



**A Influência do Ecosistema Empreendedor no Crescimento  
das *Startups*: Um Estudo na Região de Leiria**

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Sandra Isabel Lopes Ferreira

Leiria, abril de 2026



# **A Influência do Ecosistema Empreendedor no Crescimento das *Startups*: Um Estudo na Região de Leiria**

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Sandra Isabel Lopes Ferreira

Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Vítor Ferreira, e sob supervisão  
de João Ramos

Leiria, abril de 2026

## **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, no ano letivo 2025/2026 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço ao professor Vítor Ferreira, por ter aceitado ser meu orientador no desenvolvimento deste relatório e pela oportunidade de realizar o estágio na *Startup* Leiria.

Ao meu orientador de estágio João Ramos e a toda a equipa, Francisco, Bruno, Natacha, Margarida, Mariana, Luís Fonseca, Luís Colaço, Luís Marques, Rita, Ana e Paula por se mostrarem sempre disponíveis a ajudar e contribuírem para um ambiente agradável.

Agradeço também aos restantes estagiários que partilharam esta experiência comigo, pela ajuda, partilha de conhecimento e apoio ao longo deste percurso.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família e amigos pela paciência e apoio incondicional.

## Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria. O estágio curricular decorreu na *Startup* Leiria, entre setembro de 2025 e janeiro de 2026, com a duração total de 640 horas, tendo permitido aplicar conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico em contexto organizacional real.

Durante o estágio, foram realizadas tarefas de apoio à incubação e aceleração de empresas, gestão de contratos de incubação, acompanhamento de empresas incubadas, tarefas administrativas e apoio à organização de eventos. Estas atividades permitiram compreender o funcionamento de uma entidade dinamizadora do ecossistema empreendedor regional e o seu papel no apoio a *startups* e empreendedores.

Este relatório divide-se em revisão da literatura, metodologia, análise comparativa de seis *startups* tecnológicas da região de Leiria, caracterização da entidade acolhedora, descrição das tarefas de estágio e conclusão. O principal objetivo consiste em compreender de que modo a integração no ecossistema empreendedor regional se relaciona com o crescimento das *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria.

Os resultados sugerem que essa integração não garante, por si só, melhor desempenho económico-financeiro no curto prazo, mas contribui para reforçar a visibilidade, a legitimação, o acesso a redes, a inovação e as oportunidades de desenvolvimento. O estágio contribuiu, assim, para o aprofundamento de competências profissionais e relacionais, permitindo articular a experiência prática com a reflexão académica sobre o papel dos ecossistemas empreendedores no crescimento das *startups*.

**Palavras-chave:** *Startups*, Ecossistema empreendedor, Crescimento de *startups*, Incubação, Inovação, Redes de apoio.

## **Abstract**

This report was developed within the scope of the Internship unit of the Master's Degree in Entrepreneurship and Innovation, at the School of Technology and Management of the Polytechnic of Leiria. The curricular internship took place at Startup Leiria, between September 2025 and January 2026, with a total duration of 640 hours, allowing the application of knowledge acquired throughout the academic course in a real organizational context.

During the internship, tasks were carried out to support the incubation and acceleration of companies, management of incubation contracts, monitoring of incubated companies, administrative tasks and support for the organization of events. These activities allowed for an understanding of the functioning of an entity that promotes the regional entrepreneurial ecosystem and its role in supporting startups and entrepreneurs.

This report is structured into a literature review, methodology, comparative analysis of six technology startups from the Leiria region, characterisation of the host organisation, description of the internship tasks and conclusion. The main objective is to understand how integration into the regional entrepreneurial ecosystem relates to the growth of technology startups based in the Leiria region.

The results suggest that this integration does not, by itself, guarantee better short-term economic and financial performance. However, it contributes to strengthening visibility, legitimacy, access to networks, innovation and development opportunities. Therefore, the internship contributed to the development of professional and interpersonal skills, while also allowing practical experience to be articulated with academic reflection on the role of entrepreneurial ecosystems in startup growth.

**Keywords:** Startups, Entrepreneurial ecosystem, Startup growth, Incubation, Innovation, Support networks.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor</b> .....	III
<b>Agradecimentos</b> .....	IV
<b>Resumo</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>Lista de Tabelas</b> .....	IX
<b>Lista de Siglas e Acrónimos</b> .....	X
1. Introdução .....	3
1.1 Enquadramento do relatório e justificação.....	4
1.2 Objetivos.....	4
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1 Empreendedorismo .....	6
2.1.1 Tipos de Empreendedorismo .....	7
2.2 Startups .....	8
2.3 O Ecosistema empreendedor.....	9
2.4 Fatores de crescimento de Startups .....	12
2.4.1 Modelos de fases de desenvolvimento .....	13
2.4.2 Visão Baseada nas Capacidades Dinâmicas e em Recursos .....	15
2.5 Elementos do ecossistema.....	17
2.5.1 Inovação .....	17
2.5.2 Financiamento.....	18
2.5.3 Incubadoras e aceleradoras.....	19
2.6 Determinantes do sucesso e desempenho das <i>Startups</i> .....	21
3. Metodologia .....	23
3.1 Metodologia da investigação.....	23
3.2 Método de recolha de dados.....	23
3.3 Amostra e critérios de seleção .....	23
3.4 Definição da integração no ecossistema .....	25
3.5 Dimensões de análise .....	25
3.6 Estratégia de análise dos dados .....	26
4. Apresentação e análise dos casos .....	27

