

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

IRENE REIS

**EMPREENDEDORISMO:
UMA ANÁLISE SOBRE A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO
CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE INSUMOS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE
GOIÁS**

**GOIÂNIA
2010**

Irene Reis

**EMPREENDEDORISMO:
UMA ANÁLISE SOBRE A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO
CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE INSUMOS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE
GOIÁS.**

**Dissertação apresentada à Universidade do Vale
do Rio dos Sinos como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Dr.^a Yeda Swirski de Souza.
Co-orientadora: Dr.^a Tereza Cristina Pinheiro de
Lima.**

Goiânia

2010

R375e Reis, Irene

Empreendedorismo: uma análise sobre a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás / Irene Reis. – Goiânia, 2010.
177 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Departamento de Administração, 2010.

“Orientador: Dra. Yeda Swirsk de Souza”

1. Agronegócio - Goiás. 2. Empreendedorismo – insumos - Goiás.
3. Inovação tecnológica. I. Título.

CDU: 338.45: 63 (817.3)(043)
631.145 (817.3)(043)

Irene Reis

**EMPREENDEDORISMO:
UMA ANÁLISE SOBRE A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO
CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE INSUMOS DO AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE
GOIÁS.**

**Dissertação apresentada à Universidade do Vale
do Rio dos Sinos como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.**

Aprovado em 19 de julho de 2010

BANCA EXAMINADORA

Dr. Astor Eugênio Hexsel - UNISINOS

Dr. Daniel Pacheco Lacerda - UNISINOS

Dr.^a Marie Anne Macadar Moron - SEA/USP

Orientadora: Professora Dr.^a. Yeda Swirski de Souza

Co-orientadora: Dr.^a Tereza Cristina Pinheiro de Lima.

Professora Dr.^a. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Dedico este trabalho ao meu pai, Sebastião Lourenço de Oliveira (*in memoriam*), que se faz presente em minha vida para sempre.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à Nossa Senhora, por terem me dado forças e me acompanhado em mais este trajeto.

À Professora Dr.^a Yeda Swirski de Souza, pela orientação e participação indispensáveis na construção deste trabalho e, especialmente, pela paciência na minha formação como pesquisadora.

À Professora Dr.^a Tereza Cristina Pinheiro de Lima, minha co-orientadora e, acima de tudo, minha amiga, pelo carinho, atenção e grande contribuição no processo de construção deste trabalho.

Ao Professor Irineu Gomes, por possibilitar o acontecimento do mestrado e incentivar a minha participação nele.

Ao Professor Dr. Cândido Borges, pela riqueza dos materiais indicados, que contribuíram para o meu entendimento das *Spin-offs*.

Ao meu amigo Rondinelli, que me apoiou, incentivou nos momentos de angústia.

À empresa Agroquima Produtos Agropecuários, por permitir o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

À empresa Clarion Biociencias Ltda, em especial ao sócio Gladstone Santos de Souza, que contribuiu na coleta de dados e informações.

À empresa Nutroeste Nutrição Animal, por aceitar a realização dos estudos e também contribuir com a coleta de dados.

Em especial, agradeço à minha família, aos meus filhos, Arthur Reis Bastos e Fernando Gomes Bastos (neto), por serem a maior razão da minha vida.

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar aspectos que favorecem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás (Brasil). Tem como referência estudos sobre o empreendedorismo, sobre os fatores motivadores da criação de empresas de base tecnológica (EBTs) e as etapas desse processo, bem como sobre os aspectos institucionais que lhe são associados. Examina empresas de base tecnológica no segmento do agronegócio, especialmente na indústria de insumos de produtos agropecuários, conduzindo um estudo de caso com abordagem qualitativa e finalidade descritiva. Assim, analisa o processo de criação de duas empresas de base tecnológicas, *spin-offs*, da Agroquima Produtos Agropecuários Ltda. O estudo revela que os principais fatores que favorecem e dificultam o processo de criação diferem conforme o tipo de *spin-off*. Para a *spin-off* dependente, a necessidade de criar e inovar da empresa mãe permite o aproveitamento da sua estrutura comercial e administrativa, além da experiência de mercado dos sócios proprietários e o seu suporte financeiro, atuando assim como fatores facilitadores. Para a *spin-off* independente, os fatores facilitadores estão no conhecimento técnico/científico e de mercado adquiridos na empresa mãe, que auxiliam na formação da carteira de clientes e na negociação com os fornecedores. Os fatores dificultadores identificados foram: as exigências relacionadas ao cumprimento dos aspectos legais e a baixa aceitação dos clientes em relação aos novos produtos. A *spin-off* dependente apresentou dificuldades na criação e melhoria dos produtos, devidas à demora no processo criativo. Para a *spin-off* independente, a não elaboração do plano de negócio e a falta de conhecimento das áreas administrativas, além do pouco capital disponível para investimento tornaram-se os principais elementos dificultadores. Os resultados apresentados sugerem a oportunidade para a continuidade da pesquisa em relação às práticas do empreendedorismo relacionadas ao desenvolvimento das *spin-offs* relacionadas a cadeia de suprimentos do agronegócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Tecnologia, Inovação, *Spin-off*.

ABSTRACT

This work aims to analyse the aspects that hamper or favor the creation of Technology-Based Companies in the context of agribusiness industry of inputs in the State of Goiás (Brazil). It has as reference studies about entrepreneurship, motivating factors to the creation of Technology-Based Companies (TBCs) and the steps of this process as well as about institutional aspects associated with TBCs' creation. The study examines TBCs in the segment of agribusiness, especially in the inputs industry of product to agriculture and cattle raising, leading a case study with a qualitative approach and descriptive purpose. So, the study analyses the process of creation of two TBCs, spin-offs, from Agroquima Produtos Agropecuarios Ltda. The study reveals that, the main factors that favor and hamper the process of creation, differ according to spin-off type. For the dependent spin-off, the mother company' need of creating and innovating allows to utilize of its commercial and administrative structure, besides the market experience of partner owners and the financial support, acting such as facilitating factors. However, for the independent spin-off, the facilitating factors are in technical/scientific knowledge and market knowledge acquired through the mother company, which helped on the formation of the customers' portfolio and on the negotiation with the suppliers. The hamper factors identified were: the requirements related to compliance of the legal aspects and the low acceptance for the new products by customers. The dependent spin-off presented difficulties in creating and improving products due to delay in the creative process. For the independent spin-off, not-preparing the business plan and the lack of knowledge in administrative areas, besides the small available capital for investment have become the main difficult elements. The reported results suggest the opportunity to continue the research on the entrepreneurship practices related to the spin-offs development related to the agribusiness supply chain.

Keywords: Entrepreneurship, Technology, Innovation, Spin-off.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Composição do Estudo de Caso	53
FIGURA 2 – Resumo dos Procedimentos Utilizados na Pesquisa.....	55
FIGURA 3 – Estrutura Organizacional – Agroquima Produtos Agropecuários Ltda.....	58
FIGURA 4 – Área de Atuação	59
FIGURA 5 – Composição do Grupo Industrial da Agroquima.....	60
FIGURA 6 – Loja de Nutrição Animal Mais Lembrada no Ano de 2009	62
FIGURA 7 – Estrutura Organizacional – Nutroeste Nutrição Animal Ltda	64
FIGURA 8 – Estrutura Organizacional – Clarion Biociências Ltda	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fatores desencadeadores de <i>Spin-Offs</i> corporativas.....	31
QUADRO 2 – Etapas e atividades do processo de criação de empresas	34
QUADRO 3 – Categorias utilizadas para análise.....	49
QUADRO 4 – Caracterização dos entrevistados.....	54
QUADRO 5 – Relação de empresas e entrevistados da pesquisa	55
QUADRO 6 – Produtos industrializados através da <i>Spin-Off</i> Clarion Biociências	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução do faturamento - Nutroeste Nutrição Animal Ltda.....	63
TABELA 2 – Evolução do faturamento - Clarion Biociências Ltda.....	66

LISTA DE SIGLAS

ACIA	Associação Comercial e Industrial de Anápolis
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
DAIA	Distrito Agroindustrial de Anápolis
DAIAG	Distrito Agroindustrial de Aparecida de Goiânia
EBTs	Empresas de Base Tecnológica
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FOMENTAR	Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás
GEM	Global Entrepreneur Ship Monitor
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDICE	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ONGs	Organizações não Governamentais
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAM	Produção Agrícola Municipal
PAP	Plano Agrícola e Pecuniário
PAPPE	Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PRODUSA	Programa de Estímulo à Produção Agropecuária Sustentável
PROJEX	Programa de Apoio Tecnológico à Exportação
RHAE	Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	20
2.2 CONTEXTO ESTRATÉGICO MOTIVADOR DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.	23
2.2.1 <i>Spin-Off</i> e seu Surgimento	23
2.2.2 Fatores Motivadores para a Criação das <i>Spin-Offs</i>	25
2.2.3 A Formação de Empresas de Base Tecnológica e as <i>Spin-Offs</i> de Universidades	26
2.2.4 As <i>Spin-Offs</i> Corporativas	28
2.2.5 Síntese do Subcapítulo	31
2.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE <i>SPIN-OFFS</i>	33
2.3.1 Etapa de Iniciação	34
2.3.2 Etapa de Preparação	36
2.3.3 Etapa de Lançamento	37
2.3.4 Etapa de Consolidação	38
2.3.5 Síntese do Subcapítulo	39
2.4 ASPECTOS INSTITUCIONAIS ASSOCIADOS AO EMPREENDEDORISMO	40
2.4.1 O Empreendedorismo e as Políticas Públicas do Governo	40
2.4.2 Empreendedorismo e as Políticas Relacionadas ao Agronegócio	43
2.4.3 Síntese do Subcapítulo	46
2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	47
3. MÉTODO	51

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	51
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.2.1 A Seleção do Caso	52
3.2.2 A Coleta de Dados	54
3.3 A ANÁLISE DOS DADOS	56
4 DESCRIÇÃO DO CASO	57
4.1 ESTUDO DE CASO – AGROQUIMA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS LTDA	57
4.1.1 Subunidade 1 - Nutroeste Nutrição Animal Ltda.....	61
4.1.2 Subunidade 2 - Clarion Biociências Ltda	65
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	69
5.1 O CONTEXTO MOTIVADOR PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	68
5.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.....	75
5.2.1 Iniciação.....	75
5.2.2 Preparação	77
5.2.3 Lançamento.....	79
5.2.4 Consolidação	80
5.2.5 Considerações Apresentadas pelos Entrevistados em Relação às Principais Dificuldades e Facilidades Encontradas no Processo de Criação das <i>Spin-Offs</i>	81
5.2.5.1 Fatores Facilitadores no Processo de Criação da <i>Spin-Off</i> Clarion	81
5.2.5.2 Fatores Dificultadores no Processo de Criação da <i>Spin-Off</i> Clarion.....	82
5.2.5.3 Fatores Facilitadores no Processo de Criação da <i>Spin-Off</i> Nutroeste	83
5.2.5.4 Fatores Dificultadores no Processo de Criação da <i>Spin-Off</i> Nutroeste	83
5.3 ASPECTOS INSTITUCIONAIS RELACIONADOS AO EMPREENDEDORISMO	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	88
6.2 OPORTUNIDADES DE TRABALHOS FUTUROS	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – SPIN-OFFS	95

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - AGROQUIMA	97
APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DA EMPRESA NUTROESTE.....	100
APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA CLARION	101
APÊNDICE E – DECLARAÇÃO DA EMPRESA AGROQUIMA	102
APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA AGROQUIMA	103

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como propósito contribuir para os estudos sobre empreendedorismo no Brasil. Apresenta uma investigação referente aos aspectos que contribuem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás.

Os estudos desenvolvidos no campo do empreendedorismo, do ponto de vista acadêmico, encontram-se ainda em construção, mesmo que as primeiras idéias sobre o tema tenham surgido há dois séculos. A presença de múltiplas definições de empreendedorismo e do significado do que é “ser um empreendedor” demonstra tratar-se de um tema aberto à pesquisa e a um debate ainda não esgotado. Nas últimas décadas, a evolução do fenômeno do empreendedorismo intensificou-se em função das transformações econômicas e tecnológicas, da redução dos postos de trabalho e da mobilização de profissionais em busca de novos espaços para a exposição de seus talentos. Também contribuíram para a intensificação do empreendedorismo as oportunidades surgidas com o movimento da globalização e do mercado de trabalho virtual. Não que o tema não tivesse despertado interesse dos estudiosos antes da configuração desse novo contexto. Porém, com as transformações sociais, culturais e, sobretudo, econômicas que caracterizaram as últimas décadas, os estudos clássicos deram lugar a debates contemporâneos que buscam um novo sentido para o fenômeno empreendedor (FILION, 2000).

Nesse contexto, observa-se um novo modelo de empreendedorismo: as *spin-offs*, que são processos e movimentos de geração de novas empresas e novos negócios a partir de centros de pesquisas ou de organizações existentes denominadas empresas-mãe (COZZI, et al, 2008). São como empresas “filhotes”, ejetadas de empresas maiores, que nascem em função de oportunidades identificadas de inovação e de criação de valor.

Conforme Cozzi et. al. (2008), essas companhias exigem novos modelos de negócios, seja em formatos organizacionais diferentes da organização de origem, seja criando “famílias” - genealogias de negócios assemelhados e com algum grau de parentesco entre si. São, portanto, um instrumento eficiente de estímulo ao empreendedorismo e podem ter um efeito complementar às políticas públicas de promoção do desenvolvimento econômico e social e da criação de novos postos de trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Estudos realizados sobre cadeias produtivas e oportunidades de negócios têm apontado o Estado de Goiás como um local que oferece grandes oportunidades ao empreendedorismo, com destaque para o agronegócio. O Estado tem se destacado nesse segmento desde a década de 1980, em diferentes cadeias produtivas, como as do milho, algodão, frango, carne bovina, suínos e leite. Conforme Guimarães (2008), o Centro-Oeste é a região de expansão econômica mais importante do Brasil e uma das mais privilegiadas do mundo, por seus recursos naturais e sua posição geográfica. Ademais, segundo a SEPLAN (2010), a indústria goiana apresenta crescimento por estar fortemente vinculada ao setor agrícola.

A produção agrícola goiana somou R\$ 6,4 bilhões em 2007, representando um crescimento de 27% se comparado ao de 2006. Goiás ocupa a sexta colocação no *ranking* nacional de produção agrícola, de acordo com a pesquisa de Produção Agrícola Municipal (PAM), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2008. Seguindo a tendência nacional, esse crescimento foi impulsionado pelas safras de soja, cana-de-açúcar e milho, que, juntos, faturaram R\$ 4,75 bilhões em 2007. Em 2006, o faturamento das três culturas foi de R\$ 3,5 bilhões.

Conforme dados apresentados pelo IBGE (2008), a Agroindústria Brasileira apresentou crescimento de 1,8% em 2008, impulsionada pelo grupo de inseticidas, herbicidas e outros defensivos agrícolas utilizados, principalmente, no cultivo da soja, cana-de-açúcar e milho. Nesse contexto, cabe destacar que houve também em Goiás um maior desenvolvimento industrial associado a empresas que produzem insumos para a atividade do agronegócio. Goiás foi o único Estado cuja produção industrial cresceu em comparação com outros estados brasileiros no igual período do ano de 2008.

Conforme “pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 14 localidades a indústria goiana registrou aumento de 7,3%, enquanto a média nacional teve índice negativo de 7,8%,” (SANTANA, 2009).

Esses números revelam oportunidades para a instalação de empresas voltadas à industrialização e à prestação de serviços associadas ao agronegócio, o que favorece novos modelos de gestão emergentes relacionados ao fenômeno do empreendedorismo de base tecnológica.

Hoje, o conceito-chave das estratégias empresariais é crescer pela inovação nas tecnologias, nos processos, nas ferramentas, nos relacionamentos e na gestão. As empresas do segmento do agronegócio estão totalmente voltadas para os clientes, implementando inovações nos processos de negociação, oferecendo insumos ao produtor, tendo em vista uma maior produtividade do setor. E as empresas voltadas para a agroindústria investem na biotecnologia, utilizando-se dos conhecimentos e competências profissionais voltados para áreas específicas de atuação (GIAMPANI, 2010).

Disso decorre a existência de empreendimentos que nascem no contexto do agronegócio, que se afastam do modelo de gestão tradicional, e que, por serem de base tecnológica, exigem uma gestão com alto nível de conhecimento e que invista permanentemente em pesquisa e inovação.

Nesse perfil de empresas, observa-se o fenômeno das *spin-offs*, que são empresas derivadas de outra empresa e dotadas de capacidade tecnológica (TUBKE, 2005). De acordo com estudos realizados por Luc, Filion e Fortin (2001), a evolução cada vez mais rápida do contexto econômico proporciona novas estratégias de gestão empresarial, objetivando a adaptação das empresas ao novo ambiente.

Diante de novos ambientes, emergem estratégias organizacionais e de gestão, como: reestruturação; concentração das empresas em suas atividades essenciais, recorrendo à terceirização; venda e divisões do negócio; não investimento em atividades periféricas; e venda de divisões cujas atividades não estejam ligadas à atividade corrente da empresa. Diante dessa análise, Luc, Filion e Fortin (2001) relatam que surgem novas formas de relações entre empregado e empregador, gerando, entre outras modalidades, a criação das *spin-offs* (empresas derivadas).

Importante ressaltar que as etapas inerentes ao processo de criação desses novos empreendimentos são complexas e, via de regra, desconhecidas por grande parte dos empregados que desejam criar suas próprias empresas e gerir o seu próprio negócio. Dessa complexidade, muitas vezes decorre a desistência da criação do negócio relacionado à empresa-mãe.

Assim, a motivação para a realização do presente estudo é compreender as diferentes fases do processo de criação de uma *spin-off* (iniciação, preparação, lançamento e consolidação) bem como os fatores de sucesso e dificuldades em sua criação no contexto do agronegócio brasileiro e, especificamente, no Estado de Goiás.

A questão norteadora do estudo é: quais aspectos favorecem ou obstaculizam a criação de empreendimentos de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio brasileiro e, especificamente, no Estado de Goiás?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar aspectos que favorecem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o contexto estratégico motivador da criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás.
- Verificar as etapas do processo de criação de empresas base tecnológica.
- Explorar aspectos institucionais associados à criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria do agronegócio no Estado de Goiás.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se, em princípio, pela expansão e crescimento do agronegócio e da agroindústria em Goiás e no Brasil.

Nos últimos anos, a economia de Goiás tem experimentado índices de crescimento bem acima da média nacional, fruto da expansão local do agronegócio. No ano 2007, a taxa de crescimento acumulado do Produto Interno Bruto (PIB) goiano comparada à de 2006 foi de 24,25%, tendo uma evolução de participação de 21,65% em igual período na economia brasileira.

O setor industrial goiano, segundo os dados da Secretaria de Planejamento - SEPLAN (2009) possui números positivos, acima do comportamento dos demais setores econômicos, como resultado das agressivas políticas de desenvolvimento industrial praticadas pelos governos do Estado. Os números da composição do PIB de Goiás em 2007 revelam que “Goiás participa com 49,08% da indústria do Centro-Oeste, 30,11% da agropecuária e 22,79% dos serviços”

(SEPLAN, 2009). Ainda conforme esses dados, o PIB do Estado de Goiás respondeu por 27,64% da riqueza gerada no Centro-Oeste.

Também há crescentes indicadores apresentados pelo agronegócio brasileiro no balanço das exportações, os quais respondem por 37% do total das exportações brasileiras, decorrentes de uma nova realidade no setor econômico do agronegócio e da agroindústria, cujas empresas adotaram um nível de gestão cada vez mais elevado na adoção de novas práticas de liderança, marketing, inovação e gerenciamento de pessoas e redes (GIAMPANI, 2010, p. 61).

De outro lado, percebe-se que o conceito-chave para as empresas de sucesso no segmento da agroindústria é crescer pela inovação, criando estratégias de produção que venham a atender às necessidades do produtor, bem como gerar maior produtividade através da pesquisa e do desenvolvimento de novas tecnologias (GIAMPANI, 2010). Isso significa empresas orientadas para uma inovação continuada nas tecnologias, nos processos, nas ferramentas, nos relacionamentos e em novas formas de gestão.

As pesquisas realizadas apontam também a necessidade de investimento em trabalhos de parceira junto aos fornecedores, cujo objetivo é gerar o mesmo nível de conhecimento e entendimento em relação às tecnologias levadas aos produtores. As empresas têm o papel de desenvolver competências na rede de distribuição e garantir que os produtos industrializados cheguem às mãos dos produtores como se levados pelas indústrias (GIAMPANI, 2010). Essas ações contribuem para a consolidação e a permanência das empresas junto ao mercado.

Conforme estudos de Garvin (1983), empresas de base tecnológica são lançadas no mercado e têm sido de vital importância para o sucesso das indústrias mais emergentes. Ainda conforme Garvin (1983), comumente chamadas de *spin-offs*, ocorrem quando um empregado deixa a empresa para criar a sua própria empresa ou até mesmo quando universitários e cientistas de laboratório pretendem desenvolver seus estudos objetivando a comercialização de sua investigação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As bases teóricas deste trabalho estão relacionadas aos estudos sobre empreendedorismo, especialmente em empresas de base tecnológica. Destacam-se neles o estudo do contexto estratégico, que motiva a criação dessas empresas e apresenta as etapas do seu processo de criação e a discussão dos aspectos institucionais associados ao contexto da indústria de insumos do agronegócio.

2.1 - EMPREENDEDORISMO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Cantillon, por volta do século XVIII, e Say, já no início do século XIX, consideravam como empreendedoras as pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro em um novo negócio. Entretanto, foi Schumpeter (1988), em 1928, quem se consagrou por ter destacado a função do empreendedor na economia e na sociedade, associando-a claramente à inovação (FILION, 1999). Desse modo, para Schumpeter, a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios, demonstrando, assim, a importância das personalidades inovadoras no desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo é visto como a realização de combinações originais de recursos, incluindo fazer coisas novas ou fazer coisas já existentes de diferentes maneiras. O autor considera que há cinco formas de realizar diferentes combinações de recursos: (I) introdução de novos produtos; (II) criação de novos métodos de produção; (III) abertura de um mercado novo; (IV) identificação de novas fontes de suprimento e (V) criação de novas organizações (SCHUMPETER, 1988).

Para ele, o desenvolvimento do sistema econômico acontece por meio de descontinuidades, surge na esfera empresarial e envolve a ação de indivíduos e alterações na produção, o que significa combinar materiais e forças. Assim, o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na reinvenção e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente: nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer (FILION; DOLABELA, 2000).

Fillion (1999) apresenta a seguinte definição para o termo empreendedor:

Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

Nos seus estudos, empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, visão aqui definida como a imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto ocupe no mercado e do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Ele considera que os empreendedores de sucesso são os que imaginam sua empresa, elaboram cenários possíveis e até mesmo criam idéias antes de iniciar seus novos empreendimentos.

Schumpeter (1988) descreve o empreendedor como um empresário com qualidades diferenciadas e especiais para introduzir a inovação e alavancar a economia. É o gerente que combina novos recursos de tecnologias, apontando reformas ou revoluções no sistema de produção através da invenção ou, de forma geral, da identificação de novas possibilidades tecnológicas de produção.

Para Drucker (1986), os empreendedores são indivíduos inovadores. A inovação é seu instrumento específico, o meio pelo qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente, uma vez que não se concentram em apenas melhorar o que já existe, ou em modificá-lo.

Os empreendedores procuram criar valores e satisfações novas, convertendo um material em recurso ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva ação organizacional para obter melhores resultados. Como agentes inovadores, exercem um papel muito importante, pois contribuem para que as organizações possam se estabelecer em um ambiente de transformações, competitivo e incerto, gerando oportunidades fundamentais no ambiente econômico empresarial. Nesse contexto, estão inseridas as empresas de base tecnológica (EBTs), as quais utilizam o desenvolvimento de pesquisas e estudos para a criação e o desenvolvimento de novos produtos (MARCHOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986).

