



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP**  
**ESCOLA DE MINAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**LÍDIA MARIA DA CUNHA**

**INOVAÇÃO NA ENGENHARIA CONSULTIVA: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A JORNADA DE CRIAÇÃO DE UMA *SPIN-OFF* CORPORATIVA**

**OURO PRETO - MG**  
**2026**

**Lídia Maria da Cunha**

**INOVAÇÃO NA ENGENHARIA CONSULTIVA: UM ESTUDO DE CASO  
SOBRE A JORNADA DE CRIAÇÃO DE UMA *SPIN-OFF* CORPORATIVA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Dr. Yã Grossi Andrade

Coorientador: Wellerson da Silva Bastos

**OURO PRETO – MG  
2026**



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Lídia Maria da Cunha**

**Inovação na engenharia consultiva: Um estudo de caso sobre a jornada de criação de uma *spin-off* corporativa**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Aprovada em 22 de junho de 2026

### Membros da banca

Dr. Yã Grossi Andrade - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Tays Torres Ribeiro Das Chagas - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Irce Fernandes Gomes Guimaraes - Universidade Federal de Ouro Preto

Yã Grossi Andrade, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 02/07/2026



Documento assinado eletronicamente por **Yã Grossi Andrade, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 02/07/2026, às 10:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1133601** e o código CRC **A683D799**.

À minha família pelo amor, apoio e confiança.

## AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo sustento em cada passo da minha caminhada. Foi Ele quem me concedeu a oportunidade de ingressar na universidade e, com Sua graça, me guiou e fortaleceu em todos os momentos.

Aos meus pais, Enísio e Sandra, minha eterna gratidão por serem meu porto seguro, pelo amor, apoio e incentivo em todos os momentos. Aos meus irmãos, Samuel e Filipe, obrigada por estarem sempre ao meu lado, tornando a caminhada mais leve.

Aos meus familiares, agradeço por cada palavra de incentivo, oração e carinho ao longo dessa trajetória.

Ao meu amor, Thiago, obrigada por ter sido companhia, apoio e lar, caminhando ao meu lado nos dias bons e também nos difíceis.

Aos professores da Universidade Federal de Ouro Preto, agradeço pelos ensinamentos e pela contribuição em minha formação acadêmica e pessoal.

Em especial, agradeço ao meu orientador, Yã, por toda parceria durante este trabalho, pelas orientações e por compartilhar comigo cada descoberta ao longo dessa jornada. Ao Wellerson, meu coorientador, agradeço pela disponibilidade, apoio e contribuição tão importante para esta pesquisa.

Aos amigos que a UFOP me presenteou, obrigada pelos momentos, aprendizados e memórias que levarei para a vida.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Ouro Preto, à Escola de Minas e à Fundação Gorceix, instituições que fizeram parte da minha trajetória e contribuíram para minha formação.

## RESUMO

A inovação tornou-se um requisito essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações, inclusive em setores tradicionais como a engenharia consultiva. Uma das estratégias relevantes para fomentar essa inovação é o intraempreendedorismo, que pode culminar na criação de *spin-offs* corporativas, novas empresas que nascem a partir das ideias, recursos e talentos de uma empresa-mãe. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar como os recursos e o contexto da empresa-mãe moldaram o surgimento e o desenvolvimento de uma *spin-off* corporativa, originada de uma consolidada consultoria de engenharia localizada em Minas Gerais. Para isso, foi realizado um estudo de caso único, de natureza qualitativa e descritiva. A pesquisa identificou e mapeou a evolução da nova empresa ao longo de três fases (pré-separação, separação e pós-separação), analisando desde o contexto cultural e recursos que deram origem à ideia, passando pelos gatilhos e desafios da transição, até a caracterização do grau de autonomia e evolução do novo modelo de negócio, utilizando como lente de análise a Visão Baseada em Recursos (VBR). Os resultados revelam que o avanço dessa transição esteve atrelado ao que se diagnosticou como hibridismo estratégico: a *spin-off* evoluiu de uma forte dependência inicial na fase de pré-separação para uma configuração híbrida na separação, até alcançar maior autonomia na pós-separação. A nova empresa ganhou força ao herdar a credibilidade, o capital relacional e o suporte estrutural da organização de origem, ao passo que necessitava de autonomia operacional para competir no dinâmico mercado de tecnologia. Conclui-se que, no contexto do caso estudado, o equilíbrio entre o apoio da empresa-mãe e a autonomia da *spin-off* configurou-se como um elemento central para transformar a iniciativa interna em um negócio sustentável e competitivo.

**Palavras-chave:** inovação; engenharia consultiva; *spin-off* corporativa; intraempreendedorismo; visão baseada em recursos.

## ABSTRACT

Innovation has become an essential requirement for the survival and growth of organizations, even in traditional sectors such as consulting engineering. One of the relevant strategies to foster this innovation is corporate entrepreneurship, which can culminate in the creation of corporate spin-offs—new companies born from the ideas, resources, and talents of a parent company. In this context, this study aims to analyze how the resources and context of the parent company shaped the emergence and development of a corporate spin-off, originated from an established engineering consultancy located in Minas Gerais. To achieve this, a single, qualitative, and descriptive case study was conducted. The research identified and mapped the evolution of the new company across three phases (pre-separation, separation, and post-separation), using the Resource-Based View (RBV) as an analytical lens. The results reveal that the progress of this transition was linked to what was diagnosed as strategic hybridism: the spin-off evolved from a strong initial dependence in the pre-separation phase to a hybrid configuration in the separation phase, until reaching greater autonomy in the post-separation phase. The new company gained momentum by inheriting the credibility, relational capital, and structural support of the parent organization, while requiring operational autonomy to compete in the dynamic technology market. It is concluded that, in the context of the studied case, the balance between the parent company's support and the spin-off's autonomy emerged as a central element to transform the internal initiative into a sustainable and competitive business.

**Keywords:** innovation; consulting engineering; corporate *spin-off*; intrapreneurship; resource-based view.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo conceitual da transferência de recursos no processo de spin-off..... | 21 |
| Figura 2 - Linha do tempo da evolução cronológica da spin-off.....                     | 32 |
| Figura 3 - Evolução do grau de dependência da spin-off ao longo das fases.....         | 43 |
| Figura 4 - Diagrama conceitual do hibridismo estratégico da spin-off.....              | 46 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Frequência de classificação dos recursos por fase de desenvolvimento..... | 43 |
| Tabela 2 - Consolidação da frequência dos níveis de autonomia por fase.....          | 46 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>3 OBJETIVOS.....</b>  | <b>13</b> |
| 3.1.1 Objetivo Geral.....  | 13        |
| 3.1.2 Objetivos Específicos.....   | 13        |
| <b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>4.1 O contexto: inovação e empreendedorismo corporativo.....</b>                                | <b>14</b> |
| 4.1.1 Inércia estrutural e barreiras à inovação na engenharia.....                                 | 14        |
| 4.1.2 A busca pela ambidestria e renovação estratégica.....  | 15        |
| 4.1.3 O empreendedorismo corporativo como matriz conceitual.....                                   | 16        |
| <b>4.2 O contexto: o fenômeno spin-off.....</b>  | <b>17</b> |
| 4.2.1 Definição conceitual e a "produtização" do conhecimento.....                                 | 17        |
| 4.2.2 Dinâmicas estratégicas: da herança de recursos aos desafios da governança.....               | 18        |
| <b>4.3 A jornada de criação: uma visão de processo.....</b>  | <b>20</b> |
| 4.3.1 Fase de conceito e incubação (pré-separação).....  | 22        |
| 4.3.2 Gatilhos de transição (separação).....   | 23        |
| 4.3.3 Zona de volatilidade (pós-separação).....  | 24        |
| <b>4.4 A lente teórica: visão baseada em recursos (RBV) e a herança estratégica.....</b>           | <b>24</b> |
| <b>4.5 Governança e gestão do relacionamento.....</b>  | <b>26</b> |
| 4.5.1 O dilema da autonomia: cultura de projeto vs. cultura de inovação.....                       | 27        |
| 4.5.2 Arquitetura organizacional: centralização seletiva.....                                      | 28        |
| 4.5.3 A dinâmica do relacionamento pós-separação.....  | 28        |
| <b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>5.1 Natureza e abordagem da pesquisa.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>5.2 Método e objeto de estudo.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>5.3 Coleta de dados.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>5.4 Instrumento de mapeamento.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>5.5 Procedimento de análise dos dados.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>6.1 Evolução cronológica dos recursos.....</b>  | <b>31</b> |
| 6.1.1 O contexto de origem e a dor híbrida.....  | 31        |
| 6.1.2 A fase de pré-separação (2012 a 2018).....   | 32        |
| 6.1.3 A fase de separação (2018 a 2025).....   | 34        |
| 6.1.4 A fase de pós-separação (2025 - atual).....  | 36        |
| <b>6.2 Reflexos estratégicos da emancipação.....</b>   | <b>39</b> |
| 6.2.1 Patrimônio reputacional como recurso relacional: capital social e credibilidade herdada..... | 39        |
| 6.2.2 Os trade-offs da independência: agilidade operacional versus o desafio da distância.....     | 40        |
| <b>6.3 Análise quantitativa da evolução dos recursos.....</b>                                      | <b>42</b> |
| 6.3.1 Análise Parcial das Fases.....   | 44        |
| 6.3.2 Análise Global.....  | 44        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>46</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>49</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                  | <b>51</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação em ambientes de engenharia consultiva no Brasil apresenta um conjunto de desafios inerentes ao setor. Observa-se que muitas dessas organizações, por serem comumente estruturadas em uma cultura de excelência técnica e gestão focada em escopos e prazos definidos, tendem a enfrentar obstáculos para desenvolver inovações que divirjam de seu modelo de negócio principal. Nesse cenário, uma alternativa estratégica promissora é a criação de *spin-offs* corporativas, caracterizadas como novas empresas originadas de uma organização-mãe com o intuito de explorar produtos ou mercados com maior flexibilidade. Contudo, o processo de estruturação de uma *spin-off* é multidimensional e complexo, envolvendo uma rede de decisões que definem a formatação e a trajetória da nova empresa.

A presente pesquisa propõe-se a investigar esse processo de forma detalhada, analisando o caso de uma *spin-off* originada em uma consolidada consultoria de engenharia em Nova Lima, Minas Gerais. O estudo examinará essa trajetória por meio de três fases essenciais ao ciclo de vida de uma *spin-off*: a pré-separação, correspondente à fase de idealização; a separação, momento de formalização da nova entidade; e a pós-separação, que marca o início de suas operações independentes no mercado.

Em cada uma dessas etapas, a análise será orientada por perspectivas teóricas específicas, buscando compreender os elementos estruturantes que moldaram o processo. Adota-se, como lente conceitual norteadora da pesquisa, a Visão Baseada em Recursos (VBR), fundamentando a investigação sobre como os ativos tangíveis e intangíveis foram mobilizados ao longo do tempo. Na pré-separação, o foco recairá sobre a cultura organizacional, as oportunidades identificadas, os recursos iniciais e os atores-chave que viabilizaram a concepção do projeto. Na fase de separação, a investigação mapeará o ponto de transição, detendo-se nos gatilhos decisórios, nos recursos transferidos, no modelo de negócio inicial e nos desafios operacionais da emancipação da nova empresa. Por fim, na pós-separação, o estudo caracterizará a consolidação da *spin-off*, analisando os recursos críticos para sua sustentabilidade, a evolução do modelo de negócios e as relações de autonomia e parceria estabelecidas com a empresa-mãe.

Diante do contexto delineado, o problema de pesquisa que norteia esta investigação é: de que maneira e até que ponto os recursos específicos (conhecimento técnico, capital humano, carteira de clientes) e o contexto operacional de uma consultoria de engenharia moldaram o nível de autonomia conquistada e o grau de hibridismo estratégico da *spin-off* em estudo, considerando como esses fatores moldaram o surgimento e o desenvolvimento da nova empresa ao longo das fases de pré-separação, separação e pós-separação?

Para responder a essa problemática, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como os recursos e o contexto da empresa-mãe moldaram o surgimento e o desenvolvimento de uma *spin-off* corporativa. Complementarmente, a pesquisa se desdobra em objetivos específicos que buscam: identificar e analisar o contexto e os recursos-chave da fase de pré-separação; mapear os gatilhos, desafios e recursos transferidos durante a fase de separação; e caracterizar a fase de pós-separação da organização.

## 2 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa fundamenta-se em três dimensões complementares: acadêmica, prática e regional.

Primeiramente, a relevância acadêmica reside na expansão da literatura existente. Em vez de tratar a criação de uma *spin-off* como um processo linear, este trabalho propõe-se a investigar e detalhar essa jornada como um fenômeno complexo, multifacetado e composto por múltiplas variáveis, caminhos distintos e categorias de análise específicas. Ao aplicar essa abordagem ao contexto particular da engenharia consultiva, um campo cujas dinâmicas de inovação são pouco exploradas na literatura nacional, o estudo contribui para a estruturação de conhecimento empírico em uma área incipiente.

