



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A GOVERNANÇA EM REDE E SUAS INTERAÇÕES DENTRO DO
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DA CIDADE DE LISBOA.

INGRID SANTOS CIRIO DE AZEVEDO

OUTUBRO-2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A GOVERNANÇA EM REDE E SUAS INTERAÇÕES DENTRO DO
ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR DA CIDADE DE LISBOA.

INGRID SANTOS CIRIO DE AZEVEDO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RICARDO FIGUEIREDO BELCHIOR

OUTUBRO-2023

RESUMO

Nas últimas décadas, emergiu uma nova forma de governação para substituir os diferentes modos de elaboração e implementação de políticas. A governação colaborativa, como passou a ser conhecida, reúne as partes interessadas públicas e privadas em fóruns coletivos com agências públicas para participarem na tomada de decisões orientada para o consenso. Nesta dissertação realizamos um estudo analítico da literatura existente sobre redes de governança colaborativa no ecossistema empreendedor de Lisboa. Examinamos criticamente como um ecossistema empreendedor está estruturado usando uma abordagem exploratória. Estudos anteriores nesta área discutiram a presença de elementos no sistema ou capturaram o ecossistema da forma mais holística possível, estendendo-se à dimensão social, cultural e institucional. No entanto, descobrimos que essas conceituações agregadas deram uma compreensão limitada de como os diferentes elementos estão conectados e constituem o sistema. Aqui, aplicamos uma abordagem de rede social analisando as conexões do ecossistema em várias camadas: (1) entre empreendedores, (2) entre organizações de apoio e (3) entre empreendedores e organizações de apoio importantes. Através de uma série de entrevistas com empresários e organizações de apoio de Lisboa, também identificamos uma série de fatores cruciais dentro do próprio processo colaborativo. Estes fatores incluem a construção de confiança, a credibilidade interna da rede, a aprendizagem coletiva, o poder de influência e a proporcionalidade em relação aos benefícios. A dissertação conclui com uma discussão sobre as implicações do nosso modelo de contingência para os profissionais e para investigações futuras sobre governação colaborativa.

PALAVRAS-CHAVE: Governança em Rede, Inovação, Ecossistema Empreendedor, Incubadoras, Startups, Colaboração.

ABSTRACT

Over the last few decades, a new form of governance has emerged to replace adversarial and managerial modes of policymaking and implementation. Collaborative governance, as it has come to be known, brings public and private stakeholders together in collective forums with public agencies to participate in consensus-driven decision-making. In this dissertation, we perform an analytical study of the existing literature on collaborative governance networks within the entrepreneurial ecosystem of Lisbon. We critically examine how an entrepreneurial ecosystem is structured using an exploratory approach. Previous studies in this area have discussed elements in the system or captured the ecosystem in the most holistic way possible, extending to the social, cultural, and institutional dimensions. However, we found that these aggregated conceptualizations gave a limited understanding of how the different elements are connected and constitute the system. Here, we apply a social networking approach by analyzing ecosystem connections at several layers: (1) between entrepreneurs, (2) between supporting organizations, and (3) between entrepreneurs and key supporting organizations, through a series of interviews with entrepreneurs and support organizations in Lisbon. We also identified several factors that are crucial within the collaborative process itself. These factors include building trust, the network's internal credibility, collective learning, leverage, and proportionality in relation to benefits. The dissertation concludes with a discussion of the implications of our contingency model for practitioners and for future research on collaborative governance.

KEYWORDS: Network Governance, Innovation, Entrepreneurial Ecosystem, Incubator, Startups, Collaboration.

LISTA DE CONTEÚDO

<i>Resumo</i>	<i>i</i>
<i>Abstract</i>	<i>ii</i>
<i>Lista de Conteúdo</i>	<i>iii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>vi</i>
<i>1. Introdução</i>	<i>1</i>
<i>2. Revisão da Literatura</i>	<i>3</i>
2.1. Uma perspetiva sobre os ecossistemas na dimensão do empreendedorismo	<i>3</i>
2.2. Redes de conexão em um ecossistema empreendedor	<i>5</i>
<i>3. O empreendedorismo de Lisboa</i>	<i>9</i>
3.1. Organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa	<i>10</i>
<i>4. Metodologia</i>	<i>12</i>
4.1. Escopo de investigação.....	<i>12</i>
4.2. Método de análise de dados.....	<i>13</i>
4.3. Amostra de análise.....	<i>14</i>
4.4. Desenvolvimento do guião	<i>16</i>
<i>5. Análise e Discussão dos Resultados</i>	<i>18</i>
5.1. Caracterização da amostra	<i>18</i>
5.2. Análise das respostas dos inquiridos	<i>19</i>
5.2.1. 1º Pilar: A interação entre startups.....	<i>20</i>
5.2.2. 2º Pilar: interação entre as organizações de apoio	<i>23</i>
5.2.3. 3º Pilar: as interações entre as startups e as organizações de apoio.....	<i>26</i>
<i>6. Conclusões, Limitações e Considerações Finais</i>	<i>31</i>
6.1. Contribuições teóricas e futuras	<i>33</i>
<i>7. Referências</i>	<i>35</i>
<i>8. Apêndice</i>	<i>41</i>
8.1. Anexo 01: Guião de entrevista aplicado às organizações de apoio.....	<i>41</i>
8.2. Anexo 02: Guião de entrevista aplicado às startups	<i>43</i>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Etapas de elaboração dos inquéritos.....	16
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Descrição dos especialistas entrevistados	19
Tabela II - As dimensões da governança em rede em cada nível de interação do ecossistema de Lisboa.	29
Tabela II - (cont.): As dimensões da governança em rede em cada nível de interação do ecossistema de Lisboa.	30

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho final de mestrado representa o fim de uma jornada de muito estudo e dedicação. Esse trabalho também marca a minha conquista de um grande objetivo, o de me tornar mestre.

Começo por agradecer à minha família, por me apoiar incondicionalmente.

Por fim, ao Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Belchior, sem ele a entrega desta dissertação não seria possível. O agradeço pela sua orientação, incentivos e suporte.

1. INTRODUÇÃO

Ecossistemas empreendedores têm vindo a atrair uma atenção significativa por parte de formuladores de políticas, académicos e profissionais nos últimos tempos. Há mais de um século, Schumpeter (1912) teoricamente desvendou o papel dos empreendedores no famoso processo de "destruição criativa" ou "inovação". E a partir de então o empreendedorismo passou a ser apresentado como um fator crucial no desenvolvimento económico.

Para o sucesso de um ecossistema empreendedor é preciso ter uma rede de colaboração, o desenvolvimento promovido por uma rede colaborativa envolve diferentes instituições que contribuem para a redução de riscos e o aumento da legitimidade da rede, otimizando os recursos de diferentes fontes e, conseqüentemente, propondo soluções diversificadas tendo em vista a variedade de atores integrados nesta rede (Geddes, 2009).

Com o surgimento de uma nova estratégia de governança chamada "governança colaborativa", surge então a discussão sobre redes de governança e a colaboração presente nos ecossistemas empreendedores e seus resultados (Spigel, 2017). De forma geral, a governança é compreendida como a forma como uma entidade social e coletiva é criada, direcionada e reforçada para desenvolver comportamentos construtivos. A criação de valor depende de como as relações entre os atores desta determinada rede ocorrem, ou seja, o seu 'valor' implícito para transacionar os recursos disponíveis dentro da rede (Spigel, 2017).

Os ecossistemas empreendedores têm feito parte da agenda de desenvolvimento económico de governos, empresas e universidades a nível nacional, regional ou mesmo local. A promoção de um ecossistema empreendedor pode ser muito complexa, no entanto, pode ser viabilizada a partir da formação de redes que preencham as lacunas do desenvolvimento local (Geddes, 2009).

À medida que esta literatura continua a expandir-se sobre este tema, acreditamos que a compreensão de como e quão bem os elementos de um ecossistema estão conectados é crucial para entender como o sistema funciona. Empiricamente, o foco desta investigação é a compreensão da formação da rede e o papel da governança na efetivação da colaboração dentro do ecossistema empreendedor de Lisboa.

Exploramos como a governança em rede se expressa nas dimensões qualificadoras da colaboração para que esta se efetive como um ambiente colaborativo. De acordo com a literatura, existem dimensões que caracterizam um ambiente colaborativo, como: confiança, legitimidade, aprendizagem, poder, proporcionalidade (Ansel & Gash, 2008; Geddes, 2009; Mandell & Steelman, 2003).

Ao conduzir este estudo analítico, adotamos a metodologia da entrevista e usamos uma amostra da literatura para desenvolver uma linguagem comum para analisar a governança colaborativa. Assim, usamos uma abordagem para investigar o conteúdo, a estrutura e as interações que constituem o ecossistema empreendedor do distrito de Lisboa.

Conduzimos nossa análise não apenas nos níveis indivíduo e organização, mas também a estendemos à interseção entre esses níveis, fazendo a ponte entre indivíduos e organizações. Analisamos as conexões de um ecossistema separado principalmente em três camadas: (1) entre os empreendedores, (2) entre as organizações de apoio e (3) entre os empreendedores e as principais organizações de apoio. A partir desta análise, a colaboração e a estruturação estratégica de recursos impactaram significativamente a forma como os empreendedores interagem entre si e com as organizações.

Esta abordagem pode iluminar esforços futuros sobre como cultivar com sucesso ecossistemas empreendedores e descobrir a dinâmica de como eles evoluem.

Desta forma, a presente investigação propõe-se a responder à seguinte questão: *Como as dimensões da governança em rede impactam efetivamente num ambiente colaborativo de um ecossistema?*

A seguir, apresenta-se no capítulo 2 a revisão de literatura sobre os temas centrais da investigação. No capítulo 3, discute-se a metodologia utilizada para obter os resultados da análise, os quais são apresentados no capítulo 4. Por fim, serão expostas as conclusões, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura explorada neste capítulo abrange os diferentes aspetos que envolvem um ecossistema empreendedor, a perspetiva acerca do ecossistema empreendedor do distrito de Lisboa e suas características, assim como o contributo do mesmo para a governança em rede.

2.1. Uma perspetiva sobre os ecossistemas na dimensão do empreendedorismo

O termo ecossistema empreendedor nunca foi tão mencionado como atualmente. No início da década de 90, o autor Moore (1993) propôs pela primeira vez o conceito de ecossistema no cenário empresarial, caracterizando a inovação de forma mais colaborativa.

Para Moore (1993, 1996), o ecossistema empreendedor foi definido como uma combinação de elementos políticos, económicos e culturais numa região que apoiam o desenvolvimento e o crescimento de startups inovadoras, onde um "conjunto de atores e fatores interdependentes se coordenam de tal forma que permitem o empreendedorismo". O autor ainda afirma que os "negócios inovadores não podem evoluir no vazio" (Stam, 2015), e por este motivo devem atrair recursos de todos os tipos, como capital, parceiros e fornecedores a fim de criar redes cooperativas (Xu et al., 2022; Scott et al., 2022).

Os negócios inovadores são atualmente denominados de startups e scaleups. Ambos são contribuintes significativos nomeadamente para a criação de novos empregos (Haltiwanger 2012; Haltiwanger et al, 2013). Consideram-se startups empresas recém-fundadas com um modelo de negócios que é replicável e expansível. Já as scaleups são definidas como empresas que obtiveram financiamento superior a um milhão de dólares (Acs & Armington, 2006).

Em vista do aumento dramático no número de startups e scaleups, tem havido também um aumento nas tentativas de encontrar melhores maneiras de compreender e de como ajudar melhor esses empreendimentos emergentes (Kuratko, 2017). Assim, surge o conceito de "ecossistemas empreendedores" como tentativas organizadas de estabelecer

ambientes propícios para aumentar o sucesso das empresas recém-criadas (Kuratko, 2017).

A vantagem apresentada ao fazer parte de uma rede de colaboração no modelo de um ecossistema empreendedor seriam os benefícios de interagir com outros atores desse mesmo ecossistema. Assim como, o acesso a recursos e a possibilidade de adquirir ou atrair atividades empreendedoras (Scott et al., 2019). Por isso, pode-se dizer que explorar as oportunidades disponibilizadas numa rede de conexão cria a capacidade de gerar novos empreendimentos bem-sucedidos (Acs et al., 2014; Spigel, 2017).