As empresas de base tecnológica são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico, dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de

produtos e processos viáveis comercialmente e incorporam um grau elevado de conhecimento científico (FERRO; TORKOMIAN, 1988).

Conforme estudos apresentados por Barreto (2007), o conceito de empresas de base tecnológica, EBTs, é amplo e interpretado de várias formas, pois apresenta particularidades em termos de exigências no desenvolvimento de produtos e serviços: incorpora um alto nível de conhecimento e desenvolvimento de pesquisas, além de investir constantemente no desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de processos produtivos.

Santos (1984) afirma que as EBTs de capital nacional são, na maioria, de pequeno ou médio porte. É comum que sejam criadas por pesquisadores com experiência anterior em desenvolvimento de projetos de tecnologia avançada ou programas de pesquisa mantidos por institutos, universidades e laboratórios de pesquisa. Em decorrência dos resultados obtidos, esses estudiosos criam empresas que permitem levar ao mercado os produtos, processos ou serviços que desenvolveram. Assim sendo, é importante ressaltar que essas novas tecnologias e a criação de empresas contribuem para a dinamização da capacidade nacional de segmentos industriais e colaboram com o crescimento econômico do país, porque estimulam a concorrência e as atividades dos institutos de pesquisas e, em nível social, promovem empregos e aumento da arrecadação nas regiões onde se estabelecem (SANTOS, 1984).

Nos trabalhos de Marchovitch, Santos e Dutra (1986), os investimentos realizados no Brasil em atividades de pesquisa científica e tecnológica contribuíram para a abertura de novas possibilidades e para o aparecimento de uma nova elite de empreendedores e criadores de empresas industriais com a utilização de tecnologias avançadas. Afirmam que as empresas de tecnologias avançadas são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços que utilizam alto conteúdo tecnológico.

Em outros trabalhos, Santos e Pereira (1989) afirmam que as empresas de bases tecnológicas são aquelas que conseguem envolver as pessoas que trabalham com pesquisa e buscam capacitação técnica, contribuindo para o crescimento empresarial por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, criando novos produtos para serem lançados no mercado.

Mas, qual o contexto motivador para a criação dessas empresas de base tecnológica, especificamente as *spin-offs*?

2.2 CONTEXTO ESTRATÉGICO MOTIVADOR DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTs

2.2.1 *Spin-Off* e seu Surgimento

A competição global e a disponibilidade de informações, ao longo dos anos, passaram a configurar um desafio que contribuiu para o surgimento de novas formas de empreendedorismo mundial, conforme Tubke (2005). Nesse novo cenário, as empresas estão constantemente mudando e buscando novos arranjos organizacionais, reformulando suas estratégias empresariais, a fim de desenvolver ações que propiciem a criação de novos negócios, oferecendo condições favoráveis para o surgimento das *spin-offs*.

A literatura referente a esta nova modalidade de empreendedorismo é bastante heterogênea e pouco explorada, dificultando sua análise e sua utilização como nova estratégia empresarial (TUBKE, 2005). Conforme Vicenti (2006, p. 66), “as definições das *spin-offs* encontradas na literatura apresentam uma variedade de concepções sobre qual é a forma de criar uma nova empresa que possa ser definida como *spin-off*”. Ferro e Torkomian (1988, p.45) posicionam-se, afirmando que:

O termo *spin-offs* refere-se a novas firmas criadas por pessoas que deixaram firmas já existentes para criarem sua própria empresa, no mesmo ramo de atividade em que se encontravam anteriormente e, desta forma, concorrentes com as empresas de onde vieram.

Tubke (2005) relata que, de forma geral, uma *Spin-off* surge pela criação de produtos derivados de conhecimentos adquiridos, que possibilitam um novo negócio, e alerta para a transferência da propriedade de tecnologia da empresa de origem, a empresa mãe, quando cede a nova tecnologia para a *spin-off* criada. Importante ressaltar que, quando isso acontece, a empresa mãe incentiva seus empregados a se estabelecerem como empresários, reformulando o quadro funcional e as ferramentas estratégicas para a reestruturação empresarial.

Conforme Garvin (1983), as pequenas empresas podem beneficiar-se de nichos de mercado onde os produtos oferecidos são poucos conhecidos, oportunizando aos profissionais que trabalham no segmento facilidades para identificar oportunidades de negócios rentáveis. Assim, ressalta a necessidade de incorporar capital humano junto à tecnologia para o

desenvolvimento dos produtos e serviços, o que poderá favorecer a criação da *spin-off*. Mas também ressalta que, em alguns segmentos, o alto custo das tecnologias envolvidas exige tão grandes investimentos de capital no início do ciclo de vida que cria barreiras que dificultam a sua criação.

Já os estudos de Ferro e Torkomian (1988) afirmam que essa tecnologia exigida para a criação de novos produtos para atender às exigências de inovação do mercado e a rápida evolução tecnológica motiva pesquisadores a desenvolverem novas idéias e empregados de empresas a se estabelecerem como empreendedores. E apontam outra forma de entrada das *spin-offs* criadas por grandes empresas, que é a necessidade de criação de produtos de alta tecnologia e inovação para atender a um determinado segmento de mercado. As grandes empresas adotam estratégias de negócios através da criação de *spin-off*, para que possam criar seus produtos, desenvolver seus próprios fornecedores e ter controle acionário, “garantindo espaço para o desenvolvimento da criatividade e da inovação fora dos limites da grande corporação, que continuará presa às suas próprias regras e rotinas, mas contará com suprimentos contínuos de inovações tecnológicas” (FERRO; TORKOMIAN, 1988 p. 46). Esta forma de entrada oferece vantagens: a utilização da infraestrutura já existente e os recursos financeiros da empresa mãe, podendo a nova empresa dedicar-se ao desenvolvimento de projetos específicos de novos produtos e inovação.

Nos estudos de Barreto (2007) e Vicenti (2006), as *spin-offs* são classificadas em três tipos: as *spin-offs* corporativas, que são originadas de outras empresas; as *spin-offs* institucionais, que são originadas de centros de pesquisas públicos ou privados; e as *spin-offs* de universidades, criadas por centros de pesquisas universitários e pesquisadores que vislumbram a possibilidade de mercado e se estabelecem como empresários.

Para Tubke (2005), existem dois tipos de *spin-offs*, as corporativas e institucionais, sendo que as primeiras surgem de empresas privadas e as institucionais originam-se de instituições públicas ou privadas. O segundo tipo ainda compõe-se da *spin-off* de reestruturação-dirigida e da *spin-off* empresarial. Explica que as *spin-offs* de reestruturação surgem no processo em que a empresa mãe transfere a propriedade ou parte de seu negócio para outra empresa e presta trabalho de assessoria e acompanhamento durante toda a trajetória de sua criação e desenvolvimento. A *spin-off* empresarial é formada por um grupo de pessoas que deixou a empresa mãe por vislumbrar a possibilidade de explorar o mercado através das experiências e conhecimentos adquiridos, tornando-se independente e não recebendo colaboração daquela.

O autor discute que a criação de negócios de sucesso não é uma tarefa fácil e sua complexidade está atrelada a diversos fatores que contribuem para incertezas: a competição global; a não disponibilidade dos meios de comunicação para todos; e as rápidas mudanças do sistema financeiro. No entanto, afirma que as *spin-offs* corporativas oferecem possibilidades de sucesso, pois são resultado de estudos e investigações científicas, desenvolvem projetos relevantes que se originam de grandes corporações, reduzindo incertezas e fortalecendo os processos de criação do empreendimento.

Nesse sentido, Tubke (2005) afirma que existem diversas formas que possibilitam a entrada de novas empresas no mercado, tornando-se necessário a análise dos fatores motivadores de sua criação. Para ele, uma das modalidades que oferecem maiores vantagens e possibilidades de sucesso são as *spin-offs* corporativas.

Mediante essa diversidade de conceitos e tipologias apresentados, serão adotados neste trabalho os conceitos de *spin-offs* corporativas e *spin-offs* de universidades.

2.2.2 Fatores Motivadores da Criação das *Spin-Offs*

Nos estudos sobre os fatores motivadores da criação de *spin-offs*, Parhankangas e Arenius (2002) consideram que as ondas de diversificação corporativa, os trabalhos de reorientação empresarial, a redução da estrutura organizacional e os desinvestimentos realizados pelas grandes empresas contribuem para a sua criação, uma vez que os gestores sentem-se motivados a abandonar seus empregos e a se estabelecerem como empresários.

Ferro e Torkomian (1988) e Garvin (1983), no entanto, apresentam o seguinte questionamento: o que motiva as pessoas a deixarem suas posições seguras dentro das organizações, para se estabelecerem como empresários? E respondem à questão a partir de duas explicações: frustração com seu atual empregador e a percepção de que pode obter maior recompensa financeira através da criação de uma empresa própria. As frustrações acontecem em decorrência da inaceitabilidade de suas ideias, geradas por meio de anos de pesquisas e estudos; a recompensa financeira encontra-se no indivíduo que pretende obter maior retorno financeiro em sua nova posição de empresário.

De seu lado, Tubke (2005) afirma que um dos principais fatores que facilitam e encorajam a criação das *spin-offs* é a exigência do mercado em relação à criação e inovação de produtos com

alta tecnologia, criados por mão de obra altamente qualificada: nichos de mercados onde não existe a padronização dos produtos, impossibilitando a sua produção em massa, mas exigindo criação, inovação e lançamento de novos produtos. Isso faz com que o pesquisador, criador de novas ideias, sintam-se motivado a aproveitar a oportunidade oferecida.

No processo de discussão de novas tipologias de *spin-offs*, Judice et al. (2008, p. 82) destacam as *spin-offs* empresariais ou pessoais, formadas por empregados que buscam crescimento em empresas próprias, procurando aproveitar conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória em uma outra empresa; as *spin-offs* estratégicas, que surgem na empresa através das oportunidades vislumbradas pela própria empresa, oportunizando para os empregados representá-la; e as *spin-offs* tecnológicas, que surgem da comercialização dos resultados de pesquisas realizadas nos centros universitários e empresas de pesquisa pública ou privada.

2.2.3 - A Formação de Empresas de Base Tecnológica e as *Spin-Offs* de Universidades

Nos estudos desenvolvidos por Cortes et al. (2005), as empresas de base tecnológica podem ser conceituadas como empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações no desenvolvimento de novos produtos. Assim, as empresas que nascem *spin-offs* possuem vantagens competitivas, pois a ideia do produto já estaria numa fase avançada, visto que seus fundadores possuem conhecimento e habilidades adquiridos nas empresas de origem. Quando estabelecida a nova empresa, os novos empreendedores podem focar seus esforços diretamente no desenvolvimento do negócio, ganhando tempo.

A *spin-off* tecnológica é um mecanismo de transferência que atrai a comercialização de tecnologia oriunda de pesquisa. Nesse sentido, tornou-se preocupação do governo, universidades e da sociedade em geral despenderem esforços para o desenvolvimento de um vínculo de colaboração entre empresas no mundo inteiro. No entanto, esse tipo de transferência de inovação ainda é muito desconhecido. Assim, a *spin-off* tecnológica aparece como resultado de valores empreendedores que ajudam no avanço da pesquisa, mostrando-se como veículo de inovação e como um dos principais mecanismos para a transferência de conhecimento da universidade para o setor industrial, contribuindo para a criação de um ciclo de inovação nos setores da indústria em que é praticada (FILION; DOLABELA, 2008).

Os estudos de Pereira (2007) constatam que as universidades cumprem um papel social que vai além da geração de conhecimentos, uma vez que oportunizam e contribuem para a criação de novas *Spin-offs*. O autor firma que as *spin-offs* universitárias são criadas por pesquisadores do setor público e da indústria, contando com a colaboração de professores universitários que se utilizam de seus conhecimentos e resultados de pesquisas. No Brasil, a geração de empresas por meio das universidades ainda é bastante reduzida se comparada à dos Estados Unidos e Europa.

De acordo com estudos desenvolvidos por Araújo et al. (2005, p. 26), as empresas *spin-offs* acadêmicas são caracterizadas por:

Empresas que se originam em Universidades; empresas que irão explorar inovações tecnológicas, patentes e, também, o conhecimento acumulado por indivíduos durante atividades acadêmicas; empresas que são independentes das Universidades mãe e que têm fins lucrativos; empresas fundadas por pelo menos um membro da Universidade (professor, estudante ou funcionário).

Para o surgimento destas *spin-offs* universitárias, torna-se necessário que a universidade atue diretamente na transferência das tecnologias desenvolvidas em seus centros de pesquisa, formando profissionais com perfil empreendedor, exercitando seu papel social e contribuindo para a geração de emprego e a criação de novos postos de trabalho (ARAÚJO, et al, 2005).

Vicenti (2006, p. 70) também afirma que para o surgimento das *spin-offs* universitárias “há necessidade de iniciativas empresariais que estejam ligadas diretamente à transferência de tecnologia”. Enfatiza o papel da universidade na ampliação de competências e na viabilização de pesquisadores que convertem suas pesquisas em estruturas empresariais.

Araújo (2005) relata que as universidades participam da criação das *spin-offs* mediante um processo que analisa a possibilidade de comercialização de novos conhecimentos gerados através de pesquisa, juntamente com seus pesquisadores, para, posteriormente, proceder-se a uma seleção das melhores oportunidades para a elaboração dos planos de negócios, ultimando o seu fechamento e criando a *spin-off*. A etapa final cumpre-se na elaboração de estratégias para a manutenção e o crescimento da empresa lançada no mercado.

Nos estudos de Pereira (2006), as *spin-offs* universitárias são geradas em um processo de quatro etapas, a primeira compreendida pela composição das ideias a partir dos resultados de pesquisa; depois, a finalização de um projeto do novo negócio; o lançamento da *spin-off*; e o

fortalecimento da nova empresa. Na sua análise, cada etapa cumpre um papel no processo de criação, que recolhe como produto final o valor econômico surgido dos resultados alcançados pela nova empresa, contribuindo com o crescimento econômico e social do meio onde ela se insere.

2.2.4 - As *Spin-Offs* Corporativas

Tubke (2005, p. 22) propõe o seguinte conceito para as *spin-offs* corporativas:

Spin-off corporativa é a divisão de uma empresa já existente de uma empresa mãe em uma ou mais *Spin-offs* independentes. As unidades de *spin-offs* constituem a base para a operação de uma nova frequência da atividade econômica. Em muitos casos, as relações formais e informais entre a empresa mãe e as *spin-offs* permanecem após a separação.

Penrose (2006), em seus estudos realizados na empresa Hercules Power Company e publicados em 1960, aborda uma série de fatores relacionados à estrutura empresarial, fazendo considerações ao ambiente interno e externo da organização, identificando possibilidades de crescimento da empresa e a capacidade de análise de mercado no aproveitamento de oportunidades para a produção. Assim, o perfil do empresário torna-se fundamental para o crescimento das organizações, que deverão trabalhar com versatilidade, mobilização de recursos financeiros, ambição e discernimento.

Seus estudos abordam as oportunidades de expansão das empresas frente ao crescimento econômico, afirmando que o crescimento empresarial está relacionado à capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades do mercado em que as empresas estão inseridas. Percebe-se, então, que as oportunidades de criação ou crescimento de negócios estão relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento. Os profissionais que surgem tanto dos centros de pesquisas e ou empresas públicas e privadas podem se estabelecer como empresários, diminuindo os riscos do contexto do ambiente externo das organizações e oferecendo espaço para a criação das *spin-offs*.

Conforme Barreto (2007), as *spin-offs* corporativas normalmente são resultados dos investimentos que as grandes empresas do segmento industrial despendem em pesquisas para a criação de novos produtos, a par do aprofundamento do conhecimento científico. Assim, essa estratégia possibilita crescimento e desenvolvimento do nível intelectual dos trabalhadores, proporcionando oportunidades para se estabelecerem como empresários.

Vicenti (2006, p. 71) afirma que:

A *Spin-off* resultante de empresas é criada no interior da empresa mãe por iniciativa de um empregado ou grupo deles, com o interesse de formar uma nova empresa. Consiste em um conjunto de atividades implementadas pela empresa mãe, para estimular e favorecer a iniciativa.

Dessa maneira, percebe-se que as empresas adotam diversas ações para o fortalecimento da nova *spin-off*, oferecendo-lhe treinamento, apoio financeiro, contribuindo para o seu crescimento econômico e social.

Nos estudos de Parhankangas e Arenius (2002), uma *spin-off* ocorre quando um empresário deixa seu emprego anterior para iniciar sua própria empresa, mas também, em um contexto mais amplo, para a expansão corporativa da própria empresa: a criação de *Spin-off* é uma possível opção para a empresa mãe lidar com resultados decorrentes de uma diversificação de processos. As *spin-offs* de empresas trazem benefícios à empresa mãe por diminuir encargos administrativos, possibilitando a liberação de fundos para o desenvolvimento do núcleo das empresas e servem, também, como um meio para explorar novas idéias, criando recursos baseados em valores.

Esses autores classificam as *spin-offs* corporativas como dependentes e independentes. A dependente é criada para atender às necessidades da empresa mãe, passando a contar com o apoio financeiro e toda a estrutura administrativa da empresa de origem. Suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento são maiores e mais rápidas que as independentes, uma vez que pode se concentrar no desenvolvimento de novas tecnologias e na criação de novos serviços e produtos, não só porque conta com o apoio financeiro e a estrutura organizacional da empresa mãe, mas também com as semelhanças tecnológicas e o acesso ao mercado e aos clientes. Dessa forma, pode investir na criação de produtos que demandam grandes investimentos em tecnologias, pois terá a empresa mãe garantindo sua saúde financeira, o que significa maiores chances de permanecer no mercado.

Assim as *spin-offs* dependentes podem apresentar um rápido crescimento, sendo que a empresa mãe deve investir pesadamente nos processos de desenvolvimento e das capacitações técnicas bem como na rede de comercialização e distribuição dos novos produtos a serem lançados no mercado. Mas tal investimento somente acontecerá mediante o interesse da empresa

mãe em relação à utilização e ao retorno dos investimentos em benefício próprio. Caso contrário, poderá suspender os investimentos.

Ainda conforme Parhankangas e Arenius (2002), as *spin-offs* independentes encontram maiores dificuldades e menores índices de crescimento, pois têm escassez de mão de obra, de insumos e de financiamento bem como falta de capacidade gerencial. Comparando o desempenho das empresas que têm grau de parentesco e diversificação em suas estratégias, pode-se constatar que, em média, as empresas independentes têm atingido desempenho mais baixo que as *spin-offs* dependentes. A concentração no desenvolvimento de novos produtos e serviços fica prejudicada à medida que elas têm de assumir todos os processos administrativos e comerciais sem o apoio da empresa mãe.

Dessa maneira, os autores acrescentam que se torna necessário à *spin-off* manter um relacionamento com a empresa mãe, que essa pode, mesmo sem participação acionária, ser fonte de informações e de compartilhamento de ideias.

Judice e Cozzi (2008) relatam estudos realizados por Luc, Fillion e Fortin (2002) que apresentam uma tipologia de *spin-offs* empresariais, destacando a *spin-off* pessoal ou empresarial, o empregado inicia projeto de criação de empresas com objetivos diferentes da organização mãe, que, todavia, financia, oferece recursos e *expertise* a esse novo empreendimento. Apresentam, também, as *spin-offs* estratégicas, que nascem de estratégias relacionadas ao contexto industrial e organizacional, iniciadas por dirigentes da organização mãe, oferecendo oportunidades a empregados.

Quanto aos fatores desencadeadores de *spin-offs* corporativas, relacionados ao ambiente interno e externo das organizações, ainda Judice e Cozzi (2008) ressaltam a importância do conhecimento que cada indivíduo detém e utiliza para a criação de empresas de alta tecnologia, atuando nos diversos segmentos do contexto econômico e empresarial. Para melhor compreensão, o Quadro 1 apresenta os fatores desencadeadores de *spin-offs* corporativas apresentados por Luc, Fillion e Fortin.

QUADRO 1 – Fatores desencadeadores de *Spin-Offs* corporativas

<p>AMBIENTE EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Legitimação da <i>spin-off</i> (por uma licença ou uma lei nacional). . Política industrial favorável à <i>spin-off</i>. . Programa de apoio governamental para <i>spin-off</i>. . Recursos regionais responsáveis pela promoção e pelo serviço. . Valorização social do comportamento de <i>spin-off</i> (reconhecimento). . Rede de especialistas ou de padrinhos para as empresas satélites. . Estrutura de mercado, valorizando as reestruturações. 	<p>CONTEXTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA DE ORIGEM E GOVERNANÇA EM RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cultura organizacional, valorizando a iniciativa. . Clima organizacional propício às novas idéias. . Existência de um programa de <i>spin-off</i> estruturado. . Histórico de êxito em realização de <i>spin-off</i>. . Relação de parceria e de colaboração entre os dirigentes da empresa mãe e da empresa <i>spin-off</i>. . Supervisão contínua durante a saída de uma situação de crise. . Licenciamento de pessoal da empresa. . Percepções diferentes de uma oportunidade. . Mudança da equipe de direção. . Mudança de orientação estratégica.
<p>DIRIGENTES DA EMPRESA DE ORIGEM</p> <ul style="list-style-type: none"> . Visão. . Estilo de direção. . Motivação. . Antecedentes empreendedores. 	<p>EMPREENDEDOR CRIADOR (DA SPIN-OFF)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Vontade de criar uma empresa. . Desejo de independência. . Antecedentes empresariais. . Motivações à auto-realização. . Conhecimento da atividade do setor.

Fonte: Fonte: Luc, Filion e Fortin (2002 apud JUDICE e COZZI, 2008, p. 66)

Percebe-se, então, que as variáveis do ambiente externo, desde as ações governamentais, que regulamentam a criação das *spin-offs* e as redes ou associações de empresas, redes de especialistas, até as variáveis do ambiente interno, a cultura organizacional e as motivações dos empreendedores influenciam na sua criação e trajetória.

2.2.5 Síntese do Subcapítulo

Este subcapítulo apresentou considerações referentes ao conceito de empreendedorismo, especialmente em relação às empresas de base tecnológica. Do diálogo com diversos autores, entendeu que a função empreendedora está associada à capacidade de criar novas idéias e aproveitar oportunidades.

Apresentou, também, o conceito de empreendedorismo, realização de novas combinações, e o conceito de empreendedor ou do indivíduo que tem como função a realização de atividades relacionadas à inovação e à tecnologia. Discutiu o conceito de empresas de base tecnológica,

EBTs, apresentando suas características de desenvolvimento de serviços e produtos de alto conteúdo tecnológico e seu papel no contexto social e econômico.

Em relação ao surgimento das *spin-offs*, destacou as mudanças de cenário quanto à economia global, que exigiu novos arranjos organizacionais e patrocinou um ambiente propício para a criação das *spin-offs*,

Ressaltou que a literatura para essa nova modalidade de negócio é bastante heterogênea e pouco explorada. O termo *spin-offs* é utilizado por diversos autores, caracterizando os tipos de *spin-offs* - universitárias e corporativas - que surgem das seguintes oportunidades: de pessoas que deixaram o seu trabalho em firmas já existentes para se estabelecerem como empresários, utilizando seus conhecimentos adquiridos em trabalhos desenvolvidos ou projetos criados e não aceitos pela empresa onde trabalhavam; de novos produtos derivados de conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de atribuições em um trabalho anterior; por transferência de tecnologia da empresa de origem através de grupos de pesquisadores que desenvolveram seus produtos e se estabeleceram como empresários; e, ainda, de *spin-offs* que podem se beneficiar de novos nichos de mercado onde os seus produtos são poucos conhecidos, principalmente produtos que sofrem mudanças rápidas, o que oportuniza a criação de novos negócios para os profissionais que atuam na área.

É importante registrar que a criação de novas *spin-offs* é rara, devido ao custo elevado de implementação de novas tecnologias. Exige grandes investimentos e cria barreiras para as empresas que não dispõem de apoio financeiro nem capital e que, então, oportunizam a *spin-off*, que conta com o apoio financeiro da empresa de origem.

