

---

**SPILLOVERS DE CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR:  
PROPOSIÇÃO DE MODELO TEÓRICO**

***KNOWLEDGE SPILLOVERS AND VALUE CREATION: PROPOSITION  
OF THEORETICAL MODEL***

**SILVELI CRISTO-ANDRADE**

Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior - Covilhã/Portugal, Mestre em Administração pela FUCAPE Business School.

**ANABELA DINIS**

Professora Associada do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior - Covilhã/Portugal. Doutora em Gestão.

**RESUMO**

O objetivo deste estudo foi demonstrar pontos importantes sobre o fenômeno spillovers de conhecimento, apresentando a entrada e saída dos spillovers de conhecimento em uma organização, como suas variáveis se relacionam dentro do cenário organizacional e o papel moderador que os riscos e as ameaças podem incidir sobre o processo empreendedor e estratégico de uma organização. Para realizar este propósito, optou-se pela proposta de um modelo que combinasse todos os elementos desse processo, ambientando-o em um cenário empreendedor e estratégico. As contribuições teóricas desse estudo ampliam o conhecimento de como este fenômeno ocorre no cenário organizacional, destacando o papel moderador que os riscos e ameaças podem incidir na tomada de decisão e ação empresarial, no uso de investimentos e na criação de valor de uma empresa. O estudo fornece como contribuição prática a possibilidade da geração de uma escala de medição para as organizações que executam esta apropriação dos spillovers de conhecimento, possibilitando assim um acompanhamento de suas performances.

**PALAVRAS-CHAVE:** Spillovers de conhecimento, empreendedorismo estratégico, capital humano, tomada de decisão e ação, investimentos, criação de valor, papel moderador de riscos e ameaças.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to demonstrate important points about the knowledge spillovers phenomenon, presenting the input and output of knowledge spillovers in an organization, how its variables relate to the organizational scenario, and the moderating role that risks and threats can have the entrepreneurial and strategic process of an organization. To accomplish this purpose, we opted for the proposal of a model that would combine all the elements of this process, setting it in an entrepreneurial and strategic scenario. The theoretical contributions of this study increase the knowledge of how this phenomenon occurs in the organizational scenario, highlighting the moderating role that risks and threats can influence in decision making and corporate action, in the use of investments and in the creation of value of a company. The study provides as a practical contribution the possibility of generating a measurement scale for the organizations that execute this appropriation of the knowledge spillovers, thus enabling a monitoring of their performances.

**KEYWORDS:** Spillovers of knowledge, strategic entrepreneurship, human capital, decision making and action, investments, value creation, role of moderator of risks and threats.

## **INTRODUÇÃO**

No cenário competitivo e dinâmico que existe nos dias atuais, empresas sejam grandes ou pequenas são muitas vezes levadas a agir buscando vantagens competitivas frente aos seus competidores, o que as leva a empreender estrategicamente para alcançar oportunidades. Esta busca que a empresa realiza por oportunidades pode acontecer por meio de descoberta ou por meio de criação de valor (Ferreira, Ratten, & Dana, 2017; Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011; Kuratko & Audretsch, 2009).

Muito têm vindo a ser explorado sobre quais são os motivos para esta atitude de buscar oportunidades por meio do empreendedorismo. Vários autores (por exemplo, Acs, Audretsch, & Carlsson, 2012; Audretsch & Keilbach, 2007; Audretsch & Belitski, 2013; Bae & Koo, 2009; Colombelli, 2016; Dohse & Walter, 2012; Pathak, Laplume, &

---

---

Xavier-Oliveira, 2015; Qian & Acs, 2013; Qian, Acs, & Stough, 2013; Stam, 2013; Stenholm, Acs, & Wuebker, 2013) têm contribuído para o entendimento das razões que levam uma empresa para uma tomada de decisão de empreender.

Acs, Audretsch e Lehmann (2013) mencionam que um dos principais motivos para esta tomada de decisão é devido ao acesso que estas empresas têm aos spillovers de conhecimento. Ou seja, o fenômeno que este estudo procurou abordar pode criar uma oportunidade empresarial que faz com que a empresa deixe uma zona de conforto e se lance a novos caminhos, novos desafios.

Este fenômeno, os spillovers de conhecimento, são fluxos não intencionais de conhecimento que saem de sua origem para serem captados por outros. São também considerados benefícios externos da criação do conhecimento que ao serem captados são desfrutados por aqueles que não foram seus criadores. Em uma outra visão, é um fenômeno espacial e geográfico, onde as empresas ao se apropriarem desses fluxos não intencionais de conhecimento conseguem criar e apropriar valor ao investir em conhecimento (Agarwal, Audretsch, & Sarkar, 2010; Ferreira et al., 2017; Tavassoli, Bengtsson, & Karlsson, 2017).

Como estes fluxos se encontram no ambiente de negócios, as oportunidades podem ser identificadas ou exploradas não somente por grandes empresas, mas também pelas pequenas e médias empresas (PMEs). Welter, Baker, Audretsch e Gartner (2017) comentam que o empreendedorismo cotidiano que é realizado pelas PMEs, e algumas vezes pouco valorizado quando comparado as grandes empresas, têm sua representatividade cada vez mais alargada nas sociedades atuais, necessitando assim ser cada vez mais estratégico, o que faz com que os spillovers de conhecimento, ou seja, a captação de conhecimento externo e aleatório seja interessante para essas empresas quando utilizado estrategicamente para se adquirir valor (Welter et al., 2017).

Sendo assim, as oportunidades que aparecem no ambiente de negócios, quando estrategicamente abraçadas, tendem a impulsionar a empresa a empreender. Entretanto, neste caminho surgem tanto a oportunidade para a criação de valor que pode se alcançar com o aproveitamento dos spillovers de conhecimento, como a possibilidade do surgimento de riscos e ameaças, que pode ocorrer quando se explora aquilo que é novo (Tavassoli et al., 2017).

---

Pensando justamente nos desafios que muitas vezes PMEs ou grandes empresas enfrentam ao optar ou não por empreender, este estudo se preocupou no alargamento deste tema, spillovers de conhecimento, e na sua participação nas estratégias empreendedoras que as organizações podem se utilizar quando optam por abraçar as oportunidades surgidas, como também os possíveis riscos e ameaças que se encontram inseridos neste contexto.