Em segundo lugar, a relevância prática para a organização estudada e para o mercado é direta e significativa. A pesquisa possibilita que os gestores e a equipe envolvida analisem sistematicamente e tomem consciência das decisões de natureza estratégica ou emergente tomadas ao longo do processo. Dessa forma, o estudo converte a experiência empírica em aprendizado organizacional, gerando subsídios valiosos para orientar futuras estratégias de governança e novos projetos de inovação corporativa. Adicionalmente, sob a perspectiva da Engenharia de Produção, o trabalho evidencia

como a inovação atua como um mecanismo de otimização de recursos, sendo um elemento essencial para impulsionar a competitividade sistêmica e sustentável da empresa-mãe perante as exigências do mercado.

Por fim, a relevância regional destaca-se pela análise direcionada ao crescente ecossistema de inovação de Minas Gerais. Ao mapear a jornada de uma empresa de Nova Lima, a pesquisa não apenas valoriza a engenharia mineira como um ambiente fértil para a inovação, mas também documenta decisões estratégicas e oportunidades concretas. Tais constatações podem servir como referencial para que outras organizações de engenharia da região também transformem seu conhecimento técnico em novos modelos de negócios de sucesso.

### **3 OBJETIVOS**

Para guiar esta investigação e responder à problemática proposta, o trabalho delinea um objetivo geral, que expressa o propósito central da pesquisa, e um conjunto de objetivos específicos, que detalham cada etapa da jornada que será analisada.

#### **3.1.1 Objetivo Geral**

Analisar como os recursos e o contexto da empresa-mãe moldaram o surgimento e o desenvolvimento de uma *spin-off* corporativa.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes passos serão tomados:

- Identificar e analisar o contexto e os recursos-chave da fase de pré-separação, investigando a cultura da empresa-mãe e as oportunidades que deram origem à ideia.
- Mapear os gatilhos, os desafios e os recursos transferidos durante a fase de separação, compreendendo o processo prático de criação da nova empresa.
- Caracterizar a fase de pós-separação, analisando o grau de autonomia da *spin-off*, a evolução do seu modelo de negócio e a sua relação de parceria com a empresa-mãe.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 O contexto: inovação e empreendedorismo corporativo

A dinâmica contemporânea impõe às organizações maduras a necessidade de revisitar seus modelos de atuação para sustentar vantagens competitivas (Barney, 1991). No processo de surgimento de novas empresas a partir de estruturas preexistentes, as chamadas *spin-offs* corporativas, torna-se imperativo analisar as barreiras internas, tais como a rigidez cultural, e a influência da estratégia corporativa na promoção da renovação organizacional (Luna; Luna; Vaz, 2024). Segundo Ferraz e Teixeira (2015), essa análise deve focar especialmente na relação entre a organização-mãe e a nova unidade, sob a perspectiva da alocação de recursos e do suporte ao processo de transferência tecnológica.

#### 4.1.1 Inércia estrutural e barreiras à inovação na engenharia

A despeito da necessidade premente de renovação estratégica, grandes organizações enfrentam paradoxos estruturais que dificultam a inovação interna. Com recorrência, a implementação de novas ideias confronta-se com barreiras culturais profundas. Luna, Luna e Vaz (2025) identificam que a resistência à mudança por parte de colaboradores, já adaptados a rotinas e processos consolidados, constitui um obstáculo significativo. Segundo os autores, propostas que desafiam o *status quo* tendem a ser recebidas com desconfiança e descrença, gerando uma inércia organizacional difícil de ser rompida.

Essa rigidez não é apenas comportamental, mas sistêmica, sendo particularmente acentuada no setor de Engenharia Consultiva. Ferreira (2022) descreve o fenômeno da "gestão mecanizada", onde estruturas hierárquicas e processos rígidos bloqueiam a liberdade criativa. Em empresas de engenharia, cuja cultura é fundamentada na excelência técnica, no controle de riscos e na gestão de projetos com escopo fechado, essa "mecanização" visa garantir a eficiência operacional (*exploitation*), mas inibe a exploração de novos negócios (*exploration*). Nesse ambiente, o capital intelectual interno, principal ativo dessas organizações, em diversos cenários fica restrito à execução técnica ("venda de horas"), privando a empresa da expansão de mercado que a inovação tecnológica proporcionaria (Hisrich; Peters, 2004 apud Ferreira, 2022).

O problema, portanto, raramente consiste na escassez de propostas inovadoras ou competência técnica, mas na incapacidade da organização em processá-las fora de seu *core business*. Pinchot III (1985) oferece um diagnóstico contundente ao afirmar que muitas inovações são bloqueadas ou "higienizadas" pela burocracia antes de chegarem à alta gestão. O autor alerta para o risco estratégico dessa falha: quando engenheiros e técnicos visionários percebem que suas ideias não serão implementadas internamente, a frustração os impulsiona a deixar a organização. Rodrigues, Santos e Kuniyoshi (2021) corroboram essa visão, observando que a saída da corporação torna-se, frequentemente, a única via para viabilizar projetos com potencial de mercado. O resultado é a criação de novos negócios concorrentes, fundados por ex-colaboradores cujos talentos e conhecimento tácito a empresa-mãe não foi capaz de reter ou aproveitar.

#### **4.1.2 A busca pela ambidestria e renovação estratégica**

Adicionalmente, existe um limite estratégico ligado ao foco da organização. Fiorin (2016), fundamentada em Dornelas (2008), argumenta que as empresas precisam respeitar seu ponto ótimo de diversificação. Projetos que excedem significativamente o core business, como o desenvolvimento de um produto tecnológico proprietário dentro de uma consultoria de serviços, tendem a ter seus benefícios diluídos se mantidos internamente, exigindo esforços gerenciais desproporcionais (Vanhaverbeke et al., 2008 apud Fiorin, 2016). É nesse contexto de limitações internas e necessidade de exploração externa que, segundo Ferraz e Teixeira (2015) e Tubke (2005), a estrutura enxuta e ágil da spin-off corporativa configura-se como uma resposta necessária.

Em um cenário econômico marcado pelo dinamismo, a capacidade de renovação organizacional transita de um diferencial competitivo para uma condição de sobrevivência. Luna, Luna e Vaz (2025) argumentam que as pressões do ambiente externo fomentam oportunidades, mas exigem que as organizações desenvolvam um ambiente de trabalho que apoie a inovação sistemática. Ferreira (2022) complementa essa visão, afirmando que em contextos de crise ou constante variação de mercado, a empresa necessita de indivíduos com perfil empreendedor capazes de transformar a cultura organizacional.

Esta necessidade de adaptação converge para o conceito de ambidestria organizacional: a habilidade de equilibrar a eficiência nos projetos atuais com a exploração de novas frentes tecnológicas. Rodrigues, Santos e Kuniyoshi (2021)

salientam que a renovação estratégica do portfólio configura-se como um mecanismo para essa revitalização, garantindo que operações consolidadas sejam complementadas ou substituídas por novos empreendimentos de alto potencial. Para empresas de engenharia, tal transição viabiliza a conversão da comercialização de horas consultivas para modelos de negócios escaláveis baseados em tecnologia (Fiorin, 2016).

#### **4.1.3 O empreendedorismo corporativo como matriz conceitual**

Para a operacionalização da ambidestria organizacional, o intraempreendedorismo desempenha uma função primordial (Luna; Luna; Vaz, 2024). Luna (2025), apoiada em Antončič e Hisrich (2001), classifica a autorrenovação como dimensão fundamental, definindo-a como a capacidade de redefinir a direção estratégica. Aloï (2025) corrobora, observando que ações intraempreendedoras garantem a renovação constante de processos e serviços. É crucial destacar que, na engenharia, esse intraempreendedor é frequentemente o detentor do conhecimento técnico especializado, atuando como o vetor da inovação (Ferreira, 2022).

Por fim, essa renovação deve transcender as fronteiras da organização a fim de que gere valor estratégico e econômico. Ferraz e Teixeira (2015) apontam que a transferência de tecnologia para o mercado é determinante. Nesse contexto, a criação de estruturas dedicadas, como as *spin-offs*, configura-se como a alternativa mais eficiente. Ela permite que a inovação decorrente da experiência adquirida na organização-mãe obtenha escalabilidade comercial e crescimento expressivo, materializando a renovação estratégica na prática.

A literatura acadêmica sobre inovação interna caracteriza-se por uma multiplicidade de terminologias (Ferreira, 2022). Para organizar esse campo, Rodrigues, Santos e Kuniyoshi (2021) recorrem à definição seminal de Zahra (1995), estabelecendo o Empreendedorismo Corporativo como um concept multidimensional que engloba três dimensões: a inovação, a renovação estratégica e o venturing. Sob essa ótica, o empreendedorismo corporativo não é um objetivo isolado, mas um mecanismo de sustentabilidade (Fiorin, 2016), essencial para superar a resistência ao crescimento e à diversificação (Hisrich; Peters, 2004).

No entanto, para que a estratégia se concretize, ela depende de iniciativas de natureza bottom-up (Luna, 2025; Aloï, 2025). Embora o intraempreendedorismo busque fomentar a inovação interna, a literatura reconhece que nem todas as iniciativas devem

permanecer integradas à estrutura original (Rodrigues; Santos; Kuniyoshi, 2021). Essa necessidade de segregação torna-se evidente quando o projeto inovador ultrapassa as fronteiras de competência da organização (Fiorin, 2016).

Dessa forma, a *spin-off* corporativa consolida-se não apenas como uma opção jurídica, mas como um mecanismo de expansão necessário para superar a inércia das empresas tradicionais. Ferraz e Teixeira (2015) definem a *spin-off* como uma alternativa eficiente para expandir o empreendedorismo, destacando sua capacidade de "herança estratégica". A nova empresa emerge com a agilidade de uma *startup*, mas mantém a capacidade de inovação decorrente da experiência e do capital humano acumulado na organização-mãe. Assim, a *spin-off* resolve o paradoxo da inovação na engenharia: permite explorar novas tecnologias com foco total, mitigando os entraves burocráticos da empresa de origem, mas potencializando o capital intelectual técnico herdado.

## **4.2 O contexto: o fenômeno *spin-off***

Dada a complexidade dos entraves à inovação interna e a necessidade de ambidestria discutidas anteriormente, a *spin-off* corporativa emerge como o mecanismo central de resposta a esses desafios. Esta seção propõe a análise minuciosa do fenômeno, situando-o não apenas como uma transação jurídica, mas como uma estratégia deliberada de externalização de ativos. Para o setor de Engenharia Consultiva, compreender a *spin-off* exige ir além do conceito genérico; é necessário analisar como a expertise técnica migra de um ambiente de projetos para uma nova estrutura autônoma. A seguir, exploram-se as definições fundamentais, as distinções estruturais em relação a outras empresas e as motivações que impulsionam esse processo.

### **4.2.1 Definição conceitual e a "produção" do conhecimento**

A literatura especializada define a *spin-off* corporativa não apenas como uma nova entidade jurídica, mas como um desdobramento estratégico de ativos intelectuais pré-existentes. Parhankangas e Arenius (2003) estabelecem a definição canônica ao descreverem a *spin-off* como a formação de um novo negócio baseado em ideias desenvolvidas dentro da empresa-mãe, que são subsequentemente incorporadas em uma firma independente. No contexto da Engenharia Consultiva, essa definição ganha contornos específicos: trata-se frequentemente do movimento de "produção" do conhecimento, onde a expertise técnica e o conhecimento tácito, antes comercializados

estritamente como horas de consultoria em projetos, são transformados em uma solução tecnológica escalável. Os autores fazem uma ressalva crucial: para ser considerada uma corporate *spin-off* legítima, a separação deve ser consensual, iniciada ou permitida pela empresa-mãe, excluindo-se iniciativas de caráter hostil onde ex-funcionários replicam o modelo de negócio para competir pelos mesmos clientes.

Complementarmente, Ferraz e Teixeira (2015), fundamentadas em Clarysse, Wright e Velde (2011), ampliam essa definição ao caracterizar a *spin-off* como a empresa resultante de um processo de transferência de tecnologia ou formada por ex-colaboradores. O elemento central que define esse fenômeno é a existência de um "vínculo de origem". Esse vínculo confere à nova empresa um "DNA corporativo" técnico e cultural, moldado pela organização de origem, o que é determinante em setores onde a reputação técnica é o principal ativo de mercado.

#### **4.2.2 Dinâmicas estratégicas: da herança de recursos aos desafios da governança**

Para compreender a profundidade desse conceito e sua aplicação em ambientes de engenharia, é necessário diferenciá-lo de duas outras configurações organizacionais: a startup independente e a simples unidade de negócio interna. A distinção em relação a uma startup convencional (*greenfield startup*) reside na herança de recursos (*endowment*). Ferraz e Teixeira (2015) argumentam que o fator distintivo é a relação de assistência: a organização-mãe atua de forma análoga a uma incubadora, provendo suporte estratégico. Teece (1988, apud Parhankangas; Arenius, 2003) reforça que essa herança de conhecimento e competências protege a *spin-off* da vulnerabilidade em estágios iniciais. Enquanto uma startup independente precisaria construir sua credibilidade técnica de forma autônoma, a *spin-off* de engenharia já nasce com a reputação consolidada e a rede de contatos da empresa-mãe, mitigando a desconfiança natural do mercado contratante.