Se as *Spin-offs* são criadas por grandes empresas para atendimento de suas necessidades em relação à criação de produtos de alta tecnologia, elas passam a criar e desenvolver seus produtos como fornecedoras da empresa criadora, que terá domínio e controle acionário.

As pessoas sentem-se motivadas a se estabelecerem como empresárias por oportunidades apresentadas pelo mercado ou pelas oportunidades que surgem nas próprias empresas que buscam estratégias para se adequar a um novo cenário organizacional.

Um conjunto de motivos pode ser elencado para a criação de *spin-offs*, com destaque para a frustração do empregado no seu trabalho e a percepção de que poderá conseguir maior recompensa financeira através da criação de uma empresa própria; e rejeição dos projetos criados e apresentados em seus atuais empregos. Outro fator motivador considerado está na percepção de

nichos de mercado que exigem a criação e o desenvolvimento de produtos com alto custo financeiro e alta tecnologia, impossibilitando a produção em massa, oportunizando aos pesquisadores e criadores de novas ideias se estabelecerem como empresários.

As empresas de altas tecnologias se fundam em saberes inovadores. As *spin-offs* universitárias são criadas por pesquisadores do setor público e do setor da indústria, contando com a participação e a colaboração de professores universitários.

No surgimento das *spin-offs* universitárias, necessário se torna que as iniciativas empresariais estejam ligadas diretamente às universidades, que proporcionam a ampliação das competências para a elaboração dos projetos e criação dos produtos lançados no mercado.

As *spin-offs* de universidades são criadas por meio de um processo composto de quatro etapas: geração de ideias, finalização do projeto, lançamento e fortalecimento da nova empresa junto ao mercado. Essa é uma forma de as universidades cumprirem seu papel educacional e social, contribuindo também para o contexto econômico.

As *spin-offs* corporativas surgem quando um indivíduo deixa seu emprego para iniciar sua própria empresa, ou em decorrência de estratégias empresariais resultantes da diversificação de processos, aproveitamento de oportunidades oferecidas pelo ambiente externo da organização, e da precisão de suprir as necessidades de criação dos seus próprios produtos.

As *spin-offs* corporativas estão classificadas como dependentes ou independentes, sendo que as dependentes contam com apoio da empresa mãe. As *spin-offs* dependentes passam a ser fornecedoras de seus novos produtos junto à empresa mãe. Dessa forma, obtêm maiores facilidades de criação e permanência no mercado. As independentes não contam com o apoio da empresa mãe, mas apenas com os conhecimentos adquiridos durante a vigência contratual.

2.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EBTs

Conforme Borges, Filion e Simard (2008), a criação de um novo negócio gera expectativas referentes às possíveis dificuldades e facilidades que poderão surgir durante o período de criação e implantação das etapas do processo até a consolidação da nova empresa.

Os autores afirmam ainda que há componentes que influenciam o processo de criação de um novo negócio, quais sejam: o empreendedor criador da empresa; o tipo de empresa a ser

criada; o ambiente onde a empresa é criada. O último componente é o processo de criação da nova empresa.

Borges, Filion e Simard (2008, p. 2) definem o termo “processo” como “o conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa”. Segundo eles, a forma como é implementado o processo de criação influenciará nos resultados e na consolidação do novo negócio. Para tanto, apresentam um modelo de estrutura organizacional do processo, composto por quatro etapas, iniciação, preparação, lançamento e consolidação, e consideram em cada etapa várias atividades ou eventos fundamentais para a permanência da empresa no mercado. Para melhor compreensão dessas etapas e atividades de criação de empresas, apresentam o seguinte quadro:

QUADRO 2 – Etapas e atividades do processo de criação de empresas

ETAPAS	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
ATIVIDADES	Identificação da oportunidade de negócio. Reflexão e desenvolvimento de ideia do negócio. Decisão de criar a empresa.	Redação do plano de negócios. Realização do estudo de mercado. Mobilização de recursos financeiros. Constituição da equipe empreendedora.	Constituição legal da empresa. Organização das instalações e dos equipamentos. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. Contratação de empregados. Realização da primeira venda.	Realização das atividades de promoção e marketing. Comercialização de produtos e serviços. Alcance do ponto de equilíbrio. Planificação formal. Gestão da nova empresa.

Fonte: Borges, Filion e Simard (2008b, p. 44.)

2.3.1 - Etapa de Iniciação

Para Borges, Filion e Simard (2008), o processo de iniciação de um novo negócio está relacionado à necessidade e/ou a uma oportunidade. Já Filion e Dolabela (2000) entendem que o processo de iniciação está relacionado às novas idéias do empreendedor, embora o fator de maior relevância esteja relacionado à sua capacidade de perceber e aproveitar as oportunidades.

Para Dornelas (2008), "uma ideia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso" (DORNELAS 2008, p. 37).

Segundo Filion e Dolabela (2000), as oportunidades para a criação de negócios podem surgir também através de problemas apresentados durante o processo de criação ou de gestão de uma empresa. Nesse caso, para uma pessoa criativa, o problema pode tornar-se uma grande oportunidade para a criação de produtos e serviços, ou seja, novos negócios.

Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2001) afirmam que a primeira fase da criação de uma nova empresa tem como objetivo principal a produção de idéias, sugestões e propostas dentro de uma base científica para a exploração comercial no contexto econômico.

Qualquer que seja a idéia torna-se necessária uma análise de sua evolução tecnológica, comercial e seus aspectos legais, buscando esclarecer não apenas o potencial econômico, mas também a forma mais adequada para a exploração comercial. A partir dessa análise, questionam: Quais são as diferentes aplicações de uma determinada tecnologia? Quais são as mais promissoras? Quais são as principais intervenientes neste mercado? Qual o tamanho das barreiras de entrada? O potencial é suficiente para criar uma empresa viável?

Para eles, os projetos gerados na primeira etapa do processo são, geralmente, mal estruturados. O objetivo da segunda fase é, portanto, a transformação de uma forma mal estruturada em uma ideia coerente e estruturada. Assim, duas questões específicas são colocadas - a proteção e o desenvolvimento da idéia - e podem exigir grandes investimentos.

Logo que o potencial econômico de uma idéia é reconhecido, e possivelmente protegido, torna-se necessária uma decisão referente à melhor forma de explorá-la. Assim, o próximo passo será transformar a idéia em um projeto empresarial, envolvendo tecnologia, produção de protótipo, desenvolvimento comercial e construção de um plano de negócio, consumindo energia e dinheiro.

De seu lado, Borges, Filion e Simard (2008b) já fazem referência às dificuldades encontradas no processo de criação do negócio: especialmente encontrar informações sobre os produtos e serviços e sobre o setor de atividades.

2.3.2 – Etapa de Preparação

Na segunda etapa do processo, a preparação, Borges, Filion e Simard (2008b) afirmam que nela se inicia a materialização da empresa. É a etapa que elabora o plano de negócio e mobiliza os recursos financeiros necessários.

Dornelas (2008) esclarece que o plano de negócios é uma ferramenta fundamental no processo de criação de uma empresa, vez que, através dele, realizam-se o planejamento das ações e o delineamento das estratégias a serem implementadas:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2008, p. 84).

Em consonância com Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2001), um bom plano de negócios desempenha dois papéis importantes: contribui para a utilização da estratégia mais coerente bem como estima com maior precisão os elementos de investimentos, volume de negócios, custos de exploração ou previsões de custos e a formalização da documentação necessária para uma negociação junto às instituições financeiras e investidores.

Gonçalves, Oliveira e Gosling (2006) consideram o plano de negócio ferramenta importante no processo de criação de um novo empreendimento na medida em que alinha a estratégia organizacional com os demais planos, metas e objetivos organizacionais. Assim, no processo de formalização do plano de negócios, a empresa estabelece de forma organizada suas ações direcionadas por uma visão, missão, valores e objetivos que orientarão as suas ações organizacionais. O plano de negócio é fundamental para qualquer tamanho de empresa, pois norteia as ações empreendedoras.

Os estudos realizados por Borges, Filion e Simard (2008b) revelam que, das empresas que contaram com assessoria de organizações de apoio ao empreendedorismo, 95% tiveram planos de negócios elaborados. Afirmam ainda que, de outras empresas criadas que não passaram por organizações de apoio, apenas 28% elaboraram o plano de negócio; e que os jovens empresários apresentam maiores dificuldades para a elaboração do plano e para negociar junto às instituições financeiras, em decorrência de sua pouca idade, que não acumula bens para a cessão de garantias,

tornando difícil o processo de negociação junto às instituições. Disso resulta recorrerem à ajuda da família e de amigos.

Importante registrar que esses autores relatam a respeito de empresas constituídas por uma equipe de empreendedores e não por apenas um empreendedor. A formação de equipes contribui para completar as competências, os recursos disponíveis e para dividir os custos ou riscos de criação, sendo considerada a maior razão do empreendimento familiar.

O processo de preparação apresenta dificuldades que, de acordo com Borges, Filion e Simard (2008b), estão relacionadas à compreensão do mercado em que a nova empresa estará inserida; à elaboração do plano de marketing com estratégias que venham agregar valores à nova empresa; sua motivação em relação à continuidade do projeto de criação; seu conhecimento e tempo para as atividades necessárias; e, por fim, os recursos financeiros que possibilitarão a implementação do projeto.

2.3.3 - Etapa de Lançamento

O lançamento é a terceira etapa do processo de criação, compreendendo a formalização dos registros, a contratação de empregados e o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. Borges, Filion e Simard (2008) fazem referência aos dois fatores que, comumente, estão em pauta nas discussões para a criação de novos negócios: benefícios fiscais da região e o acesso a laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Consideram que a manutenção da motivação do empreendedor, a quantidade de recursos insuficientes, a dificuldade de conseguir mão de obra qualificada e os entraves no processo de negociação com as instituições financeiras são os principais fatores dificultadores da etapa do lançamento.

No desenvolvimento e venda do primeiro produto, os autores relatam que, em média, os jovens empreendedores finalizam o primeiro produto após dezesseis meses da criação da empresa. Para outros empreendedores, esse prazo médio é de nove meses. As principais dificuldades encontradas são os fatores financeiros, os tecnológicos, seguidos dos recursos humanos.

A atividade de venda representa a última etapa do lançamento e, ao se realizar, entende-se que houve a consolidação da empresa: “quando o empreendedor já tiver realizado o registro legal

de sua empresa e a primeira venda, pode-se então considerar que a empresa foi criada” (BORGES; FILION; SIMARD, 2008b, p. 53).

2.3.4 Etapa de Consolidação

Na consolidação, as empresas precisam se fortalecer e serem conhecidas no mercado, investindo na qualificação de sua equipe e colocando em prática as ações que foram elaboradas no planejamento empresarial. Nessa etapa, a empresa precisará obter recursos financeiros junto às instituições financeiras para viabilizar a realização de seus projetos. Conforme Borges, Filion e Simard (2008), as principais dificuldades na etapa de consolidação são a obtenção de financiamento para manter o crescimento bem como alcançar o ponto de equilíbrio e saber lidar com os processos administrativos e com o excesso de custos operacionais.

De acordo com Ferro e Torkomian (1988, p.45), no processo de criação de empresas de base tecnológica são encontradas algumas dificuldades que vão desde a obtenção de recursos financeiros, insumos e mão de obra até os problemas gerenciais. Essas dificuldades são classificadas em quatro barreiras: financeira, de gestão, comercial e de produção.

Relatam ainda que o processo de criação e inovação exige altos investimentos financeiros, mesmo que o retorno seja incerto. Isso decorre da influência direta dos fatores do ambiente externo sobre os quais a empresa não tem domínio, como o obsolescimento acelerado dos produtos e a ameaça constante dos novos concorrentes que surgem de grandes grupos econômicos.

Gonzalez, Girardi e Segatto (2009) também apresentam os fatores que dificultam o processo de criação de empresas de base tecnológica, especialmente os relacionados aos aspectos financeiros, de gestão, produção e comércio. As barreiras financeiras são uma das maiores dificuldades, vez que a visão do empreendedor em relação ao negócio é diferente dos interesses das instituições financeiras: enquanto o primeiro está preocupado em garantir a permanência e a solidificação da empresa no mercado, o segundo mantém seu foco na análise do potencial da empresa que está solicitando linhas de crédito. Essa barreira no processo de negociação leva o empreendedor, na maioria dos casos, a desistir da tentativa de crédito financeiro.

Os autores ainda consideram que as EBTs no Brasil encontram sérias dificuldades em relação à gestão, que os empreendedores possuem conhecimentos técnicos e específicos na criação dos produtos, mas carência na formação sobre gestão. Outra dificuldade refere-se às

barreiras comerciais ou às dificuldades de comercialização, porque “faltam estratégias adequadas para colocar os produtos das EBTs no mercado e a carência de profissionais de vendas que associem suas habilidades a produtos com grande especificidade técnica”. (GONZALEZ; GIRARDI; SEGATTO, 2009, p. 6).

As barreiras de produção estão relacionadas à falta de padronização dos produtos, à falta de capital para pesquisa e desenvolvimento e à falta de personalização do produto que possibilite a sua produção em massa.

Conforme Garvin (1983), outro fator é o ciclo de vida dos produtos no setor da indústria. Normalmente, os produtos evoluem através de cinco fases reconhecíveis: introdução, crescimento inicial, crescimento tardio, maturidade e declínio, sendo que a cada fase correspondem diferentes condições estruturais e de mercado.

2.3.5 Síntese do Subcapítulo

O modelo apresentado para o processo de criação das empresas de base tecnológica se compõe de quatro etapas: 1 – iniciação; 2 – preparação; 3 – lançamento; 4 – consolidação. A etapa de iniciação tem como principal objetivo a criação das idéias e o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado. As maiores dificuldades encontradas nesta etapa estão na capacidade do empreendedor em saber aproveitar as oportunidades de mercado bem como elaborar o projeto para o plano de negócios.

Na segunda etapa, a preparação, inicia-se a materialização da empresa: elabora-se o plano de negócio e mobilizam-se os recursos financeiros necessários. As principais dificuldades estão relacionadas à compreensão do mercado e à elaboração do plano de marketing, com estratégias que venham agregar valor, conhecimentos necessários de gestão e recursos financeiros para a implantação do projeto.

Na terceira etapa, de lançamento, ocorre a formalização dos registros, a contratação de empregados e o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. Nessa etapa, as dificuldades se relacionam aos fatores financeiros, tecnológicos e de recursos humanos. Considera-se a empresa criada mediante a primeira venda do produto que ela disponibiliza.

Na quarta etapa, de consolidação, a empresa precisa se fortalecer e se tornar conhecida no mercado, investir em qualificação de mão de obra da equipe e colocar em prática o plano de ação.

As maiores dificuldades estão relacionadas à obtenção de recursos financeiros e às barreiras gerenciais.

2.4 OS ASPECTOS INSTITUCIONAIS ASSOCIADOS AO EMPREENDEDORISMO

2.4.1 O Empreendedorismo e as Políticas Públicas do Governo

As políticas públicas de empreendedorismo têm como objetivo estimular a recolocação dos trabalhadores que ficaram fora do mercado em consequência das ações de reestruturação e adequação das estruturas organizacionais das empresas. Assim, entende-se que as políticas são também instrumentos de crescimento econômico, principalmente no novo contexto resultante dos processos de globalização, que impuseram à economia a necessidade do conhecimento e da inovação. Raposo (2009) afirma que:

O empreendedorismo faz parte de um sistema que inclui empresários e potenciais empresários, instituições e ações de governos, considerando que o resultado desejado das políticas de apoio é o de aumentar o nível de atividade empreendedora (RAPOSO, 2009, p. 81).

Afirma ainda que o empreendedorismo prosperou de forma independente, considerando as ações empreendedoras que sempre existiram em épocas mais remotas. Só posteriormente, o governo passou a ter interesse político relacionado ao empreendedorismo.

Pelos estudos realizados por Greco et al. (2009), os países em desenvolvimento, inclusive o Brasil, têm como desafio investir em políticas que promovam as práticas do empreendedorismo, objetivando a criação de novos postos de trabalho, gerando empregos e contribuindo para o crescimento socioeconômico do país.

Ainda aponta que o tema empreendedorismo começou a ganhar notoriedade a partir da metade da década de 1990, quando diversos países, por meio de organizações governamentais, criaram e intensificaram programas e políticas de estímulo a essa atividade. Entre esses, o Brasil, que vem apresentando uma trajetória de crescimento e fortalecimento de políticas empreendedoras.

Raposo (2009) apresenta alguns fatores que levaram o governo a direcionar o seu foco ao empreendedorismo: a mudança do cenário macroeconômico, que promoveu oportunidade para a

criação de pequenas empresas e para o redimensionamento das grandes; o surgimento de novas políticas empreendedoras; a necessidade de empresas mais flexíveis; os processos de reestruturação com novos focos de mercado; a ampliação do mercado de trabalho em função do aumento de pequenas empresas, que representam, atualmente, 68% da criação líquida de empregos na economia. Também a globalização e o desenvolvimento tecnológico contribuíram para mudar o foco da economia, impondo a intensificação do conhecimento para atender aos mercados internacionais.

Segundo ele, esse contexto de mudança promoveu ainda uma nova postura em relação à utilização da mão de obra e ao mercado de trabalho. As grandes indústrias deslocaram sua mão de obra para países em que os custos de produção são mais baixos, resultando disso a perda de empregos, e, portanto, a necessidade de novas estratégias para sua criação através de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo.

Ademais, as mudanças relativas às novas práticas de contratação e políticas de recursos humanos contribuíram para a mudança da relação empregado e empregador, já que a idéia do emprego seguro acabou. Com isso, aparece a nova forma de pensar a estabilidade financeira, quando os trabalhadores começam a vislumbrar a possibilidade de estabelecerem-se como empreendedores.

Para Greco et al. (2009), dessa nova postura governamental surgiram diversas iniciativas em todas as regiões do país, com políticas inovadoras de incentivo e estímulo ao empreendedorismo, dentre as quais destacam-se: o investimento na educação empreendedora, a pesquisa de desenvolvimento de novas tecnologias e os programas de incentivos financeiros e regulamentações.

Greco et al. (2009) ainda afirmam que continua a existir uma grande carência em relação a programas educacionais voltados às novas tecnologias da educação e do conhecimento, conforme os dados apresentados a seguir:

Os dados da pesquisa GEM - Global Entrepreneurship Monitor - Brasil 2008 mostram que, apesar do empreendedorismo ser tema de interesse nos âmbitos empresarial, político e acadêmico em função de sua importância para o desenvolvimento econômico de um país, constatou-se que grande parte dos empreendedores nacionais, o equivalente a 90%, não participou de atividades relacionadas à abertura de negócios em qualquer tempo (GRECO et al, 2009, p. 104).

Raposo (2009) defende que o empreendedorismo começa com a ação de criação de uma empresa, porém, antes, não se consideram os antecedentes que motivaram a sua criação, os quais são fundamentais para a atuação empreendedora, ou seja, procura de oportunidade e avaliação de implantação.

Segundo Dornelas (2008), no Brasil, o movimento do empreendedorismo passou a se firmar a partir da década de 1990, quando o ambiente político e econômico do país se tornou favorável e entidades como o SEBRAE passaram a ter grande relevância na criação de pequenas empresas, desde que os pequenos empresários encontraram nele o suporte e a assessoria para iniciar seus negócios.

Ao implementar políticas públicas, o governo espera resultados favoráveis e que as empresas contribuam para o crescimento econômico e social, fortalecendo a cultura do empreendedorismo. Simões et al. (2008) relatam que as principais dificuldades do setor de pequenas empresas estão relacionadas ao acesso de crédito, tecnologia e inovação, além da baixa capacitação gerencial e da falta de experiência e conhecimento para obter informação sobre carga tributária e burocrática na formação e condução de um negócio.

As dificuldades para obter informações em relação aos principais programas do governo brasileiro de incentivo ao empreendedorismo existem porque estes não aparecem de forma estruturada, mas sob diversas fontes de financiamentos provenientes dos governos municipais, estaduais e federal dos quais os empreendedores nunca ouviram falar. Somente os empresários mais atentos conseguem se informar e utilizar esses programas (DORNELAS, 2008). Alguns exemplos podem ser apontados como se segue.

O governo tem participação especial nas práticas de incentivo ao empreendedorismo, conforme Simões et al. (2008), através do Programa de Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte, desenvolvido pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, programa que tem como objetivo prestar apoio a empresas através de um tratamento privilegiado que possibilita geração de renda e emprego, estimulando também as exportações.

Também através do Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT foi criada a FINEP, que é uma empresa pública que tem como missão promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades,

institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas. E tem como visão transformar o Brasil por meio da inovação (MCT, 2009).

A FINEP oferece programas de incentivos ao empreendedorismo, como: FINEP Inova Brasil - Programa de Incentivo à Inovação nas Empresas Brasileiras -, que se constitui de financiamento com encargos reduzidos para a realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas brasileiras (MCT, 2009); JURO ZERO, ou programa de financiamento ágil, sem exigência de garantias reais, burocracia reduzida, estendido a atividades inovadoras de produção e comercialização em pequenas empresas atuantes em setores priorizados pela Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (MCT, 2009); o PROJEX – Programa de Apoio Tecnológico à Exportação, que tem como objetivo prestar apoio tecnológico às micros e pequenas empresas que pretendem exportar seus produtos, ou ainda para aquelas que já o fazem, mas desejam melhorar. O público alvo do programa são as micro, pequenas e médias empresas dos setores da indústria (inclusive agroindústria) e serviços, priorizando-se as demandas de produtores associados, organizados sob a forma de consórcios, cadeias produtivas e arranjos produtivos locais, entre outros.

Conforme dados obtidos junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDICE (2007), há também o programa CRIATEC, do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, programa que foi criado em 2007, voltado à participação em fundo de investimento com finalidade de capitalizar micros e pequenas empresas inovadoras de capital, provendo-lhes um adequado apoio gerencial.

Percebe-se que as empresas já constituídas bem como as empresas em fase de criação poderão se utilizar das políticas públicas do governo, facilitando o seu processo criativo e a sua permanência no mercado.

Mas o governo tem investido também em políticas públicas específicas para o agronegócio, contribuindo para o crescimento e fortalecimento desse segmento econômico no país.

2.4.2 Empreendedorismo e Políticas Públicas Relacionadas ao Agronegócio

O crescimento econômico mundial, nos últimos anos, tem sido acompanhado pelo aumento do consumo de alimentos, principalmente em países como a China, Índia, Rússia, Brasil

e outros países asiáticos. O direcionamento de boa parte da produção do milho para a produção de etanol nos Estados Unidos bem como a substituição de áreas destinadas ao plantio de alimentos pela produção de biocombustível têm contribuído para a redução dos estoques de alimentos, ficando assim a capacidade de produção menor do que a necessidade de consumo (MAPA, 2009, p. 05.).

Nesse aspecto, o Brasil tem apresentado índices de produção capazes de acompanhar o crescimento econômico bem como gerar excedentes, produzindo também etanol sem prejudicar a produção de alimentos (MAPA, 2009). Dessa forma, mostra-se preparado para aproveitar a grande demanda crescente por alimentos, configurando um cenário de grandes oportunidades para o setor do agronegócio.

O governo, por meio das ações apresentadas no PAP - Plano Agrícola e Pecuário 2008/2009, apresenta os objetivos que se seguem e que irão proporcionar e garantir o crescimento do setor:

Estimular a expansão da produção agropecuária; Intensificar o apoio à produção e comercialização de alimentos e formar estoques de segurança; Melhorar a liquidez do produtor rural; Reduzir o impacto do aumento do custo de produção; Incentivar a recuperação de áreas degradadas; Incentivar a adoção de sistemas sustentáveis de produção e manejo; ampliar a cobertura de seguro rural como ferramenta de gestão de risco; aumentar investimentos em infra-estrutura. (MAPA, 2009, p. 5 e 6).