4.1	Caracterização individual .....	27
4.1.1	Glartek (integrada no ecossistema) .....	27
4.1.2	Dynamis (integrada no ecossistema) .....	28
4.1.3	Mantis AI (integrada no ecossistema) .....	29
4.1.4	Dispercloud (não integrada no ecossistema).....	30
4.1.5	Webtales (não integrada no ecossistema).....	31
4.1.6	SAFE AI (não integrada no ecossistema) .....	31
4.2	Análise comparativa transversal .....	33
4.3	Análise dos resultados à luz da literatura .....	35
4.4	Conclusão dos resultados .....	37
5.	Limitações ao estudo .....	38
6.	Caracterização da Entidade Acolhedora .....	40
7.	Tarefas de estágio .....	42
7.1	Apoio à incubação e aceleração .....	42
7.2	Gestão dos contratos de incubação .....	43
7.3	Tarefas administrativas.....	44
7.4	Apoio à organização de eventos .....	44
8.	Conclusão.....	46
9.	Bibliografia .....	48
<b>Anexos</b>	.....	<b>53</b>

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1-Dimensões de análise .....	26
-------------------------------------	----

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

B2B	Business-to-Business
CAE	Código das atividades económicas
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDD	Incubadora D. Dinis
MVP	Minimum Viable Product
NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
PT2030	Portugal 2030
RBV	Resource-Based View
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

## 1. Introdução

O empreendedorismo tem vindo a assumir um papel relevante, não apenas enquanto mecanismo de criação de novas empresas, mas também enquanto processo de inovação, transformação económica e criação de valor. Numa perspetiva clássica, Schumpeter (1942) associa o empreendedor à introdução de novas combinações de recursos, produtos, processos e mercados, enquanto Shane e Venkataraman (2000) destacam a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades como pilares do empreendedorismo.

As *startups* distinguem-se por operarem em ambientes de elevada incerteza, procurando desenvolver modelos de negócio inovadores, adaptáveis e com potencial de escalabilidade. Blank e Dorf (2012) sublinham a natureza temporária e experimental destas organizações, enquanto Ries (2011) enfatiza a aprendizagem validada, a experimentação contínua e a necessidade de ajustar a proposta de valor ao mercado. Assim, o crescimento das *startups* não deve ser analisado apenas com base em indicadores económico-financeiros de curto prazo, mas também em função da sua capacidade de inovar, captar recursos, construir legitimidade e expandir a sua atividade.

Neste enquadramento, destaca-se o conceito de ecossistema empreendedor. Stam e Van de Ven (2021) defendem que o crescimento das *startups* pode ser favorecido pela integração em contextos que facilitem o acesso a financiamento, conhecimento, talento, redes de contacto, mentoria e oportunidades de mercado. Na mesma linha, Spigel (2017) sublinha que a eficácia de um ecossistema depende não apenas da presença de diferentes atores e instituições, mas também da qualidade das interações estabelecidas entre eles. Assim, o desempenho destas empresas não depende exclusivamente dos seus recursos internos, sendo igualmente influenciado pela qualidade do contexto em que se inserem e pelas relações que conseguem desenvolver.

Contudo, apesar da crescente valorização do conceito, a literatura também alerta para algumas fragilidades analíticas. Stam (2015) refere que a noção de ecossistema empreendedor é, por vezes, utilizada de forma pouco precisa, podendo conduzir a raciocínios circulares, em que o sucesso das *startups* é explicado pela força do ecossistema e, simultaneamente, a força do ecossistema é avaliada a partir do sucesso dessas mesmas *startups*. Assim, a relação entre integração no ecossistema e crescimento das *startups* deve ser analisada de forma crítica, contextualizada e multidimensional.

## 1.1 Enquadramento do relatório e justificação

O presente relatório foi elaborado no âmbito da unidade curricular de Estágio, integrada no 2.º ano do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria. O estágio curricular decorreu na *Startup Leiria*, entre setembro de 2025 e janeiro de 2026, com a duração total de 640 horas, constituindo uma oportunidade para aplicar, em contexto prático, os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, bem como para desenvolver novas competências e contactar com desafios reais do contexto profissional.

Entre as diferentes opções disponíveis no âmbito do mestrado, nomeadamente simulação, projeto e estágio, a escolha do estágio foi a que melhor correspondeu ao meu perfil e ao momento académico em que me encontrava. Tratando-se do último ano do curso, considerei que esta seria a alternativa mais adequada para consolidar aprendizagens, desenvolver autonomia e compreender, de forma mais concreta, o funcionamento organizacional.

A escolha do tema surge da perspetiva adotada pela *Startup Leiria*, segundo a qual a integração em ecossistemas empreendedores pode favorecer o desenvolvimento das *startups*. Tendo em conta o papel da entidade acolhedora na dinamização do ecossistema regional de inovação e empreendedorismo, o estágio proporcionou um contexto pertinente para refletir sobre esta questão.

É neste contexto que se desenvolve a presente investigação, centrada na análise da relação entre a integração no ecossistema empreendedor regional e o crescimento de *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria.

## 1.2 Objetivos

A realização do estágio teve como finalidade proporcionar uma experiência profissional em contexto organizacional, permitindo aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e desenvolver competências pessoais e profissionais. Entre os principais objetivos pessoais, destacam-se a assiduidade e pontualidade, a melhoria da comunicação, uma maior recetividade à crítica construtiva, o desenvolvimento de hábitos de trabalho, o reforço da capacidade de trabalho em equipa e a melhoria da capacidade de resolução de problemas.

Ao nível do relatório, o principal objetivo consiste em compreender de que modo a integração no ecossistema empreendedor regional se relaciona com o crescimento de *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria. Para esse efeito, foi desenvolvida uma análise comparativa entre *startups* integradas e não integradas no ecossistema regional, procurando identificar diferenças ao nível do desempenho económico-financeiro, da intensidade tecnológica, da inovação, da validação externa e do posicionamento estratégico.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo tem vindo a ser reconhecido como um processo económico e organizacional que envolve a criação de novas atividades, a identificação e exploração de oportunidades e a introdução de inovação. Segundo Schumpeter (1942), o empreendedor surge associado à dinâmica de “destruição criativa”, sendo responsável pela introdução de novas combinações de recursos, produtos, processos, mercados ou formas de organização, contribuindo para a transformação das estruturas existentes.

