

Spin-Off Empresarial: Uma alternativa de diversidade e alcance no mercado de beleza e estética

Entrepreneurial Spin-Off: An alternative of diversity and reach in the beauty and aesthetics market

Spin-Off Empresarial: Una alternativa de diversidad y alcance en el mercado de la belleza y la estética

Recebido: 28/03/2023 | Revisado: 10/04/2023 | Aceitado: 11/04/2023 | Publicado: 16/04/2023

Rafael Vinicius Silva Correia

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1101-5384>
Faculdade Tecnológica da Baixada Santista Rubens Lara, Brasil
E-mail: rafael.correia7@fatec.sp.gov.br

Roberto Sousa da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6012-0894>
Faculdade Tecnológica da Baixada Santista Rubens Lara, Brasil
E-mail: roberto.silva85@fatec.sp.gov.br

Henrique Cesar Nanni

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-0936>
Faculdade Tecnológica da Baixada Santista Rubens Lara, Brasil
E-mail: henrique.nanni01@fatec.sp.gov.br

Rose Kelly I. S. da C. Melicio

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1683-4678>
Universidade Paulista, Brasil
E-mail: rkm.sud@gmail.com

Resumo

Spin-Off vem da palavra inglesa que quer dizer derivação, aplicada no âmbito empresarial, diversos estudos apresentam que a utilização da *Spin-Off* como essencial à cultura de inovação. O propósito desta pesquisa é estudar a *Spin-Off*, entendendo os aspectos relacionados as estratégias dos gestores. Para tanto, será levantado pesquisas bibliográficas e artigos. Assim como, um estudo de caso na empresa no setor de Esmalteria com intuito de verificar o processo da adaptação do modelo de negócio consolidado para *Spin-Off* alavancando assim a marca da empresa. O resultado encontrado foi a estratégia de aproveitar a nova oportunidade na ampliação da segmentação, que consequentemente os levaram para novos desafios, lucratividade estável e além do que uma empresa orientada a inovação.

Palavras-chave: *Spin-Off*; Modelo de negócio; Inovação e esmaltaria.

Abstract

Spin-Off comes from the English word that means derivation, applied in the business environment, several studies present that the use of *Spin-Off* as essential to the culture of innovation. The purpose of this research is to study the *Spin-Off*, understanding the aspects related to the strategies of managers. To this end, bibliographic research, articles will be raised. As well as a case study in the company in the sector Esmalteria to verify the process of adapting the consolidated business model for *Spin-Off* thus leveraging the company's brand. The result found was the strategy of taking advantage of the new opportunity in the expansion of segmentation, which consequently led them to new challenges, stable profitability and beyond that of an innovation-oriented company.

Keywords: *Spin-off*; Business model; Innovation and enamelling.

Resumen

Spin-Off proviene del vocablo inglés que significa derivación, aplicado en el ámbito empresarial, diversos estudios demuestran que el uso de *Spin-Off* es fundamental para la cultura de la innovación. El propósito de esta investigación es estudiar el *Spin-Off*, entendiendo aspectos relacionados con las estrategias de los gerentes. Para ello, se levantará una investigación bibliográfica, artículos. Así como un caso de estudio en la empresa del sector Esmalteria con el fin de verificar el proceso de adaptación del modelo de negocio consolidado a *Spin-Off*, apalancando así la marca de la empresa. El resultado encontrado fue la estrategia de aprovechar la nueva oportunidad en la ampliación de la segmentación, lo que en consecuencia los llevó a nuevos retos, rentabilidad estable y más allá de lo que una empresa orientada a la innovación.

Palabras clave: *Spin-Off*; Modelo de negocio; Innovación y esmaltado.

1. Introdução

A palavra *Spin-Off*, em português, Derivação, é usada para designar uma empresa que nasce de outra, geralmente ela decorre das necessidades da própria organização, como um novo mercado (Luc, et al., 2002; Ferraz, et al., 2016).