Importante ressaltar que, conforme o plano plurianual, o governo disponibilizou verbas para investimentos no agronegócio. O Crédito Rural contou com oferta de R\$65 bilhões para a agricultura empresarial e R\$13 bilhões para a agricultura familiar. Para o custeio e a comercialização, o valor previsto é de R\$55 bilhões. Entre os programas apresentados, pode-se citar o PRODUSA - Produção Sustentável do Agronegócio - que tem como principal objetivo a recuperação de áreas degradadas e a produção sustentável, incentivando também o produtor a ajustar-se às leis ambientais vigentes. Esse programa contará com R\$1 bilhão de reais, originário do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (MAPA, 2009).

Com o programa de Apoio à Comercialização, o Governo estabelece ações através de leilões de contratos com opções de vendas mesmo antes do plantio, garantindo aos produtores a comercialização dos seus produtos. Através do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento -, diversos órgãos do Governo materializam ações que contribuem para planejar melhorias na logística e transportes, ou seja, investimento em ferrovias e portos. O Programa Nacional de

Drenagem é implementado pela Secretaria Nacional de Portos e beneficiará 16 portos brasileiros, contribuindo para o crescimento do agronegócio.

Consoante a essas políticas gerais do governo federal, os estados também criaram e apresentam leis objetivando e incentivando a criação de novos negócios ou novas empresas (MAPA, 2009).

Os incentivos fiscais no Estado de Goiás tiveram início em 19 de julho de 1984, no governo Íris Resende Machado, quando foi criado o FOMENTAR - Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás - através da Lei Nº 9489, com o objetivo de incrementar a implantação e a expansão de atividades que promovessem o desenvolvimento industrial do Estado (SEFAZ, 2009).

Inicia-se, então, uma nova fase de fomento para a industrialização no Estado, que, até o momento, tinha como principal atividade o setor agrícola e pastoril. O programa FOMENTAR oferecia como incentivo subsídio de 70% (setenta por cento) ao ICMS, estabelecendo um prazo de 10 (dez) anos para pagamento. Instituiu a venda de lotes e terrenos nos distritos industriais do Estado, destinados a empreendimentos aprovados, conforme exigências da lei, e a edificação de obras públicas consideradas relevantes para os fins.

Surgiram desses incentivos os pólos industriais: DAIAG - Distrito Agroindustrial de Aparecida de Goiânia, localizado em Aparecida de Goiânia; e o DAIA – Distrito Agroindustrial de Anápolis, localizado em Anápolis; e também a Associação Comercial e Industrial de Anápolis – ACIA (2009). O DAIA tem se destacado desde então, por acolher grandes indústrias e oferecer infraestrutura que abriga 100 empresas e oferece mais de 8 mil empregos diretos.

Segundo documentos da SEFAZ (2009), a história do DAIA iniciou-se em novembro de 1976, mas sua consolidação se deu com o programa governamental FOMENTAR, instituído nos meados de 1980. Esse programa foi posteriormente, no governo Marconi Perilo, substituído pelo PRODUZIR, através da Lei Nº 13.591, de 18 de janeiro de 2000, publicada no Diário Oficial em 20 de janeiro de 2000. O objetivo social desse novo programa era “contribuir para a expansão, modernização e diversificação do setor industrial de Goiás, estimulando a realização de investimento, a renovação tecnológica da estrutura produtiva e o aumento da competitividade industrial estadual” (SEFAZ, 2009).

O Decreto 5.266, de 31 de julho de 2000, aprovou o regulamento do PRODUZIR de Goiás e aperfeiçoou o programa de incentivos fiscais do Estado, proporcionando maiores

subsídios aos empresários, maior período para utilização do programa, e maior atratividade para o estabelecimento e ampliação de empreendimentos, o que contribuiu para geração de empregos e crescimento econômico.

O programa PRODUZIR estabeleceu como prioridade o desenvolvimento econômico do Estado, dispondo-se a atender o empreendimento ou projeto industrial voltado para as cadeias produtivas agroindustriais e minerais goianas que contribuísse para a geração de empregos, inovasse e trouxesse para o Estado a industrialização de produtos não existentes, utilizando-se da matéria-prima local, com o compromisso do reflorestamento ou da geração de energia (SEFAZ, 2009).

O programa reduziu, sob forma de financiamento, o valor do ICMS mensal devido pelas empresas beneficiárias, contribuindo para a diminuição do custo da produção: criaram-se regras específicas para as pequenas e micro empresas, que obtiveram o benefício da redução da contribuição do ICMS em 90%; e as demais empresas tiveram uma redução de 73%.

Para Lopes (2008), esse programa de incentivos proporcionou crescimento econômico de Goiás nos últimos anos. Os benefícios relativos aos incentivos fiscais atraíram diversas indústrias para os pólos implantados pelo governo, gerando empregos, impostos, rendas e demais benefícios diretos e indiretos para o Estado e para o Brasil.

2.4.3 Síntese do Subcapítulo

O empreendedorismo faz parte de um contexto onde estão inseridos os empresários, as instituições e as ações governamentais e cujo objetivo é apoiar e fortalecer os empreendimentos por meio de políticas governamentais, contribuindo para o contexto econômico e social.

O empreendedorismo começou a ganhar força na década de 90. Desde então, as ações governamentais intensificaram-se e ofereceram estímulos à criação e à permanência de novos negócios. Os principais fatores que levaram os governos a direcionar o seu foco para ações empresariais foram as mudanças do cenário macro econômico, o redimensionamento das grandes empresas, as novas políticas empreendedoras, os processos de reestruturação e externalizações, e a globalização e o desenvolvimento tecnológico.

Surge dessas mudanças uma nova postura em relação à mão de obra e às novas práticas de contratação. Para acompanhá-la, os governos passam a implementar políticas inovadoras,

destacando-se os investimentos em educação empreendedora, o desenvolvimento de novas tecnologias e os programas de incentivos financeiros com a finalidade de facilitar e apoiar a prática do empreendedorismo.

As políticas públicas do governo relacionadas ao segmento do agronegócio se relacionaram ao crescimento econômico mundial dos últimos anos, acompanhado do consumo de alimentos.

O Brasil tem acompanhado os índices de produção, inclusive gerando excedentes. Nesse contexto, o governo criou e apresentou ações de apoio e garantia do crescimento do setor agrícola, estimulando a expansão da produção agropecuária através da disponibilização de linhas de crédito rural e programas para recuperação de áreas degradadas. Nesse mesmo compasso, também os Estados criaram suas próprias leis e programas de incentivos fiscais, motivando a criação de empresas industriais.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo principal deste estudo é o de analisar os aspectos que favorecem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás.

Para alcançar o objetivo proposto, apresentou-se o conceito de Empreendedorismo, além de apresentar o de EBTs.

Para a análise do contexto estratégico motivador da criação dessas empresas, foram considerados os estudos relativos ao seu surgimento, à formação das *Spin-offs* de universidades e corporativas, e apresentadas suas principais características no processo de formação.

No processo de criação das EBTs foram abordadas as quatro etapas do processo: a iniciação, relacionada à identificação da oportunidade, ao desenvolvimento da ideia do negócio e à decisão de criar a empresa; a etapa de preparação, iniciada com a redação do plano de negócio e o estudo de mercado, a mobilização de recursos financeiros e a constituição da equipe empreendedora; a etapa do lançamento, que impõe a constituição legal da empresa, o lançamento do primeiro produto e a contratação de empregados; e, por fim, a etapa da consolidação, onde são desenvolvidas as atividades relacionadas ao marketing.

Nessas etapas, abordaram-se os principais pontos que facilitam ou dificultam o processo de criação. Em relação aos aspectos institucionais, foram consideradas as políticas públicas do Governo relacionadas ao empreendedorismo e as políticas públicas relacionadas ao agronegócio.

O quadro 4 sintetiza o referencial teórico do estudo.

QUADRO 3 - Categorias utilizadas para análise

EMPREENDEDORISMO EM EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA	
Principais Autores: Filion (1999); Schumpeter (1988); Filion e Dolabela (2000); Druker (1986); Barreto (2007); Marchovitch; Santos e Dutra (1986); Santos (1984); Ferro e Torkomian (1988).	
Empreendedorismo.	- O empreendedorismo de base tecnológica apresenta particularidades no desenvolvimento dos produtos e serviços, exigindo alto nível de conhecimento e inovação tecnológica para esse tipo de empreendimento (BARRETO 2007); MARCHOVITCH; SANTOS; DUTRA, 1986).
Caracterização das EBTs.	- As empresas de alta tecnologia são, na sua maioria, de pequeno porte, sendo comum serem criadas por pesquisadores com experiência anterior em desenvolvimento de projetos de tecnologia avançada (BARRETO, 2007; SANTOS; DUTRA, 1986; SANTOS, 1984; SANTOS, 1989).
CONTEXTO MOTIVADOR PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Principais autores: Tubke (2005); Vicenti (2006); Parhankangas e Arenius (2002); Barreto (2007); Garvin (1983); Judice e Cozzi (2008); Cortes et al. (2005); Fillion e Dolabela (2008); Pereira (2007); Araújo et al. (2005); Penrose (2006); Borges, Filion e Simard (2008); Dornelas (2008); Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2001); Luc, Filion e Fortin (2001).	
EBTs (<i>Spin-offs</i>) e seu surgimento.	- Os fatores que contribuem para a criação de <i>spin-offs</i> estão relacionados às ondas de diversificação e reorientação empresarial, crescimento econômico, competição global. Além disso, as <i>spin-offs</i> são um mecanismo de transferência tecnológica que atrai a comercialização de tecnologias cada vez mais abundantes, criadas a partir de tecnologias desenvolvidas no processo de pesquisa e que se fundam em saberes inovadores. (TUBKE, 2005; VICENTI, 2006; PARHANKANGAS; ARENIUS, 2002; BARRETO, 2007; GARVIN, 1983; JUDICE; COZZI, 2008; CORTES et al, 2005; FILION; DOLABELA, 2008).
Tipos de <i>Spin-offs</i> .	- Existem dois tipos de <i>spin-offs</i> : o primeiro é composto pelas corporativas e institucionais (empresas privadas e instituições públicas e privadas); o segundo refere-se às <i>spin-offs</i> de universidades - subtipo especial das institucionais. (TUBKE, 2005).
<i>Spin-offs</i> de universidades.	- As <i>Spin-offs</i> de universidades são criadas por pesquisadores do setor público e do setor da indústria (PEREIRA, 2007). São caracterizadas por empresas que surgem das universidades, mas que irão explorar inovações tecnológicas independentemente dessas e tem fins lucrativos. São fundadas pelo menos por um membro da universidade. (ARAÚJO et al, 2005).
<i>Spin-offs</i> corporativas.	- As <i>spin-offs</i> corporativas são geralmente resultantes de investimento contínuo de grandes empresas industriais em atividades de pesquisa. Poderão surgir da empresa mãe gerando <i>spin-offs</i> independentes ou dependentes. (PENROSE, 2006; BARRETO, 2007; TUBKE, 2005; PARHANKANGAS; ARENIUS, 2002; VICENTI, 2006; JUDICE; COZZI, 2008; LUC; FILION; FORTIN, 2002; GARVIN, 1983).

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Principais autores: Borges, Filion e Simard (2008); Filion e Dolabela (2000); Dornelas (2008); Ndonzau, Pirnay e Surlemont (2001); Ferro e Torkomian (1988); Gonzales, Girardi e Segatto (2009).	
Definição	- O processo de criação de uma nova empresa é um conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).
Modelo	- O modelo utilizado para as etapas de criação das <i>spin-offs</i> , extraído de Borges, Filion e Simard (2008), indica quatro etapas do processo: iniciação, preparação, lançamento e consolidação, cada uma delas constituída por várias atividades ou eventos.
Primeira etapa	- A Etapa de Iniciação se relaciona às novas ideias que o empreendedor tem. Porém o fator de maior relevância para o sucesso da implementação da ideia está relacionado à capacidade de percepção do empreendedor em relação à oportunidade de mercado, à preparação ou identificação da oportunidade de negócio, a reflexão e o desenvolvimento da ideia de negócio e a decisão de criar a empresa (DORNELAS, 2008).
Segunda etapa	- A Etapa de Preparação inicia-se com a materialização da empresa a ser criada, elaborando o plano de negócio, mobilizando os recursos financeiros necessários para lançar a empresa (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).
Terceira etapa	- A Etapa de Lançamento compreende a constituição legal da empresa, a organização das instalações e equipamentos, desenvolvimento do primeiro produto, contratação de empregados e realização da primeira venda (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).
Quarta etapa	- Na Etapa de Consolidação , a empresa precisa fortalecer-se e tornar-se conhecida no mercado, investir na qualificação da mão de obra de sua equipe e colocar em prática as ações que foram elaboradas no planejamento empresarial. Nesta etapa, a empresa precisará obter recursos financeiros junto às instituições financeiras para viabilizar a realização de seus projetos, vencendo as barreiras gerenciais (BORGES; FILION; SIMARD, 2008; DORNELAS, 2008; NDONZUAU; PIRNAY; SURLEMONT, 2001).

ASPECTOS INSTITUCIONAIS RELACIONADOS AO EMPREENDEDORISMO	
Principais autores: Greco et al. (2009); Raposo (2009); Dornelas (2008); MAPA (2009); SEFAZ (2009); ACIA (2009); Lopes (2008).	
Políticas públicas relacionadas ao empreendedorismo	- O empreendedorismo faz parte de um sistema que inclui empresários e potenciais empresários, instituições e ações de governos. Considera que o resultado desejado das políticas de apoio é o de aumentar o nível da atividade empreendedora, proporcionando a criação da opção de emprego, incentivando e apoiando o empreendedorismo, bem como políticas sociais. (RAPOSO, 2009; GRECO et al, 2009).
Políticas públicas relacionadas ao agronegócio	- Tem como objetivo incrementar a implantação e a expansão de atividades que promovam o desenvolvimento industrial do Estado de Goiás. Os incentivos fiscais em Goiás tiveram início em julho de 1984, através do programa FOMENTAR – Fundo de Participação e Fomento à industrialização do estado de Goiás - (SEFAZ, 2009; LOPES, 2008; MAPA, 2009).

3. MÉTODO

Neste capítulo são apresentados a abordagem metodológica e os procedimentos do estudo.

3.1 - ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo tem caráter exploratório e descritivo, visto que seu objetivo é conhecer as facilidades e as dificuldades encontradas no processo de criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás.

A pesquisa descritivo-exploratória possibilita a descoberta de novas ideias e *insights*, permitindo que o pesquisador compreenda melhor os aspectos envolvidos na questão em foco. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), “o objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”.

Para o desenvolvimento do estudo, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único incorporado. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso único poderá ser estudado em dois ou mais pontos diferentes, bem como poderá envolver mais de uma unidade de análise. “Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou várias subunidades” (YIN, 2005, p. 64).

Assim, para o desenvolvimento deste estudo, elegeu-se uma empresa de base tecnológica do segmento da industrialização de insumos para o agronegócio do Estado de Goiás/Brasil e duas subunidades originadas dessa mesma empresa.

Yin (2005, p. 32) afirma que "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Tal oportuniza analisar as questões oriundas da própria investigação bem como responder às questões de ocorrência - "como" e "por que" -, que são questões explicativas e que, mais do que as frequências ou incidências, tratam de relações operacionais que acontecem ao longo do tempo.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 A Seleção do Caso

O caso selecionado foi a empresa Agroquima Produtos Agropecuários Ltda. Com faturamento aproximado de 200 milhões de reais por ano, conforme dados coletados em entrevista junto ao setor de contabilidade da empresa, enquadra-se como empresa de médio-grande porte, de acordo com classificação adotada pelo BNDES (2010), que estabelece como empresa desse tipo aquela que tem o faturamento superior a 90 milhões de reais e inferior ou igual a 300 milhões de reais por ano. É ainda considerada empresa de base tecnológica, por investir na criação de novos produtos que se utilizam alto conteúdo tecnológico. Conforme Ferro e Totkorian (1988), as empresas de base tecnológica são aquelas que dispõem de competência rara em termos de produtos viáveis comercialmente, incorporando também elevado grau de conhecimento científico que precisa ser renovado constantemente.

A Agroquima tem como objetivo a exploração do ramo da indústria e do comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários, químicos e veterinários, produção, compra venda, armazenagem, beneficiamento, reembalagem e análise de sementes para uso na agropecuária, prestação de serviços técnicos agrônômicos e veterinários e importação e exportação de quaisquer produtos inerentes ao seu objeto de trabalho e serviços. Em síntese, industrializa e comercializa insumos para o agronegócio. Está no mercado há 40 anos, com o conceito-chave de crescer, pela inovação, nas tecnologias e nos processos de produção e serviços. O processo de inovação acontece em várias áreas da empresa: na criação de novos produtos para a pecuária; nos processos de trabalhos relativos ao atendimento e orientação técnica aos clientes; e no desenvolvimento de novos produtos que agregam maior produtividade ao agropecuarista.

Contribuiu ao longo de sua história para a criação de *spin-offs* independentes e, embora não tenha registros em relação à sua quantidade exata, o Sr. Nelson Albertoni, proprietário da empresa, em entrevista, apontou em torno de 10 *spin-offs* independentes geradas, localizadas no Estado de Goiás. Como estratégia empresarial, no entanto, a empresa também investiu na criação de uma *spin-off* dependente, a Empresa Clarion Biociências Ltda., também eleita objeto de estudo do presente trabalho.

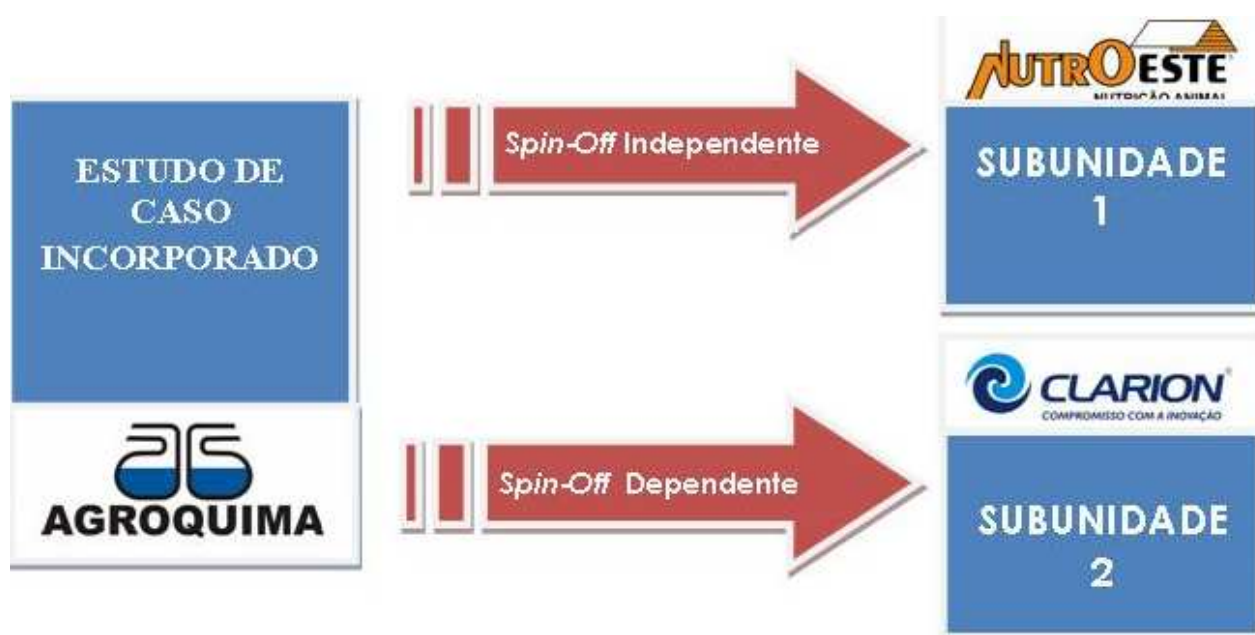
Para a escolha das subunidades, foi feito contato telefônico com três subunidades. Apenas duas aceitaram participar da pesquisa. A terceira justificou-se na falta de tempo e no excesso de burocracia em relação ao seu quadro societário.

A motivação para a escolha do caso surgiu não só pela inserção da pesquisadora como gestora da empresa, mas também pela observação do trabalho nela desenvolvido e o seu crescimento ao longo dos anos. A empresa iniciou-se em outubro de 1969, com apenas 03 colaboradores em uma unidade organizacional. Ao longo dos anos, cresceu significativamente, abrangendo os Estados de Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Maranhão, Tocantins e Pará.

A partir da escolha, estabeleceu-se contato com os proprietários da Agroquima e com os demais diretores das subunidades, que concordaram com o desenvolvimento do estudo de caso.

A Figura 1 apresenta a composição do caso selecionado, demonstrando a empresa estudada e as subunidades que compõem o objeto de estudo.

FIGURA 1 – Composição do Estudo de Caso



Fonte: Irene Reis.

3.2.2 A Coleta de Dados

Foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevista abordou questões sobre o contexto estratégico motivador da criação de empresas de base tecnológica; as etapas do processo de criação; e os aspectos institucionais associados à criação de empresas de base tecnológica. O roteiro foi criado a partir do referencial teórico, considerando os objetivos geral e específicos.

Para a coleta dos dados foram entrevistados profissionais das empresas, conforme caracterização apresentada no Quadro 4.

QUADRO 4 - Caracterização dos entrevistados.

EMPRESAS	ENTREVISTADOS	FORMAÇÃO E CARGO.
Agroquima	E1	Diretor Proprietário - Industrial. Curso superior em Filosofia Ciências e Letras.
	E2	Diretor Proprietário - Presidente. Engenheiro Agrônomo.
Nutroeste	E3	Diretor Proprietário - Presidente. Engenheiro Agrônomo – Mestre em Zootecnia, pela Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisador da EMBRAPA
Clarion	E4	Diretor Proprietário. Farmacêutico – Veterinário, com especialização em: Engenharia Química e Marketing de Desenvolvimento de Produtos. Mestre em Tecnologia Farmacêutica pela PUC/GO

Fonte: Irene Reis.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro a novembro de 2009, com a devida autorização formal dos entrevistados e podem ser comprovadas nos apêndices C, D, E, F. Também neles se encontra a autorização para que apareçam os seus nomes e os nomes das empresas onde trabalham. Todas as entrevistas foram gravadas, exceção feita a uma delas, que o entrevistado preferiu responder por escrito. O Quadro 5 apresenta a relação de empresas e entrevistados da pesquisa.

QUADRO 5 - Relação de empresas e entrevistados da pesquisa

Empresa	Entrevista	Entrevistado	Duração
Agroquima-Prod. Agropec. Ltda.	03-nov-09	E1	3 h
Agroquima-Prod. Agropec. Ltda.	04-nov-09	E2	2,5 h
Nutroeste Nutrição Animal Ltda	07-out-09	E3	3,5 h
Clarion Bociências Ltda	07-out-09	E4	3 h
Total			12 h

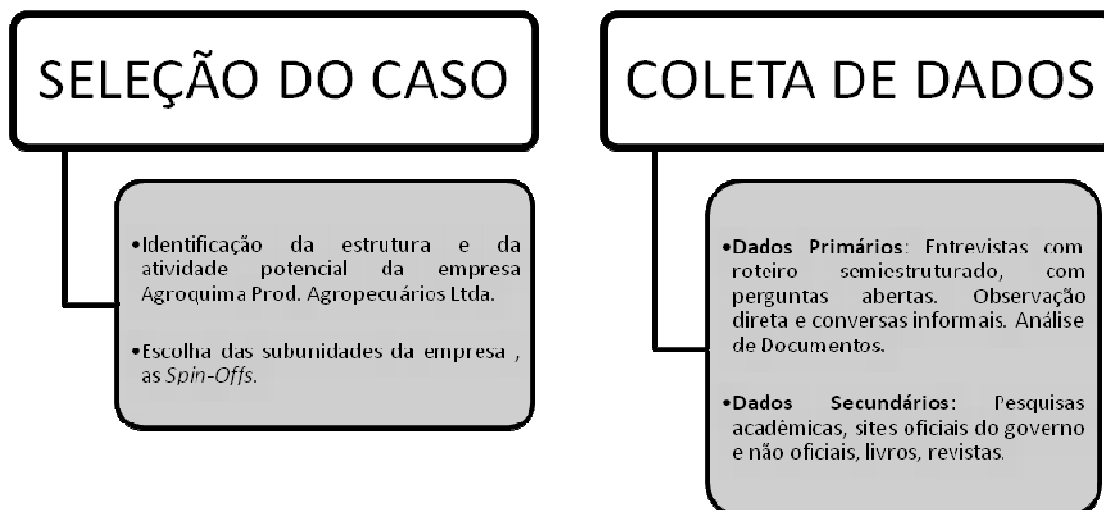
Fonte: Dados da Pesquisa

Para a realização das entrevistas, utilizaram-se dois roteiros (APÊNDICE A e APÊNDICE B), elaborados com perguntas abertas. Um roteiro foi direcionado à empresa Agroquima – Produtos Agropecuários, e o outro, direcionado às subunidades do estudo de caso, ou seja, as empresas: Clarion Bociências Ltda. e Nutroeste Nutrição Animal.