Por outro lado, a *spin-off* também se distingue de uma simples filial ou departamento interno. O elemento distintivo reside na autonomia necessária para a inovação. Ito e Rose (1994, apud Parhankangas; Arenius, 2003) explicam que a transformação em uma entidade independente é vital para permitir a exploração de ideias "revolucionárias". Em consultorias de engenharia, marcadas por estruturas rígidas de controle, gestão de riscos e foco na eficiência operacional de projetos (cultura de mitigação absoluta de falhas), inovações disruptivas tendem a ser restringidas pelos

entraves burocráticos. Ao se separar formalmente, a *spin-off* ganha a liberdade de operar com lógicas ágeis e flexíveis, escapando das rotinas que privilegiam a execução de escopos fechados em detrimento da experimentação tecnológica.

Sob essa ótica é imperativo compreender que a decisão de estabelecer uma *spin-off* não ocorre no vácuo; ela é impulsionada por um conjunto complexo de motivações, classificadas pela literatura em drivers estratégicos e drivers empreendedores (Ferraz; Teixeira, 2015; Tubke, 2005). Do ponto de vista estratégico, a criação da *spin-off* serve frequentemente como ferramenta de gestão da diversificação. Parhankangas e Arenius (2003) apontam que grandes corporações utilizam esse mecanismo para lidar com a complexidade de seus portfólios. Para uma empresa de engenharia focada em serviços tradicionais (core business), desenvolver um produto tecnológico internamente pode desviar o foco e drenar recursos gerenciais. A externalização permite que a empresa-mãe mantenha sua eficiência na venda de serviços, enquanto a *spin-off* foca no desenvolvimento do novo ativo, liberando a empresa-mãe de cargas administrativas não essenciais (Luc; Filion; Fortin, 2002 apud Ferraz; Teixeira, 2015).

Além da eficiência, a inovação radical é um motivador poderoso. Parhankangas e Arenius (2003) destacam que a *spin-off* é o meio ideal para explorar novas tecnologias que superam a capacidade de portfólio da empresa ou exigem uma flexibilidade para assumir riscos que a estrutura tradicional não comporta. Sob a ótica dos drivers empreendedores, a *spin-off* surge como uma solução crítica para o Capital Humano. Ferraz e Teixeira (2015) explicam que a iniciativa pode partir do próprio inventor (engenheiro ou técnico especializado) quando este não encontra "terreno fértil" internamente. Nesse cenário, a criação da nova empresa atua como um mecanismo de retenção de talentos: evita-se que o conhecimento tácito valioso migre para a concorrência, transformando um potencial conflito em uma parceria estratégica onde a corporação mantém o acesso à tecnologia desenvolvida.

Em última análise, a motivação central é a busca por uma vantagem híbrida (Teece, 1988 apud Parhankangas; Arenius, 2003): combinar o "espírito empreendedor" e a agilidade de uma pequena empresa tecnológica com amplo portfólio de ativos, reputação e solidez financeira de uma grande consultoria de engenharia.

Contudo, a despeito dos benefícios estratégicos, a viabilização de *spin-offs* impõe desafios complexos, cujo fator crítico de sucesso reside na gestão da relação

pós-separação. Parhankangas e Arenius (2003) alertam que "sabe-se relativamente pouco sobre a natureza da relação entre a empresa-mãe e suas derivadas", tornando a governança um terreno incerto. O risco mais imediato refere-se à transferência e preservação do Capital Intelectual. Parhankangas e Arenius (2003) advertem que a separação, se mal gerida, pode levar ao "desrespeito de algum conhecimento prévio" (Von Krogh et al., 1996). Como a *spin-off* herda uma dependência de recursos (Dierickx; Cool, 1989), a ruptura abrupta dos laços com os especialistas da empresa-mãe pode ser fatal. Na engenharia, onde o conhecimento é tácito e dificilmente codificável, a continuidade do negócio depende de um vínculo de interdependência técnica para garantir o suporte técnico nos estágios iniciais, evoluindo posteriormente para uma relação de autonomia.

Além das dificuldades operacionais, existem tensões políticas. Ferraz e Teixeira (2015) evidenciam o risco de a nova empresa nascer como uma concorrente direta, canibalizando a carteira de clientes da mãe, caso a separação não seja consensual ("hostil"). Por fim, o estudo desse fenômeno enfrenta barreiras metodológicas, pois muitas *spin-offs* não são registradas em bases públicas distintas, dificultando a análise sistemática de seu impacto (Luc; Filion; Fortin, 2002 apud Ferraz; Teixeira, 2015).

#### **4.3 A jornada de criação: uma visão de processo**

A compreensão do fenômeno *spin-off* exige, primeiramente, uma ruptura epistemológica com a visão jurídica de que a criação de uma nova empresa é um ato administrativo isolado e pontual. Ferraz e Teixeira (2015) apresentam uma crítica contundente à literatura tradicional, argumentando que esta tem sido excessivamente "estática", negligenciando a complexidade temporal da separação. Para as autoras, analisar a *spin-off* apenas pelo momento de sua constituição contratual é ignorar o "processo de desenvolvimento da relação", o que limita a compreensão sobre como essas empresas realmente sobrevivem e crescem.

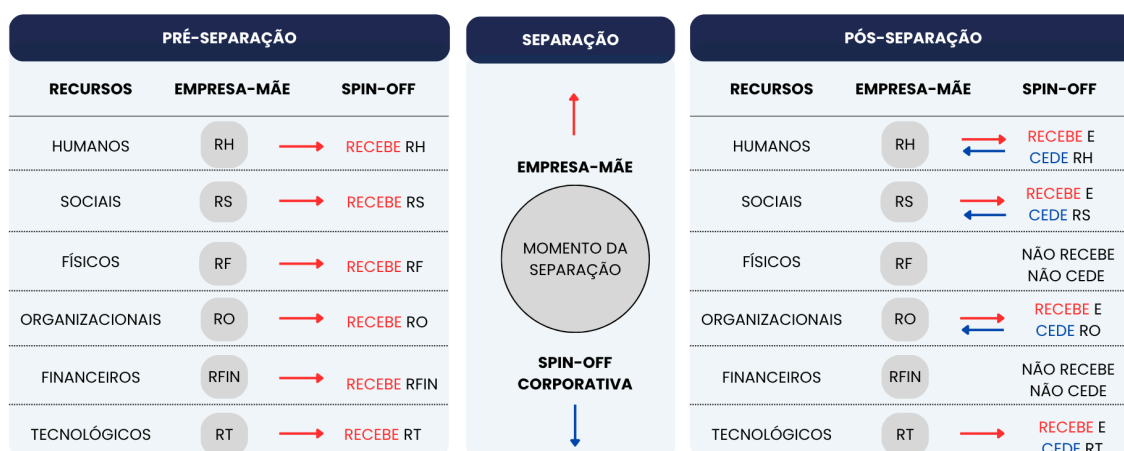
Em contraposição a essa visão de evento único, consolida-se a perspectiva processual. Ferraz e Teixeira (2015), apoiadas em Street e Cameron (2007), defendem que a análise deve considerar a "natureza evolutiva" do vínculo entre a empresa-mãe e a nova entidade. Esse relacionamento não é fixo; ele é dinâmico e se transmuta conforme a *spin-off* atravessa diferentes estágios de maturação, exigindo diferentes tipos de recursos e suporte em cada fase. Parhankangas e Arenius (2003) reforçam essa

complexidade ao definirem a criação de *spin-offs* corporativas como um fenômeno dependente de trajetória (*path-dependent*). O sucesso da empreitada não decorre de uma descontinuidade, mas no fluxo contínuo e transformador de recursos e capacidades da organização de origem para a nova firma.

Para operacionalizar a análise dessa jornada, a literatura propõe modelos que segmentam o processo em fases sequenciais e interdependentes. Sob a ótica da valorização do conhecimento, Parhankangas e Arenius (2003) adotam o modelo de Ndonzuau et al. (2002), que descreve a *spin-off* como uma série de estágios focados na transformação de ativos intangíveis (conhecimento técnico bruto) em tangíveis (valor econômico). Complementarmente, Ferraz e Teixeira (2015), adaptando Tübke (2005), enfatizam a estabilidade organizacional, mapeando a evolução dos riscos desde o conceito até a sustentabilidade. A justaposição desses modelos permite analisar a *spin-off* de engenharia sob duas lentes: como um vetor de inovação tecnológica e como um desafio de gestão da mudança.

Para sistematizar essa perspectiva processual e representar o fluxo contínuo mencionado pela literatura, a Figura 1 apresenta um modelo conceitual da jornada de emancipação. Esse modelo correlaciona as três etapas cronológicas da transição (pré-separação, separação e pós-separação) com a taxonomia dos recursos transferidos, ilustrando como as variáveis de dependência, hibridismo e autonomia evoluem ao longo do tempo.

Figura 1 - Modelo conceitual da transferência de recursos no processo de *spin-off*



Fonte: Elaborado pela autora (2026), adaptado de Tubke (2004) e Clarysse et al. (2005) *apud* Ferraz e Teixeira (2015).

A análise da Figura 1 permite compreender que a transferência de recursos não é um evento estático, mas um processo evolutivo caracterizado por níveis distintos de autonomia.

Na fase de pré-separação, observa-se um fluxo unilateral e integral, no qual a empresa-mãe provê a totalidade dos ativos, humanos, sociais, físicos, organizacionais, financeiros e tecnológicos, necessários para a viabilização da nova unidade. O momento da separação configura um estágio de transição formal, no qual os fluxos diretos são suspensos para a consolidação da autonomia jurídica da *spin-off*.

Conforme demonstra o modelo, a maturidade na pós-separação é definida por uma seletividade estratégica nos fluxos de recursos. Neste estágio, a *spin-off* atinge plena independência em termos de recursos físicos (RF) e financeiros (RFIN), não havendo mais provisão ou recebimento desses ativos entre as partes. Em contrapartida, estabelece-se um intercâmbio bidirecional nos recursos humano (RH), social (RS), organizacional (RO) e tecnológicos (RT).

#### **4.3.1 Fase de conceito e incubação (pré-separação)**

A jornada inicia-se na fase de Conceito (Estágio I de Ndonzuau), fase inicial. Segundo Parhankangas e Arenius (2003), este é o momento de conversão do "conhecimento técnico" acumulado internamente em "produtos comercializáveis". No contexto da Engenharia Consultiva, essa gênese possui uma especificidade crítica: a inovação raramente nasce em um laboratório isolado de P&D, mas sim no ambiente operacional de projetos, muitas vezes como solução para um problema complexo de um cliente específico. O desafio nesta etapa é identificar que uma metodologia ou software desenvolvido para um contrato de engenharia possui potencial de replicabilidade e escala, transcendendo o projeto original.

Ferraz e Teixeira (2015) corroboram essa visão ao observarem que o fenômeno se inicia a partir da percepção de uma demanda de mercado não atendida. Nesta etapa, a organização-mãe atua como um ambiente de fomento latente: ela provê o ecossistema, acesso a clientes, dados reais e infraestrutura técnica, onde o intraempreendedor (ainda engenheiro ou gestor) estrutura as evidências e consolida a proposição do novo negócio.

Após a concepção, o processo avança para a fase de incubação ou comprometimento. Parhankangas e Arenius (2003) descrevem este estágio como a transformação da ideia abstrata em um "empreendimento viável". O objetivo central é

prover a nova entidade de robustez para superar a "responsabilidade da novidade" (*liability of newness*). Para mitigar os riscos, a transferência de recursos da empresa-mãe torna-se o fator determinante. Estes recursos incluem suporte financeiro, físico e, crucialmente, capital humano e tecnológico.

Na engenharia, essa fase é marcada por uma tensão gerencial: a alocação de engenheiros seniores para desenvolver o novo negócio compete diretamente com a eficiência operacional dos projetos tradicionais (venda de horas). Ferraz e Teixeira (2015) destacam que, embora o suporte institucional seja desejável, o principal ativo transferido é intangível: o conhecimento tácito e a experiência adquiridos pelo empreendedor. A estruturação do empreendimento, portanto, é o período onde o *know-how* técnico é estruturado em um novo modelo de negócios, muitas vezes dependendo da capacidade do intraempreendedor de mobilizar recursos internos a despeito da ausência de suporte formal.

#### **4.3.2 Gatilhos de transição (separação)**

A evolução do processo não é um processo passivo; ela depende de gatilhos de transição que impulsionam a separação formal. A literatura identifica fatores estratégicos e comportamentais como determinantes dessa transição. Sob a ótica estratégica, Parhankangas e Arenius (2003) observam que a separação é frequentemente motivada pela necessidade de "foco exclusivo".

No setor de engenharia, esse gatilho é disparado pelo choque de modelos de negócio: a estrutura da empresa-mãe, otimizada para a venda de serviços e aversão ao risco, torna-se um entrave para a agilidade exigida por uma *spin-off* de base tecnológica. A separação surge, então, como a resposta gerencial para potencializar o crescimento que a burocracia interna e o paradigma de mitigação absoluta de riscos limitavam.

Simultaneamente, a oportunidade de mercado exerce força atrativa. Ferraz e Teixeira (2015) identificam que o convite explícito de um cliente ou a validação de uma demanda externa podem acelerar a tomada de decisão. Contudo, a insatisfação corporativa também é um motor relevante: quando o intraempreendedor percebe que seu projeto não terá prioridade na estrutura atual, a frustração converte-se em ação empreendedora. O fator crítico que permite acionar esse gatilho é a posse de recursos e capacidades acumulados: é a segurança no próprio conhecimento técnico que encoraja o engenheiro a dissolver o vínculo empregatício e assumir o risco da nova empresa.