Esta pesquisa se restringirá a *Spin-Offs* empresarial dentre as suas variações devido o modelo de negócios vir de encontro ao de beleza e estética, no qual está em expansão (Marques & Lucena, 2022; Santos, 2023). Com a finalidade de assegurar os conceitos expostos neste artigo e atender os objetivos esta pesquisa de analisar a utilização de *Spin-Off* empresarial e responder à pergunta: Quando se deve criar e quais os benefícios que uma empresa *Spin-Off* poderá trazer para a corporação? Foi realizado pesquisa bibliografia e estudo de caso na empresa do setor de Esmaltaria & Beleza. A organização focava somente no público feminino, ao perceber uma alta procura pelos serviços masculinos os gestores decidiram implementar uma derivação da sua empresa inicial, se encaixando no conceito *Spin-Off*. Portanto, a *Spin-Off* setor de barbearia ou *Barber* surgiu contribuindo para o alcance da nova segmentação demanda.

Como resultado em relação aos benefícios, acredita-se que a chance de atender um novo nicho do mercado, como exemplo da empresa no setor de Esmalteria & Beleza, que explorou a demanda do gênero masculino, pode ser crucial para explorar novos consumidores, com produtos, modelos de negócios e marketing diversificados.

O artigo está dividido em partes, sendo apresentado na primeira parte o referencial teórico com a conceitualização da *Spin-Off* e suas ramificações, na segunda parte a metodologia com estudo de caso realizado por meio de entrevista, na terceira parte análise de resultados e finalizando com a conclusão e trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

A *Spin-off* são empresas que surgiram de organizações já existentes (Pereira & Jesus, 2013; Luc, et al., 2002). *Spin-Off* pode ser feita por diversas razões, tais como comercializar um novo produto ou tecnologia, ou para criar uma empresa que seja separada da matriz (Pirnay et al., 2003; Sequeira, 2013).

Segundo Tübke, (2004), a *Spin-Off* pode ser explicado em três categorias, sejam elas:

- ***Spin-Off Institucional***: quando derivado de empresa Institucionalizada, como por exemplo as faculdades que acabam gerando as *Spin-Off* estudantis ou as *Spin-Off* acadêmicos
- ***Spin-Off Técnico***: Um *Spin-off* corporativo ou institucional de base tecnológica;
- ***Spin-Off empresarial***, quando deriva de outras organizações.

Para atender o escopo a pesquisa se restringirá aos conceitos do *spin off* empresarial, conforme apresentado.

2.1 *Spin- Off* Empresarial

A *Spin-off* empresarial é termo que foi criado em 1960, referindo a empresa que foi oriunda de outra (Luc, et al., 2002). Essa surge de uma necessidade em atingir um novo tipo de mercado ou de tecnologia, sendo uma boa alternativa de diversificação (Warren, 2021). Segundo Luc et al. (2002), a *Spin-off* é essencial para direcionar o principal foco dessa implementação, possuindo inicialmente, duas alternativas:

- O surgimento pode acontecer quando a “empresa-mãe” obtém resultados financeiros superior e que, como forma de estratégia utiliza a *Spin-Off* para ampliar ainda mais a receita, quando percebe que a companhia atingiu o seu limite de crescimento.
- Com o objetivo de sobreviver e se recuperar financeiramente, uma empresa com dificuldades em se estabelecer utiliza a *Spin-Off* como uma solução.

Para Araújo et al. (2005), no conceito organizacional, existe a possibilidade de modelos variados de processos para dar entrada na implementação de uma empresa *Spin-Off*. Porém, essa divisão pode ser flexível, considerando-se quatro fases principais:

- Identificação de ideias/oportunidades com potencial de negócio e sua proteção;
- Avaliação da viabilidade técnico-econômica e do potencial mercadológico da ideia;
- Objetivo da criação da empresa;
- Estratégia de consolidação e criação de valor econômico.

A *Spin-off* é uma forma eficaz de valorizar as tecnologias existentes em um centro fabril de especialização, produzindo novos produtos ou inovando, promovendo a indústria nacional e até mesmo possibilitando a concorrência no mercado externo (Costa & Torkomian, 2005). Acompanhar as tendências do mercado atual é o primeiro passo para encontrar uma ideia de negócio, recebendo a resposta e análise correta se realmente a sua ideia está focada para a necessidade do público-alvo ou se ela está baseada apenas no sucesso de outros empreendedores (Andrade & Oliveira, 2021).