Além das entrevistas, foram pesquisados os *sites* das *spin-offs* em estudo, feitas visitas aos seus departamentos e análise de documentos, para maiores informações e dados complementares, contemplando o processo de criação e desenvolvimento.

A Figura 2 apresenta o resumo dos procedimentos utilizados na pesquisa:

FIGURA 2 – Resumo dos Procedimentos Utilizados na Pesquisa



Fonte: Irene Reis.

3.3. A ANÁLISE DOS DADOS

No processo de pesquisa, a análise de dados consiste em examinar as pressuposições iniciais de um estudo, analisando as evidências através dos dados coletados, combinados com a pesquisa teórica (Yin, 2005). A análise da pesquisa empírica conjunta à teórica proporciona um melhor entendimento quanto ao objeto em estudo.

O caso foi analisado quanto ao referencial teórico, considerando-se o elemento motivador para a criação de indústrias de insumos no contexto do agronegócio e os aspectos que favorecem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica nesse contexto. (cf. Quadro 5 – Síntese do Referencial Teórico).

Para a realização da análise, cumpriram-se as seguintes etapas:

- As entrevistas foram gravadas e transcritas, objetivando a organização e o melhor entendimento dos dados;
- Posteriormente, foram agrupadas em um quadro-síntese, realizando-se o cruzamento dos dados obtidos com a fundamentação teórica, para possibilitar a análise, a interpretação dos dados e o diagnóstico de quais aspectos favorecem ou obstaculizam a criação de empreendimentos de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

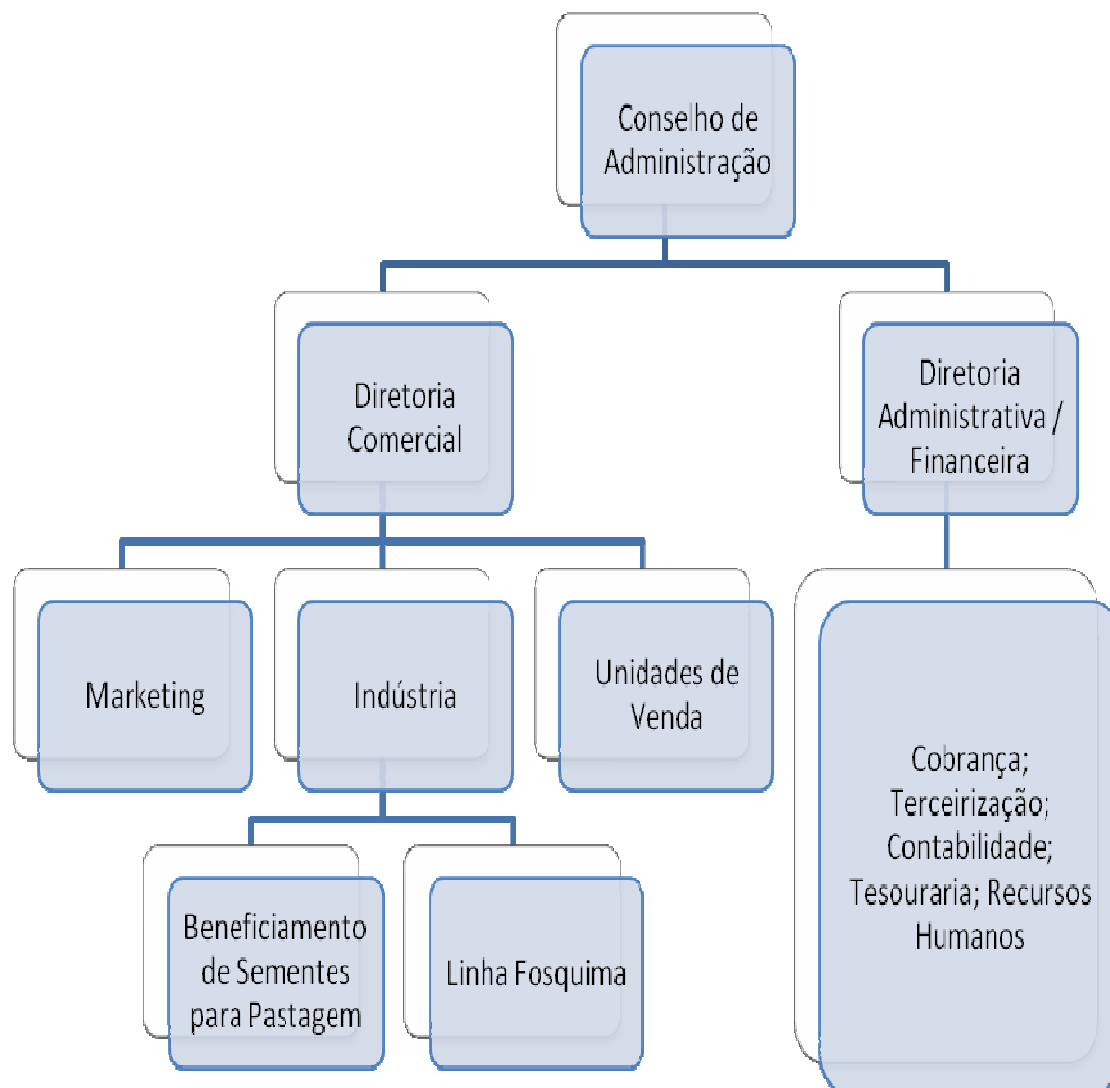
4.1 ESTUDO DE CASO - AGROQUIMA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS LTDA

A Agroquima Produtos Agropecuários Ltda., empresa do setor de indústria e comércio de produtos agropecuários foi fundada em 29 de outubro de 1969, na cidade de Goiânia/GO. Ao longo de 40 anos, cresceu e expandiu-se para vários estados: Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Maranhão, Minas Gerais e Pará. Atualmente, em 2010, conta com 17 filiais, um Centro Industrial localizado em Goiânia/GO e um Centro Administrativo, 348 (trezentos e quarenta e oito) empregados e 129 (cento e vinte e nove) empresas parceiras de representações comerciais. Conta também com a prestação de serviços de 13 (treze) empresas em terceirização.

Conforme dados fornecidos pela empresa Agroquima, a missão da empresa é oferecer soluções e produtos de qualidade superior, que atendem as necessidades dos agropecuaristas, contribuindo para o avanço da agricultura e pecuária nacional, visando o progresso pessoal e profissional de nossos funcionários, acionistas e fornecedores; sua visão consiste em ser referência nacional na fabricação de insumos para nutrição animal e distribuição de produtos agropecuários que fomentem a alimentação humana, preservando o meio ambiente e a vida; e seus valores são: transparência, honestidade e respeito no relacionamento com nossos clientes, funcionários, fornecedores e público em geral.

A estrutura organizacional, no nível estratégico, é composta por um Conselho Administrativo, onde estão lotados os sócios proprietários, uma Diretoria Comercial e uma Diretoria Administrativa Financeira, conforme demonstrado na Figura 3.

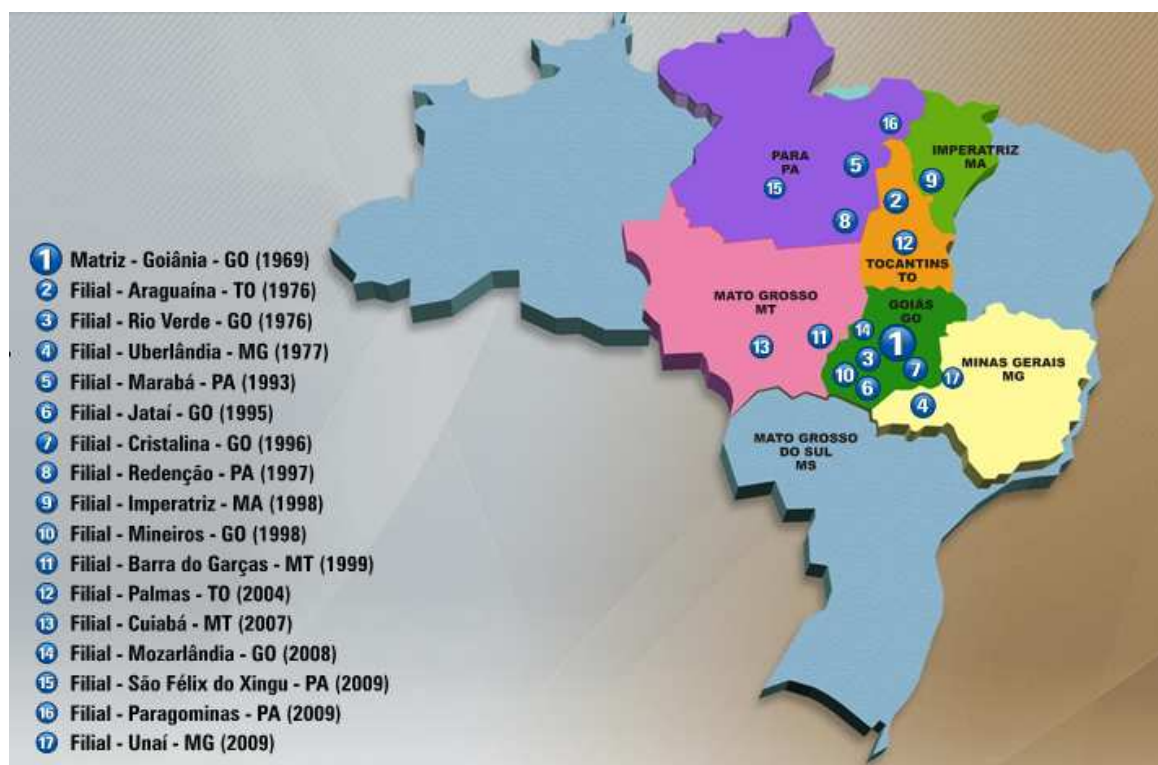
FIGURA 3 – Estrutura Organizacional – Agroquima Produtos Agropecuários Ltda.



Fonte: Dados fornecidos pela empresa Agroquima - Produtos Agropecuários Ltda.

A Figura 4 abaixo apresenta a abrangência inerente à área de atuação bem como o ano de criação de cada unidade, o seu crescimento e expansão territorial.

FIGURA 4 – Área de Atuação



Fonte: Dados fornecidos pela Agroquima – Produtos Agropecuários Ltda.

As atividades desenvolvidas pela Agroquima são a industrialização de insumos para o agronegócio, linha própria de sementes para pastagens (Sementes Agroquima), em parceria com a EMBRAPA, via Unipasto, na pesquisa e desenvolvimento de novas espécies de forrageiras. Criou a empresa Clarion Biociências, fabricante de uma linha completa de Endectocidas (Linha Bullmec), Antibióticos (Penicilinas), e Quimioterápicos. Além dessa linha de fabricação própria, a empresa também desenvolve atividades de revenda de produtos para o agronegócio, tendo como principais fornecedores: Dow Agrosiences Industrial Ltda.; Serrana Nutrição Animal Ltda; Máquinas Agrícolas Jacto SA; Gerdau Aços Longos SA; FMC do Brasil Indústria e Comércio Ltda.; Stoller do Brasil Ltda.

A empresa ainda desenvolve vendas aplicadas de herbicidas para pastagens; venda de sementes e assistência no plantio; orientação na mineralização de rebanhos com fórmulas específicas, processo que acompanha desde a venda do produto até sua aplicação, com mão de obra de profissionais qualificados - agrônomos, veterinários, zootecnistas.

O Quadro 6 apresenta os principais produtos industrializados através da *spin-off* dependente, Clarion Biociências Ltda., segmentados pelas linhas dos antiparasitários, ectoparasiticidas, antimicrobianos e a linha de especialidades.

QUADRO 6 - Produtos industrializados através da *spin-off* Clarion Biociências

Antiparasitários	Ectoparasiticidas	Antimicrobianos	Especialidades
Bullmec Gold	Contratack Pour-on	Penjet Plus PPU	Acima
Bullmectin Injetável	Flytion SP	Penjet 7.000.000 Plus	Rotor
Bullmec Clássico	Brinco mosquicida à base de diazinon	Penjet PS PPU	Tanitop IGR
Bullmec Pour-on	Flytag	Vivatet LA	Diazitop PM
Bullmectin Pour-on	Flytion Pour-on	Terraflan LA	
	Tanitop IGR	Vivaseg LA	
	Bullmec Pour-on		
	Bullmectin Pour-on		

Fonte: Dados fornecidos pela Agroquima – Produtos Agropecuários Ltda.

Além dos produtos industrializados, e através da subunidade Clarion Biociências, a Agroquima também industrializa sua própria linha de sal (mineralizados) e beneficia sementes para pastagens. O setor industrial da Agroquima compõe-se conforme Figura 5.

FIGURA 5 – Composição do Grupo Industrial da Agroquima



Fonte: Dados fornecidos pela Agroquima – Produtos Agropecuários Ltda.

Conforme dados fornecidos pela empresa, em 2010 serão inauguradas duas fábricas para industrialização de suplementos minerais: uma no pólo industrial de Aparecida de Goiânia/GO, com uma capacidade de produção instalada de 40 toneladas/hora, e outra na cidade de Cuiabá/MT, com capacidade de produção instalada de 10 toneladas/hora. A empresa investiu mais de 15 milhões de reais na construção dessas unidades.

4.1.1 Subunidade 1 - Nutroeste Nutrição Animal Ltda.

A empresa foi fundada em 10 de maio de 1989, na cidade de Goiânia/GO, e atua no setor da indústria de rações animais bovinas. Tem como sócio fundador o Sr. Luiz Antônio Monteiro, Engenheiro Agrônomo, graduado pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Sistemas de Produção pelo Lincoln College na Nova Zelândia, mestre na área de Zootecnia pela Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais - Belo Horizonte, e pesquisador da EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Na empresa Agroquima, ocupou o cargo de Gerente de Produção e foi responsável pela criação das fórmulas específicas para a produção de rações animais. Com os bons resultados de seu trabalho e conhecimentos adquiridos, vislumbrou a oportunidade de se estabelecer como empresário. Iniciou as atividades empresariais no segmento de nutrição animal, desenvolvendo fórmulas a para criação de produtos de base tecnológica.

O conhecimento técnico e, principalmente, o conhecimento do mercado consumidor que o sócio fundador adquiriu com estudos e pesquisas desenvolvidas durante quinze anos junto à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, mais os trabalhos desenvolvidos na empresa mãe contribuíram com a entrada da Nutroeste no mercado.

A empresa apresenta uma história de crescimento e reconhecimento pelo mercado. Em 2009, conquistou o prêmio Pop List (MARCAS, 2009), destacando-se como a marca mais lembrada no segmento da linha de nutrição animal, conforme Figura 6. A pesquisa Pop List é realizada anualmente pelo Instituto Verus, com exclusividade para o jornal *O Popular*. É um trabalho que tem como objetivo aferir o grau de fixação das marcas de produtos de lojas, nomes de empresas instaladas nos diversos segmentos do cotidiano econômico da capital, na memória dos consumidores. Em 2009, realizou a 12ª edição do Pop List Rural, com o universo de pesquisa de

produtos, serviços e lojas voltadas ao agronegócio entre os agropecuaristas presentes na 64ª Exposição Agropecuária do Estado de Goiás (MARCAS, 2009). A empresa Nutroeste destacou-se com o que ela sabe fazer de melhor: a produção de nutrição animal com resultados positivos e atendimento diferenciado em produtos inovadores - “a empresa goiana cresce a olhos vistos com parceria com seus clientes e fornecedores” (MARCAS, 2009, p. 90).

FIGURA 6 – Loja de Nutrição Animal mais Lembrada no Ano de 2009.



Fonte: Marcas (2009).

A empresa cresceu em seu faturamento. Em 1989, quando iniciou suas atividades, apresentou faturamento de R\$115.030,00; no ano de 2009, atingiu o faturamento de R\$ 22.895.007,26. A Tabela 1 apresenta o faturamento anual e o crescimento da empresa desde a sua fundação em 1989 até o ano de 2009.

TABELA 1 - Evolução do Faturamento da Nutroeste Nutrição Animal Ltda. em relação ao ano anterior.

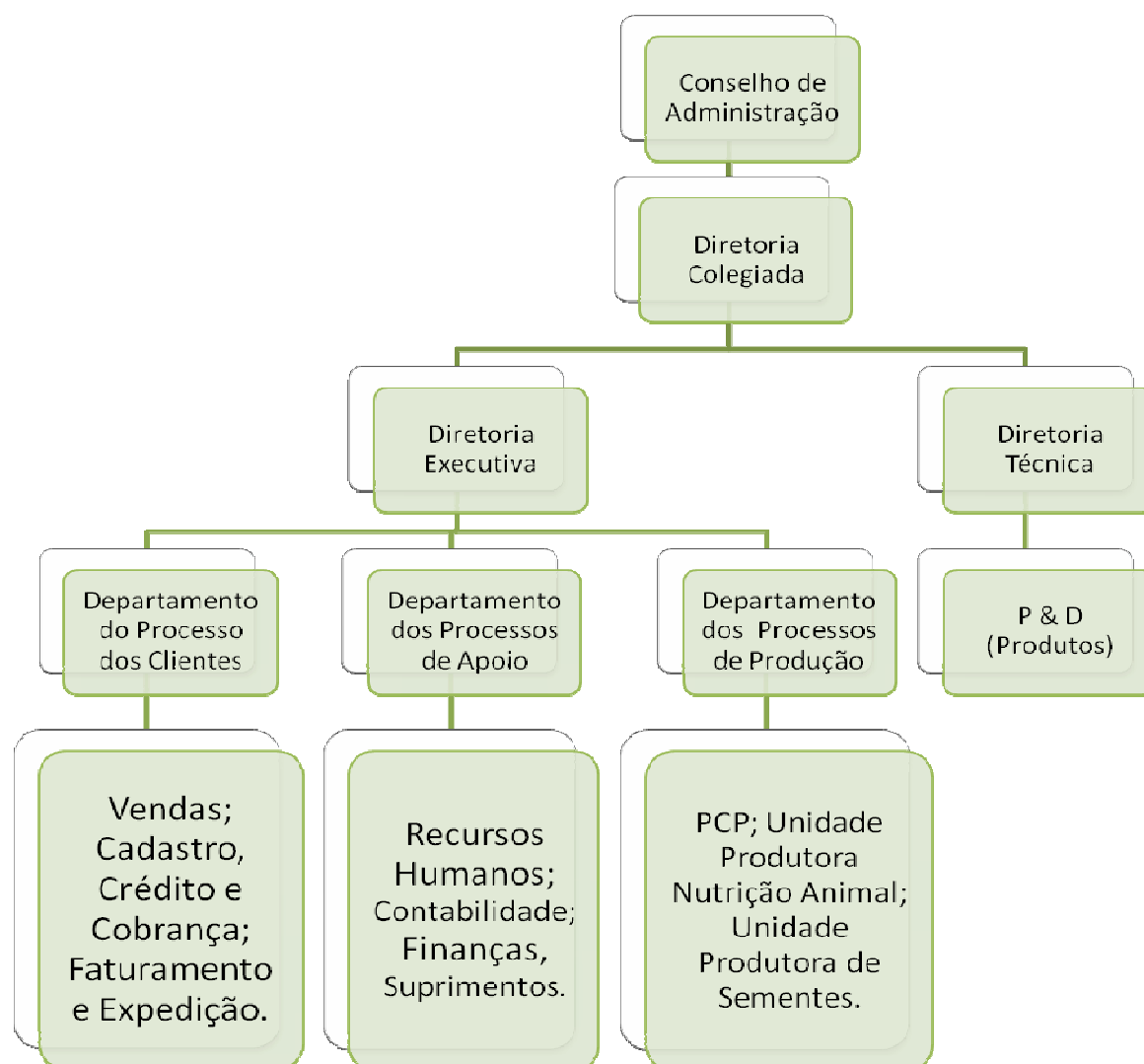
Ano	Faturamento (R\$)	% de Crescimento
2009	22.895.007,26	10,00
2008	20.813.642,97	40,71
2007	14.792.384,54	50,40
2006	9.835.226,36	(16,34)
2005	11.756.849,68	12,13
2004	10.485.261,19	2,66
2003	10.213.298,53	25,05
2002	8.167.378,72	25,29
2001	6.518.693,17	(0,29)
2000	6.537.680,17	27,28
1999	5.136.560,27	13,11
1998	4.541.069,24	13,50
1997	4.000.998,14	15,80
1996	3.455.015,42	123,36
1995	1.546.852,39	36,01
1994	1.137.332,00	42,42
1993	798.567,00	43,79
1992	555.368,00	86,27
1991	298.156,00	47,96
1990	201.513,00	75,18
1989	115.030,00	

Fonte: Estabelecido pela autora com base em dados fornecidos pela empresa Nutroeste.

A empresa declara as seguintes caracterizações de missão, visão e valores: missão de gerar e levar tecnologia, satisfação e lucro ao cliente; visão de ser referência em produtos de Nutrição Animal, contribuindo para o crescimento sustentável da pecuária; e valores de honestidade, responsabilidade, pontualidade, parceria, responsabilidade, respeito e profissionalismo.

A sua estrutura organizacional compõe-se conforme os níveis hierárquicos demonstrados no organograma abaixo. A empresa iniciou suas atividades com 04 empregados; atualmente, tem 53 contratados, além de contar com 20 empresas de representação comercial.

FIGURA 7 – Estrutura Organizacional – Nutroeste Nutrição Animal Ltda.



Fonte: Empresa Nutroeste Nutrição Animal Ltda.

4.1.2 Subunidade 2 - Clarion Biociências Ltda.

A empresa foi fundada em 25 de maio de 1998, na cidade de Goiânia/GO, e constituiu como objeto da sociedade a fabricação, comercialização e distribuição de defensivos para a agricultura, produtos farmacêuticos, domissanitários, saneantes, cosméticos, produtos para jardinagem profissional e amadora, fertilizantes líquidos e ou sólidos, medicamentos veterinários, importação, exportação, comercialização e armazenamento de produtos farmoquímicos e seus intermediários químicos, matérias-primas e produtos acabados inerentes ao objeto da sociedade, consultorias e assistência técnica, agrônômica, veterinária, química, farmoquímica e farmacêutica.

Tem como sócios fundadores o mesmo quadro societário da empresa Agroquima Produtos Agropecuários e como novo integrante o Sr. Gladstone Santos de Souza, veterinário, graduado pela Universidade Federal de Goiás, especialista em Engenharia Química; Marketing e Desenvolvimento de Produtos, pela Universidade Federal de Goiás, Mestre em Tecnologia Farmacêutica pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC/GO. Desenvolveu trabalhos de pesquisas junto a universidades, criando diversos projetos para novos produtos. Em 1998, foi convidado pela empresa Agroquima a criar a Clarion Biociências Ltda., cujo objetivo principal era a utilização dos conhecimentos para a criação de novos produtos a serem lançados no mercado. Criou-se, então, a empresa de base tecnológica colocando no mercado linha própria de produtos.