Nesta linha, o objetivo deste estudo se baseia em três pontos. Em primeiro lugar, apresentou uma proposta de modelo que demonstrasse o processo que a entrada e saída dos spillovers de conhecimento sofrem ao deixarem o ambiente de negócios para entrarem em um ambiente organizacional e vice-versa. Em segundo lugar apresentou como estas variáveis juntas, empreendedorismo estratégico, tomada de decisão para a ação, criação de valor e por último riscos e ameaças, se relacionaram dentro de um único framework.

E, finalizando a análise deste estudo, em terceiro lugar, demonstrou-se que, dentro deste panorama que é o ambiente de negócios, os spillovers de conhecimento podem apresentar seu lado positivo, como por exemplo a criação de valor, entretanto podem também apresentar um lado negativo, muitas vezes não comentado com tanta frequência pela academia, os riscos e as ameaças que podem surgir neste contexto e seu papel moderador no processo.

Este estudo iniciou-se com esta introdução, em seguida foi realizado o desenvolvimento teórico do modelo, onde procurou-se destacar a entrada e saída dos spillovers de conhecimento em um contexto organizacional, uma visão da atuação empreendedora e estratégica que o cenário atual tem exigido das empresas, bem como a tomada de decisão e ação que leva os profissionais por um lado a alcançarem a criação de valor para empresa, e, por outro, a possibilidade desta ação gerar ameaças e riscos. Seguiu-se, ainda, a apresentação do modelo e suas proposições, encerrando este estudo com as considerações finais.

## **2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DO MODELO**

O panorama atual no ambiente dos negócios é caracterizado por vários autores (por exemplo, Acs et al., 2012; Ferreira et al., 2017; Ghio, Guerini, & Rossi-Lamastra, 2016; Kuratko & Audretsch, 2009; Sarkar, 2017; Tavassoli et al., 2017) como sendo

---

desafiador para qualquer empresa. Estas, sejam empresas de grande porte ou PMEs, vivenciam constantemente desafios, necessitando ter suas capacidades sempre renovadas, serem passíveis de mudanças rápidas, serem preparadas para enxergar oportunidades que criem valor à organização, bem como atuem nas oportunidades enfrentando os riscos e ameaças que possam surgir.

Pensando neste cenário como um todo, a literatura pesquisada para este estudo procurou abordar o contexto dos spillovers de conhecimento quando este sai do ambiente externo, o ambiente de negócios, para dentro da organização, e após percorrer seu caminho dentro da organização, volta ao ambiente dos negócios. É neste contexto que se encontram as atitudes empreendedoras e estratégicas para o alcance das oportunidades e a criação de valor, bem como possíveis riscos e ameaças que podem surgir nas tomadas de decisão e ações executadas pelas empresas.

## 2.1 SPILLOVERS DE CONHECIMENTO

O conhecimento pode ser definido como um processo onde vários tipos de informações podem ser assimilados por meio de processos cognitivos. Dentro dessa visão do conhecimento surgiu um novo conceito para nomear a difusão de informações que podem estar ao alcance das empresas, sem necessariamente ocorrer a intenção de transmissão dessas informações, conhecido por spillovers de conhecimento (Ferreira et al., 2017).

Este fenômeno é muitas vezes considerado um fluxo não intencional que vai de um ponto ao outro de uma determinada rede. Contudo, este fluxo não é deliberadamente realizado, ele ocorre sem a intenção de ser transmitido, ou seja, indiferente de quem que o criou, ele fica livre para o uso indiscriminado de empresas ou indivíduos (Ko & Liu, 2015).

Para Agarwal et al. (2010) os spillovers de conhecimento também podem ser semelhantes à transferência de conhecimento por serem utilizados para benefício econômico da empresa, como a geração de valor. No entanto, não é considerado igual a transferência de conhecimento porque não envolve pagamento por este conhecimento e não gera rivalidades entre os utilizadores desse conhecimento, devido a ele se encontrar fluindo no ambiente de negócios.

Destaca-se também a importância dos benefícios externos que ocorrem deste

---

---

fenômeno, ou seja, as melhorias que estes conhecimentos gerados e difundidos mesmo não propositalmente podem trazer para dentro de uma empresa, quando esta opta em explorá-los de uma maneira empreendedora e estratégica (Agarwal, Audretsch, & Sarkar, 2007). Tavassoli et al. (2017) destacam que o ambiente externo afeta como a empresa atua em relação a procura, descoberta ou criação de oportunidades. Sendo assim, um dos elementos principais na busca por vantagens competitivas são os spillovers de conhecimento que a empresa se apropria. Os mesmos autores destacam também que este fenômeno que vem a beneficiar a empresa pode ser encontrado fora dela, dentro dela e mesmo entre empresas iguais ou diferentes.

Devido esta necessidade das empresas, grandes ou pequenas, por vantagens competitivas, considera-se que a questão-chave dos spillovers de conhecimento é a inovação, ou seja, o fenômeno fornece para outras empresas que não a criadora do conhecimento, um caminho para inovar, se aperfeiçoar, seja em seu produto final, em sua estrutura interna, na atuação interna dos profissionais, ou até mesmo na abertura de novos negócios (Ferreira et al., 2017).

Um outro ponto interessante destacado por Tavassoli et al. (2017) é que estes spillovers de conhecimento podem se locomover embutido nas pessoas, ou seja, profissionais levam consigo de uma empresa para outra suas experiências anteriores, sua educação e até mesmo as habilidades que elas já possuíam ou adquiriram durante o passar do tempo, enfim, seu conhecimento. Outra fonte indicada dos spillovers de conhecimento são as redes de relacionamentos no cenário de negócios, como por exemplo, clientes, fornecedores, stakeholders enfim, que também podem propiciar este fenômeno de uma empresa para outra.

Conforme Acs et al. (2013) mencionam, a entrada dos spillovers de conhecimento nas empresas podem então fomentar um comportamento empreendedor, levando-as a serem criativas, inovadoras e até criadoras de novas empresas. Conforme Tavassoli et al. (2017) sugerem, a empresa munida desses spillovers e tendo a habilidade para operar no cenário dinâmico que se encontra o ambiente de negócios atual, pode desenvolver uma capacidade tanto de parceria com outras empresas para acessar esse conhecimento como combinar vários spillovers de conhecimento, tendo assim uma considerável fonte de vantagem competitiva.