Os governos, por exemplo, apoiam os ecossistemas empreendedores através de políticas que incentivam o desenvolvimento empresarial (Spigel, 2017). Eles podem então atuar como promotores da criação de instituições eficazes que promovam e produzam novos empreendimentos (Isenberg, 2010; Orser et al., 2019). Da mesma forma, organizações de apoio empresarial ajudam novos empreendimentos a superar a falta de recursos e o acesso ao mercado, o que é fundamental para o funcionamento de um ecossistema empreendedor (Spigel, 2016).

Recentemente, um dos focos de estudo mais relevantes na literatura dos ecossistemas empreendedores tem sido a relevância de várias partes interessadas (por exemplo: empresários, governos, organizações de apoio empresarial, e etc.). Isto deve-se ao facto de compreender as suas atividades de coordenação, estruturas de governação e desenvolvimento ter-se tornado um foco importante para os estudiosos (Autio & Levie, 2017).

Neste contexto, a formulação de políticas é um dos tópicos-chave, uma vez que normalmente apresenta uma abordagem "de cima para baixo" projetada para lidar com falhas de mercado específicas (Arshed, 2017; Autio & Levie, 2017). No entanto, esta abordagem é considerada ineficaz para resolver desafios complexos e sistémicos ou estimular o desenvolvimento em ambientes com recursos limitados (Roundy et al., 2018). Também contribui para a criação e implementação de políticas que carecem de uma agenda coerente e não atendem às necessidades da base de negócios (Arshed, 2017).

Há uma corrente de investigadores que defende a liderança "de baixo para cima", ou seja, a liderança surge dos empresários e das organizações de apoio empresarial de menor dimensão (Motoyama & Knowlton, 2016). No entanto, isso coloca uma carga irracionalmente complexa sobre os empresários que não têm os recursos de organizações

maiores ou influência política (Pitelis, 2012). Essas investigações estavam divididas em apenas dois extremos: por um lado, uma abordagem excessivamente estreita focada em universidades e aceleradoras como ecossistemas empreendedores; por outro lado, uma abordagem excessivamente ampla que trazia os ecossistemas empreendedores para uma escala global, dificultando assim o desenvolvimento de uma teoria concisa e única e não englobando a atuação dos atores dentro desses ecossistemas (Cho et al., 2022).

Outra perspectiva que se encontra na literatura é a necessidade de identificar os atores amplamente envolvidos nessa dinâmica a nível local, como a universidade e a sua investigação científica, os mecanismos de financiamento e o capital humano. À medida que as abordagens literárias desta temática continuam a expandir-se, percebe-se que a compreensão de como e quão bem os elementos de um ecossistema estão conectados é crucial para entender como o sistema em si funciona (Motoyama & Knowlton, 2016).

Assim, sem compreender como os elementos de um ecossistema empreendedor interagem, torna-se difícil entender a dinâmica do próprio ecossistema. Esta limitação torna-se particularmente evidente quando as interações entre elementos, como redes e capital social, são identificadas como componentes do ecossistema (Feldman, 2001; Neck et al., 2004).

2.2. Redes de conexão em um ecossistema empreendedor

A analogia das redes refere-se a um conjunto de nós conectados através dos seus relacionamentos (Plata et al., 2021). Desta forma, os “nós” representam os intervenientes que estruturam essa rede, e os laços compõem os relacionamentos que, no final, formam as redes (Wasserman & Faust, 1994). As relações estabelecidas nesta rede permitem que os intervenientes tenham acesso ou transmitam ideias e outras formas de conhecimento. Este fluxo de conhecimento, seja ele explícito ou tácito, permite que os intervenientes aprendam mais rapidamente, inovem de forma mais eficaz e facilitem o empreendedorismo (Hatch & Dyer, 2004; Mooi & Frambach, 2012).

No entanto, usufruir de todos os supostos benefícios das redes e ecossistemas depende em grande medida da coordenação dessa rede e de como essa coordenação é realizada, tendo em mente os comportamentos complexos dos seus membros. Um ecossistema de inovação tem sucesso quando as suas relações estão bem coordenadas. Ou seja, a característica comportamental da rede é o que determinará como será o processo

de acesso ao conhecimento e a possibilidade de o transferir de forma a criar valor (Scott et al., 2020; Rodan & Galunic, 2004).

Em qualquer ecossistema empreendedor, as oportunidades de empreendedorismo e inovação empreendedora devem ser promovidas por indivíduos (intervenientes) cujo comportamento revele confiança, reciprocidade e a vontade de disponibilizar e transmitir conhecimento (Scott et al., 2019; Spigel, 2017).

Assim sendo, a governança de uma rede é aquela que define os vários mecanismos sociais em jogo que afetam o comportamento condicionado pelo contexto do relacionamento, a seleção de parceiros e as dificuldades em alinhar culturas entre os intervenientes (Scott et al., 2019). A conceção geral da governança para o contexto das redes interorganizacionais difere um pouco das particularidades da governança de uma única organização. A principal diferença reside no facto de os intervenientes a serem governados serem organizações e não indivíduos (Spigel, 2017).

Assim, os fatores de governança desempenham um papel fundamental no quotidiano de uma rede, principalmente para analisar a eficácia de um ambiente ser colaborativo (Ansel & Gash, 2008).

A colaboração pode ser caracterizada pela presença de diálogo, pela construção de confiança entre as partes, pelo comprometimento com o processo e pela compreensão partilhada, mediada ou liderada. Por outro lado, a não colaboração pode ser uma estratégia aplicada principalmente quando a governança da rede não está devidamente estruturada (Sørensen & Torfing, 2017). Thomson e Perry (2006) afirma que a governança é entendida como um dos processos necessários para atingir os resultados dos processos colaborativos.

Em resumo, a colaboração é o resultado da governança em rede, especialmente em contextos voluntários, como é o caso da rede de um ecossistema empreendedor. Assim, a governança de uma rede pode ser considerada colaborativa ou não com base na presença de cinco dimensões de colaboração. Segundo a literatura, são cinco as dimensões que determinam se um ambiente é colaborativo ou não: confiança, legitimidade, aprendizagem, poder e proporcionalidade (Sørensen & Torfing, 2017).

A seguir, serão apresentadas as 5 dimensões e as respetivas definições:

1. **Confiança:** A confiança é um componente relacional fundamental que leva algum tempo a desenvolver e depende também do comportamento dos intervenientes entre si. É nesta base que se assentam as restantes funções da governança em rede (Getha-Taylor et al., 2019). As empresas tendem a proteger fortemente as informações empresariais, e a confiança representa precisamente a capacidade de desbloquear o acesso a (ou partilha de) recursos e conhecimento com outras empresas, independentemente da estrutura ou conteúdo do ecossistema. Isso realça ainda mais a importância da governança relacional de maneiras que encorajem a partilha de conhecimento e facilitem os resultados empresariais e de inovação (Scott et al., 2019). As parcerias são, na verdade, uma confiança depositada noutra empresa ou pessoa, com uma abordagem mais dinâmica (Geddes, 2009).

2. **Legitimidade:** A legitimidade pode ser traduzida como a credibilidade existente dentro de uma rede de governança, ou seja, os membros de uma rede compreendem a legitimidade do processo e do seu resultado. O grau de inclusão na rede impacta diretamente na legitimidade, que pode ser analisada sob a perspetiva de a rede satisfazer os interesses dos seus membros e se a rede consegue orientar os membros no caminho para alcançar os seus próprios objetivos (Knight, 2002). Na literatura, também se encontra a informação de que a legitimidade é frequentemente motivo de tensão na governança. Portanto, uma estratégia para garantir a legitimidade de uma rede é assegurar que líderes e participantes estejam envolvidos na execução das ações internas à rede (Mandell & Steelman, 2003).

3. **Aprendizagem:** Esta dimensão refere-se à capacidade da rede atuar de forma coletiva. Através das interações internas entre os membros da própria rede, resulta diretamente numa troca de conhecimentos e aprendizagens (Henttonen, 2016). A aprendizagem interorganizacional está diretamente ligada à aprendizagem de rede, ou seja, entre os membros pertencentes à rede, e não a aprendizagens individuais de cada empresa. A aprendizagem coletiva torna-se, então, a ferramenta colaborativa mais valiosa dentro de uma rede, tornando-se o instrumento potencial para a expansão da rede (Ansell & Gash, 2008).

4. **Poder:** A dimensão do poder está principalmente relacionada com a capacidade da rede de influenciar as ações e comportamentos dos seus membros. O poder pode ser caracterizado pela interdependência entre os membros ou pelos relacionamentos estabelecidos entre os atores e pelas ações realizadas em conjunto pelos seus intervenientes na promoção da própria rede (Mandell & Steelman, 2003). Ter relações simétricas é essencial para que a colaboração ocorra na rede, uma vez que um desequilíbrio nas relações pode desencorajar a colaboração (Ansell & Gash, 2008).

5. **Proporcionalidade:** A proporcionalidade refere-se à perceção de que os benefícios de fazer parte da rede são proporcionais às contribuições individuais feitas por cada membro. Uma relação de interdependência determina o padrão da criação de valor que esta rede possui. A literatura menciona uma relação existente entre o sentido de proporcionalidade e os incentivos à participação, que estão diretamente ligados aos resultados tangíveis e significativos gerados a partir da atuação dos membros da rede (Ansell & Gash, 2008). A colaboração dentro de uma rede deve ser voluntária; pode ser considerada estratégica com intencionalidade, mas a rede só será verdadeiramente considerada colaborativa quando os benefícios dessa participação estiverem ligados ao bem-estar social, benefícios privados como o acesso a informações privilegiadas e benefícios de marca como a imagem pública de responsabilidade social (Potoski & Prakash, 2009).

Em termos gerais, a governança é amplamente compreendida como o processo pelo qual uma entidade social e coletiva é criada, direcionada e fortalecida para promover comportamentos construtivos (Spigel, 2017). A geração de valor está intrinsecamente ligada à forma como as interações entre os participantes dessa rede específica se desenrolam, ou seja, o valor intrínseco dessas interações para facilitar as transações dos recursos disponíveis dentro dessa rede (Spigel, 2017; Fawcett, & Daugbjerg, 2012).

3. O EMPREENDEDORISMO DE LISBOA

Assim como em toda a Europa, Portugal também estruturou o seu desenvolvimento económico com base no potencial do empreendedorismo, promovendo programas governamentais de incentivo para criar um ambiente propício à geração de negócios (Varela, 2013; Booth, 2016).

De acordo com o *IMD World Competitiveness Yearbook 2022* (IMD, 2022), Portugal ocupa atualmente a 38ª posição como o país mais competitivo do mundo. Este relatório anual analisa e classifica os países com base na forma como gerem as suas competências para criar valor a longo prazo. A competitividade de uma economia não se limita apenas ao PIB e à produtividade; o extenso relatório de classificação mundial de competitividade é baseado em 333 critérios selecionados como resultado de uma investigação abrangente que utiliza literatura económica, fontes internacionais, nacionais e regionais, bem como feedback da comunidade empresarial, agências governamentais e académicos (IMD, 2022). Os critérios são revistos e atualizados regularmente à medida que novas teorias, investigações e dados se tornam disponíveis e à medida que a economia global evolui (IMD, 2022).

Atualmente, Lisboa tem estado em destaque no cenário empreendedor e tecnológico europeu. Embora ainda esteja numa fase inicial, o seu desenvolvimento tem sido rápido e notável (Taylor, 2022). A principal iniciativa governamental foi a criação do programa Startup Lisboa em 2011, com o objetivo de transformar a cidade num centro de startups e atrair empreendedores de todo o mundo (Booth, 2016). O Startup Lisboa oferece apoio aos empreendedores, incluindo mentoria, espaço de coworking e ligações a investidores e parceiros de negócios. Além disso, Lisboa é conhecida por ter uma comunidade empreendedora muito ativa e colaborativa, com vários eventos e iniciativas promovidos por organizações como a Beta-i, a Startup Lisboa, a Web Summit e a Portugal Ventures (Booth, 2016).

Outros fatores que contribuem para este cenário atual incluem o facto de Lisboa ser uma cidade com uma grande presença de nómadas digitais na Europa, o uso generalizado da língua inglesa pelos residentes, uma mão de obra qualificada na área de tecnologia e um financiamento substancial através de capitais de risco e aceleradoras locais (Taylor, 2022).