A *spin-off* Clarion Biociências Ltda. é uma empresa fabricante de medicamentos veterinários e tem como filosofia desenvolver produtos inovadores com as mais avançadas tecnologias disponíveis no mercado mundial, produtos que possam melhorar a rentabilidade dos criadores e oferecer aos médicos veterinários novas opções terapêuticas e preventivas, com segurança e tranquilidade na indicação. A Clarion é uma empresa em desenvolvimento e com permanente compromisso com a inovação. Cria produtos com alto teor de pureza, de acordo com referências internacionais, a exemplo do produto Contratack Pour-on, lançado no mercado recentemente, que pretende trazer benefícios para o pecuarista através de melhores resultados na efetividade contra carrapatos resistentes aos demais medicamentos existentes no mercado, com maior retorno financeiro em menor lapso de tempo.

A empresa mantém um rigoroso controle de qualidade de todos os seus insumos, através da produção controlada em linha, efetivada por equipamentos de última geração, como: espectrofotômetro e HPLC (cromatografia líquida de alta performance). A liberação final de seus

produtos possui a Garantia de Qualidade avalizada por laboratório, com certificação BPLs (Boas Práticas de Laboratório) e NBR-ISO17025.

A planta industrial da empresa é nova, moderna e ecologicamente correta. Não polui o meio ambiente, vez que se dedica à produção de produtos de química limpa, que atendem aos rigores exigidos pelas BPFs (Boas Práticas de Fabricação).

Seu *mix* de produtos é formado pelas linhas de insumos para a pecuária. A fundadora possui três bases operacionais: uma em Vinhedo/SP, onde industrializa parte dos seus produtos; outra em Aparecida de Goiânia, onde industrializa a maioria deles; e uma Unidade Administrativa na cidade de Goiânia. A criação da empresa ocorreu em 25 de maio de 1998, mas a comercialização de seus produtos iniciou-se no ano de 2001. Tem obtido os resultados favoráveis demonstrados na Tabela 2, que apresenta a evolução do seu faturamento a partir de 2001. De acordo com as informações obtidas em entrevista, a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio em 2010; em 2011, iniciará a geração de lucros. Durante o ano de 1998, ano da sua fundação, investiu em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para o mercado.

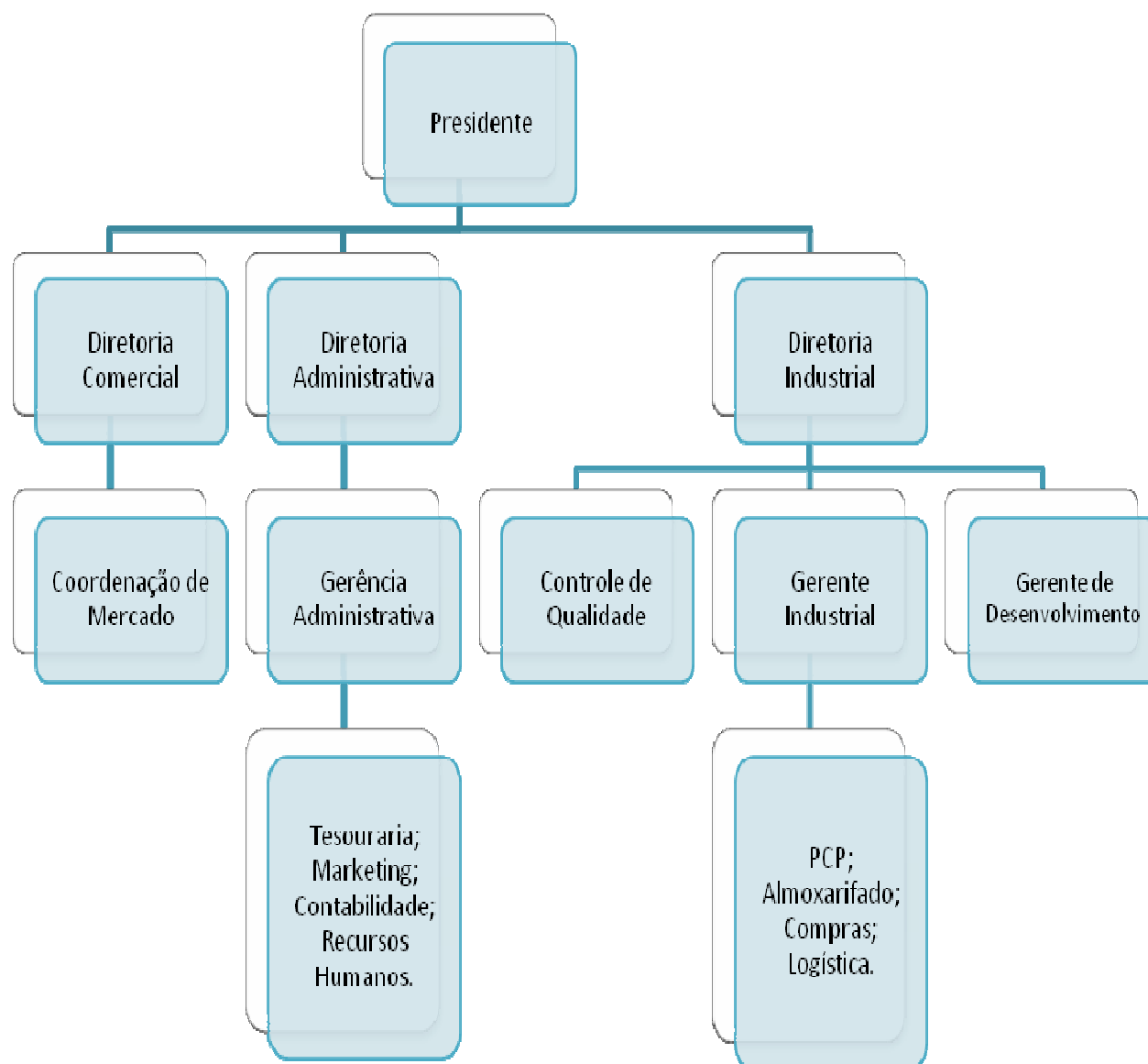
TABELA 2 - Evolução do Faturamento da Empresa Clarion Biociências Ltda

.Ano	Faturamento em R\$	% de Crescimento ¹
2009	17.248.052,81	20,65
2008	14.296.380,94	36,20
2007	10.496.758,45	5,61
2006	9.939.059,39	(16,33)
2005	11.878.271,89	23,25
2004	9.637.511,91	128,85
2003	4.211.279,74	271,91
2002	1.132.342,10	85,92
2001	609.047,48	

Fonte: Estabelecido pela autora com base em dados fornecidos pela empresa Clarion Biociências Ltda.

Sua estrutura organizacional compõe-se dos níveis hierárquicos demonstrados no organograma abaixo. A empresa iniciou suas atividades com 02 empregados, mas, atualmente, conta com 72 contratados e 08 empresas de representação comercial.

FIGURA 8 – Estrutura Organizacional – Clarion Biociências Ltda



Fonte: Irene Reis. Dados fornecidos pela empresa Clarion Biociências Ltda.

A empresa Clarion, objetivando o seu crescimento e consolidação junto ao mercado, desenvolve as seguintes estratégias:

- pesquisa e desenvolvimento: investe no objetivo de capacitar seus colaboradores, possibilitando a elaboração de novos projetos inerentes aos produtos e serviços lançados no mercado, de forma contínua e inovadora;

- inovação de produtos: por meio de pesquisa de mercado, mediante contato direto com clientes e consulta a banco de dados, diagnostica as necessidades de mercado, vislumbra oportunidades de negócio e direciona o desenvolvimento de novos projetos de produtos no mercado a curto, médio e longo prazos;

- parcerias com empresas de pequeno, médio e grande porte: a empresa Clarion verticaliza e estabelece uma relação interorganizacional com outras empresas, objetivando a logística de distribuição dos seus produtos bem como a elaboração de etapas de industrialização de novos artigos lançados. Faz investimentos em estrutura, pesquisa e desenvolvimento, criando condições para que as empresas se estabeleçam no mercado e possam atender às suas necessidades. Seus principais parceiros são: universidades, indústrias, fabricantes de matérias-primas e instituições particulares de pesquisas.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma análise dos dados coletados, considerando-se do o embasamento da pesquisa teórica desenvolvida.

5.1 O CONTEXTO MOTIVADOR PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

O contexto motivador para a criação de empresas de alta tecnologia, conforme os autores Ferro e Torkomian (1988), Garvin (1983), está relacionado a diversos aspectos que contribuem para a tomada de decisão dos indivíduos conforme as oportunidades de criação de negócios apresentadas. Os principais aspectos motivadores estão relacionados à satisfação pessoal do novo empreendedor - pessoas se sentem motivadas à decisão de deixar seus empregos e estabelecer-se como empresários em decorrência de frustrações ocasionadas pela rejeição de seus projetos e ideias, bem como de fatores financeiros e de anseio por maior autonomia na execução de suas atividades.

Na empresa Agroquima, há o entendimento de que os indivíduos deixam sua condição de empregado para se estabelecer como empresários movidos pelo sonho de possuir e criar algo, o que os leva a correr riscos e a abrir seus próprios negócios. Essa percepção revela-se na fala: “A criação de novos negócios nasce entre vários motivos. Um deles pode ser o da desmotivação pela atividade atual do empreendedor, aliada ao espírito inovador, à coragem de correr riscos e à confiança nos próprios conhecimentos”. (E2).

Na empresa Clarion, identificou-se que o principal fator motivador percebido pelo empreendedor para que deixasse a condição de empregado e torna-se empresário é gostar de desafios e não ter medo de correr riscos. Acrescenta também que a falta de aceitação e valorização de ideias e projetos na criação e inovação de novos produtos, em empregos anteriores, estimula a inserção do empregado no mercado como empresário:

[...] Nós temos até casos interessantes de produtos que foram propostos para a empresa anterior onde eu trabalhava. A ideia anterior foi completamente rechaçada. Foi aceita no novo projeto aqui. O produto foi para o mercado, com intenção de pegar 10% do mercado, e em 120 dias nós estávamos com 80%, ao ponto de tirar o outro produto anterior de linha. Então, diversos casos como esse, porque a agilidade quando você trabalha numa multinacional, as decisões são fora do Brasil, fora do contexto, fora da realidade, e é muita hierarquia para decisão chegar até quem decide e voltar. Você perde agilidade, o que não acontece com empresa onde você tem poder de decisão mais rápida. (E4).

O empreendedor da Nutroeste (E3), com formação acadêmica em Agronomia, é Mestre em Zootecnia, foi pesquisador da EMBRAPA no segmento de gado de corte, realizou Curso de Especialização em Sistema de Produção pelo Lincoln College University of Canterbury, em Nova Zelândia e desenvolve pesquisas para a criação de novos produtos para o mercado da linha nutrição animal.

Suas motivações deram-se pelo aspecto financeiro, bem como pelo desejo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória em trabalhos de pesquisa realizados junto a órgãos públicos, privados e universidades, além do anseio de perceber a concretização de seu sonho de deixar algo para a sociedade, fruto de sua criação. Entretanto, as oportunidades de mercado apresentadas no contexto econômico contribuíram para a tomada de decisão.

Acrescentou que a ideia de criar a empresa Nutroeste fazia parte dos seus objetivos há alguns anos, mas a capacidade de perceber as oportunidades no mercado externo em relação ao segmento da pecuária deu-se mediante uma análise comparativa da pecuária brasileira com o mercado das pecuárias americana, australiana e argentina. Assim, lançou novos produtos no mercado, ao mesmo tempo em que detectou a necessidade de melhoria em relação aos já existentes (E3).

O surgimento da ideia da criação da *spin-off* Clarion Biociências Ltda. ocorreu pela percepção do novo cenário econômico, onde estavam acontecendo diversas fusões de empresas fornecedoras de insumos das quais a empresa mãe, Agroquima Produtos Agropecuários Ltda., era distribuidora. Mediante os acontecimentos, a empresa sentiu-se ameaçada em relação à continuidade do fornecimento dos produtos. Daí a ideia da criação de uma *spin-off* dependente, que pudesse concentrar seus esforços em novos produtos, passando a suprir as necessidades da empresa de origem, a Agroquima.

Nesse sentido, (E4) afirma,

[...] a empresa ficava sem saber o que fazia, que rumo teria, se teria uma empresa que pudesse continuar abastecendo ela ou não. Então, qual foi a decisão dela naquele momento: criar uma empresa que pudesse desenvolver tecnologia e produtos e garantir suprimentos de produtos para a Agroquima, garantindo uma longevidade no sistema de distribuição de suprimentos veterinários. (E4).

A ideia para a criação da *spin-off* Clarion partiu, portanto, da necessidade de produzir uma linha de produtos veterinários para suprir a demanda da empresa mãe, a Agroquima.

Sobre a *spin-off* Nutroeste Nutrição Animal Ltda., conforme o empreendedor entrevistado, sua origem deu-se pela sua profissão e pelos conhecimentos adquiridos ao longo da sua trajetória

profissional e acadêmica, em trabalhos desenvolvidos junto a empresas de pesquisas públicas e a experiência adquirida junto à empresa mãe, a Agroquima Produtos Agropecuários Ltda.:

[...] já visualizava que um dia eu queria ter uma empresa semelhante. Durante o período que eu estive lá. Para mim era muito cômodo, eu tinha um salário muito bom, não havia nenhuma razão para abrir uma empresa minha, mas a ideia dela já existia. Assim que eu achei que estava na hora de voar com minhas próprias asas, eu simplesmente coloquei em prática aquilo que eu já sabia antemão. (E3).

Os produtos e serviços criados e oferecidos pelas *spin-offs* são considerados de alta tecnologia. O slogan da *spin-off* Clarion Biociências é “Compromisso com a Inovação”.

A *spin-off* Nutroeste (Nutrição Animal Ltda.) atua no segmento da pecuária de corte e leite, mercado que está em constante evolução, exigindo inovação e desenvolvimento de alta tecnologia para atender às exigências de um mercado também ele em constante evolução. A empresa investe em pesquisa e formação de pessoas, objetivando a qualificação e a preparação de mão de obra.

A forma de entrada da *spin-off* Clarion no mercado foi através da busca de nichos de mercado, procurando inovar produtos já existentes, atendendo e superando as expectativas das necessidades mercadológicas.

[...] A ideia foi fazer pesquisa de oportunidades de produtos que tinham oportunidades, que eram líderes para determinadas categorias. Então buscamos fazer o seguinte: desenvolver, melhorar aqueles produtos. Então se demandou cinco anos de pesquisa para fazer a evolução dos produtos. (E4)

A Empresa Clarion, portanto, procurou beneficiar-se dos nichos de mercado onde os produtos são poucos conhecidos e sofrem mudanças rápidas, exigindo também alta tecnologia e altos investimentos.

Assim, os profissionais que trabalham no segmento têm mais facilidades para identificar as oportunidades de negócios rentáveis e entrar no mercado com grande vantagem competitiva, como foi o caso das *spin-offs* em estudo, quando o empreendedor da empresa mãe Agroquima relatou que “a entrada da *spin-off* Clarion no mercado foi através da fabricação de produtos veterinários com benefícios empregados pelo mercado e o uso da rede de distribuição da Agroquima”. (E2).

A Empresa Nutroeste, *spin-off* independente, teve sua entrada no mercado enfrentando dificuldades, conforme dados relatados pelo empreendedor (Monteiro, em entrevista). Assim que decidiu deixar a empresa mãe onde trabalhava, e na qual ganhava um bom salário, para criar uma empresa nova, não tinha capital suficiente, os clientes eram pouquíssimos e, no ano de 1989, o

mercado apresentava um dos piores preços da arroba do boi. Entretanto, o anseio de estabelecer-se como empresário foi grande, assim como a vontade de colocar em prática os conhecimentos construídos em sua formação.

Em relação aos fatores motivadores, justificou-se para além da percepção da oportunidade de mercado:

O motivo para deixar a condição de empregado é aquela ansiedade para alguma coisa a mais que a gente sempre tem. É uma coisa que me empurrou para esse rumo: é que precisava deixar alguma coisa para os meus filhos e acredito que você deixando apenas algum bem não é suficiente. Então a minha ideia era criar um negócio que eles pudessem tocar, e é o que está começando acontecer. Então não só o financeiro foi fator motivador, o desejo de por em prática o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa. [...] A vontade de desenvolver produtos, a vontade de colaborar com a pecuária era muito grande, que a gente via produtos que não atendiam, mas estavam no mercado há vários anos. Nosso conhecimento era suficiente para criar produtos e alavancar a pecuária, e foi o que aconteceu. (E3).

Segundo informações obtidas junto aos entrevistados da empresa mãe Agroquima, o fator motivador para que os empregados deixem seus cargos e estabeleçam-se como empresários é “exatamente os conhecimentos e ideias obtidos dentro da Agroquima, aliados a uma necessidade de empreendedorismo”. Ao longo da trajetória da empresa, diversos empregados deixaram seus cargos, estabelecendo-se como empresários.

As empresas independentes, como é o caso da *spin-off* Nutroeste, encontram maiores dificuldades para gerir o novo negócio, dadas a escassez da mão de obra ou insumos, a escassez de financiamento e a falta de capacidade gerencial, além da falta de capacidade dos recursos humanos e rotinas estabelecidas. Em média, as empresas independentes atingem desempenhos mais baixos.

Desde a criação da empresa Nutroeste, há algum tempo atrás, foram diversas as dificuldades encontradas. O sócio fundador possuía conhecimentos técnicos específicos para a criação e melhoria de produtos, porém a capacidade para gerir o novo negócio era muito limitada. Possuía grande bagagem de conhecimento técnico, adquirido em centros universitários e de pesquisas em órgãos públicos e trabalhos desenvolvidos em cargos ocupados nos empregos anteriores, especificamente junto à empresa mãe, mas pouco conhecimento administrativo. (E3) relata que:

Quando nós montamos a Nutroeste - eu sou zootecnista e não entendo absolutamente nada de administração - a minha esposa que foi administrar a empresa. Era formada em Matemática, também nunca havia administrado nada. Os outros sócios: um era agrônomo também, mas ele nunca tomou a frente da empresa, ficou apenas 6 (seis) meses na sociedade, não pode colaborar nada com a administração; a outra sócia era a esposa dele, nunca foi à empresa para ver como era. Então a administração ficou para mim e a Yara, minha esposa. Eu com zero de experiência, detestando a parte administrativa, ela foi quem realmente teve que aprender, adquirir conhecimento muito alto para gerir a empresa. Neste contexto, fizemos alguns cursos no SEBRAE. O SEBRAE colaborou muito com nosso conhecimento. Fizemos o curso SEBRAE ideal, era um curso de 6 meses, uma vez por semana. Nós fomos adquirindo conhecimento ao longo do tempo. Eu quase nada em administração, ela (Yara) evoluiu muito e, posteriormente, pudemos contratar pessoas com conhecimentos maiores na área administrativa. (E3).

Quanto à empresa Clarion, *spin-off* dependente, criada pela empresa mãe Agroquima, seus sócios fundadores possuíam grande conhecimento técnico e administrativo, além de contar com toda a estrutura organizacional e a mão de obra para o desenvolvimento das suas atividades, meios e fins, e o apoio financeiro.

Conforme palavras do entrevistado, a empresa mãe estabeleceu o quadro societário, objetivando atender às necessidades relacionadas aos processos de produção, distribuição e gestão administrativa. Também convidaram para a sociedade mais um componente que não fazia parte do quadro societário da empresa mãe:

[...] Os sócios tinham noção de gerir sistema de distribuição e partiram para fabricar. Então, nesse momento, o que houve? Houve a junção da experiência deles com a minha experiência, que era funcionário de uma empresa fabricante. Essa foi a razão de se fazer a sociedade, onde eles tinha experiência e capital e eu tinha conhecimento tecnológico, porque eu trabalhava em uma empresa que era fabricante de medicamentos.(E4).

Segundo relato do sócio diretor da empresa mãe, “quando fundada a *spin-off* Clarion, não tínhamos todo o conhecimento, mas o suficiente para dar início ao empreendimento. Porém, continuamos aprendendo até hoje”.

A criação da *spin-off* dependente é uma opção para a empresa mãe lidar com resultados decorrentes da diversificação de processos, o que lhe traz benefícios por diminuir encargos administrativos, utilizar mão de obra qualificada, facilitar a gestão do novo negócio e possibilitar também a exploração de novas ideias, ao contar com a estrutura organizacional existente, que proporciona agilidade ao processo criativo e alcança resultados em menor prazo.

Outro fator motivador são os nichos de mercado, que exigem altos investimentos financeiros e a impossibilidade da produção em massa, oportunizando a entrada de novas empresas que podem

contar com o apoio financeiro da empresa mãe, aproveitando, também, os conhecimentos desenvolvidos através de pesquisas e conhecimentos adquiridos no desenvolvimento de suas atribuições, como no caso da *spin-off* Clarion.

A principal motivação para a criação da *spin-off* Clarion, conforme o empresário entrevistado, foi criar e produzir uma linha de produtos veterinários a serem comercializados pela Agroquima, tendo sido necessário para tal grande investimento em pesquisa e tecnologia.

Para a criação e desenvolvimento dos produtos, as *spin-offs* utilizam os conhecimentos obtidos em centros de pesquisas e universidades. Os produtos da *spin-off* Clarion nasceram de pesquisas realizadas junto ao mercado e, durante a fase de desenvolvimento e registro, ocorreu a participação de universidades. Os projetos foram criados por profissionais da empresa utilizando o conhecimento dos profissionais dos centros universitários para o desenvolvimento, análise e validação dos produtos.

Dessa forma, (E1) afirma em entrevista: “os professores pesquisadores sabiam fazer o processo de fabricação. Então, eram colocados como consultores”.

Assim, para (E4), em entrevista:

[...] A relação entre empresa e universidade acontece através de contratos temporários de prestação de serviços por projeto, por trabalho e por segmento. Um exemplo que eu posso dar é da Universidade Federal do Rio de Janeiro: é uma instituição onde ela tem uma capacidade, uma competência muito grande de gerir testes iniciais. Nós fizemos lá, utilizando todo conhecimento e tecnologia deles. (E4)

Conforme Pereira (2007), as universidades cumprem um papel social que vai além da geração de conhecimentos e contribuem para a criação de novas *spin-offs*, envolvendo pesquisadores do setor público e do setor da indústria, com a colaboração dos professores universitários, que utilizam seus conhecimentos adquiridos e resultados de pesquisas.

A *spin-off* Nutroeste também utilizou conhecimentos adquiridos em universidades e centros de pesquisas para a criação de seus produtos. Seu sócio fundador foi pesquisador da EMBRAPA durante 15 anos e também adquiriu conhecimentos junto à empresa mãe, a Agroquima, onde trabalhou por três anos, criando produtos de alta tecnologia. Os projetos de criação e desenvolvimento dos produtos da empresa Nutroeste foram criados e desenvolvidos pela própria empresa. Na entrevista, ele afirma:

[...] Eu trouxe conhecimento da minha pesquisa da EMBRAPA, eu trouxe conhecimento que adquiri no campo e, sem dúvida nenhuma, o contato contínuo com a universidade, na época principalmente com a Universidade de Viçosa, em que a gente estava sempre reciclando os conhecimentos adquiridos (E3).

As universidades dão, portanto, origem às empresas que exploram inovações tecnológicas. A formação dessas empresas ocorre pelos conhecimentos acumulados durante as atividades acadêmicas e a sua constituição deve contar com pelo menos um membro da universidade. Nos casos estudados, as *spin-offs* Nutroeste e Clarion, no entanto, houve apenas a utilização dos conhecimentos adquiridos e da consultoria acadêmica para o desenvolvimento dos produtos, o que não as caracteriza, pois, como *spin-offs* universitárias, mas como *spin-offs* corporativas.