### 4.3.3 Zona de volatilidade (pós-separação)

A formalização jurídica da *spin-off* marca o início da fase de volatilidade (Ferraz & Teixeira, 2015). Trata-se de um período crítico posterior à constituição, caracterizado pela autonomia operacional e por elevada instabilidade. É neste estágio que a *spin-off* enfrenta o desafio da legitimação externa, agora desprovida da chancela institucional direta anteriormente conferida pela marca da organização-mãe.

Parhankangas e Arenius (2003) associam essa fase à criação de valor econômico real. O desafio da *spin-off* de engenharia é provar que sua tecnologia ou serviço possui valor intrínseco, dissociado da reputação da empresa de origem. A superação da zona de volatilidade exige um equilíbrio delicado: a nova empresa deve utilizar os recursos herdados (rede de contatos, *know-how*) para mitigar a fragilidade inicial, ao mesmo tempo em que empenha-se na obtenção de autonomia financeira e operacional. A transição para a sustentabilidade só ocorre quando a *spin-off* efetiva a substituição da dependência dos recursos da mãe por fluxos de receita e legitimidade próprios.

### 4.4 A lente teórica: visão baseada em recursos (RBV) e a herança estratégica

Para compreender a gênese das *spin-offs* corporativas além de seus aspectos procedimentais, é fundamental analisá-las sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV). Nesta perspectiva, a firma de engenharia consultiva é interpretada não meramente como uma unidade executora de projetos, mas como um repositório singular de conhecimentos, competências técnicas e experiências acumuladas. Sob tal lente, a criação de uma nova empresa é compreendida como um mecanismo estratégico de exploração de recursos e capacidades idiossincráticas, permitindo que a organização supere seus limites operacionais (Ferraz; Teixeira, 2015; Parhankangas; Arenius, 2003). Essa lógica fundamenta-se na Teoria do Crescimento da Firma, na qual Penrose (1959, apud Ferraz; Teixeira, 2015) postula que a expansão de uma organização ocorre à medida que esta mobiliza seus ativos não totalmente utilizados, gerando um transbordamento (*spillover*) que a estrutura rígida da matriz muitas vezes não consegue monetizar de forma direta.

A eficácia desse transbordamento, contudo, é condicionada à natureza da vantagem competitiva obtida. Recorre-se a Barney (1991) para definir que a *spin-off* só alcançará sustentabilidade se os ativos transferidos pela empresa-mãe atenderem aos

critérios do modelo VRIO: devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e devidamente organizados pela nova entidade. No contexto da engenharia consultiva, o recurso estratégico por excelência reside no Capital Intelectual. A simbiose entre a reputação técnica da matriz e o conhecimento tácito da equipe fundadora constitui uma barreira de entrada significativa; tal herança cognitiva representa um ativo valioso e raro que, quando aliado à agilidade operacional da nova firma, viabiliza uma vantagem competitiva sustentável que competidores externos dificilmente conseguiriam emular.

A operacionalização dessa vantagem competitiva ocorre por meio da transferência de uma taxonomia de ativos que compõe a chamada "herança estratégica" (*endowment*). Diferente de organizações fundadas de forma independente, a *spin-off* de engenharia não emerge do vácuo, mas de um pacote inicial de recursos que atua como amortecedor contra a vulnerabilidade da novidade (*liability of newness*). Segundo Ferraz e Teixeira (2015) e Parhankangas e Arenius (2003), essa herança abrange dimensões físicas, financeiras e organizacionais, mas assume contornos específicos no setor de engenharia consultiva, onde a preponderância de ativos intangíveis – humanos, tecnológicos e relacionais, é determinante. A transferência da equipe fundadora e de engenheiros-chave carrega consigo o *know-how* técnico e a memória de projetos, enquanto os recursos tecnológicos e relacionais garantem à nova firma o acesso a metodologias proprietárias e a credibilidade institucional da matriz junto a grandes clientes industriais.

Neste cenário, o componente mais crítico dessa herança é o cognitivo, manifestado sob a forma de conhecimento tácito. Por ser um saber profundamente pessoal e fundamentado na experiência (Carvalho, 2012; Popadiuk; Choo, 2006), sua transmissão não se dá por meio de manuais, mas pela socialização e movimentação física dos especialistas para a nova estrutura. É essa "cultura técnica" herdada que garante a inimitabilidade do negócio, transformando a história única da organização-mãe em um diferencial competitivo robusto. Em última análise, a lente da RBV permite prever que o desempenho superior e a sustentabilidade da *spin-off* são funções diretas da qualidade dessa combinação: a união entre tecnologia proprietária e capital humano especializado permite à empresa transitar da fase de volatilidade para a consolidação, gerando um valor que o mercado não pode obter de fornecedores desprovidos dessa trajetória prévia.

Contudo, o diferencial estratégico que assegura a inimitabilidade do novo negócio, o componente “I” do modelo VRIO, reside primordialmente na herança cognitiva, manifestada sob a forma de conhecimento tácito. Em empresas de engenharia consultiva, esse ativo transcende manuais técnicos ou patentes, consistindo em um saber profundamente pessoal, fundamentado em intuições e experiências acumuladas em contextos complexos (Carvalho, 2012; Popadiuk; Choo, 2006). A transmissão desse capital intelectual da organização-mãe para a *spin-off* não ocorre por canais formais de documentação, mas por meio do processo de socialização (Nonaka; Takeuchi, 2008). É a transição física dos especialistas e engenheiros-chave, detentores da memória técnica e da cultura de excelência da matriz, que garante a transferência desse domínio. Assim, a *spin-off* herda uma competência técnica diferenciada que lhe permite inovar com segurança, constituindo uma barreira de entrada quase intransponível para concorrentes que não compartilham dessa trajetória histórica.

Por fim, a RBV oferece uma estrutura preditiva para o sucesso da nova organização, estabelecendo que o desempenho superior é uma função direta da qualidade e da combinação dos recursos transferidos. Conforme demonstram Parhankangas e Arenius (2003), a sustentabilidade do negócio advém da sinergia entre a tecnologia proprietária e o capital humano especializado, que atuam como os principais preditores de competitividade. Segundo Ferraz e Teixeira (2015), essa transferência robusta de conhecimento e redes relacionais é o que viabiliza a transição da fase de volatilidade para a consolidação operacional. Em última análise, a vantagem competitiva da *spin-off* de engenharia consolida-se na posse de competências desenvolvidas ao longo da trajetória histórica da empresa-mãe; ao serem recombinadas sob uma nova estrutura administrativa, essas capacidades geram um valor singular que o mercado não pode obter de fornecedores desprovidos de tal herança estratégica.

#### **4.5 Governança e gestão do relacionamento**

A governança corporativa em *spin-offs* de engenharia não segue um modelo monolítico; ela é uma estrutura flexível que se adapta à estratégia subjacente à separação. Segundo a literatura (Parhankangas; Arenius, 2003), a governança é exercida primordialmente através da participação acionária (*equity ownership*) e dos laços de propriedade. No entanto, no contexto de serviços intensivos em conhecimento, a

governança transcende a posse de ações: ela atua como um mecanismo de gestão de risco reputacional e alinhamento técnico.

A análise empírica de Parhankangas e Arenius (2003) categoriza três estruturas distintas, que podem ser traduzidas para o setor de engenharia da seguinte forma:

- Governança de separação (*Spin-offs* de Reestruturação): Quando a empresa de engenharia decide descontinuar uma unidade de negócios (ex: uma divisão de sondagem ou topografia que deixou de ser *core*), a governança reflete um "divórcio". A participação retida é mínima (média de 3,3%), indicando autonomia completa. O objetivo é a eficiência operacional, livrando a mãe de atividades de baixa margem.
- Governança de Controle e Colaboração (*Spin-offs* de Novo Mercado): Quando a *spin-off* é criada para explorar uma nova geografia ou nicho industrial (ex: migrar de *Oil & Gas* para Renováveis), a governança é rígida. A mãe mantém alta participação (média de 35,6%) para garantir alinhamento estratégico, pois o risco de fracasso afetaria diretamente sua marca principal.
- Governança Moderada (*Spin-offs* de Nova Tecnologia): Este é o cenário mais comum para *spin-offs* de inovação em engenharia (ex: criação de uma *startup* de *software* de engenharia). A participação média de 18,6% sugere o equilíbrio: suficiente para proteger a Propriedade Intelectual desenvolvida internamente, mas baixa o bastante para dar agilidade à nova gestão, livrando-a das amarras burocráticas da corporação.

#### 4.5.1 O dilema da autonomia: cultura de projeto vs. cultura de inovação

A definição da estrutura de governança impõe um desafio gerencial complexo, descrito como o Dilema da Autonomia. Segundo Parhankangas e Arenius (2003), esse dilema reside na tensão entre a necessidade de distanciamento para inovar e a necessidade de proximidade para sobreviver.

No contexto da engenharia consultiva, esse dilema é acentuado pelo choque de modelos mentais. A desvinculação administrativa é justificada pela Inércia Estrutural. As empresas-mãe são otimizadas para a comercialização de homem-hora e mitigação rigorosa de riscos (necessária para a segurança de projetos). Se a *spin-off* permanecer sob a gestão direta da mãe, ela será limitada por restrições de métricas de eficiência que

não se aplicam ao desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias. A autonomia é, portanto, vital para que a *spin-off* desenvolva uma cultura própria, mais ágil e tolerante ao risco experimental.

Por outro lado, a autonomia excessiva traz riscos explicados pela Teoria da Dependência de Recursos. Ao se separar, a *spin-off* configura-se com uma "base de recursos empobrecida" (*impoverished resource base*). Ela carece de ativos críticos que na engenharia são vitais: cadastros aprovados em grandes clientes (*vendor lists*), certificações de qualidade (ISO) e robustez financeira para participar de licitações. Portanto, a governança deve calibrar a equação: outorgar autonomia para a equipe técnica criar, mas manter o vínculo institucional forte o suficiente para que a *spin-off* usufrua da robustez operacional e a legitimidade de mercado da empresa-mãe.

#### **4.5.2 Arquitetura organizacional: centralização seletiva**

A resolução prática desse dilema manifesta-se na decisão sobre quais funções permanecem centralizadas (compartilhadas) e quais são descentralizadas. Parhankangas e Arenius (2003) abordam isso através da "Intensidade de Colaboração". Em *spin-offs* de engenharia, observa-se uma tendência de Centralização de Suporte e Descentralização de Core Business:

- Funções centralizadas (Serviços compartilhados): A empresa-mãe atua como provedora de back-office. Finanças, Jurídico e TI (licenças de software de alto custo) permanecem centralizados. Isso permite que a *spin-off* opere com sofisticação administrativa sem o custo fixo de montar esses departamentos.
- Funções descentralizadas (Fronteira com o mercado): P&D, Gestão Técnica e Vendas especializadas são transferidas para a nova entidade. Diferente da manufatura, onde a fábrica é compartilhada, na engenharia a "fábrica" são os engenheiros; portanto, a equipe técnica precisa ter dedicação exclusiva à *spin-off* para garantir o foco na nova tecnologia.

#### **4.5.3 A dinâmica do relacionamento pós-separação**

A governança, contudo, não deve ser interpretada como um estágio estático, mas como um processo que evolui para um relacionamento comercial simbiótico no período pós-separação. Conforme postulam Parhankangas e Arenius (2003), a dependência

original entre as entidades persiste, embora altere sua natureza para modelos de relacionamento de aprendizado e de mercado. No setor de engenharia consultiva, essa dinâmica frequentemente se manifesta por meio de parcerias operacionais e subcontratações fundamentadas na complementaridade de recursos: enquanto a empresa-mãe retém a detentora de grandes contratos de gerenciamento e execução, como os modelos *Engineering, Procurement and Construction* (EPC) ou *Project Management* (PCM), a *spin-off* especializa-se em tecnologias de nicho. Essa configuração estabelece uma dependência comercial em que a matriz atua como cliente âncora (*anchor client*), migrando o controle da esfera acionária para o controle via fluxo de caixa (Parhankangas; Arenius, 2003). Em última análise, uma governança eficaz é aquela que utiliza o alinhamento estratégico como bússola para evitar a canibalização mútua e fomentar a sinergia (Ferraz; Teixeira, 2015); nela, a *spin-off* valida sua tecnologia valendo-se da reputação da matriz, enquanto esta moderniza seu portfólio de serviços por meio da inovação gerada pela subsidiária, sem comprometer o foco em suas operações tradicionais (Parhankangas; Arenius, 2003).

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa, este estudo adota uma abordagem metodológica estruturada, detalhada nas subseções a seguir.

### **5.1 Natureza e abordagem da pesquisa**

A pesquisa classifica-se com uma abordagem qualitativa. A dimensão qualitativa é predominante, pois busca compreender a complexidade, os significados e as dinâmicas envolvidas na criação de uma *spin-off* corporativa por meio das narrativas e vivências dos sujeitos. No entanto, a pesquisa também incorpora elementos quantitativos descritivos ao converter as percepções coletadas no instrumento de mapeamento em indicadores numéricos (pesos e médias). Essa integração viabiliza a construção de recursos visuais e esquemáticos, tais como diagramas de intersecção, matrizes comparativas e representações cronológicas, que permitem mensurar e ilustrar o grau de autonomia e a dinâmica de transferência de recursos ao longo das fases da empresa. Do ponto de vista de seus objetivos, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva.