3.1. Organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa

Um ecossistema empreendedor reflete o quão fundamental é a contribuição que o ambiente externo de cada organização proporciona para a sua competitividade (Subtil et al., 2023). O Silicon Valley ou Israel são amplamente conhecidos como os principais ecossistemas empreendedores (Lecuyer, 2006; Kenney, 2000; Grigoriadis, & Dervişler, 2023) mas existem muitas cidades e países diferentes que estão realizando um grande esforço para se tornarem uma referência mundial em empreendedorismo. O distrito de Lisboa é um desses exemplos que ainda não é conhecida como polo de empreendedorismo, mas que vem passando por uma transformação substancial com seu cenário empreendedor local.

O ecossistema empreendedor de Lisboa tem ganho notoriedade internacional com a realização de eventos internacionais de tecnologia e inovação, como o Web Summit, que está associado a uma crescente consciencialização da própria população portuguesa para a evolução tecnológica e científica a nível mundial e, conseqüentemente, à sua maior abertura para a introdução de tecnologias e a maior procura por estas soluções (Faustino, 2023).

De acordo com os resultados da investigação *The State of European Tech 2022*, o crescimento do investimento em tecnologia portuguesa fez com que o setor tecnológico crescesse cinco vezes mais em Portugal do que noutras economias europeias. O setor tecnológico português está a impulsionar a criação de emprego, com a força de trabalho a crescer 6,4% por ano, o que está claramente acima da média europeia de 1,1%. Neste indicador, Portugal fica atrás apenas da França, que obteve 7,3% (Atomico, 2022).

O ecossistema português ganhou visibilidade internacional e conseguiu atrair novos investidores para startups portuguesas, bem como grandes centros de competência tecnológica de multinacionais como Google, Zalando, CGI, Cisco, Altran, Natixis, Fujitsu, VW, Vestas ou Mercedes (Matos et al., 2022).

A literatura sustenta que a interligação entre riqueza e tecnologia é indicativa de um fenómeno mais amplo, a *financeirização* da economia, destacando, em especial, o aumento da importância do investimento privado na forma de capital de risco (Venture Capital), o que é exemplificado notavelmente pelos chamados "unicórnios" (Faustino, 2023).

Até o momento da elaboração do estudo, a cidade de Lisboa possuía dois unicórnios: Talkdesk e Outsystems. Estes são duas das empresas mais valiosas do Sul da Europa, e colocaram o volante de Lisboa em movimento, produzindo uma nova geração de talentos fundadores portugueses. Entretanto mudaram sua base de operação para fora do país. O ecossistema de startups de Lisboa vale agora 21 mil milhões de euros, mais 26x desde 2016. Somente esses dois unicórnios contribuem para a maior parte da criação de valor (mais de 90%), as startups sediadas em Lisboa sozinhas tiveram seis vezes o seu tamanho durante o mesmo período (Made of Lisbon, 2022).

O relatório *The State of Lisbon's Startup Ecosystem 2022*, desenvolvido pela *Made of Lisbon* em parceria com a *dealroom.co* afirma que 67% do valor do ecossistema de startup português passa por Lisboa (CML, 2023; Made of Lisbon, 2022).

Nessa mesma linha, a Câmara Municipal de Lisboa lançou, em 2022, a Fábrica de Unicórnios no Hub Criativo do Beato, com o objetivo de impulsionar o crescimento de empresas, incluindo o apoio a 20 scaleups por ano, já tendo um investimento de oito milhões de euros. A ideia é que esta seja uma plataforma de programas e hubs, inspirada pelas melhores práticas internacionais, que apoia startups e scaleups na criação de produtos e modelos de negócio, desenvolvendo processos eficientes e promovendo parcerias (CML, 2022; Diário de Notícias, 2022).

A análise realizada neste estudo foi conduzida em vários níveis, buscando investigar a estrutura e as interações que compõem um ecossistema empreendedor, não apenas nos níveis de atores (indivíduos e organizações), mas também ampliando a interseção entre os níveis de atores, estabelecendo conexões entre indivíduos e organizações.

Portanto, procuramos identificar os atores influentes no ecossistema empreendedor, assim como as suas interações entre si. As nuances das interações e atividades dos indivíduos dentro dos ecossistemas empreendedores representam uma importante área de investigação a ser explorada, uma vez que variações nas estruturas e componentes dos ecossistemas empreendedores podem levar a variações no desempenho (Colombelli et al., 2019; Szerb et al., 2019).

4. METODOLOGIA

Durante o processo de investigação é muito importante delimitar os princípios metodológicos a serem utilizados assim como a justificativa da escolha da mesma. No processo de investigação da vigente dissertação, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa, pois refere-se ao fato de os dados que constituem a pesquisa serem predominantemente descritivos (Lüdke & André, 1986). A recolha de informação, sendo orientada pelo quadro teórico de referência, revela a necessidade de ajustar, especificar ou até reformular esta teoria, tornando-o um guia de observação do real mais eficaz e preciso (Almeida & Pinto, 1986).

O primeiro passo para elaboração de uma pesquisa qualitativa é o levantamento de documentos, fonte de dados e os métodos para seleção (Mason, 2017; Soares, 2006). Neste caso em específico, foi realizada uma pesquisa exploratória na base de dados "Science Direct" e "Web of Science" sobre revistas científicas de grande renome para identificar artigos e autores de destaque sobre os temas em estudo. Uma análise sistemática da literatura e interpretados pela autora para trazer um novo foco e significado para o tópico analisado (Bowen, 2009).

4.1. Escopo de investigação

Tendo em mente o contexto de Lisboa apresentado no capítulo anterior, e com o intuito de preencher a lacuna existente na literatura sobre a temática, este estudo tem como objetivo analisar como ocorre a governança em rede entre os atores do ecossistema empreendedor do distrito de Lisboa, identificando elementos e analisando as relações entre esses elementos. Essa abordagem pode fornecer insights para futuros esforços sobre como cultivar ecossistemas empreendedores com sucesso e compreender a dinâmica de sua evolução.

No âmbito do escopo de investigação, inicialmente, concentramo-nos num segmento específico do ecossistema empreendedor, aplicando a abordagem do “*Pipeline of Entrepreneurs and Enterprise*” (Pipeline de Empreendedores e Empresas), para segmentar significativamente o mercado de empreendedores e startups numa comunidade ou região na intenção de apoiar o seu crescimento e desenvolvimento (Lichtenstein &

Lyons, 2006, 2010). Tal abordagem foi desenvolvida por Lyons, Lichtenstein e seus colegas (Lichtenstein & Lyons, 2006, 2010; Lichtenstein, Lyons & Kutzhanova, 2004; Lyons et al., 2012). Esse modelo discute uma abordagem específica do empreendedorismo, que envolve a segmentação do ecossistema empreendedor com base no estágio de desenvolvimento dos empreendedores e das empresas. Esta segmentação é utilizada para cultivar competências específicas nos empreendedores para promover o desenvolvimento económico. O desenvolvimento de competências é facilitado intencionalmente pela formação de uma comunidade de empreendedores, por exemplo através de incubadoras ou pela reunião de empreendedores geograficamente dispersos, como em Saskatchewan (Lichtenstein & Lyons, 2012).

O modelo centra-se especificamente na fase inicial do pipeline, a startup, para assim iniciar nossa análise integrativa a partir da perspectiva mais simples (Lichtenstein & Lyons, 2006, 2010). Assim como, Malecki (2018) apresenta em sua revisão de literatura, conceitos e operacionalizações do conceito de ecossistemas empreendedores. Bergman e McMullen (2022) apresentam uma investigação sobre o apoio empresarial e às organizações que procuram fornecê-lo. Já Miles e Morrison (2020) articulam a importância de uma abordagem de método empreendedor à liderança, para o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores num contexto rural.

4.2. Método de análise de dados

Apesar de ser viável identificar a existência do ecossistema empreendedor do distrito de Lisboa, apenas com o levantamento bibliográfico não é possível compreender se de fato existe uma rede de governança colaborativa em sua estrutura. Deste modo, foi necessária a realização de entrevistas com pessoas envolvidas nas iniciativas e projetos pertencentes ao ecossistema do distrito de Lisboa, para compor o método de coleta de dados.

A metodologia de análise de dados escolhida então, foi a “análise de conteúdo”, que tem como referência principal um conjunto de técnicas de análises da comunicação que pode utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos apresentados pelas mensagens analisadas (Bardin, 1977).

Os inquéritos foram previamente estruturados (conforme indica a seção 4.4) e todas as entrevistas foram realizadas por meio digital, com duração média de 30 minutos sendo gravadas mediante o devido consenso do entrevistado e posteriormente transcritas de acordo com as recomendações do autor Kvale (1996).

Como resultado, um *framework* de análise será apresentado no capítulo 5 como uma compilação dos resultados encontrados nesta investigação de campo. O *framework* será organizado da seguinte forma: inicialmente, analisaremos as conexões de um ecossistema dividido em três pilares de interações. No primeiro pilar, serão identificadas as interações entre os indivíduos empreendedores representados pelas startups localizadas no distrito de Lisboa. Em seguida, o segundo pilar analisa a interação entre as organizações de apoio do ecossistema entre si. Por último, analisamos as conexões entre as startups e as principais organizações de apoio do ecossistema do distrito de Lisboa.

A partir da separação das interações em 3 diferentes pilares, cruzaremos esses com as cinco dimensões da governança em rede (Sørensen & Torfing, 2017). A estrutura deste *framework* foi baseada principalmente na combinação das teorias de governança em rede (Sørensen & Torfing, 2017) e ecossistemas empreendedores (Moore, 1993, 1996). Dessa forma, buscamos compreender o conteúdo e o uso das conexões dentro de um sistema, considerando as redes empreendedoras não apenas como um elemento do sistema, mas como a estrutura abrangente do próprio sistema.

Através dessa abordagem altamente exploratória, descritiva e *bottom-up* (de baixo para cima), buscamos minimizar o debate normativo sobre como o sistema deve ser e maximizar a conceituação do ecossistema através da perspectiva dos empreendedores sobre as conexões no sistema. Dentro dessa perspectiva, esta tese de mestrado busca responder à pergunta de investigação: *Como as dimensões da governança em rede impactam efetivamente em um ambiente colaborativo de um ecossistema?*

4.3. Amostra de análise

Como base para a definição da amostra a ser investigada, foi utilizado o mapa oficial do Ecossistema Empreendedor de Portugal da plataforma *Lisboa Unicorn Capital* (anteriormente denominada Made of Lisbon), uma iniciativa da Startup Portugal em

parceria com a Câmara Municipal de Lisboa (CML) e a *Dealroom.co* (Made of Lisbon, 2023).

A *Dealroom.co* é o principal fornecedor de dados sobre ecossistemas de empresas em estágio inicial e em crescimento na Europa e em todo o mundo. A empresa combina aprendizagem automática (machine learning) e engenharia de dados com processos de verificação rigorosos e uma ampla rede de ecossistemas (Startup Portugal, 2023).

No processo de desenvolvimento de dados para a plataforma, é utilizada a inteligência artificial e algoritmos para recolher dados de fontes públicas, como redes sociais, domínios e registos comerciais, quadros de empregos, análises de utilização de aplicações móveis e web, notícias em mais de 30 idiomas e portfólios de investidores. Outro aspeto crucial nos negócios da *Dealroom.co* são as parcerias com governos locais para criar uma rede interconectada, partilhando dados e conhecimento, como é o caso de Portugal com a parceria com a Câmara Municipal de Lisboa (Startup Portugal, 2023).

O objetivo desta plataforma é criar uma comunidade de empreendedorismo e inovação que promova a interação entre os participantes dessas áreas de negócio e mantenha o ambiente de inovação em Lisboa, destacando todos os que fazem parte dela. Neste painel, é possível encontrar startups, empresas, incubadoras, aceleradoras, espaços de coworking e inovação da cidade (Startup Portugal, 2023).

Esta é uma plataforma colaborativa onde todos os membros da comunidade de empreendedorismo e inovação de Lisboa podem contribuir constantemente para a sua construção (CML, 2023; Made of Lisbon, 2023). Para registar as atualizações desta plataforma, é possível verificar que a última atualização foi em março de 2023.