Este subcapítulo apresentou as formas de entrada das *spin-offs* no mercado bem como os principais fatores que motivaram a sua criação. Percebe-se que as *spin-offs* criadas por empresas privadas podem ser dependentes ou independentes da empresa mãe e, mesmo não sendo criadas por centros de pesquisas públicos ou privados, podem contar com o apoio e colaboração das universidades, facilitando sua entrada e permanência no mercado.

5.2 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

O modelo utilizado para as etapas de criação de *spin-offs* foi extraído de Borges, Filion e Simard (2008b), o qual é apresentado em quatro etapas: iniciação; preparação; lançamento e consolidação.

5.2.1 Etapa de Iniciação

O processo de iniciação de um novo negócio está relacionado à necessidade ou às novas ideias que o empreendedor tem. Porém o fator de maior relevância está relacionado à capacidade do empreendedor de perceber e aproveitar as oportunidades.

O processo de iniciação da empresa Clarion surgiu através da criação de ideias para o desenvolvimento de novos produtos e a percepção de um novo cenário no ambiente externo. Em entrevista, (E4) afirma que “através da própria dinâmica do mercado, empresas realizando fusões e empresas realizando aquisições, as empresas que estavam no sistema de distribuição iam saindo, cortadas, deixaram de receber produtos”. Diagnosticou, portanto, uma necessidade e uma oportunidade de criação de negócio que pudesse suprir as necessidades da Agroquima.

(E1) afirma:

A ideia surgiu pela necessidade de sair dos distribuidores e ter uma marca própria. Isso criou uma oportunidade quando apareceram pessoas competentes que poderiam ser convidadas para ser sócios, com conhecimento técnico de fabricação de produtos. (E1)

As oportunidades para criação de negócios surgem, também, por meio de problemas apresentados no processo de gestão de uma empresa. Entretanto, para uma pessoa criativa um problema torna-se uma grande oportunidade de produtos, serviços e criação de novos negócios.

(E3) relata que

A percepção era mais que evidente, porque nós tínhamos uma pecuária completamente deficitária. Quando comparávamos a pecuária brasileira com a pecuária americana, australiana ou argentina, nós víamos uma distância tremenda entre o que nós produzíamos e o que eles produziam. Então, com o conhecimento que havíamos adquirido, nós vimos uma série de oportunidades de desenvolver produtos que pudessem alavancar a produtividade da pecuária, como aconteceu. Como disse há pouco, nos últimos 30 anos nós dobramos a produtividade do rebanho bovino brasileiro. Então estas oportunidades estavam mais que evidentes: havia pouquíssimas empresas produzindo alimentos para bovino com alta tecnologia. As empresas que existiam naquela época estavam com produtos há muitos anos no mercado, com quase nenhuma evolução. Então esta oportunidade, sem dúvida nenhuma, estava escancarada. (E3)

O processo de iniciação da empresa, assim, esteve relacionado à percepção de novas oportunidades pelo empreendedor junto ao mercado. As ideias surgem com facilidade, mas a grande dificuldade está na capacidade de aproveitamento das oportunidades e na capacidade de desenvolvê-las e criar um novo negócio.

[...] A decisão de implantar com a seguinte ideia: ou se implanta agora, com as “facilidades” da legislação, ou vai se tornar um projeto inviável, porque, hoje, um negócio como o nosso para precisar ser implantado hoje, ele custaria no mínimo 50 vezes mais do que custou na época. (E4).

Portanto, houve avaliação em relação aos custos da criação do negócio, prazos para alcance do mercado e análise do comportamento e das exigências do Ministério da Pecuária e Abastecimento – MAPA.

Qualquer que seja a ideia, é sempre necessária uma análise de sua evolução tecnológica, comercial e de seus aspectos legais, buscando esclarecer não apenas o potencial econômico mas também a forma mais adequada de exploração comercial. A partir dessa análise, os empreendedores podem questionar sobre a melhor tecnologia implementada, avaliar os principais interventores do

mercado, o tamanho da barreira de entrada e o potencial suficiente para a criação de uma empresa viável. É a partir do diagnóstico que os empreendedores podem partir para uma implementação geral.

As *spin-offs* em estudo tiveram facilidade para criar e desenvolver ideia do novo negócio, assim como souberam aproveitar a oportunidade que o mercado oferecia. As maiores dificuldades, no entanto, estiveram relacionadas à formalização da própria ideia no plano de negócio inserido na etapa da preparação.

5.2.2 Etapa da Preparação

Esta etapa inicia a materialização da empresa, elaborando o plano de negócio e mobilizando os recursos financeiros necessários.

A empresa Clarion formalizou o seu plano de negócios junto à assessoria de uma empresa de consultoria. Elaborou um projeto global, detalhando os processos de compra de matérias-primas e o projeto para a construção da fábrica. Em entrevista, (E2) informa que “existia um plano que previa a linha de produtos desejados, universidade de apoio para os devidos registros junto ao Ministério da Agricultura, os locais prováveis para a fabricação de produtos”.

Em contrapartida, a empresa Nutroeste não formalizou o plano de negócios, conforme dados obtidos na entrevista. Houve apenas a elaboração de uma planilha de custos fixos e variáveis, margem de lucro e previsão do ponto de equilíbrio na relação vendas e despesas concluindo pela viabilidade do negócio.

O plano de negócios é uma ferramenta fundamental no processo de criação de uma empresa. Possibilita o planejamento das ações e o delineamento das estratégias a serem implementadas para o novo negócio. É fundamental no processo, porque apresenta a descrição do novo empreendimento através de papéis importantes: contribui para a utilização da estratégia mais coerente e para estimar com maior precisão os elementos de investimentos; volume de negócios; custos de exploração ou previsões de custos; e a formalização da documentação necessária para negociação junto às instituições financeiras e investidores.

Os produtos da empresa Clarion, criados através das fórmulas desenvolvidas pela empresa, foram patenteados. Os demais já eram de domínio público. Assim, não houve necessidade de registros de patentes. Já os produtos fabricados pela empresa Nutroeste não são patenteados. Em

entrevista, Monteiro relata: “nossos produtos são simplesmente registrados no Ministério da Agricultura. Não há patente para ração animal ou sal mineralizado. Há um registro do produto junto ao Ministério da Agricultura”.

Em relação à mobilização dos recursos financeiros, as *spin-offs* não recorreram às instituições financeiras para o desenvolvimento dos projetos iniciais, pois as garantias exigidas eram muito elevadas, conforme (E4), em entrevista.

Também (E2) relata:

a empresa era nova, não tinha história; não tinha saldo bancário; não tinha histórico de vendas: todos os projetos foram alavancados com recursos próprios, ou de rede bancária, com juros de mercado; com os recursos da empresa mãe Agroquima e investimentos dos sócios proprietários” (E2).

No processo, as *spin-offs* dependentes apresentam menores dificuldades em relação às *spin-offs* independentes, pois contam com o investimento financeiro da empresa mãe, a sua capacidade gerencial, o apoio dos recursos humanos e das demais rotinas estabelecidas. As *spin-offs* dependentes apresentam, por isso, maiores índices de crescimento. Contar com a estrutura organizacional da empresa mãe as faz concentrarem-se no desenvolvimento das atividades relacionadas à criação de novos produtos e divulgação de mercado.

Quanto à formação das equipes empreendedoras nas empresas em estudo.

A Clarion foi fundada, sendo os seus proprietários da Agroquima e mais um técnico que entrou na sociedade. Dr Gladstone entrou com a participação. Os demais sócios o convidaram devido ele ter uma formação veterinária e farmacêutica. Ele é o formulador, o responsável técnico da empresa, tem muitos conhecimentos através das suas pesquisas (E1).

A empresa Nutroeste se estabeleceu com 04 sócios e seu objetivo era fortalecer os processos da gestão do novo negócio. Porém, enfrentou a saída de 02 sócios antes de completar um ano de fundação.

Resumindo, a *spin-off* dependente obteve maiores facilidades: contou com apoio de empresa de consultoria para a elaboração do plano de negócio e também com o apoio financeiro e gerencial da empresa mãe.

A *spin-off* independente encontrou maiores dificuldades: não formalizou o plano de negócio e não contou com o apoio de uma empresa de consultoria na fase inicial. Houve também problemas com os recursos financeiros, outro fator dificultador, bem como falta de apoio gerencial.

5.2.3 Etapa de Lançamento

A terceira etapa do processo de criação é o lançamento da nova empresa. Nela encontram-se as atividades do registro legal da empresa, a contratação dos empregados e o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço.

As empresas seguiram as exigências inerentes aos aspectos legais junto aos órgãos federais, estaduais e municipais. Entre eles, os registros na Junta Comercial e no Ministério da Agricultura; utilizaram os benefícios fiscais oferecidos para o empresariado do agronegócio no Estado de Goiás.

A empresa Clarion também contou com os incentivos do governo, especificamente com a isenção do ICMS. Em entrevista, (E4) informou que “a empresa teve acesso a laboratório de pesquisa e desenvolvimento. Quando a empresa por necessidade teve que pagar por isso, utilizou os laboratórios das universidades”. Assim, foram estabelecidas parcerias com outras empresas na área de pesquisa e desenvolvimento, compartilhando custos.

As políticas públicas do governo relacionadas ao empreendedorismo e aos benefícios fiscais têm como objetivo principal apoiar a criação e o desenvolvimento de novos negócios, minimizando os riscos do processo criativo. Porém, não são tão valorizadas pelos empreendedores, não constando, normalmente, no projeto de implantação de novas empresas. Percebe-se que as empresas têm pouco conhecimento e pouco interesse na utilização dessas políticas voltadas ao empreendedorismo.

Em relação ao desenvolvimento e à venda do primeiro produto, a empresa Nutroeste, em menos de um mês, já estava iniciando suas primeiras vendas. Isso foi possível porque as *spin-offs* corporativas carregam experiências, conhecimentos e projetos já em avançada fase de desenvolvimento, o que possibilita o lançamento de novos produtos em menor abrangência de tempo.

A Empresa Clarion realizou a venda do seu primeiro produto após 03 anos de sua criação. Durante esse período, investiu em pesquisas e em novos produtos, mas enfrentou também muitas dificuldades quanto às exigências legais dos órgãos regulamentadores.

[...] Primeiro, precisa registrar o estabelecimento comercial junto ao órgão fiscalizador, MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento; depois, precisa da aprovação deste estabelecimento, precisa contratar equipe básica mínima para você operar uma empresa como essa. Só depois disso você vai iniciar os testes de bancada com seu produto, faz testes de estabilidade. Depois de iniciar testes de bancada, você precisa fazer importação dessas matérias primas. Aí, você faz testes de bancada, você sai para o teste-piloto, que vai gerar dados para você pedir registro. O ministério demanda de 6 meses a 3 anos para analisar o seu processo e emitir registro. (E4).

A demora na criação e no lançamento do primeiro produto da *spin-off* Clarion está relacionada ao nível de tecnologia exigido para os seus produtos: testes de laboratórios constituem um processo demorado bem como grandes investimentos financeiros e mão de obra especializada e qualificada.

Assim, as *spin-offs* encontraram maiores dificuldades quanto aos aspectos ligados à constituição legal e registros juntos aos órgãos fiscalizadores. Também com a contratação de empregados e, no caso específico da *spin-off* dependente, com o lançamento dos primeiros produtos, devido às exigências do MAPA e à demora no processo de criação e inovação.

A *spin-off* independente apresentou maior facilidade para a criação e lançamento dos primeiros produtos, porque, desde a constituição da empresa, o empreendedor já tinha a ideia e as fórmulas desenvolvidas, faltando apenas a industrialização dos produtos para o mercado.

Já a *spin-off* dependente apresentou maiores facilidades nos aspectos gerenciais e na contratação de novos empregados.

5.2.4 Etapa de Consolidação

A consolidação representa a última fase do processo. Entende-se que, mediante a formalização dos registros e a primeira venda dos produtos, a empresa esteja criada.

A *spin-off* independente, desde a sua fundação, apresentou grande crescimento em faturamento e quantidade de criação de produtos, com índices que revelam liderança de mercado em seu segmento, recebendo, inclusive, prêmio de marca mais lembrada (MARCAS, 2009). Em dados apresentados à pesquisa, conforme vimos, demonstra a evolução de um faturamento considerável de 1989 até 2009.

A *spin-off* Clarion também apresentou crescimento conforme dados fornecidos pela empresa. Lançou seu primeiro produto após 03 anos de criação, em decorrência do alto nível de sua tecnologia aplicada e as exigências da Secretaria da Vigilância Sanitária. Também criou linhas de produtos que são líderes de mercado.

A Clarion está se preparando para iniciar um processo de internacionalização. Souza revela que hoje a empresa conta com 04 unidades e deve iniciar a exportação para mercados mais competitivos, como Colômbia, México, Estados Unidos, Nova Zelândia.

Destarte, pode-se considerar que as *spin-offs* são casos de sucesso, pois contribuem para o crescimento econômico e social do país. Ainda que em fase de consolidação, já apresentam crescimento.

As *spin-offs* conseguiram desenvolver atividades de promoção, marketing e comercialização de seus produtos. A *spin-off* independente já atingiu seu ponto de equilíbrio e gera lucros, tendo se expandido no mercado. A *spin-off* dependente ainda não atingiu seu ponto de equilíbrio, porém conta com o apoio financeiro da empresa mãe e seus resultados apontam que, em 2011, atingirá esse ponto.

Enfim, ambas as empresas apresentam os principais fatores que favorecem e dificultam a criação de um novo empreendimento nessas circunstâncias.

5.2.5 - Considerações Apresentadas pelos Entrevistados em Relação às Principais Dificuldades e Facilidades Encontradas no Processo de Criação das *Spin-Offs*

Os entrevistados relataram, em retrospectiva, os principais fatores facilitadores e dificultadores do processo de criação e desenvolvimento de suas empresas. Considerando as quatro etapas do processo de criação, conforme Borges, Filion e Simard (2008b), foram facilitadores o apoio da empresa mãe e o conhecimento adquirido através de pesquisas junto às universidades e a experiência junto à empresa mãe. Os fatores dificultadores ficaram relacionados a necessidade de alto volume de recursos financeiros para investir, à falta de experiência em gestão empresarial e à baixa aceitação de novos produtos pelo consumidor em sua fase inicial.

5.2.5.1 - Fatores Facilitadores no Processo de Criação da *Spin-Off* Clarion

A *spin-off* Clarion foi constituída com o objetivo de criar e inovar produtos conforme as necessidades do mercado, passando a ser fornecedora exclusiva para a empresa mãe Agroquima. Conforme Souza, a necessidade latente de fazer alguma coisa, especificamente a necessidade de ter uma empresa para fornecer produtos para Agroquima foi ponto fundamental para motivar a criação da empresa.

Outro fator considerado facilitador foi o fato de a Agroquima contar com uma estrutura comercial garantida, rede de distribuição montada, mão de obra especializada, capaz de levar os novos produtos até o mercado com a competência técnica necessária.

A experiência de mercado que os sócios da empresa mãe Agroquima tinham do mercado, aliada à experiência do novo integrante-sócio para a formação da empresa Clarion, possuidor de conhecimento científico adquirido em carreira desenvolvida em pesquisas e estudos junto às universidades e de conhecimentos técnicos desenvolvidos junto a empresas privadas, facilitaram também, e muito, o processo de criação: “Acho que estes três pilares foram os mais importantes”, diz Souza.

Outro fator relevante foi poder contar com o apoio financeiro da empresa mãe Agroquima, que investiu na *spin-off*, dando-lhe sustentabilidade e garantindo o cumprimento dos objetivos propostos em relação às pesquisas para a criação e inovação dos produtos.

A existência da Agroquima facilitou a empresa: a Agroquima bem formatada já, com amplo conhecimento do mercado, atuação bastante grande geograficamente em todo o Brasil Central e Norte do país; uma existência de rebanho bovino na área de atuação que é a maior do Brasil; o mercado consumidor bastante grande que nós exploramos, então são coisas que ajudou a criação; equipe de vendas utilizadas da própria Agroquima, a qual já estava em pleno funcionamento; a parte que a Agroquima bancou financeiramente, a Clarion todos estes anos sem receita. (E1).

5.2.5.2 - Fatores Dificultadores no Processo de Criação da *spin-off* Clarion

Os fatores dificultadores estão relacionados às leis e às exigências do Ministério da Agricultura, pois são muitas e difíceis de serem cumpridas, especialmente pela falta de clareza de redação e interpretação das normas.

O processo para a criação e inovação de produtos deste segmento exige testes de comprovação, que são desenvolvidos em laboratórios de universidades, testes caros e demorados - a demora é, em média, de 01 ano para a comprovação de um novo produto. Além disso, há pouca experiência do grupo de empreendedores no processo de fabricação dos produtos veterinários.

Os recursos financeiros também foram fatores dificultadores: a *spin-off* Clarion escolheu um nicho de mercado que exige um investimento muito alto e a longo prazo. Assim, todos os seus projetos de criação e desenvolvimento de produtos e o seu apoio de gestão empresarial ficaram com a Agroquima. A empresa está em pleno crescimento, expandindo seus negócios, inclusive em processo de internacionalização.

A Clarion ainda não é líder de mercado, mas é uma empresa promissora, tem muito o que se fazer ainda. Mesmo com 12 anos, ainda é uma empresa jovem, que não permite aos sócios nenhuma retirada financeira. Empresa que você precisa investir muito, mas percebe-se que tem em mãos um negócio valioso, porque o Clarion não passa seis meses sem ter oferta de compra mesmo não gerando lucros ainda. A empresa investe em pesquisa, a quantidade de dinheiro investido é muito grande. A previsão foi de que, em 12 anos, iniciaria a dar lucros. Os números apontam para isso. Hoje a empresa conta com 04 unidades. A empresa está preparando atualmente para iniciar a exportação para mercados mais competitivos: Colômbia, México, EUA, Nova Zelândia (E4).

5.2.5.3 - Fatores Facilitadores no Processo de Criação da *Spin-Off* Nutroeste

A empresa Nutroeste é uma *spin-off* corporativa independente, constituída através das oportunidades oferecidas pelo mercado. Conforme dados obtidos nas entrevistas, o fator que mais facilitou o seu processo de criação foi o bom relacionamento que o sócio fundador tinha na época com o setor de nutrição animal, fator decisório para o estabelecimento da nova empresa.

Mas outro fator a ser considerado foi a experiência adquirida junto à empresa mãe, Agroquima, conforme um entrevistado: “o fato de ter trabalhado quase 03 anos na Agroquima me trouxe um bom relacionamento com os clientes. Roubei alguns, então me favoreceu bastante” (E3)

Durante o período em que o sócio fundador trabalhou na empresa mãe, estabeleceu contatos com fornecedores, favorecendo a abertura de crédito para compra de insumos e matérias-primas para a industrialização dos seus primeiros produtos. “Na Agroquima, eu era comprador de matérias-primas. Eu fiquei conhecido pelos fornecedores, então consegui comprar dos meus fornecedores a prazo, sem ter nenhum respaldo das minhas compras” (E3).

5.2.5.4 - Fatores Dificultadores no Processo de Criação da *Spin-Off* Nutroeste

O principais fatores dificultadores foram: o pouco conhecimento dos clientes em relação aos produtos criados e lançados no mercado, o fato de os produtos serem novos e a empresa ter iniciado suas atividades sem a elaboração do plano de negócios, pois não tinha verba destinada à promoção e à propaganda dos seus produtos: “iniciamos desorganizados, não tínhamos embalagens e não tínhamos dinheiro para comprar a quantidade mínima exigida pelo fornecedor” (E3). Gerou, assim, pequeno volume de vendas.

5.3 ASPECTOS INSTITUCIONAIS RELACIONADOS AO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo faz parte de um contexto onde estão inseridos os empresários, as instituições e as ações governamentais que têm como objetivo apoiar e fortalecer os empreendimentos por meio de políticas voltadas para o contexto econômico e social.

Os estudos de Raposo (2009) apontam que as políticas voltadas ao empreendedorismo no Brasil começaram a ganhar força na década de 90. Desde então, as ações governamentais intensificaram-se, oferecendo estímulo à criação e à permanência de novos negócios. Greco et al. (2009) afirmam que os principais fatores que levaram os governos a direcionar o seu foco para as ações empresariais foram as mudanças do cenário macroeconômico, o redimensionamento das grandes empresas, os processos de reestruturação, as externalizações, a globalização e o desenvolvimento tecnológico..

Para acompanhar essa evolução, o governo brasileiro implementou políticas inovadoras, destacando-se o investimento em educação empreendedora, o desenvolvimento de novas tecnologias, os programas de incentivos financeiros, todos objetivando facilitar e apoiar a prática do empreendedorismo.

O processo de criação de empresas de base tecnológica, como as *spin-offs*, exige grandes investimentos financeiros destinados às pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gerando dificuldades e facilidades que vão desde a obtenção de recursos financeiros, insumos e mão-de-obra, até problemas gerenciais, tornando-se de fundamental importância o conhecimento e a utilização das políticas públicas em todas as etapas até a sua consolidação.

Nas entrevistas na empresa Nutroeste, os sócios dessa empresa afirmaram que não se utilizaram de benefícios oferecidos pelas políticas públicas do governo, uma vez que iniciaram o seu negócio com capital próprio no valor de 5 mil dólares como capital inicial. Informaram ainda sobre a experiência e a utilização dos conhecimentos obtidos na empresa mãe no que se refere aos fornecedores de matérias-primas bem como da facilidade de aprovação do crédito para compra das dos insumos necessários para a produção na fase inicial. Somente após 04 anos atuando no mercado, a empresa tomou conhecimento da existência dos incentivos do governo, fazendo então um FCO – Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste, administrado pelo Banco do Brasil. Com esse recurso, foi construído um galpão para o setor de produção.

A empresa Clarion Biociências Ltda também não se utilizou das políticas públicas voltadas ao empreendedorismo, haja vista o desconhecimento e o excesso de exigências cadastrais. Utilizou

recursos próprios e crédito bancário da rede privada. Considerou ainda que os aspectos institucionais não foram fatores motivadores para a sua criação. Inclusive (E1) considerou que os aspectos institucionais, em vez de beneficiar, dificultaram a formação da empresa, já que os empresários se depararam com muitos impedimentos e pouco apoio.

Vale lembrar que, quanto a isso, Dornelas (2008) considera que as políticas públicas do governo apresentam-se de forma mal estruturada, dificultando o conhecimento e a sua utilização por parte dos empreendedores.

Nas etapas do processo criativo, especialmente nas etapas da preparação e consolidação, as empresas precisam mobilizar recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos, criando e inovando produtos que serão lançados no mercado. Nesse momento, encontram dificuldades na obtenção de crédito junto às instituições financeiras e aos fornecedores de matéria-prima.

Então, tornam-se importantes o conhecimento e a utilização das políticas públicas do governo, cujos objetivos são apoiar e fortalecer os empreendimentos, contribuindo para o contexto econômico e social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse estudo foi analisar aspectos que favorecem ou dificultam a criação de empresas de base tecnológica no contexto da indústria de insumos do agronegócio no Estado de Goiás (Brasil), verificando o contexto estratégico motivador para a criação dessas empresas, as etapas desse processo e os aspectos institucionais que lhes são associados.

A metodologia utilizada foi o estudo de um caso único incorporado, com o objetivo de compreender as diferentes fases do processo de criação das EBTs - iniciação, preparação, lançamento e consolidação.

O critério para a seleção dos casos partiu da observação da criação de empresas de base tecnológica, as *spin-offs*, dentro da empresa Agroquima Produtos Agropecuários Ltda., e dos indicadores de produção de crescimento do setor produtivo e agroindustrial do agronegócio, especificamente na produção de insumos agrícolas, que vem apresentando uma nova postura no processo de produção através da inovação e desenvolvimento de novas tecnologias.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas acadêmicas, sites oficiais e não oficiais do governo, utilizou-se também livros, revistas, periódicos, principais sites pesquisados: IBGE, SIC – GO, SEPLAN – GO. Os dados primários foram extraídos através das entrevistas realizadas com os profissionais das *spin-offs* pesquisadas e da empresa “mãe” Agroquima, e também da análise de documentos e observação das atividades desenvolvidas nas empresas.