Complementarmente, Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para a criação de bens e serviços futuros. Esta perspetiva desloca a atenção das características individuais do empreendedor para a relação entre oportunidades e agentes económicos, evidenciando que o empreendedorismo vai além da simples criação de empresas e depende, sobretudo, da capacidade de identificar e explorar oportunidades em contextos de elevada incerteza.

Gartner (1985) defende que o empreendedorismo deve ser analisado como um fenómeno organizacional, centrado no processo de criação de novas organizações. Esta abordagem permite compreender o empreendedorismo não apenas como resultado da ação individual, mas também como um processo influenciado por fatores contextuais, estruturais e institucionais. Em conjunto, estas perspetivas mostram que o empreendedorismo não deve ser entendido de forma redutora: Schumpeter privilegia a inovação e a mudança económica, Shane e Venkataraman enfatizam a oportunidade, e Gartner centra-se na criação organizacional.

Assim, o empreendedorismo pode ser entendido como um processo dinâmico de identificação, avaliação e exploração de oportunidades, através da mobilização de recursos e da introdução de inovação, com potencial para gerar valor económico e social. Contudo, a forma como se concretiza depende das motivações subjacentes, do grau de inovação envolvido e do enquadramento institucional, originando diferentes formas de empreendedorismo.

### 2.1.1 Tipos de Empreendedorismo

A literatura distingue diferentes formas de empreendedorismo, consoante a motivação subjacente, o grau de inovação e a natureza da atividade desenvolvida. Uma das tipologias mais recorrentes opõe o empreendedorismo por oportunidade ao empreendedorismo por necessidade. O primeiro ocorre quando o indivíduo cria um negócio para explorar uma lacuna de mercado identificada, estando geralmente associado a maior inovação, ambição de crescimento e potencial de internacionalização. Em contraste, o empreendedorismo por necessidade surge quando a criação do negócio resulta da ausência de alternativas de emprego, tendendo a apresentar menor potencial de expansão e menor intensidade inovadora (Shane & Venkataraman, 2000).

Outra tipologia relevante distingue entre empreendedorismo inovador e empreendedorismo imitativo. O empreendedorismo inovador associa-se à introdução de novos produtos, processos, serviços ou modelos de negócio, alinhando-se com a visão de Schumpeter e tendendo a apresentar maior potencial de crescimento acelerado. O empreendedorismo imitativo baseia-se na replicação ou adaptação de modelos existentes, podendo contribuir para a dinamização da atividade económica e para a difusão de práticas empresariais, embora com menor intensidade tecnológica e menor capacidade de diferenciação.

O empreendedorismo tecnológico caracteriza-se pela exploração de oportunidades em conhecimento científico ou tecnológico avançado, encontrando-se frequentemente associado a universidades, centros de investigação e desenvolvimento e fontes de financiamento especializado, como o capital de risco (Shane, 2004). Nestes contextos, as empresas tendem a desempenhar um papel relevante na introdução de inovação, dependendo do acesso a financiamento, conhecimento especializado e redes de mentoria.

Por sua vez, o empreendedorismo digital resulta da incorporação de tecnologias digitais que transformam a natureza das oportunidades empreendedoras. Estas tecnologias reduzem barreiras de entrada, facilitam modelos de negócio baseados em plataformas e dados, potenciam efeitos de rede e permitem elevados níveis de escalabilidade, reforçando a integração das empresas em ecossistemas empreendedores cada vez mais amplos e interligados (Nambisan, 2017).

Deste modo, embora o empreendedorismo assuma diferentes configurações, o presente estudo centra-se em formas de empreendedorismo por oportunidade, inovadoras e assentes em bases tecnológicas e digitais, por serem aquelas que mais se relacionam com a lógica das *startups*.

## 2.2 *Startups*

O conceito de *startup* é frequentemente utilizado para designar empresas jovens ligadas à tecnologia e à inovação, embora muitas vezes seja usado de forma imprecisa, abrangendo qualquer empresa recente, independentemente do seu modelo de negócios ou do perfil de crescimento. É importante diferenciar entre empresas recentes e organizações que foram projetadas, desde a origem, para explorar oportunidades de crescimento acelerado em contextos de elevada incerteza (Blank & Dorf, 2012).

A *startup* é definida como uma organização temporária, criada com o objetivo de desenvolver um modelo de negócio repetível e escalável, operando em mercados marcados pela incerteza (Blank & Dorf, 2012). Esta perspetiva distingue as *startups* das pequenas e médias empresas (PME) tradicionais, que tendem a atuar em contextos mais estáveis, com modelos de negócio já consolidados.

Ries (2011) reforça esta ideia ao descrever a *startup* como uma organização criada para desenvolver novos produtos ou serviços em condições de alta incerteza. Para o autor, elementos como a aprendizagem validada, a experimentação contínua e os ciclos rápidos de teste de hipóteses são elementos fundamentais para o seu funcionamento, permitindo ajustar o produto e o modelo de negócios com base em evidência empírica. Assim, identificam-se as seguintes características destas organizações: carácter experimental, assunção do risco, capacidade de adaptação, foco na escalabilidade e orientação para a inovação, seja através da introdução de soluções radicalmente novas, seja pela melhoria incremental de produtos, processos ou estratégias de marketing.