Após navegar pelo painel, foi feita a seguinte delimitação para determinar a amostra para aplicação do guião de entrevista e análise dos dados: de um total de 1056 startups verificadas e registadas na região metropolitana de Lisboa, filtramos pelas empresas localizadas no distrito de Lisboa, chegando ao total de 791 startups. Em seguida, aplicamos o filtro para as startups que receberam apoio do ecossistema e chegamos a um total de 483 startups. Por último, o filtro aplicado foi pelas startups fundadas desde 2019 e chegamos ao número final de 67 startups.

Com base nesse conjunto de 67 startups, foi apurado um conjunto de dados para determinar o estágio de desenvolvimento de cada uma, ao final da análise selecionamos

as startups no estágio de desenvolvimento ainda inicial um total de 30 (Lichtenstein & Lyons, 2006, 2010).

Como forma de determinar as instituições de apoio a serem entrevistadas, buscamos identificar as organizações que mais estiveram presentes no desenvolvimento dessas startups selecionadas. Elaborando um levantamento das incubadoras, coworking, aceleradoras, e etc., que mais se repetia dentro da lista de startups. Essa estratégia já nos indica as organizações mais influentes que podem oferecer uma contribuição significativa para esta investigação.

4.4. Desenvolvimento do guião

Para uma investigação aprofundada da realidade vivida pelas startups e ambientes de inovação, foi realizado um guião de entrevista que visa responder se as interações entre os intervenientes no ecossistema empreendedor de Lisboa ocorrem de forma a cumprir a teoria da governança em rede colaborativa.

Este guião foi elaborado com base nas indicações para entrevistas qualitativa de Mason (2017) apresentadas na figura seguir:

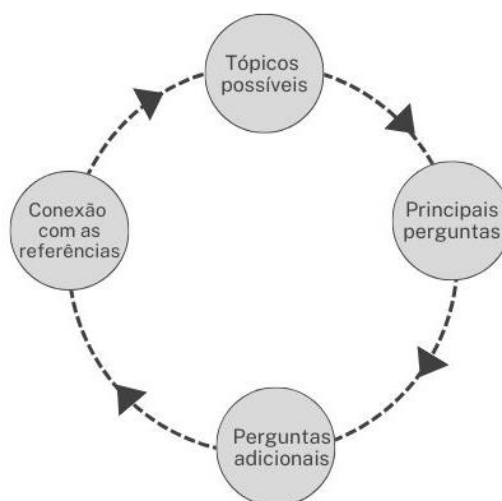


FIGURA 1 – Etapas de elaboração das entrevistas.

Fonte: Mason (2017).

Este estágio das entrevistas foi de grande importância para confirmar a teoria que encontrada sobre o tema. Portanto, pode-se afirmar que as entrevistas qualitativas foram

necessárias para compreender as interpretações, entendimentos e experiências de atores importantes na realidade do local de exploração (Mason, 2017; Goldenberg, 2011).

Para esse fim, o guião foi dividido em 3 partes:

- Primeira parte: As interações entre as startups que fazem parte do ecossistema empreendedor de Lisboa.
- Segunda parte: As interações entre as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa.
- Terceira parte: As interações entre as startups e as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa.

Dado os fatores apresentados, é importante compreender qual é a perceção de cada entrevistado sobre a sua própria participação na rede, bem como a sua perceção sobre a rede em si.

Não apenas para entender as interações no ecossistema empreendedor de Lisboa, mas também para determinar se, na prática, o ecossistema empreendedor de Lisboa está de fato refletindo o que a teoria menciona sobre a governança em rede colaborativa. E, sobretudo, se, através das dimensões de colaboração, é possível determinar se o ecossistema empreendedor de Lisboa é efetivamente colaborativo ou não. Portanto, as entrevistas qualitativas desempenharam um papel crucial na obtenção de insights sobre as interpretações, compreensões e experiências dos principais intervenientes no contexto da exploração local (Mason, 2005).

As entrevistas foram conduzidas de maneira imparcial, garantindo, assim, a produção de dados fiáveis e pertinentes. Foi prestada uma atenção especial à ética, evitando perguntas ambíguas ou de duplo sentido e assegurando que não fossem impostas ou sugeridas quaisquer perspetivas específicas aos entrevistados. Após a conclusão das entrevistas, procedeu-se a uma análise qualitativa para extrair informações relevantes que se destacaram em cada pergunta.

Através deste processo de investigação qualitativa, foi possível explorar várias dimensões e compreender o funcionamento de diversos aspetos num contexto específico, neste caso, na cidade de Lisboa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos os resultados da análise dos dados das entrevistas, ilustrando as descobertas dos dados documentais e contrastando-os com as entrevistas.

Inicialmente apresentaremos a caracterização da amostra e na sequência a análise das respostas dos inquiridos. Com base na nossa motivação teórica, organizámos as nossas descobertas em três pilares de interações para compreender o cenário de Lisboa.

5.1. Caracterização da amostra

Considerando as 30 empresas e 10 organizações de apoio definidas como aptas para participar do inquérito, todas foram convidadas a participar do estudo contactadas via email e telemóvel institucional disponibilizados em vossos sites. No entanto, foram obtidas apenas 10 respostas no total que se foi possível realizar a entrevista, onde 3 dos inquiridos são fundadores de uma startup, 1 entidade governamental, 1 incubadora, 1 aceleradora e, por último, 4 espaços de coworking.

O processo de contacto com as instituições e startups foi realizado da seguinte maneira: um primeiro contacto via email foi enviado às 30 startups selecionadas como amostra de estudo. Ao final de 5 dias foi realizado um segundo contacto via email às empresas que não responderam na primeira oportunidade. Uma terceira e última tentativa de contacto via email foi realizada nos 5 dias seguintes, às empresas que ainda não se manifestaram aos emails anteriores. Na intenção de verificar a possibilidade de estar ocorrendo algum erro com o envio do correio eletrónico, como última tentativa, foram feitas chamadas telefónicas às empresas para realizar o convite. Em todas as ligações telefónicas foi confirmado o endereço de email, e solicitado pela empresa o reenvio do email.

De todas as 30 startups contactadas: 8 disseram não ter interesse na participação; 3 disseram estar em período de férias coletiva e que no momento não poderia participar; 2 empresas responderam ao primeiro email e não mais responderam apesar de todas as tentativas de comunicação realizadas; 2 tinham as pessoas responsáveis para responder em período de férias não podendo participar; uma empresa a responsável para tal

investigação estava de licença maternidade, não podendo então a empresa participar do inquérito. E por fim, 11 não responderam aos contatos de email e telefone.

Já das 10 instituições de apoio identificadas como amostra deste estudo, obtivemos 7 respostas, enquanto 3 não responderam a nenhuma das tentativas de contato.

A fim de manter o anonimato sugerido às empresas e instituições entrevistadas, durante a análise seus nomes serão escondidos, e os dados serão tratados de acordo com o tipo de ator do ecossistema empreendedor de Lisboa. Em outras palavras, durante a análise, os dados serão identificados no texto com a sua nomenclatura respetiva, veja na tabela a seguir:

TABELA I - DESCRIÇÃO DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Cargo atual	Tipo	Número de empregados	Duração da entrevista
Coworking 1	Community Manager	Coworking	>15	00:39:09
Governo 1	Innovation director	Governo	<10	00:31:01
Aceleradora 1	Manager	Aceleradora	>20	00:28:48
Incubadora 1	Incubation Associate	Incubadora	>20	00:17:02
Empreendedor 1	CEO - fundador	Startup	<10	0:23:28
Empreendedor 2	CEO - fundador	Startup	<10	00:32:39
Coworking 2	Community Manager	Coworking	<10	00:35:02
Coworking 3	Facility and Community Manager	Coworking	>10	00:41:04
Coworking 4	Community Manager	Coworking	>15	00:27:12
Empreendedor 3	CEO - fundador	Startup	<10	00:30:57

Fonte: Elaboração própria, 2023.

5.2. Análise das respostas dos inquiridos

Na literatura encontramos claramente que as condições presentes no início da colaboração podem facilitar ou desencorajar a cooperação entre as partes interessadas e entre as agências e as partes interessadas (Scott, 2019).

Por isso nesta investigação buscou-se inicialmente entender quais as condições de colaboração do ecossistema empreendedor de Lisboa para entender o nível de encorajamento para a existência e participação no mesmo. A seguir apresentamos os insights das entrevistas realizadas com os atores do ecossistema empreendedor de Lisboa.

Conforme mencionado anteriormente, os pilares de interações utilizados para análise foram: (1) empreendedores entre si, (2) organizações de apoio entre si, (3) entre

empreendedores e organizações de apoio. Separar nossa análise dessa maneira nos permite isolar os níveis de interações antes de integrá-los, para que o significado e a atribuição dos resultados possam ser identificados com mais clareza.

5.2.1. 1º Pilar: A interação entre startups

Começando com o primeiro pilar, examinamos as interações entre as startups dentro do ecossistema de Lisboa. Todas as startups entrevistadas expressaram algum tipo de interação significativa com as demais startups. Consideramos interações significativas aquelas que influenciaram os empreendedores ou suas startups e foram mais significativas do que simplesmente ver a outra empresa pela cidade. O conteúdo dessas conexões variava, incluindo apoio emocional, aconselhamento técnico, aconselhamento comercial e aconselhamento de recursos. (Thomson & Perry, 2006).

As entrevistas foram realizadas inicialmente para compreender as interações ocorridas entre as startups ou as interações ocorridas entre as organizações de apoio. Todas as entrevistas foram realizadas com os próprios fundadores das startups. Isso foi muito positivo para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que o entrevistado tem autonomia e conhecimento sobre a empresa e, principalmente, sobre a trajetória desde a sua fundação.

Através das entrevistas, foi possível perceber claramente que fazer parte de um ecossistema empreendedor de Lisboa proporcionou uma maior **aprendizagem** entre as startups do espaço. Essa interação muitas vezes aconteceu de forma espontânea devido à proximidade física das empresas no mesmo ambiente, o que facilitou a comunicação e gerou interações promissoras e relevantes para o desenvolvimento de negócios.

Uma das respostas recebidas de um dos entrevistados destacou a importância dessa proximidade:

"Sim, já gerou [interações], em alguns casos já gerou a proximidade. Ou seja, o meu caso já geramos em várias questões. Ou pessoas que vêm visitar as outras empresas [que residem no mesmo coworking] ou as próprias empresas estão a fazer projetos que assim se inserem artigos que nós temos, ou somos chamados a participar para dar a nossa opinião. Isso acontece. Como vejo muitas vezes outras empresas aqui a conseguirem interagirem umas com as outras exatamente porque convivemos no mesmo espaço, conhecemos o trabalho umas das outras. Portanto isso acontece. Portanto não tenho dúvidas nenhuma de que isso é

um fator determinante se puder estar no mesmo espaço e as pessoas falando umas com as outras. Falar sobre os trabalhos que cada uma executa, as áreas que cada uma intervém, e havendo essa proximidade isso leva que haja uma proximidade, não só entre as próprias empresas, mas saber de alguém que faz um trabalho por que já trabalhou antes e, portanto, tem um contato. É uma rede que vai se tornando mais forte ao longo dos tempos" (Coworking 1 em entrevista realizada pela autora).

Um estudo realizado no Colorado, Estados Unidos, identificou-se que pertencer à uma infraestrutura física e cultural é um dos principais elementos que contribuem para um sistema de empreendedorismo e suas interações (Neck et al., 2004; Cohen, 2006). Algumas vezes, as interações acontecem de forma voluntária em conversas informais realizadas no próprio ambiente de inovação (por exemplo, coworking / incubadora / aceleradora). Conhecer e ser conhecido pelos membros do espaço ao qual pertence é importante, pois a conversa informal também pode levar a negócios rentáveis e duradouros.

Outras parcerias podem ser mais estruturadas e planejadas de forma intencional. Um exemplo disso é o relato do empreendedor 1 que, inconscientemente apresenta relatos de **confiabilidade** (Geddes, 2009) e a **proporcionalidade** (Ansell & Gash, 2008). ao coworking pertencente, em parceria com o coworking onde está localizado, utiliza o espaço físico do mesmo para expor os seus produtos. Da mesma forma, outra empresa dentro do mesmo coworking, também usa o espaço como um showroom para exibir as suas peças.

A diversidade de setores industriais entre os membros de um mesmo ambiente de inovação não é um obstáculo para as interações, pelo contrário, as interações estendem-se para além desses setores. Essas interações criaram um ambiente social no qual os empreendedores não apenas **aprendem** com os seus pares, mas também se apoiam emocionalmente durante a jornada difícil e incerta que todos os empreendedores enfrentam.

