basilio Zucato, 332	Jardim Bela Vista	3465-1021
112	Lubord Tricot	Luciana de Fatima Ferreira ME	2011	2	Rua do Mercado, 942 - Sala 1 - Fundos	Centro	3465-8435 /8881-8435
113	Lucarello Tricot	Luiz Carlos Manharello	1999	12	Padre Natalino, 145	Jardim Bela Vista	3465-1559
114	Lucimary	Luci Mari Labegalini	2001	8	Juscelino Kibitschek de Oliveira, 582 - Lojas 1	Centro	3465-4154
115	LV Malhas	Djalma Fernandes	1998	1	Lourenço Gotardello, 60	Centro	3465-3156
116	Maison Maille (Skinão Malhas)	Henrique Belenato Fonseca	1990	12	Rua do Mercado, 575	Centro	3465-2613
117	Mak Tub Fashion Tricot	Marcos Paulo Toledo Me	2003	5	Basilio Zucato, 495	Centro	3465-1001 / 3465-1756
118	Malharia Almanara	Antonio Augusto da Silva e Sílvia (esposa)	1990	9	Porto Alegre, 133 - fundos	Jardim Novo Horizonte	3465-2895
119	Malharia Antuérpia	Eduardo Horta	1977	6	Av. Aguas de Lindoia, 255	Jardim Novo Horizonte	3465-1410
120	Malharia Astrakan	Francisco Isaque Fonseca	1986	16	Zeca de Castro, 555	Jardim Flamboyant	3465-2601
121	Malharia Balestra	Pedro Balestra Filho	2000	5	Padre Cornélio, 550 - Fundos	Centro	3465-2458
122	Malharia Baraldi	Luiza Aparecida Baraldi Balestra	1994	2	Nicolau Faraco, 104 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-1298
123	Malharia Ele e Ela (Ele Ela Tricot)	José Roberto Corsi	1980	12	Florenço Alves de Carvalho, 199	Centro	3465-1351
124	Malharia Estrelinha	Cleyde Bosso	1987	1	Rua Carlos Penacchi, 76	Centro	3465-1978
125	Malharia Joinha	José Carlos Faria Dorta	1995	23	Antonio Canela Primo, 208	Jardim Bela Vista	3465-1223
126	Malharia JR	José Roberto de Moraes	1995	18	Rua Basílio Zucato, 476	Jardim Bela Vista	3465-2039 / 9115-1030
127	Malharia Leandro	Roberto Leandro	1986	6	João Gottardello, 110	Jardim Bela Vista	3465-1671