O que distingue as *startups* verdadeiramente não é apenas a sua idade, mas o seu propósito. Para Spender et al. (2017), uma *startup* não é apenas uma empresa inovadora, é uma organização cujo objetivo é descobrir e validar um modelo de negócio escalável num contexto ainda pouco definido. Estas organizações enfrentam múltiplos desafios, ao nível tecnológico, de mercado, de legitimação e de criação de procura, o que exige testar, aprender e ajustar a estratégia. Este carácter dinâmico leva-as a operarem em mercados

emergentes, voláteis e frequentemente incertos, onde a experimentação contínua é essencial para a sua sobrevivência.

Para além das características internas, o crescimento das *startups* pode ser analisado utilizando indicadores como o aumento do número de empregados, do volume de negócios, da capacidade para atrair investimento externo e entrar em novos mercados, incluindo processos de internacionalização. Estes indicadores permitem diferenciar entre crescimento puramente numérico e o crescimento sustentado e escalável, mais alinhado com as metas de longo prazo associadas a políticas de apoio a *startups* e *scale-up* (OECD, 2021).

Em Portugal, a Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, operacionaliza e clarifica o conceito de *startup*, definindo critérios objetivos para a sua classificação. De acordo com o regime legal em vigor, considera-se *startup* a pessoa coletiva que exerça atividade há menos de dez anos, empregue menos de 250 trabalhadores e apresente um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros, não resultando de cisão ou domínio por grande empresa. Além disso, deve ser inovadora com elevado potencial de crescimento, evidenciado por investimento em I&D, capital de risco ou modelos de negócio inovadores. Esta consolidação jurídica tem implicações práticas: facilita o enquadramento em programas de apoio, condiciona o acesso a determinados incentivos e torna mais transparente a identificação de empresas elegíveis para instrumentos específicos destinados a fomentar a sua expansão (Diário da República, 2023).

Em conclusão, as *startups* distinguem-se por serem organizações inovadoras, adaptáveis e orientadas para a escalabilidade, operando em ambientes de elevada incerteza e utilizando processos contínuos de experimentação para desenvolver modelos de negócio sustentáveis. A consolidação jurídica do conceito em Portugal define critérios objetivos para a sua classificação, facilitando o acesso a apoios e incentivos específicos e reforçando o seu papel estratégico na inovação, na criação de emprego, no estímulo à competitividade e no fortalecimento da economia.

### 2.3 O Ecossistema empreendedor

O ecossistema empreendedor pode ser definido como uma rede dinâmica e interdependente composta por vários atores, entre os quais empresas, universidades, instituições governamentais, investidores, centros de I&D, incubadoras e outras entidades de apoio, que interagem entre si com o objetivo de promover a inovação, o empreendedorismo e o crescimento de novos negócios. Um ecossistema eficaz não se caracteriza apenas pela existência de um conjunto de instituições, mas sobretudo pela qualidade e densidade das ligações entre elas: circulação de informação, a transferência de talento, a disponibilidade de capital, a existência de infraestruturas e mecanismos que permitam testar ideias, reduzir o risco e escalar modelos de negócio (Stam & Van de Ven, 2021).

A caracterização dos domínios que compõem um ecossistema tornou-se uma ferramenta essencial para a definição de estratégias governamentais. Isenberg (2010) identifica domínios fundamentais: políticas públicas; financiamento; cultura empreendedora; apoios e serviços de suporte; capital humano e mercados. Estes elementos estão interligados e complementam-se mutuamente, pelo que o sucesso de qualquer um depende da forma como os restantes funcionam. O financiamento, por exemplo, só gera crescimento se existir uma cultura que valorize a inovação e a assunção de risco. Do mesmo modo, universidades com forte capacidade de investigação apenas contribuem para o desenvolvimento económico se a tecnologia for transferida de forma eficaz, com programas de criação de *spin-offs*, ou parcerias empresariais, e se houver quem absorva e aplique esse conhecimento.

Spigel (2017) propõe que os ecossistemas empreendedores devem ser entendidos como conjuntos de atributos culturais, sociais e materiais que fornecem recursos, legitimidade e apoio estratégico aos empreendedores. Assim, o ecossistema é visto como um processo relacional: são as interações recorrentes entre os atores que reproduzem e transformam o ecossistema ao longo do tempo, criando ambientes mais ou menos favoráveis à inovação e à escalabilidade das *startups*.

Importa distinguir o conceito de ecossistema empreendedor de outros modelos, como os clusters e os sistemas regionais de inovação. Enquanto os clusters destacam a concentração geográfica de empresas e instituições interligadas num determinado setor, os ecossistemas empreendedores focam-se nas condições e relações que favorecem a criação, o crescimento e a escalabilidade de novas empresas. De forma semelhante, os

sistemas regionais de inovação privilegiam a produção e difusão de conhecimento, ao passo que o ecossistema empreendedor valoriza sobretudo a ação empreendedora, as redes de suporte e o acesso a recursos essenciais para o desenvolvimento das iniciativas empresariais (Stam, 2015; Wurth et al., 2021).

Deste modo, o ecossistema empreendedor não funciona apenas como cenário envolvente, mas desempenha um papel decisivo no percurso de crescimento das *startups*. A forma como os diferentes domínios: políticas, financiamento, capital humano, cultura, redes se combinam influencia diretamente o acesso das novas empresas a recursos essenciais, como financiamento em fases iniciais, talento qualificado, conhecimento especializado e redes de clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. (Isenberg, 2010). Em ecossistemas mais densos e interligados, é mais provável que as *startups* encontrem rapidamente apoio para testar e validar as suas soluções, ajustar o modelo de negócio e escalar para novos mercados. Pelo contrário, em ecossistemas frágeis marcados por escassez de investimento inicial, redes pouco desenvolvidas ou culturas que penalizam o risco e a falha, mesmo *startups* com propostas de valor inovadoras podem ver o seu crescimento atrasado ou limitado.