Essas relações sugerem que a organização à qual pertencem criou uma comunidade entre os beneficiários, permitindo que as startups se observem de perto e forneçam feedback sobre os seus negócios umas às outras. Pontuando mais uma vez a dimensão de **confiança** e também a **legitimidade** representada por essa rede para com seus membros. Isso foi facilitado pela diversidade de indústrias presentes, uma vez que as startups não

veem umas às outras como concorrentes. Esse senso de comunidade foi explicitamente expresso nas entrevistas da seguinte forma:

"Você está a criar coisas completamente diferentes. Todos estão a construir algo e isso envolve o mesmo processo de pensamento, gosto de pensar. Experiências diferentes, mas definitivamente o mesmo processo de pensamento" (Empreendedor 1 em entrevista realizada pela autora).

No entanto, é importante notar que uma das empresas entrevistadas destaca a importância de ser a única empresa com o seu produto dentro do espaço de inovação. Isso por que a partilha de informação ficaria comprometida e seria desconfortável estar num mesmo espaço físico que um concorrente direto, podendo criar conflitos significativos de interesses.

Apesar do ambiente altamente inovador de um espaço de coworking ou de uma incubadora, por exemplo, é importante considerar o nicho e o público-alvo das empresas, pois isso pode determinar a necessidade de participar de um ambiente de inovação, bem como a participação da empresa na rede. Uma das startups entrevistadas menciona que, na verdade, não faz muito uso da rede do ecossistema de Lisboa para fins de negócios, mas o faz para adquirir conhecimento e trocar experiências. Uma vez que o público-alvo de seu negócio são instituições governamentais, não lhe interessa muito as conexões feitas dentro do coworking para criar parcerias ou fazer negócios.

O mesmo entrevistado menciona que a empresa tem uma sede na cidade do Porto, ao norte de Portugal, e que as interações acontecem de forma mais orgânica no ecossistema do Porto com maior frequência. Em sua percepção, o entrevistado acredita que isso ocorre devido à agilidade e preparação do coworking no Porto, e não devido a uma inferioridade ou falta de maturidade na rede local de Lisboa.

Nossos entrevistados, de forma unânime, mencionam que é muito fácil entrar em contato com ambientes de inovação e participar desses programas, assim como cooperar entre os membros. "Só não faz quem não quer", diz um dos entrevistados.

É importante destacar um comentário feito por um dos entrevistados no que respeita às pessoas que trabalham nos espaços de incubação e que querem a todo o custo que os empreendedores continuem a investir, mesmo quando as ideias, por vezes, podem não fazer sentido:

"[...] é aquela coisa, existem bons e maus profissionais, e, portanto, os maus acabam por contaminar o sistema, e depois o próprio sistema vai expulsá-los. Muitas vezes, a ideia de

que qualquer pessoa pode ser empreendedora e lançar algo é difundida, e é claro que podem fazê-lo, mas nem todos terão sucesso. Uma grande parte não terá sucesso algum. E quanto mais tarde perceberem que não terão sucesso, mais tempo perderão com ideias que poderiam estar direcionando para outro lugar." (Empreendedor 1 em entrevista realizada pela autora).

Considerando a fala do empreendedor, conseguimos perceber a mobilização dos membros da rede em prol dos interesses coletivos e da evolução conjunta. Uma vantagem para o ecossistema empreendedor é que seus membros têm prontamente os interesses alinhados para manter a eficácia da rede empreendedora.

Interpretando as informações apresentadas anteriormente, pode-se concluir que a governança em redes se move de uma abordagem vertical para uma abordagem horizontal na tomada de decisão e é caracterizada por sistemas de comunicação, troca de conhecimento e diálogo (Manzini, 2014). A forma como a governança é caracterizada nas redes interorganizacionais relatadas pelas startups entrevistadas demonstra mais especificamente, as funções de governança que efetivam um ambiente colaborativo no nível de rede (Provan & Kenis, 2007). É possível desdobrar uma configuração de funções de governança que produz ambientes colaborativos. É interessante observar que **confiança** é uma das condições mais necessárias para a eficácia, conforme apontado nas entrevistas que, os recursos, de maneira geral, têm sido uma das principais barreiras no desenvolvimento de alguns.

5.2.2. 2º Pilar: interação entre as organizações de apoio

Estas interações mencionadas no tópico anterior conduzem-nos rapidamente ao segundo tipo de interações, que incluem algumas das organizações de apoio da rede empreendedora da região de Lisboa. A segunda camada de conexões ocorre apenas entre as principais organizações de apoio. Aqui, muitas das conexões que identificamos não eram relações informais, mas sim estratégicas e funcionais (Potoski & Prakash, 2009).

Este tipo de relacionamento coordenado e intencional também se manifesta nas colaborações no ecossistema lisboeta, como por exemplo, a aquisição de um espaço de coworking por uma grande rede de coworking da cidade de Lisboa, ou a organização de eventos em parceria. Um relato claro da existência de **confiança** entre as organizações que se relacionam ente si.

No entanto, num grande ecossistema empreendedor, existe a vantagem de ter diversos membros com perfis completamente diferentes. Na nossa dinâmica de entrevistas, foi possível identificar as diferentes características dos membros. Algumas das organizações de apoio têm uma influência significativa no ecossistema e são muito ativas nas suas ações com sua parcialidade de **aprendizagem, poder e proporcionalidade**.

Por outro lado, outro ambiente entrevistado é uma organização familiar cuja influência é muito mais limitada, afetando essencialmente apenas os seus membros. Isso não significa que um ambiente seja melhor do que o outro, mas sim que o ecossistema pode acomodar ambos os perfis, que têm impactos significativos nos seus intervenientes.

Informações detalhadas provenientes das entrevistas revelam múltiplos estágios e níveis de apoio fornecidos por diferentes organizações de apoio. No que diz respeito à interação entre as organizações de apoio, conseguimos identificar que todos os ambientes entrevistados se identificam como uma comunidade e procuram, com a sua influência, promover atividades de interação entre os seus membros (Spigel, 2016).

Um dos espaços de coworking entrevistados tem dimensões mais modestas do que os outros. O entrevistado referente ao Coworking 1 é o Community Manager do espaço há 3 anos e informou-nos que o seu espaço sempre funcionou de forma mais independente. Com algumas parcerias muito específicas, na maior parte do tempo sempre estiveram focados na gestão do seu espaço de coworking, centrando-se na sua comunidade interna. Principalmente, o coworking trabalha a sua comunidade interna através da realização de eventos e da promoção da comunicação entre os seus membros. Por outro lado, entrevistámos uma incubadora 1 que se considera muito ativa no ecossistema empreendedor de Lisboa e procura ser o promotor e facilitador das interações entre os seus membros e também com o ecossistema, como afirma Scott et al. (2019). Quando questionada sobre até que ponto essas parcerias com outras organizações de apoio incluem organizações que consideram concorrentes diretos ao seu negócio, a resposta da Incubadora 1 foi a seguinte:

"Inclusive divulgamos aos nossos incubados os outros programas de incubação e aceleração de Lisboa. Não queremos limitar as nossas startups a estarem incubadas apenas connosco. Portanto, abrimos a porta para que possam procurar outras propostas de valor além da nossa. O que é importante para nós é que, desde que uma startup consiga ver valor na nossa proposta em relação às outras propostas de valor das outras incubadoras, estamos satisfeitos.

Queremos que o seu negócio cresça e se desenvolva bem" (Incubadora 1 em entrevista realizada pela autora).

Conseguimos também identificar que a localização é um fator importante para as organizações de apoio. O entrevistado afirma que a mudança da sua sede do Lx Factory, um local mais movimentado e turístico, para o Beato também teve impacto na diversidade de clientes. A localização atual, por estar numa região com vários espaços de inovação ao redor, tem sido mais favorável para o coworking. Essa mais-valia ainda possibilitou a aquisição deste espaço por uma grande rede de coworking.

Além das conexões estreitas e formais, outras conexões flexíveis incluíam representantes que participavam em eventos organizados por outras organizações, atuavam em painéis nesses eventos e organizavam eventos em conjunto (Ács et al., 2014).

Compondo assim, o quadro da **confiabilidade** e **legitimidade**, as entrevistas revelaram que as conexões entre as organizações de apoio são formais, constantes e duradouras. Uma vez que os nossos entrevistados mencionam uma comunicação contínua com as outras organizações, a presença frequente em eventos promovidos pelo ecossistema, bem como algumas parcerias realizadas com outras organizações de apoio.

No contexto das parcerias entre esses ambientes de inovação, também podemos observar a interligação de organizações de apoio, como o caso do coworking 3 que estabeleceu uma parceria com a incubadora 1 para que esta tenha uma sede dentro do seu espaço.

Referente à dimensão **poder** foi possível observar uma certa contradição quando se questiona os espaços de coworking sobre este tema, bem como uma certa sensibilidade por parte de alguns entrevistados em relação a este tópico. Isso leva-nos a crer que, dependendo do percurso traçado por uma organização de apoio, determinará a sua percepção de concorrência com outros espaços de coworking e a relação de **poder** poderá ser determinada. A representante do espaço de coworking 2 explicou que, em alguns momentos, tentaram se aproximar de outro espaço de coworking, mas que foi uma parceria desigual, onde o outro apenas recolhia informações e não compartilhava.

Do ponto de vista de um representante de uma iniciativa da Câmara Municipal de Lisboa (para efeitos deste estudo, consideramos esta como uma entidade governamental como governo 1), as empresas que se associam a um ambiente empreendedor têm como estratégia fazer parte da comunidade empreendedora para ter acesso a uma rede que

promova parcerias, trocas de conhecimento e negócios (Scott et al., 2019; Spigel, 2017). A organização de apoio governamental entende que não tem concorrentes diretos para a sua iniciativa, mas a promoção do ecossistema como um todo não se concentra na concorrência como um problema.

O gestor dessa iniciativa governamental explica que o governo investiu em várias organizações, mas em determinado momento sentiu a necessidade de reunir todas essas organizações num mesmo espaço. Visto que já existiam muitas organizações de apoio, em vez de criar uma nova, optaram por reunir as já existentes no mesmo local, criando assim um *cluster*. De acordo com a literatura, clusters, são ambientes empreendedores em pleno funcionamento (Feldman & Francis, 2006; Lundvall, 1992; Pitelis, 2012; Porter, 1998) que emerge das atividades individuais de empreendedores, organizações e instituições que co-evoluem para apoiá-los num “sistema coerente”. Nessa mesma lógica se encontra o espaço mencionado pelo Governo 1, por ali concentrarem-se incubadoras, aceleradoras, startups, universidades e investidores. O entrevistado afirma:

"Eles [os membros] encontram-se no terraço ou no café, no restaurante ou mesmo nos eventos que ocorrem no edifício. Coisas maravilhosas acontecem o tempo todo por aqui!"
(Coworking 3 em entrevista realizada pela autora).

É possível verificar que apesar do fator “local” do empreendedorismo, os ecossistemas empreendedores são frequentemente identificados à escala nacional. Isenberg (2010) traz uma visão à escala nacional dos ecossistemas de empreendedorismo, e quase todos os seus exemplos são países pequenos. A Finlândia e a Holanda são exemplos de ecossistemas empreendedores à escala nacional (Rannikko & Autio, 2015; Stam, 2014).

5.2.3. 3º Pilar: as interações entre as startups e as organizações de apoio

No terceiro tipo de interação, sincronizamos os tipos um e dois para revelar as conexões entre as empresas membros do ecossistema empreendedor de Lisboa e as principais organizações de apoio, bem como entre esses dois grupos.

A diversidade de setores industriais entre os beneficiários do ecossistema não limitou as conexões; no entanto, as interações se estenderam para além desses setores. O que é muito interessante de notar, pois uma startup cujo produto é a criação artística e

inovação pode integrar-se num espaço de coworking e ainda colaborar com outras startups que têm um produto completamente diferente e tecnológico.

Observa-se que a interação entre startups e organizações de apoio não termina quando o programa em que estão inseridas se encerra. Todos os espaços mencionam que a relação continua, mesmo que de forma menos intensa. A título de exemplo, temos o coworking 3 que sempre tenta ser um apoio na conexão com mentores que possam ajudar com as necessidades específicas dessas empresas. Dependendo do serviço ou aconselhamento que o membro precisa, o coworking faz a ponte entre essas duas partes.