128	Malharia Lourdinha	Lourdinha e Everaldo	1998	11	Irineu Bernardi, 319	Parque Dona Antonieta	3465-2014
129	Malharia M Otacuz Ltda ME	Malharia M Otacuz Ltda ME	2012	1	Basilio Zucato, 70	Jardim Bela Vista	3465-1475
130	Malharia Milenium	Waldinei de Azevedo	2000	5	Padre Cornélio, 577 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-6958 / 3465- 1751
131	Malharia Minas	Terezinha Genghini Franco	2010	3	Humberto Pennacchi, 50	Centro	3465-1551
132	Malharia Moraes	Daniel Gomes de Moraes EPP	2001	6	Rua do Tanque, 296	Jardim Bela Vista	3465-2900
133	Malharia Nair	Confec. Simonetti e Lima	1986	5	Basilio Zucato, 43	Jardim Bela Vista	3465-1639
134	Malharia Neves	Maria Neves Lopes	1989	1	Juscelino Kubstschek de Oliveira, 1023	Centro	3465-1039
135	Malharia Nossa Senhora das Graças	Erinaldo Xavier da Silva ME	2008	2	Minas Gerais, 310	Centro	3465-2202 // 9161-6541
136	Malharia Primavera	Aparecido de Souza	1986	4	Basilio Zucato, 277	Jardim Bela Vista	???
137	Malharia Rinovatta	Luiz Gustavo Labegalini	2013	3	Ernesto Gottardello, 351	Centro	3465-4285
138	Malharia Rose	Milton Sergio Machado	1997	2	Rua do Mercado, 619 - loja B	Centro	3465-2756
139	Malharia São José	Wanessa Zucato de Souza	2013	1	Padre Cornélio, 577 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-6959 / 8878-6958
140	Malharia São Marcos	Joao Luiz de Souza	1984	10	Basilio Zucato, 286	Jardim Bela Vista	3465-1555
141	Malharia Tavares e Odinio	Norberto de Lima Odinio	1989	1	Praça Renato Franco Bueno, 55	Centro	3465-4521
142	Malharia Toledo	Carlos Aparecido Toledo & Cia	1999	7	Rua do Tanque, 126	Centro	3465-1701
143	Malharia Treze	Antonio Ferrari Sobrinho	1982	1	Minas Gerais, 497	Centro	3465-1905
144	Malharia Xodó	Rodrigo de Castro Ribeiro	1994	5	Abilio Zucato, 456	Centro	3465-2384
145	Malhas Araujo	Geraldo / Adriano	1995	2	Padre Cornélio, 261	Centro	3465-1274
146	Malhas Cunha	José Tadeu da Cunha	1999	1	Humberto Pennacchi, 181	Centro	3465-4945
147	Malhas Donizetti	Carlos Donizetti Pinto	1986	1	Nicolau Faraco, 111	Jardim Bela Vista	9128-9864
148	Malhas Elza	Elza Apda Gaspardi	1995	3	Aurélio Genghini, 202	Jardim Vale Verde	3465-2540
149	Malhas FG	Giovani / Fátima / Tânia	2012	0	Rua Basílio Zucato, 120	Centro	3465-4268 / 8818-2830

150	Malhas Freitas	Isaque Aparecido Freitas	1989	3	Rua das Hortencias, 258	Jardim Planetário	3465-4340
151	Malhas Horizonte	Marli de Lourdes de Souza Bueno Parreira	1985	7	Cuiabá, 34	Jardim Novo Horizonte	3465-1967
152	Malhas Kassia	Nair Bernardes Barbosa	1995	0	Curitiba, 49 - subsolo	Jardim Novo Horizonte	3465-2611
153	Malhas Mariana	Rodolfo Artuso	1981	1	Juscelino Kubstschek de Oliveira, 1447 - Fundos	Centro	3465-1383
154	Malhas Parlato	Jair Parlato	1995	1	Assumpto Volpini, 231 - Fundos	Jardim Planetário	3465-4799
155	Malhas Simoneti	Reginaldo Aparecido Simonetti	1999	7	Basilio Zucato, 297-309 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-4864
156	Malu Malhas	Luciana Ada Pereira Canela	1989	9	Basilio Zucato, 237	Centro	3465-2019
157	Maluth Malhas	Lourdes de Almeida Bueno	1997	4	Mario Monteiro, 140 - Fundos	Jardim Planetário	3465-3079
158	Manakell Moda Fashion	Debora Alves Ferreira	2006	1	Rua do Tanque, 409	Jardim Bela Vista	3465-1116
159	Manga Rosa Tricot	Patricia Mendonça Beletato	2003	1	Humberto Pennacchi, 305 - Fundos	Centro	8709-6831
160	Marival Malhas	Antonio Olsival de Oliveira	1998	3	Mario Monteiro, 59	Jardim Planetário	3465-1525
161	Miami Malhas	Jose Luiz e Camila	1980	5	Minas Gerais, 533	Centro	3465-1409/5800
162	Milton's Tricot	Milton de Castro Ribeiro Junior ME	2005	1	Padre Cornélio, 393 - Fundos // loja Grande Hotel	Jardim Bela Vista	3465-1897
163	Mimalhas	Carlos Alberto Mendes Figueiredo	2004	5	São Paulo, 51	Centro	3465-4239
164	Minart Malhas	Benedito Raimundo	1997	1	Basilio Zucato, 352	Jardim Bela Vista	9113-6616
165	Minasmalha Tricot	Jovino de Oliveira	1992	12	Antonio Gottardello Sobrinho, 373	Parque Dona Antonieta	3465-1873
166	Mini Lady	Ricardo Aparecido Moraes	2012	4	Florianópolis, 38	Jardim Novo Horizonte	3465-4443 / 9113-1360
167	Model Tricot	Margarete Fazoli Felix	2014	2	Pompeu Bernardi, 25	Jardim Planetário	3465-2568
168	Nahir Malhas	Nahir Fabiola Rojas M. da Silva (Bolívia)	1998	5	Jair Comune, 229 - Fundos	Centro	3465-2492 / 3465-2492
169	Nina Malhas	Luiz Guadagnin e Israel Gadagnin	1989	12	Padre Cornélio, 558	Centro	3465-1691 / 88414213
170	Oficina Malhas	Delamir Antonio Gall	1994	6	Assumpto Volpini, 247 - Fundos	Jardim Planetário	3465-1340