## 5.2 Método e objeto de estudo

O método escolhido é o estudo de caso único, estratégia adequada para investigar fenômenos contemporâneos profundamente inseridos em seu contexto real de atuação. O objeto empírico de estudo é a jornada de criação de uma *spin-off* corporativa de base tecnológica, originada a partir de uma consolidada consultoria de engenharia localizada em Nova Lima/MG (cujo nome real, bem como o da *spin-off* resultante, foi omitido nesta pesquisa para fins de confidencialidade).

## 5.3 Coleta de dados

Para garantir uma visão ampla e o cruzamento de diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno, a coleta primária de dados contou com entrevistas focadas em dois sujeitos-chave (atores) diretamente envolvidos no processo empírico: o atual gestor e diretor de produtos da *spin-off*, e um engenheiro estratégico representante da empresa-mãe.

## 5.4 Instrumento de mapeamento

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semi estruturada guiada por um "Instrumento de mapeamento", desenhado especificamente para esta pesquisa a partir da base teórica. O instrumento articula as três fases evolutivas de uma *spin-off* (pré-separação, separação e pós-separação), fundamentadas em Tubke (2005), com os seis recursos estratégicos propostos por Clarysse et al. (2005): Humanos, Sociais, Físicos, Organizacionais, Financeiros e Tecnológicos. Para cada cruzamento entre fase e recurso, o instrumento permitiu a classificação do grau de relacionamento vivido em três níveis: (1) Dependente, (2) Híbrido ou (3) Independente. Complementarmente, o instrumento contou com um bloco qualitativo final focado na consolidação da experiência, explorando as escolhas críticas (*trade-offs*), os gargalos e a percepção de valor dos recursos transferidos.

## 5.5 Procedimento de análise dos dados

Durante a entrevista, os participantes narraram suas experiências de forma aberta, permitindo o preenchimento simultâneo do instrumento de mapeamento. A análise dos dados ocorrerá por meio do método de análise de conteúdo das narrativas,

contrastando a vivência prática com a literatura revisada. Além disso, as categorias validadas no mapeamento (Dependência, Hibridismo e Independência) servirão de base para a representação esquemática e visual do grau de autonomia conquistado pela *spin-off* ao longo das três fases de sua jornada.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1 Evolução cronológica dos recursos**

#### **6.1.1 O contexto de origem e a dor híbrida**

Conforme destacam Parhankangas e Arenius (2003), a criação de novas entidades corporativas costuma ser impulsionada pela identificação de oportunidades não exploradas dentro da rotina operacional da matriz, funcionando como uma solução para gargalos existentes. No caso da empresa em estudo, a concepção inicial da solução não surgiu com o objetivo inicial de criar um novo CNPJ, mas sim da necessidade urgente de solucionar uma dualidade de lacunas operacionais que afetava tanto a rotina da empresa-mãe (uma consolidada consultoria de engenharia) quanto a operação de seus clientes. Essa convergência pode ser caracterizada nesta pesquisa como uma "dor híbrida".

Por um lado, a empresa-mãe confrontava com um alto volume de projetos e enfrentava um grande desafio logístico para reunir, organizar e acessar o vasto histórico de informações técnicas de estruturas geotécnicas. Por outro lado, os clientes industriais apresentavam vulnerabilidades com a alta rotatividade de suas próprias equipes de gestão. Essa troca constante de profissionais resultava na perda do histórico de dados internos, obrigando os clientes a recorrerem repetidamente à consultoria para recuperar informações de suas próprias estruturas.

A criação do sistema, portanto, consolidou-se como uma ferramenta para mitigar as assimetrias operacionais. Como relatado pelos envolvidos durante as entrevistas, o desenvolvimento foi impulsionado pela convergência da dor interna da consultoria somada à dor externa do cliente. Dessa forma, infere-se que a inovação tecnológica que deu origem à *spin-off* emergiu primordialmente como um recurso focado em otimizar o *core business* da engenharia. A demanda por estruturar processos internos e facilitar a entrega de valor ao cliente final que constituiu o vetor propulsor para o que, anos depois, se tornaria uma empresa independente.

A fim de sistematizar essa jornada de desenvolvimento, a Figura 2 ilustra a linha do tempo com os principais marcos da evolução da *spin-off*. A representação permite inferir a transição da tecnologia desde o momento em que configurava-se inicialmente como uma solução para a “dor híbrida” na pré-separação, passando pelo seu amadurecimento como um laboratório interno, convergindo para a sua emancipação jurídica na pós-separação.

Figura 2 - Linha do tempo da evolução cronológica da *spin-off*



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

### 6.1.2 A fase de pré-separação (2012 a 2018)

*Onde o capital intelectual da engenharia encontrou abrigo financeiro e estratégico para se tornar tecnologia.*

A primeira fase da trajetória compreende o período de 2012 a 2018, caracterizando o estágio de concepção e desenvolvimento inicial da solução. Diferentemente de inovações originadas em ambientes laboratoriais isolados, este período caracterizou-se pela convergência e complementaridade entre recursos internos e externos para viabilizar a execução do projeto.

No que tange aos Recursos Relacionais, referentes à rede de contatos e clientes, o mapeamento indicou uma configuração Híbrida. Essa classificação decorre do fato de

a proposição original não possuir natureza estritamente empírica, mas fundamentar-se na resolução de uma assimetria operacional mutuamente compartilhada entre a organização-mãe e seu mercado consumidor. Sob a perspectiva da consultoria de engenharia, constatava-se a complexidade na sistematização do elevado volume de dados históricos das estruturas analisadas. Paralelamente, os clientes enfrentavam altas taxas de rotatividade de pessoal, o que resultava na descontinuidade e perda do histórico de gestão de ativos a cada transição de equipe. Portanto, o sistema foi desenvolvido para mitigar essa vulnerabilidade comum, alinhando as demandas do prestador de serviço às necessidades do contratante.

Para solucionar essa lacuna mercadológica, a gestão dos Recursos Tecnológicos e Humanos também demandou uma abordagem Híbrida. Dado que o *core business* da empresa-mãe concentrava-se na engenharia consultiva e não no desenvolvimento de software, estabeleceu-se uma divisão estruturada de escopos. A integralidade do capital intelectual, as regras de negócio setoriais e a visão estratégica provieram da alta gestão da organização-mãe. Em contrapartida, a execução técnica e o desenvolvimento das linhas de código foram terceirizados para uma empresa especializada em tecnologia da informação. Evidencia-se, assim, que a *spin-off* detinha a propriedade intelectual e o direcionamento do produto, embora dependesse de competências técnicas exógenas para sua materialização.

Essa estratégia de terceirização do desenvolvimento tecnológico gerou uma configuração ambígua quanto aos Recursos Físicos (infraestrutura de trabalho). No instrumento de pesquisa, este vetor foi classificado como Independente, visto que o sistema era desenvolvido externamente ao ambiente físico da organização-mãe. Contudo, a análise histórica revela que tal autonomia possuía caráter estritamente nominal. A ausência de ocupação física na sede da empresa-mãe decorria unicamente da terceirização operacional, e não de uma maturidade estrutural ou autossuficiência instalada da nova entidade.

Não obstante o distanciamento físico, o núcleo estratégico permaneceu centralizado na corporação de origem. No diagnóstico dos Recursos Organizacionais (cultura e alinhamento interno), observou-se uma relação de Dependência, caracterizada pelo suporte institucional contínuo por parte do corpo diretivo. O processo de inovação não ocorreu de forma marginal ou isolada; ao contrário, configurou-se como uma

iniciativa corporativa oficial, legitimada e incentivada pela alta administração da consultoria.

Por fim, o gerenciamento dos Recursos Financeiros constituiu o fator crítico para a sustentabilidade do projeto durante o primeiro sexênio. A pesquisa classificou este pilar como Independente devido à adoção do modelo de *bootstrapping*, caracterizado pelo autofinanciamento e ausência de captação de recursos via endividamento bancário ou investidores externos. Na prática, o risco financeiro associado ao desenvolvimento tecnológico foi absorvido integralmente pelos fluxos de caixa e lucros retidos da operação principal da empresa-mãe.

Ao longo desse período de concepção, o fluxo financeiro do software apresentou resultados negativos, comportamento típico de fases de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para mitigar o déficit operacional, a alta gestão redirecionou parcelas significativas de dividendos da consultoria de engenharia para o adimplemento dos serviços da desenvolvedora terceirizada. Desse modo, a organização-mãe atuou como um mecanismo de proteção financeira e amortecimento de riscos, provendo o horizonte temporal e os aportes necessários para a validação, testes e evolução tecnológica, mitigando pressões imediatas de insolvência.

Essa configuração de proteção integral estendeu-se até o ano de 2018. Nesse marco temporal, as limitações decorrentes da terceirização do código resultaram em restrições técnicas e operacionais, conduzindo a organização a uma mudança estratégica deliberada. A decisão de internalizar as competências de desenvolvimento de software permitiu a mitigação dessas lacunas, viabilizando a transição para a etapa seguinte da trajetória: a Fase de separação.

### **6.1.3 A fase de separação (2018 a 2025)**

*A incubação sob o aval da credibilidade: quando a reputação da engenharia abriu as portas que o código sozinho não acessaria.*

A segunda fase da jornada abrange o período de 2018 a 2025 e marca um ponto de inflexão na trajetória da inovação. Após enfrentar limitações técnicas com o código terceirizado na fase anterior, a empresa-mãe tomou a decisão estratégica de internalizar o desenvolvimento. Ao trazer a operação para dentro de casa, o sistema deixou de ser apenas um projeto externo e passou a atuar como uma verdadeira startup incubada dentro de uma corporação tradicional de engenharia.

Essa mudança de rota alterou substancialmente a configuração dos Recursos Físicos, que passaram a ser mapeados como Dependentes. A equipe de tecnologia foi predominantemente alocada nas dependências da empresa-mãe. Eles ocuparam um espaço colaborativo contíguo. Contudo, a análise qualitativa revela que essa localização configurava-se de forma deliberada: a equipe foi posicionada estrategicamente na sala ao lado do escritório do fundador da consultoria (a alta gestão da empresa). Essa proximidade física demonstrava o alto grau de importância da nova ferramenta, garantindo um alinhamento diário entre os desenvolvedores e a alta gestão.

Com a internalização, a composição dos Recursos Humanos passou a ser mapeada como Híbrida. A operação deixou de depender de agentes externos e formou uma equipe mista. Uma parte do núcleo estratégico era composta por gestores e técnicos-chave transferidos da própria empresa-mãe (que traziam o conhecimento das regras de negócio e de engenharia), enquanto a outra parte foi contratada do mercado de tecnologia para focar exclusivamente na programação do *software*. Essa união permitiu que o conhecimento prático fosse traduzido para o meio digital de forma muito mais rápida.

Para dar suporte a essa nova equipe mista, os Recursos Organizacionais também se tornaram Híbridos, criando uma estrutura organizacional ambidestra. Por um lado, a iniciativa utilizava intensamente a estrutura corporativa consolidada da empresa-mãe, absorvendo serviços corporativos compartilhados, como contabilidade, recursos humanos e jurídico. Por outro lado, ao se ver livre dessas burocracias tradicionais, a equipe de tecnologia usufruiu de autonomia operacional para criar seus próprios processos ágeis de gestão e desenvolvimento de software, operando com uma dinâmica de trabalho muito mais acelerada do que o restante da consultoria.

Apesar desse incremento da maturidade operacional, a emancipação jurídica ainda não era uma realidade. No campo dos Recursos Tecnológicos, a relação manteve-se Dependente. Durante quase toda essa fase de incubação, a titularidade integral da Propriedade Intelectual (PI) do sistema pertence legalmente à empresa-mãe. A equipe de tecnologia operava o produto baseando-se apenas em uma licença de uso interna. Foi somente na fase conclusiva da etapa de incubação, por volta de 2024, que um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) exclusivo começou a ser formalizado, com o objetivo central de permitir o registro oficial da tecnologia no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

O apoio institucional contínuo também prevaleceu nos Recursos Financeiros, fortemente classificados como Dependentes. A empresa-mãe continuou atuando como a principal mantenedora, injetando todo o capital inicial necessário para estruturar a nova equipe interna e cobrir os custos operacionais ao longo desses sete anos.

Contudo, o ponto de inflexão relevante desta fase encontra-se na análise dos Recursos Relacionais, também classificados de forma Híbrida. A teoria de inovação frequentemente sugere que a empresa criadora ajuda a sua *spin-off* atuando como a primeira cliente pagadora para garantir o fluxo de caixa. Em contrapartida aos pressupostos teóricos, a pesquisa revelou que isso não ocorreu neste caso. Ao longo de todo esse período, não houve contratação direta do sistema pela própria empresa-mãe. O apoio da consultoria não veio pela injeção de contratos de prestação de serviço, mas sim pela transferência de um ativo intangível muito mais valioso no mercado B2B: a credibilidade.