A entrevistada menciona que a sua organização possui um diretório com informações sobre parceiros externos, membros e ex-membros. A partir da solicitação, eles cruzam as informações fornecidas pela empresa e procuram o mentor que melhor se adequa àquela necessidade, conectando essas partes. Essas relações são mantidas porque são de confiança para ambas as partes.

Aliás, em relação à dimensão da **confiança**, destacam-se três perguntas em que há um amplo consenso. Os inquiridos concordam totalmente que o ecossistema de Lisboa transmite confiança. De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, é perceptível que a história e o tempo de existência das organizações de apoio são o que realmente transmite confiança para as startups, e, conseqüentemente, o que as motiva a participar dos seus programas.

Com o passar do tempo e o aprofundamento das relações, também é interessante compreender como ocorre o relacionamento quando as startups deixam o espaço ou programas das organizações de apoio. Os ambientes como um todo acompanham o desenvolvimento dessas empresas, como se pode perceber nas palavras do coworking 2 quando entrevistado:

“Nós tivemos uma empresa que começou em um estúdio para 6 pessoas e o ano passado saiu daqui com 60 funcionários. Temos um laboratório que em 2020 começou como uma salinha para 10 e hoje em dia é um laboratório que cresceu e hoje tem 4 estúdios. Portanto, nós no fundo, involuntariamente somos um espaço que vai acompanhando o crescimento das empresas.” (Coworking 2 em entrevista conduzida pela autora).

Entendemos através do relato de outro entrevistado como foi o caso da aceleradora 1 que a sua organização tem como missão ser um *community driver*, por isso, pretendem estimular a formação de uma comunidade e ser a ponte para conexões relevantes. Por esse

motivo, essas organizações de apoio desenvolvem várias atividades nesse contexto, como é o caso da incubadora 1 que, às sextas-feiras, promove um almoço com os seus membros incubados, ou espaços de coworking 3 que organiza um *happy hour* toda última quinta-feira do mês para promover a interação entre os seus membros.

A *Facility Manager* do espaço de coworking 3 entrevistado menciona que no passado as pessoas desejavam trabalhar para grandes empresas como a Google, pois estas valorizavam o bem-estar dos seus funcionários, oferecendo serviços como creches para os filhos e descontos em restaurantes e entretenimento. O objetivo do seu espaço de coworking é proporcionar às pequenas empresas a oportunidade de desfrutar desse conforto e dessas possibilidades.

“Não somos só um espaço em que trabalhamos, mas um espaço de oportunidades em várias direções, de networking e também de serviços. Nós oferecemos aos nossos membros uma parceria com uma massagista, desconto em um ginásio parceiro (mas que no futuro será um ginásio dentro do nosso próprio espaço) para os membros, descontos em restaurantes, educação, lavar o carro.” (Coworking 3 em entrevista realizada pela autora).

Com todo o apoio que as organizações de apoio do ecossistema oferecem aos seus membros, ainda assim, não existe uma questão de hierarquia entre os diferentes níveis dos intervenientes. As instituições apresentam-se como entidades de apoio com uma gestão mais horizontal.

"Quando estamos em comunidade, atuamos como árbitros, como assistentes pessoais. Não existe uma questão de hierarquia, é mais horizontal. Apresentamo-nos como uma instituição de apoio aos nossos membros." (Coworking 4 em entrevista realizada pela autora).

Os entrevistados afirmam que, ao trabalharem em conjunto, as ações são impulsionadas por interesses comuns (em vez de competitivos) que podem servir para melhorar as condições entre os vários intervenientes envolvidos no relacionamento. Tendo em conta esse contexto, 100% das organizações entrevistadas afirmam que consideram o feedback dos seus membros e procuram sempre os ouvir e aplicar melhorias sugeridas, tanto nos processos quanto nos serviços oferecidos. A aceleradora 1 afirma:

"Entender a necessidade dos empreendedores também é cuidar do nosso próprio ecossistema" (Aceleradora 1 em entrevista conduzida pela autora).

Conforme a literatura confirma, a confiança motiva as partes a partilhar recursos, o que ajuda a formar redes densas e essenciais para o empreendedorismo produtivo. As ligações densas são criadas regionalmente por meio de interações frequentes (Schutjens & Völker, 2010).

Assim, o caminho para a inovação depende de interações humanas e sociais complexas que devem ser alinhadas e coordenadas para acessar, liberar e gerar o conhecimento necessário para a criação de valor (Scott et al., 2019).

Interpretando os relatos apresentados neste capítulo, é possível visualizar todas as 5 dimensões de governança em rede presentes no ecossistema empreendedor de Lisboa, e, principalmente, criar um ambiente colaborativo. Na Tabela 1 (abaixo) apresentamos um quadro de conclusão desta investigação, um *framework* de análise das conexões do ecossistema de Lisboa, a partir da categorização das interações em três pilares diferentes, cruzando-os com as cinco dimensões da governança em rede.

TABELA II - AS DIMENSÕES DA GOVERNANÇA EM REDE EM CADA NÍVEL DE INTERAÇÃO DO ECOSISTEMA DE LISBOA.

Dimensões da governança em rede	1º Pilar: interação entre startups	2º pilar: interação entre as organizações de apoio do ecossistema entre si	3º Pilar: as interações entre as startups e as principais organizações de apoio
Confiança	As startups identificam uma certa confiança nas que já são parceiras de negócios, e essas relações tendem a ser duradoura devido a este fato.	Existe uma certa receio com relação à concorrência para alguns espaços de inovação, como é para os coworkings. Já para a incubadora e principalmente para o governo a concorrência não é um fator problemático.	As relações entre as startup e os organismos de apoio demonstram completa confiança, para ambos os lados. Ambos tem a capacidade de seguir e tomar decisões a partir da orientação do outro ator. É claro que a maior parte desse fluxo de orientações são originárias das organizações de apoio, no entanto, percebemos também o fluxo no lado contrário.
legitimidade	As startups acreditam na legitimidade das demais startups do ecossistema, a ponto de trocarem experiências e conhecimentos para confiarem processos ou parcerias com as mesmas.	As organizações de apoio tem a perspectiva de que contribuir para a rede contribui também para a satisfação dos interesses dos seus membros, e a rede consegue conduzir o membro no caminho	A rede tem uma representatividade muito grande para as startups. Tendo as starups uma fiabilidade nos processos e também nos resultados propostos pelas organizações de apoio do ecossistema de Lisboa.

		para realizar os seus próprios objetivos .	
--	--	--	--

TABELA III - (CONT.): AS DIMENSÕES DA GOVERNANÇA EM REDE EM CADA NÍVEL DE INTERAÇÃO DO ECOSISTEMA DE LISBOA.

Dimensões da governança em rede	1º Pilar: interação entre startups	2º pilar: interação entre as organizações de apoio do ecossistema entre si	3º Pilar: as interações entre as startups e as principais organizações de apoio
Aprendizagem	As trocas existentes entre as startups mesmo que de setores completamente diferentes ocorrem de forma muito recorrente e voluntária.	A aprendizagem é constante e presente nas interações dos organismos de apoio. Não existe cooperação sem aprendizagem.	A rede é construída a base da aprendizagem, as startups procuram as organizações de apoio justamente para evoluir o seu negócio. Os atores dessa rede atuam de forma coletiva com a disseminação do conhecimento para que a aprendizagem ocorra de constantemente.
Poder	Para as startups existe uma influência de outras em suas ações devido ao fato de muitas parcerias e muitas trocas acontecerem entre elas dentro de um ambiente de inovação.	As organizações de apoio consideram que as ações das demais organizações de apoio de fato influenciam no comportamento uns dos outros. Isso que também é um fato preocupante para as organizações com relação à concorrência.	A rede do ecossistema de Lisboa tem a capacidade de influenciar as ações e o comportamento dos seus membros. Tanto as startups quanto as organizações de apoio apresentam uma certa interdependência. E os relacionamentos estabelecidos entre os atores e as ações realizadas em conjunto pelos seus integrantes promoverem a própria rede.
Proporcionalidade	As startups reconhecem os incentivos e benefícios da participação na rede empreendedora de Lisboa sendo esse o motivo para decidir aderir à mesma.	Na ótica das organizações de apoio, é importante se relacionar com a rede e também ser ativa na mesma. Todos identificam a proporcionalidade e os incentivos de participação, e reconhecem a significância dos resultados gerados a partir da atuação na rede.	Os membros da rede empreendedora de Lisboa têm ciência e acreditam nos benefícios de fazer parte da rede e acreditam que de alguma forma também estão contribuindo para a criação de valor que essa rede possui.

Elaborado pela autora (2023).

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta investigação, abordamos o estudo dos ecossistemas empreendedores a partir de uma perspectiva de rede de colaboração, realizando uma análise qualitativa das interconexões entre empreendedores e organizações de apoio ao empreendedorismo. Descobrimos que a maneira como os empreendedores interagem e estabelecem relações, resultando em apoio, aprendizagem e crescimento, foi substancialmente influenciada pela forma como as organizações de apoio interagiram e pela estrutura do apoio que ofereceram, tanto de forma independente como em relação a outros apoios disponíveis na região. Chegamos a essas conclusões por meio de entrevistas que abordaram questões a nível prático, observando as experiências dos empreendedores.

Por contraste, estudos anteriores sobre ecossistemas frequentemente adotaram uma abordagem holística proposta por geógrafos urbanos e estudiosos do desenvolvimento económico. Essas abordagens holísticas têm seu valor na investigação, mas não conseguem fornecer insights sobre as operações e interações diárias que compõem um ecossistema como em Bergman e McMullen (2022) e Miles e Morrison (2020). Acreditamos que nossa abordagem, ao perguntar sobre experiências passadas e exemplos concretos, sob a perspectiva dos empreendedores e das organizações de apoio, nos permitiu identificar as conexões tangíveis que constituem o ecossistema e a natureza dessas conexões.

Nossos resultados destacam a existência de diferentes estágios de maturidade (Lichtenstein & Lyons, 2006) no ecossistema e, portanto, a importância de implementar políticas de apoio ao empreendedorismo de maneira adequada. Nossas descobertas a partir dessa observação direta do ecossistema de startups em Lisboa revelam muitos detalhes ricos sobre o conteúdo e a estrutura do ecossistema, com ênfase nas conexões entre empreendedores e organizações de apoio. Ao analisar isso sob a perspectiva de uma rede de governança, nossas descobertas demonstram que a maneira como as organizações de apoio interagem tem um impacto significativo na forma como e por que os empreendedores se conectam (Schutjens & Völker, 2010).

Estudos anteriores que adotaram uma perspectiva "ecossistêmica" geralmente não examinaram a natureza das ligações entre empreendedores, que emergiram como um dos aspectos mais importantes de nossas observações (Feldman, 2001). Embora alguns estudos

tenham abordado a necessidade de uma massa crítica de empreendedores para construir um ecossistema ou a importância de diversos tipos de empreendedores pioneiros, esse foco no tamanho quantitativo negligencia o componente crítico da interação (Feldman, 2001; Neck et al., 2004).

As nossas conclusões baseiam-se em trabalhos anteriores que enfatizam não apenas a importância de ter empreendedores pioneiros, mas também de ter uma mistura de empreendedores iniciantes e pioneiros, e de criar um contexto onde eles possam encontrar-se e interagir regularmente, de forma não competitiva.

Essas interações não devem ser subestimadas, pois descobrimos que os empreendedores aprenderam muito uns com os outros e com mentores que tinham experiência empreendedora. Além disso, notamos que esse processo de aprendizagem ocorreu principalmente fora do ambiente educacional das universidades. Envolveu a transferência de conhecimento adquirido por meio de interações com pessoas e a aplicação experimental de ideias a situações específicas que um determinado empreendedor estava enfrentando.

Por meio das nossas entrevistas, encontramos evidências que sugerem que o pessoal das organizações de apoio poderia ligar os empreendedores a potenciais mentores porque tinham uma rede bem desenvolvida e sabiam que tipo de experiências os diferentes potenciais mentores tinham passado. Isso lhes permitiu diagnosticar que tipo de desafio cada empreendedor estava enfrentando e associar qual mentor seria mais útil naquele contexto específico. Não se tratou de uma simples atribuição de mentores com base em categorias genéricas, como setores industriais ou funções de operação empresarial.