171	Original Malhas (Alexandre Pennacchi)	Alexandre Pennacchi	2000	1	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 689 - Fundos	Centro	3465-1195
172	Osti's Malharia	José Milton de Araujo Osti ME	2013	1	Rua do Tanque, 138	Jardim Bela Vista	3465-1919
173	Pandora Tricot	Gustavo	2010	1	Antonio Gottardello Sobrinho, 350 loja 3	Parque Dona Antonieta	3465-5520 / 9187-0593
174	Paulo's Malhas	Paulo Sergio Bueno da Silva ME	2006	3	Gumercindo Loureiro de Oliveira, 74	Jardim Planetário	3465-2716
175	PH Malhas	Divino Barbosa Amaral e Edileuza Xavier Amaral	1998	2	Padre Cornélio, 480	Jardim Bela Vista	3465-1915 / 8835-1915
176	Plena Moda	Adriana	2012	1	Zeca de Castro, 511 - loja A	Jardim Flamboyant	3465-6841
177	Poka Ropa Malhas	Romilson Fabri Cagnassi ME	2002	5	Rua do Tanque, 691	Jardim Bela Vista	3465-5803
178	Polo G	Geraldo Cardoso	2000	30	Padre Cornélio, 630	Jardim Bela Vista	3465-3078
179	Ponto a Ponto Malhas (Malhas Paula)	Hugo Silva Filho e Caio Diêto Silva (filho de Hugo)	2011	4	Pedro Pocaí, 40 - 1 a 2	Nova Monte Sião	3465-2104
180	Ponto Focal	Celina de Cassia Ferreira ME	2010	3	Rua do Tanque, 374 - loja 3	Jardim Bela Vista	3465-2720
181	Porakazzo (C. L. C. Ferreira ME)	Clodoaldo Luiz Cândido Ferreira	2008	1	Basilio Zucato, 144 - A	Centro	3465-4505 / 3465-4814
182	Porão Malhas	Bradão & Maia Ltda ME	2000	3	Basilio Zucato, 97 - terreo	Jardim Bela Vista	3465-6908
183	Primalhas - Linha Básica	Jonni Benedito Ernesto Delpin Rezende ME	1998	3	Presidente Tancredo Neves, 447 - Fundos	Centro	3465-2625
184	Primart Malhas	Lúcia, Paola e Juliana	1987	23	Brasil, 275	Tijuco Preto	3465-1966
185	Rafael Almeida Tricot	Rafael Aparecido de Almeida	2010	12	Basilio Zucato, 345 - Fundos	Jardim Bela Vista	3465-3219 / 8857-6219
186	Rayana Malhas	Denice Pires de Moraes	2011	2	Assumpto Volpini, 106 - Fundos	Jardim Planetário	3465-4903
187	Reflexo Tricot	Cibele Ferreira Dias	2004	4	Rua do Tanque, 52	Centro	3465-4629
188	Roberta Canela Tricot	Fábio Fontes Batista	2005	1	Rua Assumpto Volpini, 309	Jardim Planetário	3465-1462
189	Rosana Fontes Tricot	Rosana Fontes	1998	1	Praça Renato Franco Bueno, 99 - loja A - FDS	Centro	3465-2886
190	Rubin Malhas	Jacinto / Bruna	1991	1	Zeca de Castro, 330	Parque Dona Antonieta	3465-6594