O surgimento de agrupamentos comerciais com o intuito de alcançarem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes pode ser observado em grandes cidades nos últimos anos (Campos et.al., 2022). Ao aplicar a *Spin-Off* nas empresas, há uma variedade de razões e a mais comum é permitir que a nova empresa se concentre em um produto ou serviço específico, sem a distração do resto dos negócios da empresa matriz (Paiva, 2016, p. 60).

3. Metodologia

Este artigo é baseado em estudo de caso e pesquisa bibliográfica, sendo “Bibliografia um termo polissêmico utilizado para nomear um produto, uma atividade, um campo disciplinar” (Lara, 2018 p. 128). Isto pode incluir livros, artigos, websites etc. A autora Lara (2018), completa que esses diferentes métodos a representação requer uma perspectiva histórica para mostrar conceitos, terminologia, sua evolução ao longo do tempo e seu estado atual não são estruturas isoladas, mas o resultado das condições socioculturais em que estão localizadas, e são, concebido e usado. Nesta pesquisa foi apresentada na fundamentação teórica.

“Estudo de caso ressurge na pesquisa educacional com um sentido mais abrangente: o de focalizar um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões” André (2013 p. 97).

O presente trabalho busca estudar o processo da derivação dentro da empresa do setor Esmalteria & Beleza e as principais estratégias adotadas por meio de entrevista estruturada e perguntas abertas para os gestores da empresa.

3.1 Estudo de Caso

A empresa do setor Esmalteria & Beleza foi fundada em 2014 pelas empresárias em São Caetano do Sul (SP), seus serviços se resumiam em trabalhos de manicure e embelezamento do olhar. Por conta da demanda dos clientes, tiveram a necessidade de acrescentar mais serviços ao seu catálogo, tais como: unhas, cabelo, cílios, sobrancelhas, depilação, estética e podologia. Sendo assim, foram contempladas pela alta procura por esse mercado, expandindo a sua marca e se tornando bem diversificada no mercado da estética. A empresa chegou a alcançar 95 unidades e um faturamento cerca de R\$ 12 milhões no ano de 2021. Visto que seu público-alvo era totalmente feminino, a empresa decidiu se expandir nesse alcance do gênero masculino, no qual foi criado um negócio no modelo *Spin-Off*. Portanto, a empresa nesta nova segmentação oferece serviços de corte de cabelo masculino, barboterapia, depilação, tintura e massagens.

3.2 Entrevista

A entrevista foi realizada por meio da plataforma de mensagens *WhatsApp* – chamada ao vivo, no segundo semestre de 2022 com a representante da empresa do setor Esmalteria & Beleza, com o propósito de entender como a organização da empresa vem atuando no mercado após a implementação da “*Spin-Off*” no setor de Barbearia ou *Barber*. Ressalta-se que os seus nomes serão preservados e que as perguntas foram disponibilizadas previamente, assim como o termo de livre esclarecimento com o consentimento de divulgação para que pudessem serem aprovados e assinados pela empresária e atender as exigências éticas.

Para entender como surge dentro de uma organização a oportunidade de expandi-la por meio desse novo modelo de negócio foi perguntado: Como surgiu a necessidade de criar a *Spin-Off* do setor de Barbearia ou *Barber*’?

R: Por uma percepção da companhia em relação ao aumento da demanda do público masculino no segmento de beleza estética. Nós começamos a perceber em nossas unidades femininas a procura por serviços de público masculino. Ao acompanhar as pesquisas de mercados e benchmarking com outras marcas, nós percebemos que o público masculino em específico no Brasil, tem comportamento atípico em relação a beleza estética. Os brasileiros são muito mais preocupados com aparência do que o resto do mundo. Podendo chegar a ser considerado como uma necessidade básica. Logo, ao percebemos a demanda nos últimos 5 anos tivemos um Nohall no segmento [...].

De acordo com essa informação, é possível observar que a empresa foi criada para um tipo de público e percebeu que seria interessante expandir por meio da criação de uma segunda empresa e atingindo a demanda ociosa no mercado.

Em seguida, foi perguntado: Quais os benefícios que a *Spin-Off* trouxe para a ‘Esmalteria & Estética’?

R: O principal benefício é atender uma oportunidade de um público que tem um poder aquisitivo e disposto a gastar, tendo em vista que quando o homem vai ao salão, ele não olha muito o preço. Então esse é o principal benefício, fazer uma cobertura e ter um Market Share maior, quando a gente fala de público mesmo.