Prever como o ecossistema de startups evoluirá e se integrará no cenário mais amplo do empreendedorismo em Lisboa nos próximos anos é um desafio. No entanto, esperamos que as principais conclusões e o quadro proposto apresentados na nossa investigação possam oferecer informações valiosas para uma exploração mais profunda do ecossistema empreendedor e das metodologias de investigação associadas.

No que diz respeito as limitações, a principal encontrada para o desenvolvimento da análise foi a falta de resposta ou mesmo interesse dos contactados em participar do estudo. Foi preciso contactar as instituições e empresas 3 vezes para se conseguir alguma resposta. Nesse sentido, um maior interesse das startups ajudaria no desenvolvimento do estudo para trazer mais vivências e experiências.

Apesar de existirem plataformas como a *Lisboa Unicorn Capital* onde constam as iniciativas e instituições presentes na cidade de Lisboa, os dados e informações ainda se encontram bastante dispersos. Alguns programas ainda são apresentados de forma isolada, prejudicando e dificultando a coleta de dados.

A limitação torna-se particularmente aparente quando as interações entre elementos, como redes e capital social, são identificadas como elementos do ecossistema (Feldman, 2001; Neck et al., 2004). Nosso objetivo principal é lançar luz sobre como os vários elementos de um ecossistema podem interagir, bem como separar essas interações dos próprios elementos.

6.1. Contribuições teóricas e futuras investigações

Este trabalho contribui, assim, para complementar a literatura existente e para aprofundar o conhecimento sobre o ecossistema empreendedor dos municípios portugueses, com o objetivo de auxiliar na formulação de políticas públicas voltadas para a criação e desenvolvimento de negócios a nível local. Outra implicação que podemos extrair de nossas descobertas é que a presença de várias organizações que fornecem funções de suporte um tanto semelhantes e sobrepostas em nível regional ajudou os empreendedores a progredir em diferentes estágios de desenvolvimento.

O ecossistema de uma região pode influenciar não apenas as taxas de empreendedorismo, mas também a natureza de um ecossistema empreendedor que se desenvolve. Atitudes em relação à tomada de riscos circulavam à medida que os empreendedores compartilhavam o que vinham passando, levando a uma percepção ampla de como era seguro correr riscos nesse ambiente.

Os estudos anteriores que se concentraram nos ecossistemas de empreendedorismo geralmente careceram de discussões detalhadas sobre o conteúdo específico dos serviços de apoio, frequentemente tratando-os como entidades enigmáticas. No melhor dos casos, Feldman (2001) reconheceu a existência de serviços de apoio empresarial dentro do ecossistema, mas ofereceu apenas uma análise superficial da sua diversidade.

Na nossa investigação, identificamos vários tipos distintos de apoio e colaboração, que estão distribuídos de forma um tanto desigual pelas diversas organizações. Ao contrário das categorias convencionais e bem definidas encontradas nos manuais de gestão, como finanças, contabilidade e marketing, os tipos de apoio que identificamos,

conforme relatados pelos empresários e oferecidos pelas organizações de apoio, eram notavelmente mais diversificados e adaptados às necessidades específicas.

Nossos resultados estão alinhados com Bryson et al. (2015), ao identificar a colaboração como um fenômeno complexo que impõe a necessidade de ser conceitualizado como um sistema dinâmico.

O trabalho permitiu também identificar que as funções de governança necessárias para efetivar a colaboração estão de fato no contexto do ecossistema de Lisboa. Deste modo, a pesquisa contextual de redes orientadas a propósito de desenvolvimento econômico como a promoção de ecossistemas de inovação contribui para um tema emergente e que demanda maior compreensão, especialmente considerando as dificuldades em se obter êxito nesse formato de colaboração interinstitucional.

Para o futuro das redes estudadas, é preciso uma maior diversidade dos participantes, sendo o futuro do ecossistema de Lisboa a ampliação da legitimidade com maior representatividade de atores, buscando integrar mais aqueles que já compõem a rede, atingindo uma maior legitimidade interna e externa (Weber & Khademian, 2008).

Redes interorganizacionais voltadas à resolução de problemas complexos devem evitar a inclusão dos grupos afetados tardiamente (Lethonen, 2014). Esse já é um aspecto identificado pelas lideranças nas entrevistas como algo que precisa ser aperfeiçoado.

Por fim, destacamos a necessidade urgente de uma maior exploração dos tipos de apoio procurados, utilizados e considerados valiosos pelas startups. Esta investigação também deverá aprofundar como essas preferências se alinham com os serviços de apoio disponíveis no ecossistema, preenchendo a lacuna entre a procura e a oferta no panorama do apoio empresarial.

7. REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., & Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Adams, S. B. (2020). From orchards to chips: Silicon Valley’s evolving entrepreneurial ecosystem. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734259>
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84, 98–110.
- Almeida, J. F. D., & Pinto, J. M. (1986). Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais. *Metodologia das ciências sociais*, 55-78.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Arshed, N. (2017). The origins of policy ideas: The importance of think tanks in the enterprise policy process in the UK. *Journal of Business Research*, 71, 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.015>
- Atomico. (2022) *The State of European Tech 2022*. Atomico. Disponível em: <https://stateofeuropantech.com/> [Acesso em: 2023/06/11].
- Autio, E., & Levie, J. (2017). Management of entrepreneurial ecosystems. *The Wiley handbook of entrepreneurship*, 423-449.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergman, B. J., & McMullen, J. S. (2022). Helping entrepreneurs help themselves: A review and relational research agenda on entrepreneurial support organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 688-728.
- Booth, L. G. (2016). *Lisboa: Startup City-Caraterização do ecossistema empreendedor de Lisboa* (Doctoral dissertation).
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9 (2), 27-40.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public administration review*, 75(5), 647-663.
- Castells, M. (1989). *Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban-Regional Process*. Oxford: Blackwell.
- Chesbrough H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Cho, D. S., Ryan, P., & Buciuni, G. (2022). Evolutionary entrepreneurial ecosystems: A research pathway. *Small Business Economics*, 58(4), 1865-1883.

- CML, Câmara Municipal de Lisboa. (2022, out 28). Fábrica de unicórnios apresentada em Lisboa. Lisboa. Lisboa. (2022). <https://www.lisboa.pt/actualidade/noticias/detalhe/fabrica-de-unicornios-apresentada-em-lisboa>. [Acesso em: 2023/05/23].
- CML, Câmara Municipal de Lisboa (2023). MADE OF LISBOA. Economia e Inovação. Disponível em: <https://www.lisboa.pt/cidade/economia-e-inovacao/empreendedorismo-e-inovacao/made-of-lisboa> [Acesso em: 2023/04/04].
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15, 1–14.
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 505–521. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4>
- Cooke, P. (1998). *Introduction: Origins of the Concept*. In *Regional Innovation Systems: The Role of Governances in a Globalized World*, edited by Hans-Joachim Braczyk, Philip Cooke, and Martin Heidenreich, 2–25. London: UCL Press.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Diário de Notícia. (2022, out 27). Fábrica de Unicórnios de Lisboa arranca com investimento de 8 milhões de euros: Fábrica de Unicórnios estará instalada fisicamente no Hub Criativo do Beato.. Diário de Notícia. Lisboa. (2022), p. 1. <https://www.dn.pt/local/fabrica-de-unicornios-de-lisboa-arranca-com-investimento-de-8-milhoes-de-euros-15295365.html>. [Acesso em: 2023/04/29].
- Faustino, S. (2023). Web3 and the entrepreneurial imaginary of the 2022 Lisbon Web Summit. *Anthropology Today*, 39(4), 24-27.
- Fawcett, P., & Daugbjerg, C. (2012). Explaining governance outcomes: Epistemology, network governance and policy network analysis. *Political Studies Review*, 10(2), 195-207
- Feldman, M. (2001). The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context. *Industrial and Corporate Change* 10:861–91.
- Feldman, M., & Francis, J. L. (2006). Entrepreneurs as agents in the formation of industrial clusters. In B. Asheim, P. Cooke, & R. Martin (Eds.), *Clusters and regional development: Critical reflections and explorations* (pp. 115–136). London: Routledge.
- Geddes, M. (2009). Inter-organizational relationships in local and regional development partnerships.
- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R. J., & O’Leary, R. (2019). Collaborating in the absence of trust? What collaborative governance theory and practice can learn from the literatures of conflict resolution, psychology, and law. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 51-64.
- Goldenberg, M. (2011). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Editora Record.
- Grigoriadis, I. N., & Dervişler, O. (2023). From Silicon Valley to the Levant: Innovation in the Eastern Mediterranean. *Middle East Policy*, 30(3), 53-69.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.

- Haltiwanger, J. (2012). Job Creation and Firm Dynamics in the U.S. *Innovation Policy and the Economy* 12:17–38.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2013). *Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young*. *Review of Economics and Statistics* 95 (2):347–61.
- Henttonen, K., Lahikainen, K., & Jauhiainen, T. (2016). Governance mechanisms in multi-party non-profit collaboration. *Public Organization Review*, 16, 1-16.
- IMD (2022). *IMD World Competitiveness Yearbook 2022*. World Competitiveness Center. ISSN 1026-2628
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Kenney, M. (2000). *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Palo Alto, CA: *Stanford University Press*.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human relations*, 55(4), 427-454.
- Kuratko, D. F. (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: research development and future directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 441-490.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- Lecuyer, C. (2006). *Making Silicon Valley: Innovation and the Growth of High Tech, 1930–1970*. Cambridge, MA: *MIT Press*.
- Lichtenstein, G. A., Lyons, T. S., & Kutzhanova, N. (2004). Building Entrepreneurial Communities: The Appropriate Role of Enterprise Development Activities. *Journal of Community Development Society* 35 (1):1–20.
- Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2006). Managing the Community’s Pipeline of Entrepreneurs and Enterprises: A New Way of Thinking About Business Assets. *Economic Development Quarterly* 20 (4):377–86.
- Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2010). Investing in Entrepreneurs: A Strategic Approach for Strengthening Your Regional and Community Economy. SantaBarbara, CA: Praeger.
- Lichtenstein, G., & Lyons, T. S. (2012). Lessons from the Field: Mapping Saskatchewan’s Pipeline of Entrepreneurs and Enterprises in Order to Build a Provincial Operating System for Entrepreneurship. *Community Development* 43 (1):113–29.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: St. Martin’s Press.
- Made of Lisbon, 2022. *The State of Lisbon's Startup Ecosystem 2022*. Disponível em: https://dealroom.co/uploaded/2022/12/Lisbon-full-report-dec-2022_v2.pdf?x62961 [Acesso em: 2023/03/10].