191	Sarah Malhas	Saulo Roberto da Silva	2003	3	Zeca de Castro, 426	Parque Dona Antonieta	3465-6644
192	Saron Malhas	Oseias Souza Moraes	1990	1	Rua do Mercado, 901/903	Centro	3465-1388 / 3465-4362
193	Sequence Malhas	Ronivaldo Antonio Artuso	2008	6	Irineu Bernardi, 318	Parque Dona Antonieta	3465-4428
194	Soft Malhas Eireli ME	Murilo Afonso Reis Redigolo	2013	1	Humberto Pennacchi, 226	Centro	3465-8033
195	Stilus Malhas	Doralice Vaz de Moraes	1987	1	Rua do Tanque, 88	Centro	3465-1731
196	Sucesso Modas	Elizeu Marcos de Jesus ME	2002	1	Padre Cornélio, 704	Jardim Bela Vista	3465-2887
197	Taizza Malhas Ltda	Taizza Malhas Ltda	2000	2	Zeca de Castro, 487 - loja 4	Jardim Flamboyant	3465-5523
198	Takahashi Tricot	Hiroshi Takahashi	1994	15	Rua do Tanque, 439	Jardim Bela Vista	3465-1238
199	Talento Confecções	Jonas Pedroso	1998	8	Rua das Hortencias, 144	Jardim Planetário	3465-2101
200	Talita Lupinacci	Talita Lupinacci	2010	1	Carlos Pennacchi, 375	Centro	3465-2911
201	Tauana Tricot	Solange Aparecida Franco de Lima ME	2009	6	João Gottardello, 05	Jardim Planetário	3465-4904
202	Taveira Tricot	Márcio Taveira e Simone	1986	1	Basilio Zucato, 150	Centro	3465-2023
203	Tendencia Tricot	Adelar dos Santos	2009	3	Rua do Tanque, 1020 - terreo	Jardim Planetário	3465-3357 / 9145-5036
204	Territorio Tricot	Heron Silva	1999	5	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 1435 - Fundos	Jardim Planetário	3465-2905
205	Thaga Tricot	Thamiris	2013	1	Irineu Bernardi, 298	Parque Dona Antonieta	3465-1011
206	Traje Mineiro	Traje Mineiro Ind e Com de Malhas	2002	12	Basilio Zucato, 79	Jardim Bela Vista	3465-2481
207	Trançando Fios	Heber	1998	1	Zeca de Castro, 511 - loja B	Parque Dona Antonieta	3465-2599
208	Trico +	Nair Aparecida da Silva	2000	3	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 1303	Centro	3465-4837
209	Tricores Plus Size	Luciana Gaspardi	2013	1	Basilio Zucato, 267	Centro	3465-6438
210	Tricot & Cia	Daniela Righetto Pastre	1997	19	Rua do Tanque, 563	Jardim Bela Vista	3465-4592