Estudos sobre a criação de empresas de base tecnológica fundamentaram o referencial teórico e os resultados obtidos quanto ao seu contexto motivador, às etapas do seu processo de criação e os seus aspectos institucionais associados.

Os dados apresentados na primeira etapa da análise se relacionaram ao contexto motivador da criação das *spin-offs*. Os criadores das empresas estudadas têm formação acadêmica, cursos de mestrado e investem em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Gostam de desafios, são visionários, possuem conhecimentos e habilidades e são capazes de tomar iniciativas para atingir resultados. São também portadores de boas ideias e souberam aproveitar as oportunidades para a criação do próprio negócio.

As ideias para a criação dos novos empreendimentos em estudo tiveram origens diferentes: a empresa Clarion foi criada mediante a percepção da oportunidade de negócio decorrente do cenário econômico da época de sua fundação e caracterizou-se como uma *spin-off* dependente, fruto de resultados de ações estratégicas da empresa mãe; a empresa Nutroeste caracterizou-se como *spin-off*

independente e surgiu do desenvolvimento da ideia e do aproveitamento da oportunidade do mercado bem como da utilização dos conhecimentos e habilidades obtidos durante a trajetória profissional do seu sócio fundador.

Em relação às etapas do processo de criação, as maiores dificuldades estiveram relacionadas à formalização da ideia e à elaboração do plano de negócios. Na etapa da preparação, a empresa Clarion obteve maiores facilidades, pois contou com assessoria de uma empresa de consultoria. A empresa Nutroeste não formalizou o plano de negócios por falta de conhecimentos e porque não contou com o apoio da empresa mãe e da consultoria externa. Na etapa do lançamento, a empresa Clarion utilizou os benefícios da política do governo em relação à isenção do ICMS, mas teve muitas dificuldades quanto às exigências dos órgãos fiscalizadores governamentais. Na última etapa do processo, a consolidação, as *spin-offs* apresentaram grande crescimento em faturamento e quantidade de produtos, ocupando posição de destaque nos indicadores Marcas (2009).

Os principais fatores que favoreceram e dificultaram o processo foram diagnosticados. Quanto à *spin-off* dependente Clarion favoreceram: a necessidade de criar e inovar para o mercado. A empresa contou com a estrutura comercial, administrativa, o apoio financeiro e a experiência de mercado dos sócios proprietários da empresa mãe e os conhecimentos científicos do desenvolvimento de pesquisas relativas à criação de novos produtos. Quanto à *spin-off* corporativa independente Nutroeste, favoreceram: a experiência adquirida e o bom relacionamento com os sócios da empresa mãe.

Os fatores dificultadores da *spin-off* estratégica dependente foram: as exigências relacionadas ao cumprimento dos aspectos legais, a demora na criação e na melhoria dos produtos, os processos longos e demorados dos testes de comprovação e as dificuldades financeiras devido ao alto investimento requerido pela característica do negócio. Da *spin-off* corporativa independente foram: o pouco conhecimento em relação aos clientes e produtos, a falta de conhecimento das áreas administrativas da empresa e a falta de apoio financeiro.

A análise em relação aos aspectos institucionais demonstra que as empresas não se utilizaram das políticas públicas voltadas ao empreendedorismo por falta de conhecimento e excesso de exigências cadastrais. Foram constituídas com capital próprio. A Nutroeste encontrou maiores dificuldades devido à sua característica de *spin-off* independente: não contou com o apoio financeiro da empresa mãe. A empresa Clarion, *spin-off* dependente, contou com o apoio financeiro da empresa mãe e toda a sua estrutura administrativa comercial.

Este trabalho pretendeu contribuir com o setor do agronegócio no Estado de Goiás, especialmente em relação ao entendimento do perfil do empreendedor criador das empresas de base tecnológica, as *Spin-offs*. Buscou contribuir também para o entendimento relativo aos fatores motivacionais de criação de empresas deste segmento, bem como com a apresentação das etapas dos processos de criação, cujas principais dificuldades e facilidades foram abordadas. Também a Academia pode dele se beneficiar, porque apresenta o contexto das empresas de base tecnológica no Estado de Goiás no segmento do agronegócio, tema pouco conhecido e explorado em material científico para consulta.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho limitou-se ao estudo sobre a criação de empresas de base tecnológica no contexto do agronegócio no Estado de Goiás, especificamente em empresas focadas no comércio e indústria de produtos agropecuários. Porém, a base teórica utilizada poderá servir como embasamento para o estudo de outros segmentos de empresas de base tecnológica inseridas no contexto do agronegócio ou não. De acordo com Gonzales, Girardi e Segatto (2009), Cortes et al. (2005), as EBTs podem ser conceituadas como aquelas empresas que trabalham com componentes estratégicos, realizando e desenvolvendo esforços tecnológicos para a criação de novos produtos.

6.2 OPORTUNIDADES DE TRABALHOS FUTUROS

Os resultados apresentados sugerem oportunidades para a continuidade da pesquisa em relação às práticas do empreendedorismo relacionadas a todas as etapas do processo criativo: Iniciação; Preparação; Lançamento e Consolidação, abordando assim tanto o processo quanto sua operacionalização no contexto do agronegócio.

Sugere também a continuidade dos estudos buscando mais casos desenvolvendo pesquisas em mais *spin-offs*, desenvolvendo assim a construção de base teórica as quais são escassas neste segmento.

Outra oportunidade para continuidade deste trabalho apresenta-se nas dificuldades gerenciais das áreas meio das organizações, torna-se viável o aprofundamento relativo a este aspecto buscando

contribuir com o desenvolvimento de bases teóricas relativas ao desenvolvimento gerencial, especificamente para empresas de base tecnológicas, no segmento do agronegócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIA – Associação Comercial e Industrial de Anápolis. **DISTRITO AGROINDUSTRIAL**. Disponível em: <<http://www.aciaanapolis.com.br/daia.asp>>. Acesso em 20 de set. 2009.

ARAÚJO, M. H. et al. *Spin-off* acadêmico: criando riquezas a partir de conhecimento e pesquisa. **Quima Nova**, Rio de Janeiro, v. 28, Suplemento, p. 26-35, dez. 2005.

BARRETO, Antonio Luiz Corrêa de Mattos. **A internacionalização do P&D em empresas multinacionais e a formação de empresas de base tecnologia no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso: 24 de abr. 2010.

BORGES, Cândido; FILION, J. Louis; SIMARD, Germain. Criação de Novas Empresas: um processo de criação mais rápido e mais fácil resulta em empresas de melhor desempenho? In: **ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXXII Encontro da EnANPAD. Anais**. Rio de Janeiro: 6 a 10 set. 2008.

BORGES, Cândido; FILION, Jaques Luis; SIMARD, Germain. JOVENS EMPREENDEDORES E O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS. **MACKENZIE, RAM – Revista de Administração** V. 9, N. 8, Edição Especial ISBN 1678-6971 NOV./DEZ. 2008b.

Brasil. MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – **Plano Agrícola e Pecuário 2008/2009**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 22 de Nov. 2009.

BRASIL. MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia - **A FINEP opera através de Programas, abrangendo quatro grandes linhas de ação** - Apoio à inovação em empresas. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/programas/programas_ini.asp#>. Acesso em 04 de maio. 2010.

BRASIL. MDICE - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - **Programa CRIATEC 2007**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Inovacao/criatec.html>. Acesso em 04 de maio 2010.

BRASIL. SEFAZ - Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás **LEI Nº 14.039, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2001**. Altera a Lei n. 13.591, de 18 de janeiro de 2000, que institui o Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás - PRODUIR e o Fundo de Desenvolvimento de Atividades Industriais - FUNPRODUZIR. Goiânia, 21 de dez. 2001. Disponível em: <http://www.sefaz.go.gov.br/LTE/LTE_VER_40_3_htm/Produzir/Leis/L_14039.htm>. Acesso em 20 de set. 2009.

BRASIL. SEFAZ - Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás. **Lei nº 9.489**, de 19 de julho de 1984. cria o Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás - FOMENTAR. Goiânia, 19 de julho de 1984. Disponível em: <http://www.sefaz.go.gov.br/LTE/LTE_VER_40_3_htm/Fomentar/Leis/L_09489.htm#L9489>. Acesso em 20 de set. 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CÔRTEZ, M.; PINHO, M.; FERNANDES, A. C.; BARRETTO, A. L.; SMOLKA, R. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**: São Paulo: Fundação Seade, v. 19, n. 1, 85-94, jan. – mar., 2005.

COZZI, A. et al. **Empreendedorismo de base tecnológica spin-off**: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERRO, José R. e TORKOMIAN, Ana Lúcia V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de administração de empresas**, vol. 28 (2), Rio de Janeiro, Abril/Junho – 1988, p. 43-50.

FILION, L. J e DOLABELA, F. UNIVERSIDADES E CENTROS DE PESQUISA GERANDO NOVAS EMPRESAS: Resultados de pesquisa universitária como instrumento de prosperidade econômica e social. In COZZI, Afonso. Org. **Empreendedorismo de Base tecnológica: Spin-Off: Criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

FILION, L.J, e DOLABELA, F. **Boa ideia! E agora?** Plano de negócio o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2000.

FILION, LOUIS J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo, **RAE Ligth**, v.7. n.3, p. 3-7, jul. – set., 2000.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, 2, p. 5-28, abr. – jun., 1999.

GARVIN, A. David. Spin-offs and new firm Formation process. **California Management Review**; v. XXV, n.2 , jan. 1983.

GIAMPANI, Laércio. PENSAMENTO NACIONAL CORPORTATIVO. Desafiar e confiar para inovar. **HSM Management**: v 78, n. 1, p. 60-66, jan.–fev. 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro; GOSLING, Marlusa. Comportamento empreendedor e posicionamento estratégico: Um caso de spin-off na Indústria Siderúrgica no Brasil. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD**, 30., 2006, Salvador. Anais Salvador: ANPAD, 2006.

GONZALEZ, R. Kuramoto; GIRARDI, Sandra e SEGATTO, A. Paula. **PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOMAÇÃO PARANAENSE**. SIMPOI 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/index.cfm?FuseAction=arquivo.monta&ID_EdicaoArquivo=2009&Pagina=busca_det&ID=327>. Acesso em 26 de dez. 2009.

GRECO S. M. S. Silveira, et al. **EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**. 2008. 20 ed. Curitiba. IBQ, 2009.

GUIMARÃES, Wilson P. **Cadeias produtivas e desenvolvimento local**. Disponível em <<http://74.125.113.132/search?q=cache:NxbDkOLhWQJ:www2.desenvolvimento.gov.Br/>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**. 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estati.shtm>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Produção Física Agroindústria**. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1314&id_pagina>. Acesso em: 11 de mar. 2010.

JUDICE, Valéria e COZZI, Afonso. EMPRESAS GERANDO NOVAS EMPRESAS: *Spin-offs* corporativos – empreendedorismo e geração de novos negócios em empresas constituídas. In COZZI, Afonso Org. **Empreendedorismo de Base tecnológica: Spin-Off: Criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

LOPES, João de Alcântara. **Incentivos Fiscais e Desenvolvimento Econômico**. CONFECON – Conselho Federal de Economia. 2008. Disponível em: <http://www.cofecon.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1627&Itemid=99>. Disponível em: 20 de set. 2009.

LUC, Danielle. FILION, Louis Jacques. FORTIN, Paul-Arthur. Spin-off de empresas: em direção a novas formas de práticas empresariais. In: **Guide d'essaimage d'entreprises**, 2001.

MARCAS QUE MEXEM COM A CABEÇA: Pop List. **Jornal O Popular**, Goiânia, 30 out 2009. Projetos de Marketing. P. 90.

MARCOVITCH, Jacques; SANTOS, A. dos Santos; DUTRA, Ivan. Criação de Empresas de Base Tecnológica. **Revista de Administração**, v. 21, 2, p. 3-9, abr. – jun., 1986.

NDONZUAU, Frédéric Nlemvo; PIRNAY, Fabrice; SURLEMONT, Bernanrd. **A Stage model of academic spin-off creation**. SME and Entrepreneurship Research Centre, University of Liege, Boulevard du Rectorat 7 (B33, 4000 , Liege, Belgium. Rceivid 17 june 2000; receivid in revised form 10 january 2001; accepted 7 February 2001.

PARHANKANGAS, Annaleena; ARENIUS, Pia. **From a corporate venture to an independent company**: a base for taxonomy for corporate spin-off firms. Rensselaer Polytechnic Institute, USA. Helsinki University of Technology Finland. Received 12 December. 2000; received in revised form 6 June 2001; accepted 19 February 2002.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Tradução de Tomás Szmrecsányi Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, Lilian Barros. **Processo Empreendedor De Spin-Offs Universitários** – principais fatores determinantes. Dissertação Mestrado em Administração – Centro de Pós - Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte. 2007.

RAPOSO, Mário. **POLÍTICAS DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO - TEORIA E PRÁTICA**. In MOGLLÓN, H. Ricardo, ARIZA R. Lázaro, FUENTES, M. Del Mar. Coords **Creacion de Empresas - Aproximación al Estado del arte Entrepreneurship – An approach to the State of the Art**. Editora Juruá, 2009. Disponível em: <<http://www.juruu.com.br/bv/cliente.asp?tipo=inicial>>. Acesso em: 24 Out. 2009 - ISBN 978853622363-6

SANTANA, Maria. **Indústria Goiana é destaque nacional**. 2009. Disponível em: <http://www.sic.goias.gov.br/index.php?&page=noticias_exibe_sf&val_id=49&js_mnu=decimo>. Acesso em: 28 de fev. 2010.

SANTOS, Silvio A. A Criação de empresas de tecnologia. **Revista de Administração**, v. 19,4, p. 81-83, out. – dez., 1984.

SANTOS, Silvio A.; PEREIRA, Heitor J. Aglomerado de empresas de alta tecnologia: uma experiência de “entrepreneurship”. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, 1, p. 67-75, jan. – mar., 1989.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação obre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEPLAN – Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Governo do Estado de Goiás. **Ferrovias Norte Sul e o Desenvolvimento do Estado de Goiás**. 2008. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/view.asp?id_men=3&id_cad=60&id_not=1>. Acesso em: 12 abr. 2008.

SEPLAN – Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Governo do Estado de Goiás – **Conjuntura Econômica Goiana** – Boletim Trimestral – Março de 2010. <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin>>. - acesso em 04 de abr. 2010.

SEPLAN – Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento Governo do Estado de Goiás – **PIB – Produto Interno Bruto Goiás. 2009.** Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/pib/pib2007/apr.ppt>>. Acesso em 03 de abr. 2010.

SIMÕES, Roberto, et al. **Políticas Públicas Conceitos e Práticas.** Série Políticas Públicas 7. SEBRAE. 2008.

TUBKE, A. **Success factors of corporate spin-offs.** New York: Springer, 2005.

VICENTI, Terezinha. **AMBIENTE DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE SOFTWARE DE BLUMENAU SANTA CATARINA – BRASIL.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, PPGA do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

YIN, K. Robert. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – *SPIN-OFFS*

Entrevista Semiestruturada - *Spin-Offs*

Dados do entrevistado

Empresa

Fundação

Nome

Cargo

Formação

1 – Aspectos Institucionais

1. Para a implementação do projeto, a empresa utilizou dos programas de incentivos governamentais? Quais?

2 – Contexto estratégico motivador para criação da *Spin-off*

2. Qual a origem das ideias para a criação da empresa

3. O processo para produção dos produtos de sua empresa são constituídos por atividades com: alta, média ou baixa tecnologia

4. Qual foi a forma de entrada da empresa no mercado?

5. Quando da criação da empresa, os sócios fundadores tinha conhecimentos para criar e gerir a empresa? Onde estes conhecimentos foram adquiridos?

6. Os Sócios Fundadores utilizaram dos conhecimentos obtidos em Centros de Pesquisa e Universidades?

7. A empresa utilizou projetos desenvolvidos pelas Universidades, os sócios utilizaram das pesquisas realizadas dentro das universidades para lançamentos de produtos?

3 – Perfil do Empreendedor

8. Como ocorreu a percepção das oportunidades para a criação do novo negócio?

9. O que motivou a deixar a condição de empregado, para estabelecer-se como empresário?

10. O fator financeiro, influenciou nesta tomada de decisão? (criar a nova empresa)
11. Suas ideias eram aceitas e implementadas em seus trabalhos anteriores? (como empregado)
12. Quais as competências o empreendedor precisa ter do ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes?

4 – Etapas de criação/ vantagens e dificuldades encontradas

13. No processo de iniciação da empresa, de onde originou a ideia de criação: Dos Sócios Fundadores? De outras pessoas? Foi por imitação ou adaptação?
14. Como foi analisada a ideia da criação do negócio?
15. Houve a formalização do plano de negócio?
16. Os produtos criados quando da iniciação, criação do negócio foram patenteados?
17. Como foi o processo do desenvolvimento da ideia de criação do produto?
18. A empresa contou com Assessoria ou Consultoria externa para elaboração do plano de negócio?
19. A empresa recorreu a Instituições Financeiras para financiamento de projetos iniciais?
20. Contou com apoio financeiro da família ou amigos?
21. A empresa foi constituída com um único sócio, ou por uma equipe de empreendedores?
22. Como ocorreu os registros da nova empresa? A empresa contou com benefícios fiscais? Teve acesso a laboratórios de pesquisa e desenvolvimento?
23. Quando ficou pronto e quando ocorreu a venda do primeiro produto da empresa, após a sua fundação?
24. Numa retrospectiva do processo de criação vivenciada por você, enumere os 3 ou 5 principais fatores que favoreceram o processo e os 3 ou 5 principais que dificultaram.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - AGROQUIMA

Entrevista Semiestruturada - *Spin-Offs*

Dados do entrevistado

Empresa

Fundação

Nome

Cargo

Formação

1 – Aspectos Institucionais

1. A diretoria da Agroquima conhece as Políticas Públicas do Governo, que incentivam o empreendedorismo?
2. Em relação a empresa Clarion Biociências, quando da sua criação Agroquima utilizou as Políticas Públicas do Governo? Tais como: INOVAR – PAPPE – CRIATEC – RHAE
3. Referente aos aspectos institucionais as medidas adotadas pelo governo influenciou para a criação da Empresa Clarion?
4. A Agroquima considera os aspectos institucionais fatores motivadores para influenciar, a criação de novos empreendimentos derivados deste segmento de mercado – o Agronegócio?

2 – Contexto estratégico motivador para criação da *Spin-off*

5. Qual a origem das ideias para a criação da empresa Clarion?
6. Qual foi a forma de entrada da empresa no mercado?
7. Quais fatores contribuíram para a motivação da criação da empresa Clarion?

8. Percebe-se que diversas empresas originaram-se através de conhecimentos e ideias obtidas dentro da Agroquima, qual seria o fator motivador que levou os empregados a se estabelecerem como empresários?

9. O processo para produção dos produtos da empresa Clarion são constituídos por atividades com: (alta), (média) ou (baixa) tecnologia?

10. Quando da criação da empresa, os sócios fundadores tinham conhecimentos para criar e gerir a empresa,. Estes conhecimentos foram suficientes para gerir o novo empreendimento? Quais as dificuldades encontradas?

11. Os Sócios Fundadores utilizaram dos conhecimentos obtidos em Centros de Pesquisa e Universidades?

12. A empresa utilizou projetos desenvolvidos pelas Universidades. Os Sócios utilizaram-se das pesquisas realizadas dentro das Universidades para lançamentos de produtos?

3 – Perfil do empreendedor

13. Mediante a sua percepção o fator financeiro, influencia na tomada de decisão para indivíduos estabelecerem-se como empresários, deixando a condição de empregado?

14. As ideias dos profissionais que desenvolvem atividades estratégicas, são sempre aceitas? Qual a sua percepção em relação a não aceitação das ideias apresentadas por estes profissionais? A não aceitação poderia causar desmotivação, levando-os a pensarem na criação dos seus próprios negócios?

15. Quais competências o empreendedor precisa ter do ponto de vista de conhecimento, habilidade e atitude?

4 – Etapas de criação/vantagens e dificuldades encontradas

16. O processo de iniciação da nova empresa (Clarion) de onde surgiram as ideias para criação? (necessidade, oportunidade ou necessidade com ênfase em oportunidades)
17. Como foi analisada a ideia da criação do negócio nos aspectos Tecnológico, Comercial e Acadêmico?
18. Houve a formalização do plano de negócio?
19. Os produtos criados quando da iniciação, criação do negócio foram patenteados?
20. Como foi o processo do desenvolvimento da ideia de criação do produto?
21. A empresa contou com assessoria ou consultoria externa para elaboração do plano de negócio?
22. A empresa recorreu a instituições financeiras para financiamento de projetos iniciais?
23. Contou com apoio financeiro da família ou amigos?
24. A empresa foi constituída com um único sócio, ou por uma equipe de empreendedores?
25. Como ocorreu os registros da nova empresa? A empresa contou com benefícios fiscais? Teve acesso a laboratórios de pesquisa e desenvolvimento?
26. Quando ficou pronto e quando ocorreu a venda do primeiro produto da empresa, após a sua fundação?
27. Numa retrospectiva do processo de criação vivenciada por você, enumere os 3 ou 5 principais fatores que favoreceram o processo e os 3 ou 5 principais que o dificultaram.

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DA EMPRESA NUTROESTE

Goiânia 17 de junho de 2010.

Declaro para fins de comprovação junto Universidade do Vale do Rio dos Sinos Unisinos e a Pontifícia Universidade Católica de Goiás - Programa de Pós-Graduação em Administração, que respondi o questionário de pesquisa apresentado pela Mestranda Irene Reis portadora da Carteira de identidade 667398 – SSP/GO, autorizo que o meu nome e nome da empresa Nutroeste Nutrição Animal, apareçam no trabalho de mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente.

Luiz Antônio Monteiro

Diretor Proprietário

Luiz Antônio Monteiro
Engº Agrônomo - M.S. Zootecnia
CREA 721/D - 15X 241 24

APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA CLARION

Goiânia 17 de junho de 2010.

Declaro para fins de comprovação junto Universidade do Vale do Rio dos Sinos Unisinos e a Pontifícia Universidade Católica de Goiás - Programa de Pós-Graduação em Administração, que respondi o questionário de pesquisa apresentado pela Mestranda Irene Reis portadora da Carteira de identidade 667398 – SSP/GO, autorizo que o meu nome e nome da empresa Clarion Biociências Ltda, apareçam no trabalho de mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente.



Gladstone Santos de Souza

Diretor Proprietário

APÊNDICE E – DECLARAÇÃO DA EMPRESA AGROQUIMA

Goiânia 17 de junho de 2010.

Declaro para fins de comprovação junto Universidade do Vale do Rio dos Sinos Unisinos e a Pontifícia Universidade Católica de Goiás - Programa de Pós-Graduação em Administração, que respondi o questionário de pesquisa apresentado pela Mestranda Irene Reis portadora da Carteira de identidade 667398 – SSP/GO, autorizo que o meu nome e nome da empresa Agroquima Produtos Agropecuários Ltda, apareçam no trabalho de mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente.


NELSON ALBERTONI

Diretor Proprietário

Agroquima Prod. Agrop. Ltda.
Nelson Albertoni
Diretor Industrial

APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA AGROQUIMA

Goiânia 17 de junho de 2010.

Declaro para fins de comprovação junto Universidade do Vale do Rio dos Sinos Unisinos e a Pontifícia Universidade Católica de Goiás - Programa de Pós-Graduação em Administração, que respondi o questionário de pesquisa apresentado pela Mestranda Irene Reis portadora da Carteira de identidade 667398 – SSP/GO, autorizo que o meu nome e nome da empresa Agroquima Produtos Agropecuários Ltda, apareçam no trabalho de mestrado desenvolvido pela aluna.

Por ser verdade, firmo o presente.



ELOY BARSCH

Diretor Proprietário