- Made of Lisbon, 2023. Lisboa Unicorn Capital. Disponível em: <https://madeoflisboa.com/entrepreneur-news/2023-05-18-lisboa-unicorn-capital> [Acesso em: 2023/06/06].
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography compass*, 12(3), e12359.
- Mandell, M., & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224.
- Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design issues*, 30(1), 57-66.
- Mason, P. (2005). Visual data in applied qualitative research: lessons from experience. *Qualitative research*, 5(3), 325-346.
- Matos, F., Monteiro, M., Rosa, Á., & Campino, J. (2022). Organizational Resilience Factors of Startups: An Exploratory Case Study. In *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2022*. Academic Conferences International Limited.
- Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Miles, M. P., & Morrison, M. (2020). An effectual leadership perspective for developing rural entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 54, 933-949.
- Mooi, E. A., & Frambach, R. T. (2012). Encouraging innovation in business relationships—A research note. *Journal of Business Research*, 65(7), 1025-1030.
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: The new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-83.
- Moore, J.F. (1996). *The death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems*. New York, Harper Business.
- Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2016). From resource munificence to ecosystem integration: The case of government sponsorship in St. Louis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5–6), 448–470. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1186749>
- Motta, L. N. D. (2021). Funções de governança de redes interorganizacionais para a promoção de ecossistemas de inovação.
- Nova School of Business & Economics, 2020. *The Portuguese Environment for Startups*. Disponível em: <https://medium.com/nova-sbe/the-portuguese-environment-for-startups-1adc70200885> [Acesso em: 2023/05/13].
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of small business management*, 42(2), 190-208.
- Orser, B., Riding, A., & Weeks, J. (2019). The efficacy of gender- based federal procurement policies in the United States. *Small Business Economics*, 53(2), 491–515. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9997-4>
- Pitelis, C. (2012). Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: A conceptual framework. *Industrial and Corporate Change*, 21(6), 1359–1388. <https://doi.org/10.1093/icc/dts008>

- Plata, G., Aparicio, S., & Scott, S. (2021). The sum of its parts: Examining the institutional effects on entrepreneurial nodes in extensive innovation ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 99, 136-152.
- Porter, M. E. (1998). The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the New Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33 (1):7–14.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2009). Voluntary programs: A club theory perspective. *MIT Press*.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Rannikko, H., & Autio, E. (2015). The impact of high-growth entrepreneurship policy in Finland. Brussels: Science Business
- Rodan S. & Galunic C. (2004). More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25:541–562.
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Schumpeter, J. A. (1912). *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University.
- Schutjens, V., & Völker, B. (2010). Space and social capital: The degree of locality in entrepreneurs' contacts and its consequences for firm success. *European Planning Studies*, 18(6), 941-963.
- Scott, S., Hughes M. & Kraus S. (2019). Developing relationships in innovation clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), 22-45.
- Scott, S., Hughes, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2022). Towards a network-based view of effective entrepreneurial ecosystems. *Review of Managerial Science*, 16(1), 157-187.
- Soares, A. D. S. (2006). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 185-185.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Spigel, B. (2016). Developing and governing entrepreneurial ecosystems: The structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 7(2), 141–160. <https://doi.org/10.1504/IJIRD.2016.077889>
- Spigel B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(1), 49-72.
- Stam, E. (2014). The Dutch entrepreneurial ecosystem. Utrecht: Birch Research.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Startup Portugal, 2022. *Startup Ecosystem Report*. Disponível em: <https://startupportugal.com/wp-content/uploads/2022/03/GG-countryreport-portugal.pdf> [Acesso em: 2023/07/29].
- Startup Portugal (2023). Where does Dealroom data come from? Disponível em: <https://startupportugal.dealroom.co/where-the-data-comes-from> [Acesso em: 2023/06/15].

- Subtil, I., Palma, P., Gonçalves, S., & Velez, M. . (2023). O Ecossistema Empreendedor nos Municípios Portugueses: A Ação do Poder Local no Incentivo à Atividade Empreendedora. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, (64), 47–63. <https://doi.org/10.59072/rper.vi64.82>
- Szerb, L., Lafuente, E., Horváth, K., & Páger, B. (2019). The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 53(9), 1308–1320. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1510481>
- Taylor, M. (2022). Lisbon, Portugal: The Startup City Guide. Disponível em: <https://websummit.com/blog/lisbon-startups-entrepreneur-vc-funding>. [Acesso em: 2023/07/17].
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66, 20-32.
- Varela, N. M. S. (2013). *O empreendedorismo na União Europeia: Da estratégia de Lisboa à economia do empreendedorismo*. (Master 's thesis).
- Xu, S., He, J., Morrison, A. M., De Domenici, M., & Wang, Y. (2022). Entrepreneurial networks, effectuation, and business model innovation of startups: The moderating role of environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 460-478.
- Wasserman S., & Faust K. (1994). Social network analysis. *Cambridge University Press*, New York.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public administration review*, 68(2), 334-349.

8. APÊNDICE

8.1. Anexo 01: Guião de entrevista aplicado às organizações de apoio

Inquérito sobre ecossistema empreendedor da cidade de Lisboa

As interações entre as startups do ecossistema de Lisboa.

Nesta secção buscamos entender como se dão os relacionamentos entre as organizações de apoio pertencentes ao ecossistema empreendedor de Lisboa. As organizações de apoio são compostas por diversas instituições que prestam apoio aos empreendedores como universidades, governo, incubadoras e aceleradoras.

1. Fazer parte do ecossistema empreendedor de Lisboa, proporcionou uma maior interação com as outras organizações de apoio?
2. Se sim, que tipo de interações é que existiram com as outras organizações de apoio (descreva p.f. para cada organização de apoio).
3. Essas interações com as outras organizações de apoio geraram algum negócio ou parceria? (descreva p.f. para cada organização de apoio).
4. Em que medida é que estas parcerias com as outras organizações de apoio, incluem organizações que consideram concorrentes diretos ao seu negócio?
5. Qual a frequência das interações com cada uma das outras organizações de apoio?
6. Você acredita que essas interações com as outras organizações de apoio do ecossistema de Lisboa foram relevantes para o desenvolvimento do seu negócio? Porquê e quão importantes foram? (descreva p.f. para cada organização de apoio).
7. Essas interações geradas com as outras organizações de apoio ocorreram de forma voluntária e estratégica ou involuntária? (descreva p.f. para cada organização de apoio).
8. Você acredita que as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham recursos ou conhecimentos para impulsionar o crescimento coletivo?

O papel das demais organizações de apoio no ecossistema empreendedor de Lisboa.

Nesta secção procura-se entender a sua percepção sobre as interações das demais organizações de apoio dentro do ecossistema empreendedor de Lisboa.

1. Quais são os benefícios tangíveis que você identifica que as organizações de apoio obtêm ao interagirem com as outras organizações de apoio do ecossistema de Lisboa? (por ordem de importância)

2. Existem desafios específicos que as organizações de apoio enfrentam ao colaborarem umas com as outras dentro do ecossistema de Lisboa? Se possível, cite alguns dos desafios (por ordem de importância).
3. Em que medida é que essas interações são consideradas interações de longo prazo ou interações pontuais (momentâneas)?
4. Em que medida foi criado um ambiente de cooperação após as interações que tiveram com as demais organizações de apoio?
5. Até que ponto é que as decisões que tomou na sua organização beneficiaram da sua relação com outras organizações de apoio do ecossistema de Lisboa?
6. Dessas decisões, quais são aquelas que você considera mais relevantes? (ex. Decisões a nível de negócio, Decisões para o desenvolvimento de produtos).
7. As organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham boas práticas ou estratégias para enfrentar desafios comuns com as demais organizações de apoio? Pode exemplificar?
8. Até que ponto acha que as pessoas que estão dentro da rede do ecossistema de Lisboa beneficiam por pertencer a esse ecossistema?
9. Na relação com as restantes organizações de apoio do ecossistema, até que ponto é que é evidente no relacionamento a existência de uma hierarquia?
10. No caso de existir, quais são as fontes de poder (i.e. no seu entender, o que confere poder/hierarquia neste ecossistema)?
11. As organizações de apoio do ecossistema de Lisboa participam de eventos ou encontros regulares para trocar experiências e conhecimentos? Pode exemplificar?
12. Como é que as organizações de apoio deste ecossistema promovem a troca de conhecimentos e aprendizagem mútua?
13. Você pode citar alguns casos de sucesso de colaboração entre as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa? (em que a você esteja envolvido(a) ou não)
14. As organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham boas práticas ou estratégias para enfrentar desafios comuns?
15. Quais são as formas mais comuns de cooperação entre as organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa?
16. Como as organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa podem aproveitar ao máximo as oportunidades de interação com as outras organizações de apoio?
17. Quais são os mecanismos existentes para incentivar a colaboração e a interação entre as organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa?

As interações entre as startups e as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa.

Nesta secção, procura-se entender a sua percepção sobre as interações ocorridas dentro do ecossistema empreendedor de Lisboa, baseado nas suas interações com os demais atores deste ecossistema.

1. Como medem as organizações de apoio o impacto de suas interações com as startups?
2. Existem programas específicos ou iniciativas colaborativas em Lisboa que promovem a interação entre as startups e as organizações de apoio?
3. Como são as startups de Lisboa encorajadas a se envolverem com as organizações de apoio e os outros atores do ecossistema?
4. Quais são os mecanismos de feedback existentes entre as startups e as organizações de apoio em Lisboa?
5. Quais são os canais de comunicação utilizados pelas organizações de apoio e os atores do ecossistema de Lisboa para interagir com as startups?

8.2. Anexo 02: Guião de entrevista aplicado às startups.

Inquérito sobre ecossistema empreendedor da cidade de Lisboa

As interações entre as startups do ecossistema de Lisboa.

Nesta secção buscamos entender como se dão os relacionamentos entre as organizações de apoio pertencentes ao ecossistema empreendedor de Lisboa. As organizações de apoio são compostas por diversas instituições que prestam apoio aos empreendedores como universidades, governo, incubadoras e aceleradoras.

1. Fazer parte do ecossistema empreendedor de Lisboa, proporcionou uma maior interação com as outras startups?
2. Se sim, que tipo de interações é que existiram com as outras startups (descreva p.f. para cada organização de apoio).
3. Essas interações com as outras startups geraram algum negócio ou parceria? (descreva p.f. para cada startup).
4. Em que medida é que estas parcerias com as outras startups, incluem empresas que consideram concorrentes diretos ao seu negócio?
5. Qual a frequência das interações com cada uma das outras startups?
6. Você acredita que essas interações com as outras startups do ecossistema de Lisboa foram relevantes para o desenvolvimento do seu negócio? Porquê e quão importantes foram? (descreva p.f. para cada organização de apoio).

7. Essas interações geradas com as outras startups ocorreram de forma voluntária e estratégica ou involuntária? (descreva p.f. para cada organização de apoio).
8. Você acredita que as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham recursos ou conhecimentos para impulsionar o crescimento coletivo?

O papel das demais startups no ecossistema empreendedor de Lisboa.

Nesta secção procura-se entender a sua percepção sobre as interações das demais organizações de apoio dentro do ecossistema empreendedor de Lisboa.

1. Quais são os benefícios tangíveis que você identifica que as startups obtêm ao interagirem com as outras organizações de apoio do ecossistema de Lisboa? (por ordem de importância).
2. Existem desafios específicos que as startups enfrentam ao colaborarem umas com as outras dentro do ecossistema de Lisboa? Se possível, cite alguns dos desafios (por ordem de importância).
3. Em que medida é que essas interações são consideradas interações de longo prazo ou interações pontuais (momentâneas)?"
4. Em que medida foi criado um ambiente de cooperação após as interações que tiveram com as demais startups?
5. Até que ponto é que as decisões que tomou na sua empresa beneficiaram da sua relação com outras startups do ecossistema de Lisboa?
6. Dessas decisões, quais são aquelas que você considera mais relevantes? (ex. Decisões a nível de negócio, Decisões para o desenvolvimento de produtos).
7. As organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham boas práticas ou estratégias para enfrentar desafios comuns com as demais startups? Pode exemplificar?
8. Até que ponto acha que as pessoas que estão dentro da rede do ecossistema de Lisboa beneficiam por pertencer a esse ecossistema?"
9. Na relação com as restantes organizações de apoio do ecossistema, até que ponto é que é evidente no relacionamento a existência de uma hierarquia?
10. No caso de existir, quais são as fontes de poder (i.e. no seu entender, o que confere poder/hierarquia neste ecossistema)?"
11. As startups do ecossistema de Lisboa participam de eventos ou encontros regulares para trocar experiências e conhecimentos? Pode exemplificar?
12. Como é que as organizações de apoio deste ecossistema promovem a troca de conhecimentos e aprendizagem mútua?

13. Você pode citar alguns casos de sucesso de colaboração entre as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa? (em que a você esteja envolvido(a) ou não)
14. As organizações de apoio do ecossistema de Lisboa compartilham boas práticas ou estratégias para enfrentar desafios comuns?
15. Quais são as formas mais comuns de cooperação entre as startups do ecossistema empreendedor de Lisboa?
16. Como as organizações de apoio do ecossistema empreendedor de Lisboa podem aproveitar ao máximo as oportunidades de interação com as outras organizações de apoio?

As interações entre as startups e as organizações de apoio do ecossistema de Lisboa.

Nesta secção, procura-se entender a sua perceção sobre as interações ocorridas dentro do ecossistema empreendedor de Lisboa, baseado nas suas interações com os demais atores deste ecossistema.

1. Como medem as organizações de apoio o impacto de suas interações com as startups?
2. Existem programas específicos ou iniciativas colaborativas em Lisboa que promovem a interação entre as startups e as organizações de apoio?
3. Como são as startups de Lisboa encorajadas a se envolverem com as organizações de apoio e os outros atores do ecossistema?
4. Quais são os mecanismos de feedback existentes entre as startups e as organizações de apoio em Lisboa?
5. Quais são os canais de comunicação utilizados pelas organizações de apoio e os atores do ecossistema de Lisboa para interagir com as startups?