A empresa-mãe facilitou o acesso ao mercado utilizando o seu capital social. O primeiro cliente oficial do sistema não foi a consultoria criadora, mas sim um ex-funcionário da organização que, ao assumir um cargo de gestão em uma indústria externa, decidiu contratar a ferramenta. A decisão de compra fundamentou-se na confiança depositada pelo profissional na legitimidade institucional e no histórico de excelência técnica da organização-mãe. Isso atesta que a herança mais valiosa transferida para a nova empresa não foi apenas o código ou o dinheiro, mas a reputação consolidada da marca de origem.

Em resumo, a Fase de separação funcionou como um laboratório corporativo altamente seguro. O projeto amadureceu o seu produto utilizando a infraestrutura, o capital e o prestígio da sua criadora. Todo esse ganho de robustez tecnológica e comercial preparou o terreno para o ano de 2025, momento em que o alcance da maturidade do produto e novos desafios fiscais forçariam a conclusão do processo de desvinculação, dando início à Fase de pós-separação.

#### **6.1.4 A fase de pós-separação (2025 - atual)**

*Autonomia para escalar, vínculo para sustentar: a consolidação de uma identidade própria sob a segurança de uma governança compartilhada.*

A terceira e atual fase da jornada, consolidada a partir de 2025, marca o momento em que a *spin-off* consolida sua própria identidade jurídica e comercial. Após um longo período de incubação, o amadurecimento do produto e as estratégias fiscais da empresa-mãe impulsionaram a desvinculação institucional. Contudo, a análise dos dados revela que essa emancipação não resultou em um isolamento absoluto. O modelo adotado foi o de um hibridismo estratégico, no qual a nova empresa apresenta autossuficiência operacional, mas mantém conexões vitais com a sua origem.

O reflexo imediato dessa nova fase pôde ser observado nos Recursos Físicos, que evoluíram de um status de total dependência para uma classificação Híbrida. A equipe de tecnologia deixou de ocupar gratuitamente as salas anexas da consultoria de engenharia e passou a assumir a responsabilidade financeira pelo seu próprio espaço. A nova empresa agora paga aluguel e divide formalmente as despesas de condomínio do prédio. Sob a ótica qualitativa, essa transição é um indicador relevante de transição: demonstra que a *spin-off* atingiu maturidade suficiente para arcar com seus próprios custos de infraestrutura, embora estrategicamente prefira se manter no mesmo ecossistema físico da empresa-mãe para facilitar o networking.

No que tange aos Recursos Humanos, o cenário mapeado é duplamente complexo, apresentando traços tanto Dependentes quanto Híbridos. A gestão do negócio e o núcleo técnico são próprios, porém alguns diretores e lideranças ainda mantêm vínculos e cargos na organização de origem (gestão compartilhada). Paralelamente, a *spin-off* optou por uma dependência inteligente em relação aos serviços de suporte. Em vez de elevar custos fixos com pessoal contratando departamentos inteiros de Recursos Humanos (RH) ou Tecnologia da Informação (TI) interna, a nova empresa utiliza a estrutura corporativa já consolidada da mãe. Essa decisão permite que a *spin-off* mantenha uma equipe enxuta e estritamente focada no seu produto principal.

Essa dinâmica reflete-se diretamente nos Recursos Organizacionais, que também foram classificados como Híbridos. No dia a dia, a *spin-off* conquistou ampla autonomia funcional. A equipe possui liberdade para definir seus processos ágeis, tomar decisões rotineiras e rodar a operação na velocidade que o mercado de tecnologia exige. No entanto, no nível estratégico, a governança ainda responde a um conselho de administração controlado pela empresa-mãe. Essa configuração atua como um

mecanismo de segurança: garante a agilidade de uma startup na base, mas preserva a solidez e a direção de uma grande corporação no topo.

Apesar dos laços administrativos, a independência estrutural ocorreu no núcleo tecnológico do ativo. Os Recursos Tecnológicos alcançaram o status de Independentes. A *spin-off* estruturou uma robusta equipe interna de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e assumiu o controle integral sobre a evolução da plataforma. A dependência intelectual do início da jornada foi superada, permitindo que a nova empresa inove, crie funcionalidades e estabeleça suas diretrizes tecnológicas de forma isolada e autossuficiente.

Essa autonomia técnica abriu caminho para a independência comercial. Os Recursos Relacionais, outrora baseados na interação direta e exclusiva com a empresa-mãe, também atingiram a Independência. A *spin-off* passou a operar no que a teoria chama de "mercado aberto", concorrendo livremente na indústria B2B. O capital social e a credibilidade transferidos nas fases anteriores deram frutos expressivos, resultando em um cenário onde a vasta maioria da receita atual provém de clientes externos ao grupo empresarial. A sobrevivência e o crescimento da marca agora dependem exclusivamente do valor real que o software entrega ao mercado.

Por fim, o gerenciamento dos Recursos Financeiros exemplifica de forma fidedigna a segurança do modelo de empreendedorismo corporativo, sendo classificado como Híbrido. A maturidade comercial permitiu que a *spin-off* alcançasse o ponto de equilíbrio financeiro. O fluxo de caixa gerado pelos contratos externos já é capaz de pagar as contas rotineiras e manter a empresa saudável. No entanto, para saltos estratégicos, desenvolvimento de inovações disruptivas pontuais ou grandes expansões que exijam injeção massiva de capital, a empresa-mãe ainda atua como uma financiadora de retaguarda.

Em síntese, a fase de pós-separação revela que o sucesso desta inovação corporativa baseou-se em uma desvinculação gradual e calculada. A *spin-off* desvinculou-se tecnologicamente e comercialmente para poder escalar, mas manteve a empresa-mãe como um alicerce físico, financeiro e de governança. Essa arquitetura organizacional permitiu unir a agilidade agressiva de uma empresa de tecnologia com a robustez e a segurança de uma consultoria de engenharia consolidada.

## 6.2 Reflexos estratégicos da emancipação

### 6.2.1 Patrimônio reputacional como recurso relacional: capital social e credibilidade herdada

Na literatura sobre empreendedorismo corporativo e criação de *spin-offs*, é frequentemente observado a empresa-mãe assumindo o papel de primeiro cliente estratégico. Nesse modelo tradicional, a organização criadora torna-se a primeira compradora oficial da nova tecnologia, garantindo à *spin-off* um fluxo de caixa inicial seguro para que ela possa aprimorar seu produto antes de enfrentar a concorrência aberta. No entanto, a análise deste estudo de caso evidenciou uma dinâmica distinta da convencional e muito mais voltada para a transferência de ativos intangíveis.

Conforme mapeado nas fases de separação, a empresa-mãe não atuou como a primeira cliente pagadora do sistema. O apoio financeiro limitou-se ao custeio da operação (incubação), sem a injeção de contratos de prestação de serviços. A preponderante vantagem competitiva transferida para a nova empresa foi o que se define como Capital Relacional, uma herança intangível pautada na credibilidade, na reputação técnica e na legitimidade da marca de origem da consultoria de engenharia no mercado.

No setor B2B (empresas vendendo para empresas), especialmente no rigoroso nicho de engenharia e segurança de estruturas, a barreira de entrada para novas ferramentas de *software* é extremamente alta. Os clientes exigem elevados níveis de confiabilidade. É nesse cenário que a herança do capital social se mostrou o principal gatilho para a abertura de mercado da *spin-off*.

A pesquisa evidenciou essa dinâmica de forma clara na conquista do primeiro cliente externo da plataforma. A decisão de compra não partiu de uma prospecção de vendas tradicional, mas sim de uma rede de contatos pré-existente (o *networking* da mãe). O executivo responsável pela primeira contratação do sistema em uma indústria de grande porte era um ex-colaborador da consultoria de origem. Ao assumir uma posição de liderança em outra organização, ele optou por adquirir a tecnologia recém-criada prioritariamente pela credibilidade depositada que possuía no padrão de qualidade e na excelência técnica da empresa-mãe.

Esse evento isolado ilustra perfeitamente o impacto qualitativo dos Recursos Relacionais. O cliente não estava apenas adquirindo uma licença de *software*

recém-chegada ao mercado; ele estava "comprando" a chancela de uma consultoria de engenharia altamente respeitada. O peso do sobrenome corporativo funcionou como um atalho de confiança, reduzindo a percepção de risco do comprador e validando a inovação perante o mercado.

Dessa forma, os dados indicam que, embora a emancipação física e tecnológica sejam essenciais para o funcionamento operacional de uma *spin-off*, é a credibilidade herdada que atua como um catalisador estratégico para o acesso ao mercado. Sem esse capital relacional, a nova empresa enfrentaria o desafio exaustivo de provar seu valor do zero em um mercado altamente conservador. A herança intangível da empresa-mãe foi, portanto, o ativo mais valioso para transformar uma ideia tecnicamente viável em um negócio comercialmente validado.

### **6.2.2 Os *trade-offs* da independência: agilidade operacional versus o desafio da distância**

O processo de emancipação de uma *spin-off* corporativa nunca é linear ou isento de concessões. A literatura acadêmica define essa fase como um momento de *trade-offs* (trocas compensatórias), em que a nova empresa ganha em velocidade e autonomia, mas precisa abrir mão da segurança absoluta do ecossistema de origem. A análise qualitativa das percepções da liderança da *spin-off* revelou nuances analíticas relevantes sobre os reais ganhos e os medos que permeiam essa transição.

O primeiro grande *insight* desta etapa é a desmistificação do gatilho da separação. Embora a busca por agilidade seja o motivo mais comum para uma *spin-off* ter a desvinculação física e jurídica, a entrevista revelou que a emancipação formal, ocorrida em 2025, foi fortemente impulsionada por uma motivação fiscal e estratégica da empresa-mãe. A consultoria de engenharia estava em transição de regime tributário (do Lucro Presumido para o Lucro Real) e possuía um teto limite de faturamento. Ao emancipar a *spin-off*, que já possuía sustentação financeira própria e um faturamento expressivo, a empresa-mãe otimizou seu enquadramento tributário no seu limite de receita, enquanto cumpria a exigência do fundador de que a nova empresa só sairia do papel quando parasse de dar prejuízo.

Embora a formalização jurídica seja recente, a celeridade nos processos e a autonomia financeira já se consolidaram como os principais benefícios operacionais. Se o projeto ainda fosse apenas um departamento interno de inovação, a burocracia poderia

restringir a escalabilidade tecnológica. A liderança destacou que, hoje, a *spin-off* tem autonomia para tomar decisões que impactam diretamente o caixa, como a contratação de ferramentas de *software* de alto custo (ex: R\$ 10.000,00 mensais), sem a necessidade de passar por múltiplas instâncias de aprovação de uma diretoria tradicional. Além disso, a nova equipe possui liberdade cultural para tomar inúmeras decisões de negócios que são, muitas vezes, totalmente contrárias à cultura conservadora da empresa-mãe.

Contudo, essa independência cobra o seu preço, e o maior desafio mapeado não é tecnológico nem financeiro, mas sim humano. Ao serem questionados sobre o que faria mais falta caso cortassem definitivamente os laços físicos e saíssem da unidade de trabalho contígua, a resposta foi categórica: os relacionamentos. O grande medo da equipe da *spin-off* ao planejar uma futura mudança de escritório é a perda do contato diário, da troca de ideias de corredor e do *networking* orgânico com os engenheiros e diretores da organização criadora. A distância física ameaça a fluidez dessa inteligência compartilhada.

Por fim, para consolidar a percepção de valor gerado por essa jornada, a liderança foi submetida a um exercício hipotético: *se a spin-off tivesse que fechar as portas e devolver à empresa-mãe tudo o que recebeu, o que seria devolvido e o que seria impossível de retornar?*

A resposta a essa provocação evidencia com clareza o sucesso da estratégia de inovação:

- O espaço físico: Poderia ser devolvido imediatamente, pois a operação já sobrevive em qualquer lugar.
- O capital financeiro: Poderia ser integralmente devolvido. A análise revelou que os anos de aportes (estimados historicamente na casa dos milhões) geraram um retorno exponencial. Graças à receita recorrente consolidada, o *valuation* (valor de mercado) da *spin-off* hoje é de quatro a sete vezes maior do que o montante total investido pela empresa-mãe. Ou seja, o risco financeiro bancado lá na fase de pré-separação gerou um ativo de altíssimo valor.
- Os ativos indevolvíveis: Por outro lado, a liderança afirmou que seria absolutamente impossível devolver a tecnologia base (o código maduro e os

algoritmos que hoje operam sozinhos), a equipe (o capital humano especializado que foi formado) e, principalmente, a credibilidade/marca.

Essa reflexão final corrobora a tese de que o maior trunfo de uma inovação nascida dentro de uma consultoria tradicional não é o dinheiro investido, mas sim a transferência de conhecimento e reputação. O capital financeiro é passível de amortização e restituição; a confiança do mercado, uma vez conquistada por meio da legitimidade institucional da empresa-mãe, torna-se o sustentáculo para a viabilidade e consolidação da autonomia de mercado.

### 6.3 Análise quantitativa da evolução dos recursos

De modo a subsidiar a análise qualitativa do estudo de caso, os dados extraídos das respostas da liderança da *spin-off* foram tabulados quantitativamente. Objetiva-se quantificar a frequência das categorias (Dependente, Híbrido e Independente) ao longo das três fases cronológicas, com o intuito de evidenciar o grau de autonomia da nova empresa em cada estágio de maturidade.