211	Tricot D'Minas	Eliezer Labegalini	1997	2	Ernesto Gottardello, 432	Centro	3465-4512
212	Tricot Vest's	Benedita Natalina Faria	1999	2	Praça Renato Franco Bueno, 42	Centro	3465-2447
213	Tricotandu Malhas	Sergio da Cruz Campos	2013	1	Florianópolis, 129	Jardim Novo Horizonte	3465-4064
214	Tricotime	Claudinei	1993	8	Zeca de Castro, 340	Parque Dona Antonieta	3465-1046
215	Tricx Tricot	Robson Labegalini	1994	1	Ernesto Gottardello, 205	Centro	3465-2187
216	Trust Malhas	Victor Humberto Monteiro	2000	8	Jair Comune, 595	Centro	3465-5670
217	Tutti Belli Malhas	Maria de Lourdes da Rosa	1999	5	Juscelino Kubitschek de Oliveira, 1277	Centro	3465-4604
218	Valhoro Malhas	Benedita	1998	1	Carlos Pennacchi, 847	Centro	3465-2244
219	Vecchia Confecções	Antonio Constancio da Rocha	1997	1	Minas Gerais, 605	Centro	3465-1932
220	Vera Toledo (Malhas Vera)	Vera Lúcia Evangelista	1986	3	Basilio Zucato, 53	Jardim Bela Vista	3465-1418
221	Vera Tricot	Malharia Magnin	1990	15	Padre Cornélio, 565	Centro	3465-2373 / 8831-2830
222	Vestigiú's Tricot (Ind e Com Ltda ME)	Cristine Aparecida Azevedo	2010	1	Rua dos Crisântemos, 164 - A	Jardim Planetário	3465-4853
223	Via Lã (And Rou's Malhas)	Artuso & Barroso Ltda ME	2000	9	Toninho do Peri, 36 - terreo - fundos	Jardim Bela Vista	3465-2107
224	Vic.Ti Tricot	Marcia Cristina Cezar Resende	2009	6	Assumpto Volpini, 459	Jardim Planetário	3465-1394 / 8814-5961
225	Victoria Malhas	Décio Antonio de Carvalho Jr.	1999	1	Curitiba, 80 - A - Fundos	Jardim Novo Horizonte	3465-1026
226	Vieira Tricot	Ricardo José Vieira e Solange Simões	1999	6	Porto Alegre, 180 - Fundos	Jardim Novo Horizonte	3465-4148
227	VIP Malhas	Andrea Claudia Gotardelo Beletato	1999	1	Rua das Hortencias, 246	Jardim Planetário	3465-2422
228	Vitória Malhas	Sebastião Paulo Ramalho	1994	0	Geraldo Mariano Silva, 59	Jardim Planetário	3465-4865
229	Wau's Malhas	Luiz Antonio Canela	1986	20	Rua do Tanque, 566	Centro	3465-1896

230	WCA Tricot	W C A Tricot ME	2012	1	Deputado Cristóvão Chiaradia, 31 - Fundos	Parque Dona Antonieta	3465-4444 / 8835-2450
231	Zicao Tricot (Nuth Tricot)	Luiz Henrique Manharello	2012	6	Padre Cornélio, 572	Jardim Bela Vista	3465-2192 / 9204-7771
232	Zilda Brasil Tricot e Malhas	José Aparecido Pereira	2014	4	Rua Mario Monteiro, 153	Jardim Planetário	3465-4101 / 8834-2104

## ANEXO C

### Critérios para classificação de PMEs

Nos trabalhos pesquisados sobre spin offs, o tamanho da empresa é, geralmente, representado pelo número de empregados e faturamento. No Brasil, existem vários critérios para classificação de empresas, os critérios mais conhecidos são do BNDES que classifica as empresas, de acordo com o faturamento, o IBGE, que classifica as empresas por número de funcionários e o SEBRAE que utiliza como referência os critérios estabelecidos pelo IBGE.