Impossível falar dos spillovers de conhecimento e não falar de universidades.

---

Essas são uma relevante fonte deste fenômeno. Devido sua base muitas vezes tecnológica elas desempenham um papel significativo para as organizações que usufruem de seus spillovers. Elas podem ajudar a dinamizar as receitas e reduzir o custo que a empresa possa ter com I&D (investigação e desenvolvimento) que em alguns casos se torna alto demais para as PMEs. Com uma interação entre empresa e universidade é possível alavancar o acesso a capital de pesquisa e propiciar uma certa segurança para a empresa, isto devido a universidade aos olhos da organização, não ser considerada mais um competidor em seu caminho (Leyden & Link, 2013).

Conforme destacam Lafuente, Szerb e Acs (2016), o empreendedorismo está vinculado diretamente com o nível de investimentos que são realizados em conhecimento. Ou seja, novas empresas poderão surgir a partir de entradas e saídas de conhecimentos que giram dentro de um ambiente de negócios produzindo assim novos conhecimentos, potencializando atividades empreendedoras.

Os benefícios que as empresas alcançam com a entrada dos spillovers de conhecimento são muitas vezes transformados em saída de spillovers de conhecimento. O conhecimento que a organização se apropria pode levar a uma criação de valor ao cliente, resultando em desempenho financeiro para a organização, como também pode beneficiar os indivíduos que ali trabalham, fornecendo uma satisfação no trabalho realizado (Tavassoli et al., 2017).

Não se pode esquecer também que spillovers de conhecimento tem uma alta ligação com inovação (Ferreira et al., 2017; Leyden & Link, 2013; Rosenzweig, 2017; Tavassoli et al., 2017). A respeito disso, o vínculo com parques científicos, incubadoras tecnológicas, bem como a proximidade com universidades pode trazer para a organização mecanismos que lhes ajudem a explorar conhecimentos que se encontrem na organização e que permanecem intactos, como também resultar em saída de conhecimentos que venham a ser apropriados e explorados por outras organizações (Sarkar, 2017).

Resultados do estudo de (Lafuente et al., 2016) indicam que o crescimento de um país está relativamente ligado a formação de conhecimento que este possui, ou seja, está ligado aos spillovers de conhecimento que as organizações se apropriam e que devolvem, modificados ou não, ao ambiente de negócios por meio da criação de valor, gerando assim novas oportunidades. Estes spillovers de conhecimento podem

---

---

resultar além benefícios econômicos para a organização, em benefícios para a sociedade como um todo, ao proporcionar aumento de educação, de empregabilidade, de satisfação profissional, enfim gerar um crescimento tanto para a organização como para a sociedade a sua volta. Seguindo a lógica descrita, foi construída a primeira proposição deste estudo:

## 2.2 EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO

O empreendedorismo engloba alguns pontos importantes como a tomada de iniciativa, a organização para a transformação de recursos e a aceitação de riscos e falhas. Este processo dinâmico é munido de ideias e soluções criativas e pode fazer parte de um plano de ação que a empresa escolheu para identificar oportunidades em meio ao caos (Kuratko & Audretsch, 2009).

Entretanto, apenas identificar as oportunidades não basta, é necessário saber como atuar ao se deparar com elas, e principalmente, como gerar o melhor proveito dessas oportunidades. Para esse impasse, muitas vezes a empresa necessita atuar com um pensamento estratégico, além do empreendedor (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001).

Devido a esta necessidade, a união de dois fenômenos deu origem ao empreendedorismo estratégico, que têm vindo a ser destacado como um ponto principal para a sobrevivência a longo prazo de uma empresa. A criação de valor é o foco principal no empreendedorismo estratégico e se encontra muitas vezes centrada na busca e implementação das oportunidades que sejam vantajosas para organização, gerando assim riqueza (Tavassoli et al., 2017).

Em uma visão empresarial, lançar-se a novos caminhos significa ter previamente um planejamento a seguir. Hitt et al. (2011) comentam que o empreendedorismo possui quatro dimensões-chave deste planejamento (i) a mentalidade empresarial, a cultura e a liderança, (ii) a gestão estratégica dos recursos organizacionais, (iii) a aplicação de criatividade e (iv) o desenvolvimento de inovação. Ou seja, com uma maior abrangência e dinamismo a empresa precisa unir diversos setores da organização para um ponto estratégico comum, conseguindo assim identificar e explorar oportunidades.

Quando uma organização busca atuar estrategicamente ela tem seu foco mais

---



---

no ambiente externo do que no interno. Contudo, mesmo focando no que se passa do lado de fora da organização, ela utiliza todas as suas capacidades para utilizar os seus recursos internos com eficiência e eficácia, para assim propiciar uma criação de valor. Além disso, se ela agir estrategicamente vai procurar fazer com que toda a sua equipe funcional entendam os objetivos traçados e trabalhem por eles unidos (Kuratko & Audretsch, 2009).

Para que uma empresa atue com empreendedorismo estratégico focando em oportunidades é necessário que o gerenciamento seja empreendedor e estratégico. Em um estudo recente de He, Standen e Coetzer (2017), encontram-se destacadas as capacidades e habilidades que o indivíduo que é líder empreendedor de uma organização necessita ter. Essas são: visão, inovação, direção pessoal e aceitação ao risco, adicionando algumas habilidades empreendedoras como a resiliência, e outras habilidades de líderes como ser inspirador, otimista, diplomático e orientado para performance. Ou seja, as organizações são dirigidas por pessoas, e essas necessitam estar preparadas para as oportunidades que podem vir tanto do ambiente externo quanto interno.

Com esta visão, o uso do empreendedorismo estratégico pelas organizações requer uma série de habilidades e capacidades, sejam organizacionais ou dos indivíduos que tomam as decisões por parte da empresa. Nessa questão é importante saber que grandes empresas podem atuar de uma maneira e PMEs podem atuar de outra, utilizando ambas empreendedorismo estratégico para alcançar seus objetivos (Tavassoli et al., 2017). O empreendedorismo estratégico pode proporcionar que empresas grandes tenham disposição para serem empreendedoras e que PMEs passem a serem mais estratégicas em suas ações organizacionais (Hitt et al., 2011).