Apesar da popularidade do conceito, vários autores chamam a atenção para as suas fragilidades teóricas. Stam (2015) argumenta que a noção de ecossistema empreendedor permanece pouco definida e pouco consistente, tanto na forma como é descrita como na forma como é medida. A metáfora é apelativa, mas grande parte da investigação limita-se a enumerar fatores considerados “importantes” (por exemplo, incubadoras, financiamento, cultura), sem clarificar de que modo estes se articulam entre si ou de que forma influenciam o empreendedorismo. Esta ausência de explicações pode conduzir a raciocínios circulares, em que se assume que um ecossistema é “forte” porque gera muitas *startups* de sucesso, e que estas têm sucesso porque o ecossistema é “forte”, sem que se explicita claramente o que diferencia, em termos concretos, um ecossistema forte de um fraco.

A literatura reconhece que os ecossistemas empreendedores não são exclusivamente territoriais. A digitalização da economia ampliou o acesso a conhecimento, mentoria, financiamento, parceiros e mercados através de redes e plataformas digitais, reduzindo parcialmente a dependência da proximidade física. A

tecnologia digital altera a natureza do processo empreendedor, redefinindo oportunidades, recursos e fronteiras organizacionais (Nambisan, 2017).

Os ecossistemas empreendedores são estruturas dinâmicas, sujeitas a processos de crescimento, maturação e reconfiguração ao longo do tempo. A literatura propõe um modelo de ciclo de vida dos ecossistemas empreendedores, sublinhando que diferentes fases implicam diferentes mecanismos de desenvolvimento e transformação. Em ecossistemas menos maduros, pode verificar-se maior fragmentação institucional, menor visibilidade e menor oferta de capital especializado, enquanto, em ecossistemas mais consolidados, tende a existir maior articulação entre atores, melhor circulação de talento e mecanismos mais robustos de legitimação e crescimento. Esta perspectiva é particularmente útil para estudos regionais, pois sugere que um ecossistema nascente oferece recursos e mecanismos de apoio distintos dos de um ecossistema mais maduro (Cantner et al., 2021; Spigel, 2017; Stam & Van de Ven, 2021).

Compreender o papel do ecossistema empreendedor é fundamental para explicar por que razão *startups* semelhantes, mas inseridas em contextos distintos, enfrentam ritmos de crescimento, desafios e oportunidades diferentes. O ecossistema define, de forma significativa, o terreno onde cada nova empresa tenta crescer, influenciando a sua capacidade de inovar, captar recursos e alcançar escalabilidade.

## 2.4 Fatores de crescimento de *Startups*

O crescimento empresarial tem sido analisado ao longo dos últimos anos, observando-se uma evolução de uma visão tradicionalmente centrada na otimização da estrutura e na eficiência interna para abordagens que privilegiam a validação empírica de mercado e a agilidade organizacional (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983). Esta mudança torna-se ainda mais evidente no contexto das *startups*, onde a gestão tradicional frequentemente colide com a realidade de contextos de incerteza. Nestas organizações, a sobrevivência depende, mais do que da execução de um plano de negócios, da capacidade de adaptação, da aprendizagem validada e da experimentação contínua (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011).

#### 2.4.1 Modelos de fases de desenvolvimento

Os modelos de fases de desenvolvimento partem do princípio de que as empresas evoluem através de etapas sucessivas, enfrentando em cada fase desafios que exigem mudanças organizacionais para que o crescimento possa continuar.

O modelo de Greiner (1972) defende que as organizações crescem através de uma sucessão de fases de evolução relativamente estáveis, intercaladas por crises que exigem mudanças estruturais. À medida que as empresas se desenvolvem, tornam-se evidentes limitações que conduzem a momentos críticos e impulsionam a transição para novos estágios de desenvolvimento da organização. Greiner (1972) identifica cinco estágios: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração que representam diferentes níveis de formalização e complexidade organizacional. Cada transição está associada a uma crise específica, que precisa de ser ultrapassada para que a empresa possa passar ao estágio seguinte (Greiner, 1972).

Churchill e Lewis (1983) descrevem cinco etapas de crescimento das pequenas empresas: existência, sobrevivência, sucesso, take-off e maturidade de recursos. Em cada fase, variam o papel do fundador, o nível de formalização, as necessidades de capital e a estrutura organizacional. Avançar de uma etapa para a outra implica enfrentar desafios como reduzir a dependência do empreendedor, aprender a delegar, implementar sistemas de controlo e a profissionalização da gestão. Nem todas as empresas percorrem todas as fases, algumas estagnam ou recuam, e muitas encerram antes de atingir a maturidade (Churchill & Lewis, 1983).

Embora estes modelos de crescimento ofereçam contributos para compreender a evolução estrutural das empresas à medida que crescem, a sua aplicação ao contexto das *startups* revela limitações. O modelo de Greiner (1972) parte do pressuposto de que a organização já dispõe de um modelo de negócio funcional e de uma base de clientes relativamente estável, focando-se essencialmente na forma como o aumento da dimensão conduz a níveis crescentes de complexidade interna e exige mudanças ao nível da liderança, da formalização e da coordenação organizacional. No entanto, muitas *startups* operam em fases iniciais em que o principal desafio não reside na gestão da complexidade interna, mas sim na incerteza externa associada ao mercado, à proposta de valor e à existência efetiva de procura.

A principal causa de falha das *startups* não é a incapacidade de gerir o crescimento, mas a dificuldade em identificar um mercado viável antes do esgotamento dos recursos disponíveis (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Ao contrário das empresas tradicionais, as *startups* não começam com um modelo de negócio validado, encontrando-se antes num processo de descoberta e validação contínua. Esta realidade exige abordagens teóricas que reconheçam o papel da experimentação, da aprendizagem e da adaptação estratégica como mecanismos fundamentais de sobrevivência e crescimento.