Pode se observar que com a chegada desse novo público trouxe uma maior facilidade de obter lucro. Além disso, ao citar um “*Market Share* maior”, a entrevistada informou que a sua empresa está buscando uma relevância mais elevada diante dos seus competidores.

Com o objetivo de entender o período que levou desde o surgimento da ideia de criar uma *Spin-Off* até a sua concretização foi perguntado: Quanto tempo durou para planejar a *Spin-Off*?

R: Informou que ocorreu em um prazo de aproximadamente 1 ano e 6 meses para conseguir administrar o desenvolvimento de marca, de projeto, planos de negócios e a formatação de modelo de franquia. Tendo base nas definições de “Spin-off empresarial” e suas aplicações, esse é realmente o tempo estimado devido à complexidade e as devidas mudanças e impactos que essa implementação poderá causar na empresa-mãe.

Tendo em vista receber dados de uma experiência real sobre as dificuldades que uma organização poderá enfrentar com tal derivação, foi perguntado: Quais foram as dificuldades enfrentadas no início da criação da *Spin-Off*?

R: Para conseguir desenvolver o modelo de negócios que se encaixe na necessidade do mercado ou mais próximo dela possível, essa é a principal preocupação. Logo, a demanda existia, mas, saber exatamente o que eu vou oferecer para que haja uma adesão ao meu modelo de negócio, é a questão.

Neste cenário visualiza-se que não basta existir uma demanda, mas que a principal dificuldade seria encaixá-la perfeitamente ao seu modelo de negócio. Por isso, realizar um planejamento minucioso é essencial para obter um retorno lucrativo.

Para saber se *Spin-Off* pode trazer além de retorno lucrativo uma maior visibilidade a quinta pergunta foi: A Barbearia trouxe mais visibilidade à empresa original?

R: Sim, com certeza. A gente trabalhou bastante na questão de assessoria de imprensa, para falar que a empresa está mais abrangente. E está praticamente dominando o mercado de beleza e estética, indo em todos os públicos, ou seja, masculino e feminino e todas as faixas etárias. Então no que se diz ao institucional da marca, trouxe sim uma grande relevância.

Como percebido para a Esmalteria & Beleza sua expansão e/ou adesão ao novo modelo de negócio foi favorável para ganhar mais visibilidade e firmar sua marca. Contudo, a forma de apresentação diferenciada ao consumidor não passou despercebido ao criar uma conexão com as empresas, sendo decisivo no momento de adquirir novos mercados e fidelizar.

Por fim, as últimas perguntas foram formuladas com intuito de conhecer um pouco mais a respeito das perspectivas futuras, sendo tais direcionadas: Como está sendo o crescimento da Barbearia? E a empresa (matriz) está pensando em criar mais uma *Spin-Off*?

R: Em questão de crescimento da Spin-Off “Barbearia ou Barber”, a expectativa é que alcance um total de 15 unidades nos próximos dois anos, praticamente triplicando a quantidade atual. Já em questão de desenvolvimento de uma segunda Spin-Off ou um novo modelo de negócio, a empresa não planeja criar mais uma em curto prazo, pois dentro dos negócios existentes já tem uma margem de crescimento definida, que seria na parte de fabricação e distribuição dos seus próprios produtos.

Baseando na resposta, observa que é preciso ter cautela e objetividade na expansão de mais que uma *Spin-Off*.

4. Discussão dos Resultados

Conforme mencionado no decorrer da pesquisa, o processo de aproveitar a estabilidade de uma empresa e a partir dela criar outra, aproveitando a mesma marca no qual explora-se outras oportunidades de negócios, se caracteriza como *Spin-Off* empresarial (Santos et al., 2023). De acordo com o estudo bibliográfico, foi possível compreender que esse processo percorre por diferentes caminhos, mas que o propósito poderá finalizar na obtenção lucro ou sua consolidação (Poehlmann et al., 2021).

Com toda a análise realizada, verificou-se que combinar o termo *Spin-Off* empresarial ao mercado que está cada vez mais em ascensão, como o da beleza e estética pode se mostrar bem atrativo e ter contínuo crescimento, mesmo no período pós pandêmico (Silva, 2022).