Enfim, o empreendedorismo estratégico é um ambiente onde a tomada de decisão para a ação, os riscos e ameaças e a criação de valor estão constantemente em “ebulição”, e os resultados desse cenário podem depender de quão preparada e adaptável a organização esteja para as mudanças ambientais as quais é exposta. Ampliar seu conhecimento para ser criativa e inovadora e conseguir reduzir ou equilibrar os riscos e ameaças que podem surgir, estes tendem a ser seus desafios na busca pelo sucesso (Ferreira et al., 2017; Hitt et al., 2001, 2011; Kuratko & Audretsch, 2009; Sarkar, 2017).

Proposição 1: Sob uma perspectiva do empreendedorismo estratégico, os spillovers de conhecimento que entram na organização impactam no capital humano que essa detém.

### 2.3 CAPITAL HUMANO

Abordado como um dos principais elementos que permeiam o ambiente entre empreendedorismo estratégico e o fenômeno spillovers de conhecimento, o capital humano têm vindo a compor vários estudos investigativos nesta área. Autores (por exemplo, Acs & Armington, 2004; Acs, O’Gorman, Szerb, & Terjesen, 2007; Armington & Acs, 2002; Audretsch & Stephan, 1999; Dohse & Walter, 2012; González-Pernía, Jung, & Peña, 2015) têm se preocupado em investigar questões referentes ao indivíduo em si e sua relação por exemplo com intenção empreendedora, intensidade de criatividade e inovação, criação de patentes, capacidade de absorção dos spillovers de conhecimento, impacto que os indivíduos têm para a sobrevivência de novas empresas, entre outros.

Com isto, observa-se que o capital humano têm sido uma das variáveis mais utilizadas em estudos quantitativos, destacando assim sua importância para o empreendedorismo estratégico e para o uso de spillovers de conhecimento. Tavassoli et al. (2017) argumentam que o capital humano em empreendedorismo estratégico vai além do conhecimento que um indivíduo possui, ele engloba também suas habilidades, seus dons intelectuais e a maneira com que enfrenta as dificuldades, ou seja, sua motivação para os reveses que ocorrem em cenários dinâmicos. É esperado que profissionais que apresentam essas capacidades se tornem, dentro de suas áreas, profissionais empreendedores, tornando-se assim um recurso valioso para uma empresa, seja ela grande ou pequena.

Outro ponto importante é que quanto maior for a educação desse indivíduo, melhor é sua performance, ou seja, indivíduos empreendedores com alto nível educacional e capital humano tendem a apresentar maior competência para superar os desafios do mercado (Tavassoli et al., 2017). Já Nielsen (2015) apresenta resultados interessantes também nessa visão da educação, porém comparando ensinamentos técnicos de não técnicos. Em seu estudo apresenta que os acadêmicos de áreas técnicas têm melhor performance do que os acadêmicos não técnicos, pois em ambientes incertos,

---

---

os que têm base técnica são mais propensos a sobreviver e crescer com seu novo empreendimento devido a sua capacidade de aprendizagem ser maior. Por este lado, observa-se que o capital humano quanto mais habilidades deter dentro de uma área de conhecimentos específicos, melhor poderá enfrentar percalços que surjam pelo caminho.

Pode se dizer então, que o capital humano é um elemento essencial a ser considerado dentro deste fenômeno. Como Audretsch e Belitski (2013) argumentam, o indivíduo que empreende é um transmissor primário dos spillovers de conhecimento, ou seja, ele é um canal para novos conhecimentos, se tornando responsável pela propagação ou comercialização desse conhecimento adquirido, sendo o elo entre a tomadas de decisão e ação que a empresa define. Apresentou-se nesse ponto a terceira proposição desse estudo:

Proposição 2: Sob uma perspectiva do empreendedorismo estratégico e dos spillovers de conhecimento que entram na organização, o capital humano realiza sua tomada de decisão e ação.

## 2.4 TOMADA DE DECISÃO E AÇÃO

Para analisar este tópico, foi centrado o assunto em duas teorias sobre oportunidades, a teoria da descoberta e a teoria da criação. Conforme Alvarez e Barney (2007) comentam, a tomada de decisão de uma empresa para a criação de valor pode apresentar riscos e ameaças, dependendo de qual teoria essa tomada de decisão se debruce. A teoria da descoberta determina que o tomador de decisão de uma organização espera que choques externos no ambiente de negócios ocorram para o surgimento de oportunidades, existindo assim risco. Já na teoria da criação as ações do indivíduo que gerencia a organização são as que criam as oportunidades, ou seja, o gestor atua para que as oportunidades sejam criadas, existindo assim a incerteza.

São então as tomadas de decisão aliadas às ações dos gestores, das equipes e da empresa como um todo, que definem o caminho que tal organização irá tomar para alcançar sua criação de valor e seus objetivos finais. Essas tomadas de decisões e ações podem definir o crescimento da organização, inovações em produtos ou linhas de fabricação ou serviços, criação de novos empreendimentos dentro e fora da própria empresa, desenvolver até regiões ou economias, bem como elas podem também levar

---

a empresa a extinção (Agarwal et al., 2010).

Conforme Alvarez e Barney (2007) destacam, a tomada de decisão que leva a ações empreendedoras efetivas podem ser divididas em dois contextos. Quando utilizada no contexto da descoberta é ancorada em ferramentas de coleta de dados e tomada de decisão baseada em risco, com foco nos custos de oportunidade. Já quando é realizada em um contexto de criação ocorre um processo mais iterativo, indutivo com tomada de decisão incremental, usando biases e heurística, focando em uma perda aceitável.

Neste ponto que os spillovers de conhecimento entram para fomentar seja a inovação ou criação, seja melhoria em produtos, serviços, performance, enfim fomentando uma criação de valor. Contudo, apenas o fenômeno dos spillovers do conhecimento acontecer em determinados ambientes não implica em crescimento para uma empresa que o identifique e se aproprie dele, é necessário que a empresa atue sobre as oportunidades que os spillovers de conhecimento propiciaram, ou seja, a tomada de decisão em conjunto com a ação são necessárias para uma resposta lucrativa para a empresa (Acs et al., 2013; Audretsch & Keilbach, 2007).

É utilizando ferramentas apropriadas ao contexto para a tomada de decisão e ação que faz com que as empresas tenham mais efetividade em suas estratégias empreendedoras, podendo assim explorar as oportunidades com melhor possibilidade de sucesso, do que quando utilizam as ferramentas inapropriadas ao contexto para a tomada de decisão e ação. Por isso é importante que as empresas escolham como irá ser sua tomada de decisão e ação conforme for seu perfil para descobrir ou criar oportunidades (Alvarez & Barney, 2007).