É neste contexto que começaram a surgir abordagens mais experimentais e iterativas, como o modelo de Customer Development que propõe quatro etapas: descoberta de clientes (Customer Discovery), validação de clientes (Customer Validation), criação de clientes (Customer Creation) e construção da empresa (Company Building). Estas etapas centram-se em testar hipóteses sobre o problema, a solução, o segmento de mercado e os canais, através de contacto com potenciais clientes (Blank & Dorf, 2012).

De forma complementar, Eric Ries descreve o desenvolvimento de *startups* como um processo científico baseado na formulação de hipóteses, na construção de um Minimum Viable Product (MVP), na medição de resultados e na aprendizagem, onde recolhem dados sobre a reação dos utilizadores e decidem se mantêm o rumo ou se fazem pivot. Isto reduz o desperdício, acelera a aprendizagem e foca-se no crescimento da procura real dos clientes, em vez de em planos de negócio estruturados (Ries, 2011).

Esta abordagem complementa os modelos de fases tradicionais, permitindo compreender não apenas os desafios organizacionais que emergem com o crescimento, mas também as condições necessárias para que o crescimento ocorra de forma sustentada. Assim, enquanto os modelos clássicos ajudam a explicar as tensões internas associadas à expansão organizacional, as abordagens iterativas oferecem um enquadramento mais adequado para compreender as fases iniciais das *startups*, marcadas por elevada incerteza, risco e necessidade de adaptação contínua.

Em ecossistemas empreendedores mais desenvolvidos, a presença de incubadoras, aceleradoras, investidores e redes de mentores tende a facilitar a transição entre fases, oferecendo recursos, conhecimento e credibilidade em momentos críticos (Stam, 2015). Por outro lado, em ecossistemas menos estruturados, a ausência destes mecanismos pode

atrasar ou até bloquear o crescimento, mesmo quando a *startup* possui uma proposta de valor promissora (Isenberg, 2010).

#### 2.4.2 Visão Baseada nas Capacidades Dinâmicas e em Recursos

A Teoria das Capacidades Dinâmicas constitui um quadro teórico central para compreender como as organizações, em particular as *startups*, conseguem desenvolver e sustentar vantagens competitivas em ambientes voláteis. De acordo com Teece et al. (1997) e Eisenhardt & Martin (2000), as capacidades dinâmicas podem ser entendidas como os processos e rotinas organizacionais que permitem integrar, construir e reconfigurar recursos e competências, internos e externos, ajustando a organização às exigências de um ambiente em permanente transformação.

Posteriormente, sintetizam as capacidades dinâmicas em três grandes funções: *sensing* (identificar oportunidades e ameaças no ambiente), *seizing* (aproveitar essas oportunidades através de decisões de investimento, desenho de modelos de negócio e reconfiguração de processos) e *reconfiguring* (transformar e recombina a base de recursos da empresa) (Teece, 2007). No contexto das *startups*, estas funções são particularmente relevantes dada a incerteza tecnológica, de mercado e regulatória que caracteriza as fases iniciais de desenvolvimento.

Entre as capacidades dinâmicas com maior impacto destacam-se: a capacidade de absorção, isto é, a integração de novo conhecimento externo com conhecimento existente, assimilá-lo e aplicá-lo em atividades de inovação; a capacidade de adaptação, entendida como a aptidão para ajustar modelos de negócio, processos e propostas de valor face a alterações nas condições de mercado, tecnológicas ou regulatórias; a capacidade de inovação, que se traduz no desenvolvimento contínuo de novos produtos, serviços e modelos de negócio; e a capacidade de colaboração como estabelecimento de parcerias e redes que ampliam recursos internos. Em contextos de recursos escassos e elevado risco, como é típico das *startups*, estas capacidades dinâmicas tornam-se determinantes para a sobrevivência, consolidação e escalabilidade do projeto empresarial.

A Visão Baseada em Recursos (RBV) complementa esta análise focando-se na natureza e qualidade dos recursos que a empresa detém e na forma como estes sustentam a vantagem competitiva. Com base nos contributos de Wernerfelt (1984) e de Peteraf

(1993) a vantagem competitiva sustentável decorre da posse e utilização de recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, desde que a organização disponha de mecanismos eficazes para os mobilizar.

É possível distinguir dois grupos principais de recursos estratégicos: recursos tangíveis, como o capital financeiro (próprio, de investidores ou de financiamento público/privado), infraestruturas, equipamentos e ativos de propriedade intelectual; recursos intangíveis, entre os quais se incluem o capital humano dos fundadores e da equipa (conhecimento técnico, experiência setorial, competências empreendedoras), o capital social (redes de contactos, relações com stakeholders-chave, reputação junto de investidores, parceiros e clientes), a credibilidade institucional e uma cultura organizacional orientada para a inovação, aprendizagem contínua e colaboração. A literatura tem evidenciado que, sobretudo nas fases iniciais, são estes recursos intangíveis que mais influenciam a capacidade das *startups* para identificar oportunidades, captar investimento, estabelecer parcerias e diferenciar a sua proposta de valor (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Dado que a RBV ajuda a identificar “o que” a *startup* possui e as capacidades dinâmicas explicitam “como” esses recursos são usados e adaptados, a articulação entre ambas torna-se essencial para compreender o crescimento das *startups*. Recursos iniciais limitados podem ser alavancados de forma mais eficaz quando a organização dispõe de processos que lhe permitem aprender rapidamente, ajustar a sua estratégia e explorar redes e parcerias para colmatar lacunas de recursos e aceder a novos ativos estratégicos.