#### Classificação das Empresas Brasileiras por Receita Operacional Bruta

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
<b>Microempresa</b>	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
<b>Pequena Empresa</b>	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
<b>Média Empresa</b>	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
<b>Média-grande empresa</b>	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
<b>Grande empresa</b>	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES, 2013

#### Porte de Empresa de acordo com o IBGE e SEBRAE

<b>Porte</b>	<b>Número de Empregados IBGE</b>	<b>Número de Empregados SEBRAE</b>
<b>Micro</b>	Até 9	Até 19
<b>Pequena</b>	Entre 40 e 49	De 20 a 99
<b>Média</b>	Entre 50 a 249	De 100 a 499
<b>Grande</b>	Mais do que 250	Acima de 500

Fonte: IBGE, 2009 / SEBRAE, 2011.

Dessa forma, para os fins deste estudo, a classificação de micro e pequenas empresas seguiram os critérios adotados pelo SEBRAE, sendo considerada micro empresa aquelas compostas por até 19 funcionários, pequena empresa aquelas compostas por 20 a 99.

## ANEXO D

---

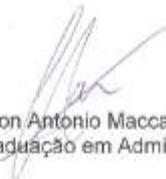
**Documentos comprobatórios de Defesa Pública de Tese. (Declaração Pública de Defesa e Ata de Defesa de Doutorado).**



### DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que o(a) aluno(a) **Roberta Manfron de Paula**, defendeu a sessão pública no dia **18 de agosto de 2015** a Tese de Doutorado intitulada "**Genealogia e Spin-offs Empreendedoras num Cluster Industrial de Malharias no Brasil**", tendo sido aprovado(a), fazendo jus ao título de Doutor em Administração.

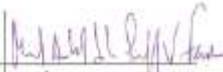
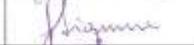
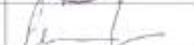
São Paulo, 18 de agosto de 2015.

  
Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari  
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**ATA DE DEFESA DE DOUTORADO**

Ao décimo oitavo dia do mês de agosto de dois mil e quinze, às 14h30, no Centro de Pós-Graduação – Prédio C – Sala de Discentes - 2º Andar, desta Universidade, reuniu-se em sessão pública a Comissão Julgadora da Tese de Doutorado de **Roberta Manfron de Paula**, sob o título "**Genealogia e Spin-offs Empreendedoras num Cluster Industrial de Malharias no Brasil**". Integraram a Comissão os Professores: Prof.(a) Dr.(a) Reed Elliot Nelson - Membro Interno; Prof.(a) Dr.(a) João Paulo Lara de Siqueira - Membro Interno; Prof.(a) Dr.(a) Felipe Mendes Borini (Membro Externo); Prof.(a) Dr.(a) Fernanda Cecília Ribeiro Cahen (Membro Externo); sob a presidência do(a) Prof.(a) Dr.(a) Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, como orientador(a) da Tese.

A Banca Examinadora, tendo decidido aceitar a Tese, passou à arguição pública do(a) candidato(a). Encerrados os trabalhos os examinadores deram parecer final sobre a Tese.

<b><u>EXAMINADORES</u></b>	<b><u>Parecer</u></b>	<b><u>Assinatura</u></b>
Prof.(a) Dr.(a) Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira – Orientador(a)	APROVADO	
Prof.(a) Dr.(a): Reed Elliot Nelson - Membro Interno	APROVADO	
Prof.(a) Dr.(a): João Paulo Lara de Siqueira - Membro Interno	APROVADO	
Prof.(a) Dr.(a) Felipe Mendes Borini (Membro Externo)	APROVADO	
Prof.(a) Dr.(a) Fernanda Cecília Ribeiro Cahen (Membro Externo)	APROVADO	

Observações da Banca:

Seguir os sugestões da banca.

---



---

O(a) candidato(a) foi considerado(a) Alonso, no grau de Doutor em Administração. E, para constar, eu, Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari, Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, lavrei a presente ata que assino juntamente com os membros da Banca Examinadora.

São Paulo, 18 de agosto de 2015.

  
 Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari  
 Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

## ANEXO E

---

**Versão digitalizada da Tese.**