Um ponto importante para destacar sobre tomada de decisão é que as PMEs que têm vindo a ser um ator de peso na economia da maioria dos países, têm uma vantagem neste processo de tomada de decisão e ação. Devido ao seu tamanho reduzido possuem mais rapidez e flexibilidade para decidir e agir, contudo as grandes empresas também possuem vantagens interessantes como por exemplo, a capacidade de desenvolvimento (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Com esta visão, foi criada a proposição deste estudo que vincula os spillovers de conhecimento com a tomada de decisão e ação sob o escopo do empreendedorismo estratégico:

Proposição 3: Segundo os princípios do empreendedorismo estratégico, as

---

tomadas de decisões e ações empresarias conduzem ao uso de investimentos.

## 2.5 INVESTIMENTOS

Investimentos é outro fator importante em investigações sobre spillovers de conhecimento e empreendedorismo estratégico. Em estudos, como, por exemplo, os de Acs et al. (2007) e Pathak, Laplume e Xavier-Oliveira (2015) a busca foi em verificar pontos sobre como impacta o investimento estrangeiro nas empresas, na criação de novas empresas ou até mesmo no setor de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Sarkar (2017) comenta que empresas que se utilizam do fenômeno dos spillovers de conhecimento e investem na criação de conhecimento através de seus setores de I&D, são aquelas que além de colaborar com o conhecimento regional ou local, acumulam conhecimento para si e para outros que possivelmente gravitam no mesmo ambiente, gerando não somente novos conhecimentos como um conhecimento econômico.

Contudo, quando se aborda investimentos, a questão principal de alguns estudos ambientados no fenômeno dos spillovers de conhecimento e empreendedorismo estratégico (por exemplo, Kim & Li, 2014; Uzzi & Gillespie, 2002; Van Geenhuizen & Reyes-Gonzalez, 2007) é analisar e conhecer as relações entre investimentos, performance e atividades empreendedoras, ou então quando estas podem ocorrer entre empresas e instituições financeiras, entre empresas agrupadas e não agrupadas, ou em empresas em geral.

Guzzini e Iacobucci (2014) compara diferentes tipos de incentivos a investimentos em grupos empresariais, com o intuito de compreender se a visão generalizada de que as PMEs são menos propensas a investir em I&D devido às dificuldades de obtenção de recursos financeiros e se quando se encontram em redes ou afiliadas, esta dificuldade de investimento em I&D é amenizada. Os resultados de seu estudo mostraram que não há diferença na propensão de investir em I&D entre empresas pertencentes a um grupo ou autônomas, contudo quando se encontram em um grupo, as empresas líderes e intermediárias, tendem a investir mais em I&D, e esta propensão e intensidade de investimentos em I&D são influenciadas pelo tamanho das empresas controladas.

Em outra visão existem também a discussão sobre os efeitos que o

---

investimento estrangeiro direto executa na atividade empreendedora, com os posicionamentos contra, ressaltando que eles prejudicam o empreendedorismo doméstico, ou também com a visão positiva da questão, que eles facilitam o surgimento e aproveitamento dos spillovers de conhecimento, facilitando assim o empreendedorismo como um todo (Pathak et al., 2015). Com estas abordagens sobre investimentos foi então criada a quinta proposição deste estudo:

Proposição 4: Segundo os princípios do empreendedorismo estratégico, o uso de investimentos fornece uma criação de valor.

## 2.6 CRIAÇÃO DE VALOR

Quando se pensa em criação de valor por uma empresa, remete-se à tradicional visão baseada em recursos. De acordo com Barney (1991) quando uma empresa possui recursos valiosos, difíceis de imitar, e também sabe como utilizar esses recursos para seu proveito próprio, ela então consegue criar valor e ter uma vantagem competitiva frente aos competidores.

Uma outra visão mais recente sobre criação de valor e vantagem competitiva é que estes dois fenômenos são passíveis às empresas que conseguem criar o maior valor econômico comparado a outras empresas, sendo este valor econômico a diferença entre o que os consumidores percebem como benefício do produto ou serviço e o custo econômico para a empresa para a geração deste produto ou benefício (Talaja, 2012). Sendo assim, a criação de valor se encontra no centro do empreendedorismo estratégico, e ela pode ser vista de duas maneiras, uma com a identificação e exploração de novas oportunidades e outra como as empresas sustentam essa vantagem competitiva frente aos adversários (Tavassoli et al., 2017).

Aliado a este pensamento, Ferreira et al. (2017) comentam que o conhecimento é um dos principais direcionadores de uma vantagem competitiva e de uma criação de valor para a organização, pois quando este conhecimento é utilizado estrategicamente e com pensamento empreendedor, gera riqueza. Daí a importância de uma organização se apropriar dos spillovers de conhecimento que se encontram dispersos no meio ambiente negocial, para impulsionar dentro de seu próprio ambiente a inovação, a criatividade e a geração de riqueza.

Contudo, sustentar esta vantagem competitiva, conforme já comentado, requer

---

---

mais do que apenas apropriação, é preciso ser eficiente e eficaz na utilização e na otimização dos recursos que a empresa possui, sendo esses os recursos financeiros, físicos, organizacionais e humanos que uma empresa emprega em seus produtos ou serviços. Talaja (2012) também enfatizou que apenas ter recursos não é o suficiente, é importante possuir capacidade para utilizar esses recursos da melhor maneira possível. Uma das melhores formas de conseguir este feito é possuir em seu quadro de profissionais indivíduos competentes que saibam ter uma tomada de decisão e ação condizentes com o momento.

Decidir qual caminho a seguir, como o fazer, e fazê-lo são momentos diferentes para cada gestor. O líder empreendedor com autoeficácia é um recurso valioso para qualquer organização, entretanto, é nas PMEs que seu valor pode ser mais representativo. A tomada de decisão e a ação que ele definir quando se apropriar de spillovers de conhecimento pode definir quão benéfica será essa criação de valor (Hitt et al., 2001, 2011; Tavassoli et al., 2017). Pensando na criação de valor que uma empresa pode ter em relação a utilização de seus recursos para criar uma vantagem competitiva, foi criada a segunda proposição deste estudo:

Proposição 5: Segundo os princípios do empreendedorismo estratégico, a criação de valor conduz a novos spillovers de conhecimentos para o ambiente de negócios.