As *startups* desenvolvem vantagem competitiva combinando capacidades dinâmicas e recursos estratégicos. As capacidades dinâmicas permitem identificar oportunidades, adaptar-se a mudanças, inovar e colaborar, enquanto a Visão Baseada em Recursos (RBV) foca na posse e qualidade de ativos tangíveis e intangíveis, como capital humano, redes e cultura de inovação. A articulação entre ambos explica como recursos limitados podem ser alavancados, ajustados e combinados para garantir crescimento, escalabilidade e sustentabilidade.

## 2.5 Elementos do ecossistema

### 2.5.1 Inovação

A inovação tornou-se essencial na estratégia das instituições, pois permite-lhes diferenciar-se, criar propostas de valor únicas e responder a contextos de elevada incerteza (Teece, 2010). Segundo Schumpeter, a inovação não deve ser entendida como um prolongamento do crescimento económico já existente. Pelo contrário, implica uma mudança significativa que altera a forma como os recursos são combinados e utilizados. É essa alteração que rompe o equilíbrio existente e dá origem a novos ciclos de desenvolvimento económico (Schumpeter, 1942).

A inovação pode ser entendida como o processo através do qual a organização introduz e aplica uma ideia, prática ou produto que considera novo para si (OECD/Eurostat, 2018). Esta definição revela-se particularmente importante no estudo de *startups*, porque permite considerar tanto inovações tecnológicas como inovações de processo e de modelo de negócio, que são muitas vezes a principal fonte de vantagem competitiva nas fases iniciais (Blank & Dorf, 2012; Teece D. J., 2018).

As empresas podem inovar de várias formas, seja ao nível dos produtos ou serviços que oferecem, dos processos que utilizam, da forma como se posicionam no mercado ou até do próprio modelo de negócio (Tidd & Bessant, 2018). No caso das *startups*, a inovação de modelo de negócio é frequentemente tão importante como a inovação tecnológica, pois implica definir claramente quem é o cliente, que problema se pretende resolver, como é construída e entregue a proposta de valor e de que maneira a empresa gera receitas (Teece, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). A capacidade de experimentar, testar e adaptar estas dimensões em ciclos curtos torna-se essencial para encontrar trajetórias de crescimento sustentado (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011).

Fiorentino, Longobardi, & Scaletti (2020) demonstram, num estudo sobre *startups* italianas, que as empresas consideradas inovadoras apresentam, em média, taxas de crescimento superiores às não inovadoras, sobretudo quando investem de forma consistente em atividades de inovação (inputs), mesmo antes dos resultados serem visíveis em novos produtos ou patentes. Estes resultados sugerem que a inovação funciona como motor de crescimento, ainda que implique riscos acrescidos e necessidade de recursos qualificados.

Em síntese, a inovação definida por criar novos produtos, melhorar processos ou testar modelos de negócio diferentes, é um fator decisivo para o crescimento das *startups*. Contudo, a capacidade de inovar não depende apenas das escolhas da equipa fundadora, é também condicionada pelas características do ecossistema em que a *startup* se insere, como a disponibilidade de conhecimento, redes com universidades e centros tecnológicos, acesso a financiamento para I&D e uma cultura que incentive a experimentação e tenha tolerância ao erro.

### 2.5.2 Financiamento

O financiamento é fundamental para o surgimento, a consolidação e o crescimento das *startups*, pois permite desenvolver novos produtos, investir em tecnologia, atrair talento qualificado e explorar novos mercados. As restrições no acesso a capital limitam a experimentação, atrasam o desenvolvimento de inovações e reduzem a probabilidade de sobrevivência e escalabilidade das empresas jovens. Num ecossistema empreendedor, a disponibilidade, diversidade e qualidade das fontes de financiamento constituem fatores determinantes, interligados com políticas públicas, capital humano, redes de apoio e cultura empreendedora (Isenberg, 2010; Spigel, 2017).

As fontes de financiamento podem ser internas ou externas. Entre as formas de financiamento interno, o *bootstrapping* assume particular importância nas fases iniciais, sendo que os fundadores recorrem sobretudo a recursos próprios, como poupanças, créditos ou hipotecas. Esta abordagem obriga a uma gestão disciplinada de custos e recursos, bem como à otimização de processos, contribuindo para a criação de modelos de negócio mais resilientes. Ao mesmo tempo, o *bootstrapping* pode reforçar a credibilidade dos empreendedores perante futuros investidores (Cavallo et al., 2019). Contudo, operar com recursos muito limitados pode restringir a velocidade de crescimento e dificultar a entrada em mercados que exigem investimentos significativos em tecnologia, marketing ou capacidade produtiva.

Quando o financiamento interno se revela insuficiente, tornam-se centrais os instrumentos externos. Os *business angels* surgem como uma forma de financiamento externo nas fases iniciais: são investidores individuais, frequentemente com elevado património e experiência empresarial, que investem capital próprio em *startups* com potencial, em troca de uma participação acionista (Tenca et al. , 2018). A sua atuação é

particularmente relevante em fases *seed* e *early stage*, em que o risco é elevado e o acesso a financiamento bancário ou a capital de risco institucional é mais difícil. Contudo, a disponibilidade de *business angels* é desigual entre regiões, dependendo fortemente do grau de maturidade do ecossistema e da existência de redes formais ou informais de investimento.

O *Venture Capital* (capital de risco) consiste no investimento de fundos em *startups* com elevado potencial de crescimento, em troca de participação acionista. Estes investidores assumem riscos significativos e procuram retornos a longo prazo. Para além do financiamento, oferecem conhecimento especializado e acesso a redes de contactos que incluem mentores, parceiros e potenciais clientes (Hellmann & Puri, 2002).