Tabela 1 - Frequência de classificação dos recursos por fase de desenvolvimento.

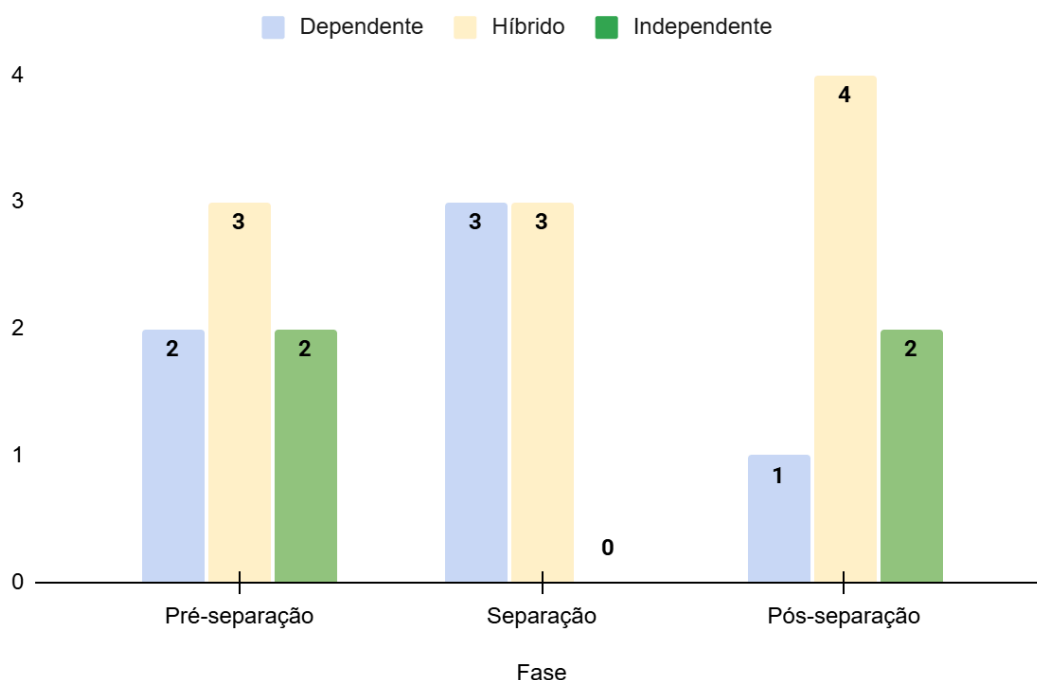
| RECURSOS        | FASES         |            |               |
|-----------------|---------------|------------|---------------|
|                 | Pré-separação | Separação  | Pós-separação |
| Humanos         | Híbrido       | Híbrido    | Dependente    |
|                 |               |            | Híbrido       |
| Tecnológicos    | Dependente    | Dependente | Independente  |
|                 | Híbrido       |            |               |
| Relacionais     | Híbrido       | Híbrido    | Independente  |
| Organizacionais | Dependente    | Híbrido    | Híbrido       |
| Físicos         | Independente  | Dependente | Híbrido       |
| Financeiros     | Independente  | Dependente | Híbrido       |

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Os dados extraídos foram tabulados (Tabela 1) e serviram de base para a construção do gráfico de frequências (Figura 3), que ilustra a distribuição dos níveis de

autonomia dos recursos ao longo das três fases analisadas, permitindo visualizar de forma comparativa as mudanças no perfil da *spin-off*.

Figura 3 - Evolução do grau de dependência da *spin-off* ao longo das fases.



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A análise da Figura 3 revela que a independência, presente na fase de pré-separação (2 ocorrências assinaladas), desaparece completamente na fase de separação, indicando um movimento de intensificação da dependência e do hibridismo. Esse comportamento sugere que, durante o processo de transição, a *spin-off* recorre a um maior suporte da empresa-mãe, reforçando vínculos como estratégia para viabilizar sua estruturação e amadurecimento.

Destaca-se, ainda, o crescimento progressivo das configurações híbridas, cujas respostas registradas passam de 3 na pré-separação para 4 na fase de pós-separação, consolidando-se como o arranjo predominante. Esse resultado evidencia a relevância do hibridismo como modelo organizacional ao longo do processo, combinando elementos de autonomia e dependência de forma estratégica.

Por fim, na fase de pós-separação, observa-se a retomada da independência (com 2 indicações), porém sem a eliminação das demais configurações. Esse padrão indica a consolidação de uma autonomia seletiva, na qual a *spin-off* amplia sua

independência em determinados recursos, ao mesmo tempo em que mantém vínculos híbridos e, em menor grau, dependentes. Assim, o gráfico reforça que a evolução observada não corresponde a um rompimento completo com a empresa-mãe, mas sim a uma reconfiguração estratégica dos níveis de autonomia.

### 6.3.1 Análise Parcial das Fases

A observação isolada de cada período, conforme evidenciado nos dados numéricos e na representação visual acima, revela a alteração significativa na configuração da estratégia corporativa:

- Fase 1 - Pré-separação: Foi a fase mais dispersa estatisticamente. Houve uma distribuição equitativa entre Dependência (2), Híbridismo (3) e Independência (2). Isso indica, sob a ótica quantitativa, que o projeto começou de forma isolada financeiramente e fisicamente (Independente), mas já usava a força da cultura e das dores da empresa-mãe (Dependente/Híbrido).
- Fase 2 - Separação: Aqui ocorre a tendência estatística mais acentuada da pesquisa. O nível de Independência cai a zero (0). A empresa-mãe centralizou a operação completamente para si, resultando em 100% dos recursos divididos apenas entre Dependentes (3) e Híbridos (3). É a evidência empírica de que não se cria uma *spin-off* corporativa sem antes passar por um período de forte controle e incubação da empresa-mãe.
- Fase 3 - Pós-separação: O cenário se inverte. A Dependência cai para o seu menor nível histórico (apenas 1 marcação), enquanto a Independência volta a crescer (2 marcações), especialmente nos pilares de Tecnologia e Mercado. Contudo, a grande maioria dos recursos concentra-se no Híbridismo (4 marcações).

### 6.3.2 Análise Global

Ao observar o volume total das 20 marcações ao longo de toda a história, a principal evidência quantitativa desta pesquisa torna-se evidente. Conforme consolidado na Tabela 2, 50% de todas as configurações adotadas pela *spin-off* foram Híbridas.

Tabela 2 - Consolidação da frequência dos níveis de autonomia por fase

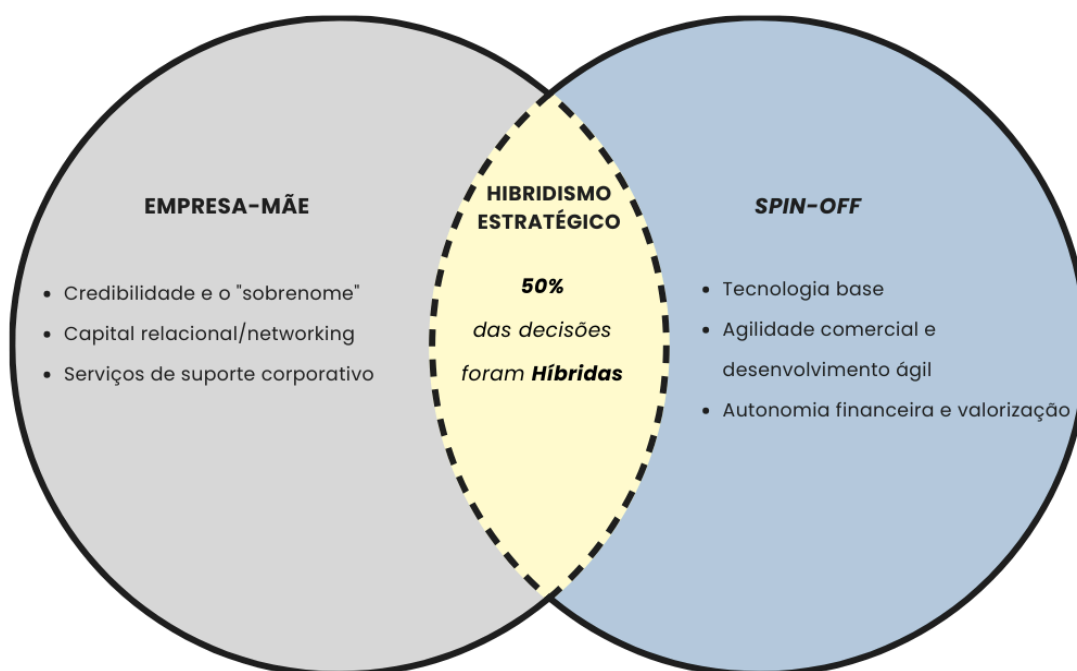
| Nível de autonomia  | FASES         |           |               | Total de marcações | Total de marcações (%) |
|---------------------|---------------|-----------|---------------|--------------------|------------------------|
|                     | Pré-separação | Separação | Pós-separação |                    |                        |
| Dependente          | 2             | 3         | 1             | 6                  | 30%                    |
| Híbrido             | 3             | 3         | 4             | 10                 | 50%                    |
| Independente        | 2             | 0         | 2             | 4                  | 20%                    |
| <b>Total global</b> | <b>7</b>      | <b>6</b>  | <b>7</b>      | <b>20</b>          | <b>100%</b>            |

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A Independência total representou apenas 20% das escolhas ao longo da jornada. Esse dado quantitativo contrapõe-se à visão convencional de que o sucesso de uma *spin-off* reside na ruptura completa com sua organização de origem. Os dados sugerem que o empreendedorismo corporativo é, em sua essência, um exercício contínuo de hibridismo: consiste em identificar com precisão quais ativos devem ser segregados para garantir agilidade (tecnologia, vendas) e quais devem permanecer conectados para garantir eficiência e suporte (espaço físico, conselho administrativo, serviços compartilhados).

Para sintetizar o principal achado desta pesquisa e ilustrar a dinâmica do hibridismo estratégico na prática, a Figura 4 apresenta um diagrama de interseção. Ele evidencia que o sucesso da *spin-off* não derivou do abandono de suas origens, mas da integração estratégica entre a herança corporativa estrutural da empresa-mãe e a dinâmica de agilidade da nova operação.

Figura 4 - Diagrama conceitual do hibridismo estratégico da *spin-off*.



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

*“O destino da spin-off é ditado por forças complementares: a busca pela identidade própria e a dependência saudável dos recursos de origem.”*

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a analisar a jornada de criação de uma *spin-off* corporativa no setor de engenharia consultiva, investigando como os recursos e o contexto da organização-mãe moldaram o surgimento e a consolidação dessa inovação. Ao mapear a trajetória da *spin-off* a partir da estrutura da consultoria de origem, a pesquisa confirmou empiricamente as premissas da vertente processual da literatura: a criação de uma *spin-off* não se configura como um ato administrativo pontual ou uma simples descontinuidade de laços, mas sim como um fluxo evolutivo, dinâmico e dependente de trajetória (*path-dependent*).

A análise qualitativa das três fases do processo (pré-separação, separação e pós-separação) revelou que o êxito desta transição demandou uma reconfiguração cultural e estratégica. A empresa-mãe superou a inércia estrutural e o modelo tradicional focado estritamente na comercialização de horas de engenharia para atuar como uma incubadora corporativa. Mais do que a cessão de infraestrutura ou o aporte

de capital financeiro, o principal diferencial competitivo transferido para a nova entidade possui natureza intangível. Constatou-se que o capital semente precípuo da *spin-off* constituiu-se pela credibilidade, pela rede de relacionamentos e pelo capital reputacional da organização-mãe, elementos que atuaram como um mecanismo de legitimação fundamental para o desenvolvimento de mercado em um setor *business-to-business* (B2B) caracterizado pelo conservadorismo.

Essa evidência qualitativa encontra respaldo estatístico nos dados quantitativos da pesquisa. O mapeamento do grau de autonomia revelou o principal achado deste trabalho: 50% das configurações de recursos ao longo de toda a jornada foram classificadas como Híbridas. Este indicador quantitativo diverge das premissas convencionais de que o sucesso de uma *spin-off* fundamenta-se na busca por independência absoluta. Pelo contrário, os dados demonstram que o empreendedorismo corporativo eficiente configura-se, essencialmente, como um exercício de hibridismo estratégico. Trata-se da competência em delimitar as variáveis que devem ser segregadas (desenvolvimento tecnológico, metodologias ágeis e agressividade comercial) e os ativos que devem permanecer integrados à organização-mãe (infraestrutura compartilhada para *networking*, governança via conselho, credibilidade institucional e suporte administrativo). Sob essa ótica, o hibridismo estratégico não se traduz em indecisão, mas sim em um ponto de equilíbrio fundamental: a credibilidade da empresa-mãe atua como alavanca, enquanto a agilidade tecnológica serve como motor para o novo negócio.

A análise depreende que a inovação em setores maduros e rígidos, como a engenharia, demanda suporte institucional contínuo. O lançamento de soluções inovadoras no mercado, quando desprovido de suporte organizacional, eleva a vulnerabilidade estratégica da nova unidade. A *spin-off* em questão alcançou maturidade técnica e comercial devido à atuação da empresa-mãe como um mecanismo de mitigação de riscos durante o período de déficit financeiro inicial e como garantidora de legitimidade na fase de inserção mercadológica. Evidencia-se, portanto, que a separação jurídica deve visar à desoneração burocrática da unidade de negócio, e não à privação da inteligência e da reputação da organização de origem.