## 2.7 RISCOS E AMEAÇAS

O ambiente de negócios atual é fortemente competitivo, apresentando pouco espaço para manobras arriscadas. Os riscos e ameaças cada vez se tornam maiores, seja para grandes empresas ou PMEs, e isto se deve a quatro fatores que ambientam o cenário competitivo que as empresas enfrentam: mudanças, complexidade, caos e contradição (Kuratko & Audretsch, 2009).

Os riscos e ameaças para uma empresa podem surgir tanto devido à falta de recursos valiosos e inimitáveis, quanto às mudanças que podem ocorrer no macroambiente e que em várias situações são incontroláveis. Este macroambiente é formado por seis cenários, o político legal, o econômico, o tecnológico, o sociocultural, o ecológico e o demográfico (Hitt et al., 2011; Kuratko & Audretsch, 2009; Sarkar, 2017).

Nestes cenários dinâmicos, riscos e ameaças são questões importantes

---

---

para empresas grandes ou não, pois delas dependes uma melhor utilização de suas oportunidades, de seus recursos e de suas capacidades para a criação de valor pretendida. Ao tomar decisões, gestores muitas vezes tendem a avaliar as perdas e os ganhos que poderão decorrer de suas ações. Os riscos e ameaças, pode-se dizer, tendem a determinar o tamanho da geração de riqueza que poderá vir da escolha do caminho realizado (Kuratko & Audretsch, 2009; Talaja, 2012).

Visto isto, tem-se então que o empreendedorismo estratégico exige um comportamento onde as organizações assumem os riscos e ameaças que possam surgir como um fato a ser tratado. Sobre isso, Kuratko e Audretsch (2009) destacaram que os indivíduos que são os tomadores de decisão em uma organização têm uma predisposição a tomarem riscos calculados e procuram ter consigo uma equipe efetiva para o tratamento tanto dos riscos quanto das possíveis ameaças. Mantendo uma equipe focada para este propósito, conseguem antever possíveis consequências, antecipando ações e construindo assim um plano de negócios sólido e de longo prazo. Partindo desta visão, que os riscos e ameaças são tratados pelo gestor tomador de decisão e ação para uma melhor criação de valor, construiu-se as últimas proposições deste estudo:

Proposição 6: Os riscos e ameaças tendem a moderar a relação entre o capital humano e a tomada de decisão e ação.

Proposição 7: Os riscos e ameaças tendem a moderar a relação entre a tomada de decisão e ação e os investimentos.

Proposição 8: Os riscos e ameaças tendem a moderar a relação entre os investimentos e a criação de valor.

### **3 MODELO PROPOSTO**

Baseado na literatura foi construída a Figura 1, ilustrando o modelo proposto para evidenciar a relação dos spillovers do conhecimento que entram na organização, o capital humano, a tomada de decisão e ação, os investimentos, os riscos e ameaças que podem incidir na criação de valor e, finalizando, os novos spillovers de conhecimento que voltam ao ambiente de negócios.



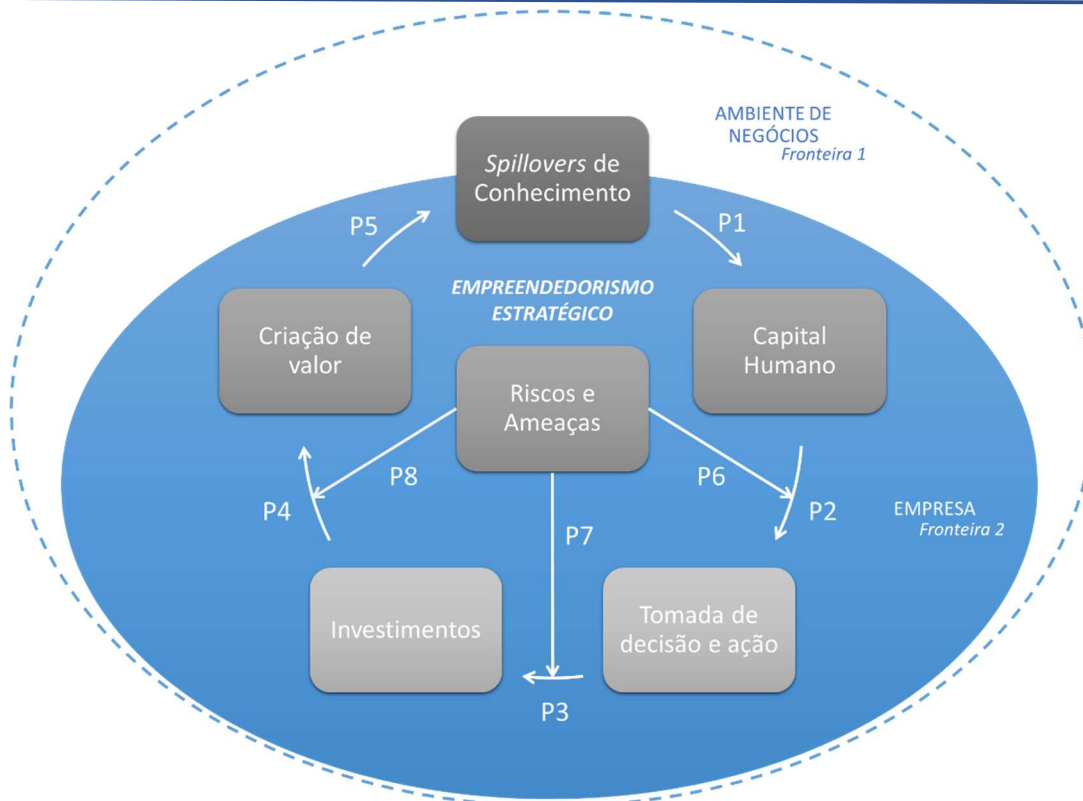


Figura 1 – Processo *Spillovers* de Conhecimento e Empreendedorismo Estratégico  
Fonte: Elaboração própria.