Aplicando a fusão dos dois parâmetros introduzidos, sendo o *Spin-Off* empresarial e o mercado da beleza e estética, coube a apresentação do estudo de caso realizado com a empresa. Conforme mencionado na entrevista, a gestora dessa companhia enfatizou que praticamente foi inevitável que não ocorresse a sua derivação por conta da enorme oportunidade de negócios que estava se criando dentro das suas unidades. Com uma visão estratégica de obter lucro e, por conseguinte, captar clientes de outro nicho, ocorreu a criação de uma segunda empresa que veio a atuar com o público oposto do qual estavam

acostumados, mas que já vinha ocorrendo uma grande demanda. Com o conteúdo da entrevista, evidenciou que esse processo trouxe reconhecimento para ela nesse mercado, aumentando a sua visibilidade e valor agregado.

Baseando-se nessas informações, vale destacar que a transformação da companhia gerada por sua derivação não ofuscou seu crescimento e nem interferiu no seu retorno financeiro. Por ser criada a partir de um produto ou ferramenta da “empresa-mãe”, pontua-se que a *Spin-Off* atua como suporte e parceria contribuindo para o objetivo que os gestores querem alcançar internamente e o que pretendem conquistar mercado à fora (Amaral, 2015).

Ainda, analisando o conteúdo da entrevista, percebe-se objetividade na estrutura desenvolvida na coleta das informações e a complementação do estudo por se tratar de um exemplo real.

5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como interesse analisar a implementação de uma *Spin-Off* empresarial no mercado de beleza e estética, visando a possibilidade diversificar os serviços oferecidos e aumentar o alcance do público. Buscou-se compreender todo o processo de criação, desde a concepção da ideia até a conclusão final, bem como avaliar os resultados alcançados após a sua implementação. Para tanto, as pesquisas foram realizadas com cautela, o que permitiu atingir os objetivos estabelecidos de forma eficaz.

Com base na entrevista realizada com a fundadora da Esmalteria & Beleza, é possível afirmar que para esta empresa a hipótese apresentada é válida. A separação de uma empresa da outra é recomendada quando há uma demanda crescente dentro da empresa-mãe para atender a um novo público e ampliar a oferta de serviços. Essa abordagem também é benéfica para garantir um retorno financeiro mais organizado e abrangente, evitando sobrecarga de serviços em uma mesma área de trabalho. Os benefícios desse processo, de acordo com a experiência relatada, incluem um lucro surpreendente e a atração de um novo público que valoriza o conforto e qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, a empresa ganhou maior visibilidade e reconhecimento no mercado de beleza e estética, sendo reconhecida por atender a uma ampla gama de públicos e faixas etárias, no qual essa reputação positiva poderá atrair empreendedores da área para possíveis parcerias.

A experiência da Esmalteria & Beleza demonstra que essa abordagem pode trazer benefícios significativos para a empresa-mãe e para a nova empresa criada. No entanto, como se trata de uma nova empresa, o processo de criação exige planejamento cuidadoso e investimentos financeiros apropriados. Com a aplicação correta desses recursos, a empresa pode alcançar muitos avanços e benefícios significativos para a organização como um todo. Portanto, a implementação de uma *Spin-Off* empresarial pode ser uma estratégia inteligente para empresas que desejam crescer e expandir seus negócios.

Conclui-se esta pesquisa, no qual seu objetivo foi alcançado por meio de estudo de caso e sugere-se que trabalhos futuros possam explorar mais profundamente o processo de criação e implementação de uma *Spin-Off* empresarial em diferentes setores de mercado. É importante destacar a necessidade de um planejamento cuidadoso, investimento financeiro apropriados e uma análise atenciosa do público-alvo para garantir a viabilidade e sucesso da nova empresa. Além disso, seria interessante avaliar diferentes estratégias de marketing e divulgação que podem ser utilizadas para atrair e fidelizar clientes em potencial. Sendo assim, trabalhos futuros podem contribuir para o aprimoramento dessa abordagem e fornecer orientações valiosas para empresas que buscam crescer e expandir seus negócios por meio da implementação de uma *Spin-Off*.