Por fim, reconhece-se que este estudo, por se tratar de uma pesquisa de caso único, apresenta limitações intrínsecas quanto à generalização de seus resultados para

outros setores ou portes de empresas. Entretanto, os resultados fornecem subsídios para a compreensão de práticas passíveis de adoção e replicação pelo mercado.

Como principal contribuição prática e metodológica para mitigar essas limitações, destaca-se o desenvolvimento do Apêndice A – Instrumento de Mapeamento. Esta ferramenta foi estruturada de forma inédita para preencher uma lacuna conceitual na literatura e no mercado de Engenharia Consultiva, permitindo que organizações avaliem, de forma objetiva, o nível de prontidão de seus projetos inovadores e o grau de autonomia necessários para sua viabilização. A tabela metodológica proposta no Apêndice A serve como um roteiro replicável, capaz de guiar gestores na identificação de quais caminhos um novo projeto deve seguir. Demonstra-se, por meio deste instrumento, que a constituição de uma *spin-off* corporativa é um caminho estratégico indispensável para capturar oportunidades de inovação e gerar modelos de negócios escaláveis. Serve, inclusive, como alicerce para que empresas tradicionais institucionalizem "Políticas de transição de *spin-offs*", contemplando formalmente: (i) Acordos de Nível de Serviço (SLAs) de transição para suporte operacional temporário; (ii) diretrizes claras sobre Propriedade Intelectual (PI); e (iii) estruturas de governança bem definidas para mitigar potenciais conflitos de interesses.

Diante do exposto, recomenda-se para investigações futuras que este instrumento de mapeamento de recursos seja utilizado e testado em outras organizações do setor industrial e de engenharia por meio de um estudo de casos múltiplos, abrangendo diferentes *spin-offs* de base tecnológica no estado de Minas Gerais. Tal abordagem expandida permitirá verificar se o padrão de 50% de hibridismo estratégico identificado neste estudo de caso constitui uma especificidade do objeto analisado ou se configura como uma regularidade empírica e fator crítico de sucesso no ecossistema brasileiro de inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALOI, L. A. A. **A importância do intraempreendedorismo para a motivação dos colaboradores de uma organização.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2025.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CLARYSSE, B. *et al.* Spinning-off venturing: a process study of technology transfer. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 4, p. 473-496, 2005.

FERRAZ, J. M.; TEIXEIRA, R. M. A criação de *spin-offs* corporativos: relação com a organização-mãe na perspectiva dos recursos. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 22, n. 2, p. 243-261, abr./jun. 2015.

FERREIRA, F. M. da S. **Empreendedorismo corporativo: o intraempreendedor e seus desafios na organização.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Anhanguera, Governador Valadares, 2022.

FIORIN, F. S. **Análise dos fatores que conduziram empresa do Rio Grande do Sul a investir na criação de um novo negócio de base tecnológica - *spin-off* corporativa.** 2016. 126 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2016.

LUNA, M. B. **Método integrado para implementação do intraempreendedorismo nas organizações: da teoria à prática.** 2025. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2025.

LUNA, M. B.; LUNA, P. T. M.; VAZ, C. R. A influência da estratégia corporativa e do ambiente organizacional no intraempreendedorismo. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ConBRepro), 14., 2024. **Anais [...]** 2024.

MALDANER, L. F.; FIORIN, F. S. An analysis framework of corporate *spin-off* creation focused on parent company: a case study of a traditional industrial company

from the state of Rio Grande do Sul, South of Brazil. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 15, n. 1, 2018.

PARHANKANGAS, A.; ARENIUS, P. De um empreendimento corporativo a uma empresa independente: uma base para uma taxonomia de empresas derivadas de corporações. **Research Policy**, v. 32, p. 463-481, 2003.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur**. New York: Harper & Row, 1985.

RODRIGUES, F. Z.; SANTOS, S. A. dos; KUNIYOSHI, M. S. Modelos de *corporate venturing* de Campbell: estudos de múltiplos casos sobre seus usos em empresas atuantes no Brasil. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 21-41, 2013.

TUBKE, A. Development of an empirical model. *In*: TUBKE, A. **Success factors of corporate spin-offs**. New York: Springer, 2005. p. 57-86.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Instrumento de Mapeamento

| RECURSOS        | FASES  |   |  |   |
|-----------------|--------|---|--|---|
|                 | OPÇÕES | PRÉ-SEPARAÇÃO   | SEPARAÇÃO  | PÓS-SEPARAÇÃO   |
| HUMANOS         | 1      | <input type="checkbox"/> A ideia foi desenvolvida 100% por funcionários da empresa-mãe durante o expediente (intraempreendedorismo clássico). | <input type="checkbox"/> Transferência total: a equipe interna da empresa-mãe foi migrada para o novo CNPJ.                                  | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Serviços Compartilhados: a spin-off ainda não tem funcionários de suporte (ex: usa o RH/TI da mãe).</b>  |
|                 | 2      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Houve dedicação mista: horas de trabalho na mãe somadas a horas pessoais/extras dos fundadores.</b>    | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Equipe mista: parte veio da empresa-mãe (gestão/técnicos chave), parte foi contratada no mercado.</b> | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Gestão Compartilhada: a spin-off tem equipe própria, mas alguns diretores/gerentes ainda são da mãe.</b> |
|                 | 3      | <input type="checkbox"/> A ideia foi desenvolvida exclusivamente no tempo livre ou por pessoas externas, sem usar horas da empresa-mãe.       | <input type="checkbox"/> Contratação nova: a spin-off montou uma equipe do zero, sem trazer funcionários da mãe.                             | <input type="checkbox"/> Autonomia Total: a spin-off tem quadro próprio completo e liberdade total de contratação/demissão.                     |
| TECNOLÓGICOS    | 1      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A solução baseada em uma tecnologia/know-how proprietário da empresa-mãe.</b>                          | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Licenciamento: A PI é da mãe, a spin-off tem apenas licença de uso.</b>                               | <input type="checkbox"/> O P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ainda é feito pela equipe técnica da mãe.   |
|                 | 2      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A solução integrou conhecimento da mãe com tecnologias novas de mercado.</b>                           | <input type="checkbox"/> Co-titularidade: A PI pertence a ambas (mãe e spin-off).  | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento Conjunto: Existem projetos de inovação aberta entre as duas.   |
|                 | 3      | <input type="checkbox"/> A tecnologia foi desenvolvida do zero, sem relação com o core business da mãe.                                       | <input type="checkbox"/> Cessão Total: A PI foi transferida integralmente para a spin-off ou criada nova.                                    | <input checked="" type="checkbox"/> <b>P&amp;D Próprio: A spin-off tem sua própria equipe de tecnologia e evolui o produto sozinha.</b>         |
| RELACIONAIS     | 1      | <input type="checkbox"/> A ideia nasceu de uma demanda direta de um cliente da empresa-mãe.   | <input type="checkbox"/> A empresa-mãe foi formalizada como a única ou principal cliente (garantia de receita).                              | <input type="checkbox"/> Relação Cativa: Se a empresa-mãe cancelar os contratos, a spin-off quebra.   |
|                 | 2      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A ideia nasceu de uma necessidade mútua entre a empresa-mãe e seus clientes.</b>                       | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A empresa-mãe "abriu portas" e indicou os primeiros clientes, mas não foi a única pagadora</b>        | <input type="checkbox"/> Parceria/Sinergia: Mãe e Spin-off vendem projetos juntas (venda casada), mas a spin-off tem outros clientes.           |
|                 | 3      | <input type="checkbox"/> A ideia nasceu da visão dos fundadores sobre uma lacuna de mercado, sem influência dos clientes atuais.              | <input type="checkbox"/> A spin-off foi proibida de atender a mãe ou concorrentes diretos, tendo que buscar clientes "a frio".               | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Mercado Aberto: A spin-off concorre livremente e a maioria da receita vem de fora do grupo.</b>          |
| ORGANIZACIONAIS | 1      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A cultura da mãe era de incentivo; o projeto era oficial e patrocinado.</b>                            | <input type="checkbox"/> A spin-off copiou/herdou 100% dos processos (sistemas, normas, jurídico) da mãe.                                    | <input type="checkbox"/> As decisões estratégicas da spin-off precisam de aprovação da diretoria da mãe.  |
|                 | 2      | <input type="checkbox"/> A cultura era passiva; o projeto foi tolerado ("façam, mas não atrapalhem o dia a dia").                             | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A spin-off usa o "pesado" da mãe (Contabilidade/Jurídico), mas criou processos ágeis de gestão.</b>   | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A spin-off tem autonomia operacional, mas responde a um conselho controlado pela mãe.</b>                |
|                 | 3      | <input type="checkbox"/> A cultura era rígida; o projeto foi feito "escondido" ou contra a vontade da gestão tradicional.                     | <input type="checkbox"/> A spin-off desenhou todos os seus processos do zero, diferentes da mãe.   | <input type="checkbox"/> A spin-off tem governança própria e total liberdade de decisão estratégica.  |
| FÍSICOS         | 1      | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento feito na mesa de trabalho, usando computadores e laboratórios da empresa-mãe.                        | <input checked="" type="checkbox"/> <b>"Puxadinho": A spin-off ganhou uma sala ou andar dentro da sede da empresa-mãe.</b>                   | <input type="checkbox"/> Permanência: A spin-off continua fisicamente dentro da empresa-mãe.  |
|                 | 2      | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento alternado: uso parcial do escritório da mãe e parcial em casa/remoto.                                | <input type="checkbox"/> Incubação Próxima: A spin-off foi para um imóvel anexo ou próximo, pago ou subsidiado pela mãe.                     | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Espaço Compartilhado: A spin-off paga aluguel para a mãe ou divide despesas de prédio (condomínio).</b>  |
|                 | 3      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Desenvolvimento feito totalmente fora (home office, garagem), sem usar a estrutura da mãe.</b>         | <input type="checkbox"/> Sede Distinta: A spin-off alugou um imóvel próprio em outro local, sem vínculo físico.                              | <input type="checkbox"/> Desvinculação: A spin-off mudou-se para sede própria, parque tecnológico ou coworking independente.                    |
| FINANCEIROS     | 1      | <input type="checkbox"/> Custo Absorvido: O desenvolvimento usou o orçamento do departamento da mãe.  | <input checked="" type="checkbox"/> <b>A empresa-mãe foi a única investidora (Injetou todo o capital inicial).</b>                           | <input type="checkbox"/> Mesada: A spin-off recorre à mãe para cobrir fluxo de caixa ou folha de pagamento.                                     |
|                 | 2      | <input type="checkbox"/> Custo Compartilhado: A mãe pagou horas/equipamentos, mas os sócios pagaram cursos/viagens do bolso.                  | <input type="checkbox"/> Co-Investimento: A mãe investiu, mas exigiu que os sócios ou terceiros também colocassem dinheiro.                  | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Projetos Específicos: A spin-off se paga, mas a mãe financia grandes expansões ou P&amp;D pontual.</b>   |
|                 | 3      | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Bootstrapping: 100% financiado pelo bolso dos fundadores (sem verba da empresa).</b>                   | <input type="checkbox"/> Captação Externa: O dinheiro veio de Anjos, VCs ou Fomento (ex: FINEP), sem caixa da mãe.                           | <input type="checkbox"/> Sustentabilidade: A spin-off gera caixa próprio e busca crédito/investimento sozinha no mercado.                       |

|  |
|--|
| <p><b>Legenda</b></p> <p>1: Representa o nível de autonomia <b>dependente</b> da spin-off em relação à empresa-mãe.</p> <p>2: Representa o nível de autonomia <b>híbrido</b> da spin-off em relação à empresa-mãe.</p> <p>3: Representa o nível de autonomia <b>independente</b> da spin-off em relação à empresa-mãe.</p> |
|--|

**CONSOLIDAÇÃO DA EXPERIÊNCIA**

Perguntas finais de percepção:

|  |
|--|
| Existe algo da estrutura da Empresa-mãe que vocês perderam ao sair e que faz falta no dia a dia da operação?   |
| Existe alguma burocracia da Empresa-mãe que, ao cortar o vínculo, permitiu que a Spin-off ganhasse mais agilidade? (Ex: Poder errar sem pedir licença, velocidade de decisão?) |
| Houve algum momento crítico em que vocês pensaram: "Seria mais fácil se ainda fôssemos apenas um departamento interno"? Por quê?   |
| Cite um caso (um cliente ou projeto) que a Spin-off conseguiu fechar porque tinha o apoio da Empresa-mãe.  |
| Cite uma decisão difícil que vocês tiveram que tomar e que foi contrária à opinião ou à cultura da Empresa-mãe.  |
| Se tivessem que devolver tudo o que a Empresa-mãe cedeu, qual seria o único recurso que a Spin-off não poderia devolver de jeito nenhum, pois quebraria?                       |
| <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Capital <input type="checkbox"/> Tecnologia Base <input type="checkbox"/> Equipe <input type="checkbox"/> Espaço       |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).