O que se propôs neste modelo foi identificar os *spillovers* do conhecimento que entram como geradores de oportunidades no ambiente da organização, possibilitando uma atitude empreendedora e estratégica por parte da empresa (Acs et al., 2013; Kuratko & Audretsch, 2009; Tavassoli et al., 2017). Esta atitude muitas vezes é realizada por meio do gestor da organização, capital humano, que toma decisões e planeja ações, passível de investimentos, para o alcance de determinada criação de valor, e conseqüentemente, a saída de novos *spillovers* de conhecimento (Agarwal et al., 2010; Alvarez & Barney, 2007; Ferreira et al., 2017). Continuando nesta linha, a intenção do modelo proposto é também indicar que os riscos e ameaças que podem surgir no cenário empreendedor e estratégico que a empresa executa, pode atuar neste ambiente, moderando a tomada de decisão e ação, o uso ou não de investimentos e a criação de valor (Hitt et al., 2011; Kuratko & Audretsch, 2009; Talaja, 2012). Por fim, observa-se no modelo que a criação de valor tende a gerar a saída de novos *spillovers* de conhecimento da empresa para o ambiente de negócios (Sarkar, 2017; Tavassoli et al., 2017).

Sugere-se que a avaliação empírica deste modelo seja realizada a partir de estudos de casos múltiplos, a serem realizados tanto em empresas de âmbito internacional (multinacionais) quanto em PMEs, possibilitando assim revelar as várias faces destes fenômenos que teoricamente se mostram relacionados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em artigos recentes (por exemplo, Abubakar & Mitra, 2017; Acs, Audretsch, Lehmann, & Licht, 2016; Audretsch & Lehmann, 2017; Colombelli, 2016; Ferreira et al., 2017; Feser & Proeger, 2017; Garrett, Miao, Qian, & Bae, 2017; Gast, Werner, & Kraus, 2017; Hayter, 2016; Hervas-Oliver, Lleo, & Cervello, 2017; Paik & Woo, 2017; Rodeiro-Pazos, Rodríguez-Gulías, & Fernández-López, 2017; Sarkar, 2017; Tavassoli et al., 2017; Zygmunt, 2016) que abordam os spillovers de conhecimento encontram-se trabalhos de cunho teórico, qualitativo e quantitativo abordando vários temas sobre esse fenômeno, desde sua história e conceitos, crescimento econômico ou endógeno, empreendedorismo estratégico, aglomeração, redes de cooperação, investimento e performance, capital humano e cooperação, processos e gaps, entre outros.

Devido a essa grande variedade de temas que o fenômeno dos spillovers de conhecimento pode alcançar, o objetivo deste estudo se ateve em três pontos principais. Em apresentar o processo da entrada e saída dos spillovers de conhecimento. Em demonstrar por meio desse processo como spillovers de conhecimento – entrada, empreendedorismo estratégico, tomada de decisão e ação, criação de valor, riscos e ameaças e por fim, spillovers de conhecimento – saída se relacionam dentro do cenário organizacional. E por fim, no papel moderador que os riscos e as ameaças podem incidir sobre o processo empreendedor e estratégico que a gestão executa ao procurar atingir uma criação de valor. O modelo proposto tende a explicar o papel de cada uma das variáveis abordadas, favorecendo o entendimento das relações entre os elementos que podem facilitar a competitividade das empresas, sejam elas de grande porte ou PMEs.

Como implicações teóricas, o estudo vem a contribuir com uma visão do processo que o fenômeno nomeado como spillovers de conhecimento possui dentro de organizações, propiciando um entendimento alargado do papel moderador que os riscos e as ameaças podem incutir na geração de valor. Como contribuições práticas, a

---

---

criação de uma teoria inicial e de uma escala que possa ter sua aplicabilidade em organizações que procuram atestar os ganhos obtidos pela apropriação dos spillovers de conhecimento, revelando assim novos caminhos para a competitividade das organizações.

As limitações deste estudo referem-se principalmente a falta de avaliação empírica do modelo proposto. Neste sentido, sugere-se o desenvolvimento de estudos de casos múltiplos para gerar conhecimentos que podem resultar no desenvolvimento de uma escala de mensuração das variáveis que compõem o modelo. Além disso, percebe-se uma carência na literatura existente que evidencie as relações entre as variáveis do modelo, que é uma oportunidade para novos estudos. Como estudos futuros para dar continuidade às investigações sobre o modelo que foi proposto aqui, seria interessante a verificação dos spillovers de conhecimento não somente em organizações nacionais, mas também em organizações multinacionais. Por fim, sugere-se a aplicação da escala a ser gerada em estudos empíricos tanto em empresas de grande porte quanto em PMEs, permitindo identificar diferenças no modelo proposto conforme o porte da organização.

## REFERÊNCIAS

- Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2017). Knowledge spillovers and high-impact growth: Comparing local and foreign firms in the UK. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 145–176. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0195-7>
- Acs, Z. J., & Armington, C. (2004). Employment growth and entrepreneurial activity in cities. *Regional Studies*, 38(8), 911–927. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280938>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of intrapreneurship. *Small Business Economics*, 41, 757–774. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9505-9>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2012). Growth and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(2), 289–300. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9307-2>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2016). National systems of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 46(4), 527–535. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9705-1>
- Acs, Z. J., O’Gorman, C., Szerb, L., & Terjesen, S. (2007). Could the Irish miracle be
-

---

repeated in Hungary? *Small Business Economics*, 28(2–3), 123–142.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-006-9027-9>

Agarwal, R., Audretsch, D. B., & Sarkar, M. B. (2007). The process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 263–286. <https://doi.org/10.1002/sej>

Agarwal, R., Audretsch, D. B., & Sarkar, M. B. (2010). Knowledge spillovers and Strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 271–283. [https://doi.org/DOI: 10.1002/sej.96](https://doi.org/DOI:10.1002/sej.96)

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(16 Nov), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej>

Armington, C., & Acs, Z. J. (2002). The determinants of regional variation in new firm formation. *Regional Studies*, 36(1), 33–45. <https://doi.org/10.1080/00343400120099843>

Audretsch, D. B. & Keilbach, M. (2007). The Theory of Knowledge spillover Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1242–1254.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2013). The missing pillar: The creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), 819–836. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9508-6>

Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2017). Economic performance and the knowledge spillover theory of entrepreneurship: a comment. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1234–1235. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9507-2>

Audretsch, D. B., & Stephan, P. E. (1999). Knowledge spillovers in biotechnology: sources and incentives. *Journal of Evolutionary Economics*, 9(1), 97–107. <https://doi.org/10.1007/s001910050076>