Referências

- Amaral, M. F. C. (2015). Fatores de Sucesso e Dificuldades das Spin-Offs Empresariais: O caso das agências de mediação de seguros [MasterThesis]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Andrade, M. L. N. & Oliveira, A. L. (2021). Empreendedorismo: Aderência das Lojas do Bairro Centro de Juazeiro do Norte, As Principais Tendências de Mercado de Calçados. 05-09. <https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/ADMINISTRACAO-3/A1350.pdf>

- André, M. (2013). O Que é Um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? *Revista da FAEBA – Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103. <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faceba/article/download/7441/4804>.
- Araújo, M. H., Rochel, M. L., Luiz, C. A. O., Paulo, R. M. C., Lin, C. C., Cândido, B. & Louis, J. F. (2005). Spin-Off Acadêmico: Criando Riquezas Conhecimento Pesquisa. 28, 26-35. <https://www.scielo.br/j/qn/a/7VckBG9SNwYjBCQ6g9Ym65F/?lang=pt>.
- Campos, J. A., Silva, R. S., Olave, M. E. L. & Carvalho, A. J. C. (2022). Attractive Or ? That Is The Marketing Mix as a Tool for Analysis in Unplanned Conglomerate of Health Services From The Consumers' perspective. *Research, Society and Development, [S. L.]* 11(4), p. e44111426411, 2022. doi: 10.33448/rsd-v11i4.26411.
- Costa, L. B. & Torkomian, A. L. V. (2005). Spin-Off Acadêmico: Mecanismo de Transferência Tecnológica de Universidades para a Sociedade. *Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0801_1357.pdf
- Ferraz, D. P., Monteiro, C. F. M. & Ribeiro, R. L. M. (2016). Spin-Off Empresarial: Oportunidade de Mercado que Impulsiona o Desenvolvimento. *XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção*. 2-9 https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_226_316_30578.pdf.
- Lara, M. L. G. de. (2018). Conceito de bibliografia, ou conceitos de bibliografia? *Informação & Informação*, 23(2), 127. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n2p127>
- Luc, D., Fillion, L. J., & Fortin, P. A. (2002). Guia de spin-off de empresas: Em direção a novas formas de práticas empresariais. Montreal: École des Hautes Études Commerciales. <https://bitlybr.com/MxiJS>
- Marques, B. da S., & Lucena, M. V. D. A. (2022). Consultoria Especializada Em Estratégias De Marketing Digital De Uma Empresa Do Segmento Estético E Beleza Corporal. <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/3286>
- Paiva, G. S. de. (2016). Plano de Negócios para Spin-Off Corporativa [Text, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2016.tde-22112016-104253>
- Pereira, W. S. C. & Jesus, F. G. S. (2013). Ecopedagogia e Espaços não Formais como Recurso Pedagógico. In: Associação para o Desenvolvimento Coesivo da Amazônia. *Ponto de Encontro*. (4). 42-86. <https://shp.icu/Ecopedagogia>
- Pirnay, F., Surlemont, B., & Nlemvo, F. (2003). Toward a Typology of University Spin-offs. *Small Business Economics*, 21(4), 355–369. <https://doi.org/10.1023/A:1026167105153>
- Poehlmann, K., Helm, R., Mauroner, O., & Auburger, J. (2021). Corporate Spin-Offs' Success Factors: Management Lessons from a Comparative Empirical Analysis with Research-Based Spin-Offs. *Review of Managerial Science*, 15(6), 1767–1796. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00402-3>
- Santos, D. M. (2023). Uso Do Microagulhamento No Tratamento De Cicatrizes. 11-24. <http://repositorio.fevasf.edu.br/jspui/handle/FEVASF/87>.
- Santos, F. Q. D., Moré, R. P. O. & Gonçalves, L. D. F. (2023). Construção de Modelo Teórico para as Spin-Offs da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. *XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Cidade de Loja - Equador*. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/243936/1220160%20%23.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sequeira, A. L. R. O. (2013). Spin-Off em Pequenas e Médias Empresas. Universidade de Coimbra. 15-60. <https://core.ac.uk/download/pdf/19134581.pdf>.
- Silva, K. K. N. (2022). Mapeamento de Recursos Competitivos e Formulação Estratégica: Um Estudo de Caso no Setor Estético. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/24947>
- Tübke, A. (2004). Success Factors of Corporate Spin-Offs. *Springer Science & Business Media*.
- Warren, M. (2021). Inovações Democráticas e Democracias Representativas. *Revista Debates*, 15(1), 8–32. <https://doi.org/10.22456/1982-5269.112248>