Bae, J., & Koo, J. (2009). The nature of local knowledge and new firm formation. *Industrial and Corporate Change*, 18(3), 473–496. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn017>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Colombelli, A. (2016). The impact of local knowledge bases on the creation of innovative start-ups in Italy. *Small Business Economics*, 47(2), 383–396. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9722-0>

Dohse, D., & Walter, S. G. (2012). Knowledge context and entrepreneurial intentions among students. *Small Business Economics*, 39(4), 877–895. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9324-9>

Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L. P. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161–167. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0415-6>

---

---

Feser, D., & Proeger, T. (2017). Asymmetric information as a barrier to knowledge spillovers in expert markets. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 211–232. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0404-9>

Garrett, R. P., Miao, C., Qian, S., & Bae, T. J. (2017). Entrepreneurial spawning and knowledge-based perspective: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 49(2), 355–378. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9842-1>

Gast, J., Werner, A., & Kraus, S. (2017). Antecedents of the small firm effect: the role of knowledge spillover and blocked mobility for employee entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 277–297. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0403-x>

Ghio, N., Guerini, M., & Rossi-Lamastra, C. (2016). University knowledge and the creation of innovative start-ups: an analysis of the Italian case. *Small Business Economics*, 47(2), 293–311. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9720-2>

Ghio, N., Guerini, M., Lehmann, E. E., & Rossi-Lamastra, C. (2015). The emergence of the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9588-y>

González-Pernía, J. L., Jung, A., & Peña, I. (2015). Innovation-driven entrepreneurship in developing economies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(9–10), 555–573. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1075602>

Guzzini, E., & Iacobucci, D. (2014). Ownership as R&D incentive in business groups. *Small Business Economics*, 43(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9529-1>

Hayter, C. S. (2016). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45(2), 475–490. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.003>

He, L., Standen, P., & Coetzer, A. (2017). The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders. *Small Enterprise Research*, (Jun), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1334225>

Hervas-Oliver, J. L., Lleo, M., & Cervello, R. (2017). The dynamics of cluster entrepreneurship: Knowledge legacy from parents or agglomeration effects? The case of the Castellon ceramic tile district. *Research Policy*, 46(1), 73–92. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.10.006>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. <https://doi.org/10.1111/b.9780631234104.2002.00012.x>

---

---

Kim, P. H., & Li, M. (2014). Injecting demand through spillovers: Foreign direct investment, domestic socio-political conditions, and host-country entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 210–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.004>

Ko, W. W., & Liu, G. (2015). Understanding the Process of Knowledge Spillovers: Learning to Become Social Enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 263–285. <https://doi.org/10.1002/sej.1198>

Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(812), 611–634. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>

Lafuente, E., Szerb, L., & Acs, Z. J. (2016). Country level efficiency and national systems of entrepreneurship: a data envelopment analysis approach. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1260–1283. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9440-9>

Leyden, D. P., & Link, A. N. (2013). Knowledge spillovers, collective entrepreneurship, and economic growth: The role of universities. *Small Business Economics*, 41(4), 797–817. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9507-7>

Nielsen, K. (2015). Human capital and new venture performance: the industry choice and performance of academic entrepreneurs. *Journal of Technology Transfer*, 40(3), 453–474. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9345-z>

Paik, Y., & Woo, H. (2017). The effects of corporate venture capital, founder incumbency, and their interaction on entrepreneurial firms' R&D investment strategies. *Organization Science*, 28(4), 1–20. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1133>

Pathak, S., Laplume, A., & Xavier-Oliveira, E. (2015). Inbound foreign direct investment and domestic entrepreneurial activity. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(5–6), 334–356. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1058424>

Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs : A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>

Qian, H., & Acs, Z. J. (2013). An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9368-x>

Qian, H., Acs, Z. J., & Stough, R. R. (2013). Regional systems of entrepreneurship: The nexus of human capital, knowledge and new firm formation. *Journal of Economic Geography*, 13(4), 559–587. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs009>

QUEIROZ, Roberlei Aldo; TEIXEIRA JR, Juarez Ribas; KNOERR, Fernando Gustavo. CONTROLE E VIGILÂNCIA DO CIDADÃO ATRAVÉS DO PODER PÚBLICO. UM DIÁLOGO COM MICHEL FOUCAULT E HANS JONAS SOBRE PROGRAMAS DE GOVERNO. *Revista Jurídica*, [S.l.], v. 4, n. 37, p. 413-443, nov. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1057>>.

---



---

Acesso em: 11 set. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i37.1057>.

Rodeiro-Pazos, D., Rodríguez-Gulías, M. J., & Fernández-López, S. (2017). The effectiveness of entrepreneurial universities at creating surviving firms. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3), 339–353. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2017-0007>

Rosenzweig, S. (2017). The effects of diversified technology and country knowledge on the impact of technological innovation. *Journal of Technology Transfer*, 42(3), 564–584. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9492-5>

Sarkar, S. (2017). Uncorking knowledge- purposeful spillovers as a strategic tool for capability enhancement in the cork industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 251–275. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0395-6>

Stam, E. (2013). Knowledge and entrepreneurial employees: A country-level analysis. *Small Business Economics*, 41(4), 887–898. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9511-y>

Stenholm, P., Acs, Z. J., & Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 176–193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.002>

Talaja, A. (2012). Testing Vrin Framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management*, 17(2), 51–64.

Tavassoli, S., Bengtsson, L., & Karlsson, C. (2017). Strategic entrepreneurship and knowledge spillovers : spatial and aspatial perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(Aug), 233–249. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0405-8>

Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks : embeddedness and the firm ' s debt performance. *Strategic Management Journal*, 618(Mar), 595–618. <https://doi.org/10.1002/smj.241>

van Geenhuizen, M., & Reyes-Gonzalez, L. (2007). Does a clustered location matter for high-technology companies' performance? The case of biotechnology in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(9), 1681–1696. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.10.009>

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday Entrepreneurship—A Call for Entrepreneurship Research to Embrace Entrepreneurial Diversity. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(3), 311–321. <https://doi.org/10.1111/etap.12258>

Zygmunt, J. (2016). Enterprises ' Development in Peripheral Regions : Patterns and Determinants. *Problemy Zarzadzania*, 15 1(65), 226–236. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.65.14>