Além destes mecanismos, o financiamento das *startups* inclui ainda empréstimos bancários, instrumentos de dívida específicos, subsídios e programas públicos de apoio à inovação e crowdfunding. Ecossistemas mais desenvolvidos costumam combinar múltiplas modalidades de financiamento com serviços de incubação, aceleração e apoio técnico, criando trajetórias mais claras para o crescimento das *startups* (Drover et al., 2017).

À medida que as *startups* atravessam o seu ciclo de vida, as necessidades de capital mudam e diferentes entidades desempenham papéis fundamentais em cada fase de desenvolvimento. Assim, é importante compreender que o estágio de desenvolvimento da empresa é determinante para atrair os recursos adequados, suprir lacunas financeiras e de competências e preparar o caminho para fases futuras de crescimento. Uma estratégia de financiamento bem delineada potencia o impacto do investimento e aumenta as hipóteses de sucesso e valorização a longo prazo.

### 2.5.3 Incubadoras e aceleradoras

As incubadoras e as aceleradoras constituem dois pilares fundamentais do ecossistema empreendedor, fornecendo às *startups* recursos, acompanhamento especializado e acesso a redes para potenciar o seu desenvolvimento. Apesar de partilharem o objetivo de apoiar novos projetos, diferem na estrutura, na duração e nos mecanismos de apoio que disponibilizam (Leitão et al., 2022).

As incubadoras são organizações que apoiam *startups* em fases iniciais, muitas vezes antes de estas validarem o seu modelo de negócio. Oferecem espaço físico, serviços

partilhados, apoio técnico e de gestão, programas de formação e acesso a redes de contactos empresariais e académicas (Dee et al., 2013). O seu principal objetivo é reduzir os riscos associados às primeiras etapas do ciclo de vida da *startup*, ajudando a diminuir custos operacionais e a fornecer apoio especializado que, de outra forma, seria difícil de obter. No ecossistema empreendedor, as incubadoras funcionam como agentes de interligação entre empreendedores, instituições públicas, universidades, investidores e outros atores regionais, contribuindo para o desenvolvimento económico e a dinamização da inovação (Bergek & Norrman, 2008).

Contudo, a literatura evidencia que disponibilizar apenas infraestruturas físicas é insuficiente para gerar impacto no desempenho das empresas incubadas. Estudos demonstram que incubadoras centradas na disponibilização de espaço tendem a produzir efeitos limitados, quando comparadas com modelos que privilegiam a seleção rigorosa, acompanhamento ativo e integração em redes estratégicas (Bergek & Norrman, 2008; Bruneel et al., 2012). Neste sentido, incubadoras que não desenvolvem redes densas e qualificadas, envolvendo mentores experientes, investidores e parceiros arriscam reduzir-se a meros espaços de arrendamento, sem o verdadeiro efeito transformador.

De acordo com Seitz et al. (2025), o impacto destas organizações varia em função da maturidade do ecossistema empreendedor, da densidade das redes regionais e do grau de articulação entre atores institucionais. Incubadoras integradas em ecossistemas dinâmicos, com ligação a universidades, capital de risco e tecido empresarial, apresentam resultados superiores face àquelas inseridas em contextos institucionais fragmentados.

As aceleradoras são organizações que desenvolvem programas estruturados, de curta duração e intensivos, destinados a apoiar *startups* em fase inicial. Estes programas funcionam por grupos e combinam mentoria especializada, formação, acesso a investidores e um investimento inicial, geralmente culminando num “*demo day*”, onde as equipas apresentam o seu projeto perante potenciais financiadores (Cohen et al., 2019). A entrada é fortemente competitiva, e muitos aceleradores assumem uma participação no capital da *startup* como forma de alinhar incentivos e incentivar o crescimento rápido.

Os principais fatores de sucesso de ambos os modelos são a qualidade da mentoria, robustez das redes de contactos, adequação do apoio ao estágio de desenvolvimento da *startup* e especialização setorial quando pertinente. A articulação eficaz entre estes elementos aumenta a probabilidade de que incubadoras e aceleradoras contribuam para o

crescimento das *startups* e para o fortalecimento dos ecossistemas empreendedores regionais (Seitz et al., 2025).

## 2.6 Determinantes do sucesso e desempenho das *Startups*

O sucesso e o desempenho das *startups* resultam da combinação de fatores internos e externos, não podendo ser avaliados apenas com base em métricas financeiras. Nas fases iniciais, indicadores como receitas, lucros ou margens podem ser inexistentes, reduzidos ou pouco estáveis, o que limita a sua utilidade como medida isolada de desempenho. Por essa razão, diversos autores defendem uma abordagem multidimensional, que integre indicadores financeiros e não financeiros, incluindo métricas operacionais, inovação, capital humano e inserção em redes (Diaz-Santamaría & Bulchand-Gidumal, 2021).

Nesta perspectiva, o desempenho das *startups* deve ser analisado de forma contextualizada e ajustada à fase de desenvolvimento. Em fases de ideação e validação, assumem maior relevância indicadores ligados à aprendizagem, à experimentação e à redução da incerteza, como a capacidade de testar hipóteses, ajustar a proposta de valor e obter validação do mercado (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011). Em fases de tração e crescimento, tornam-se centrais as métricas operacionais associadas à adoção do produto, à retenção de utilizadores e à consolidação do modelo de negócio. Já em fases mais avançadas, os indicadores financeiros, a capacidade de captar investimento, a expansão para novos mercados e a criação de emprego ganham maior peso na avaliação do desempenho (Davila et al., 2003).

Para além destas dimensões, o desempenho das *startups* é também influenciado por fatores como a inovação, a equipa fundadora, os recursos estratégicos e o ecossistema empreendedor. A experiência dos fundadores, a complementaridade de competências, a capacidade de mobilizar redes e o acesso a recursos externos podem condicionar a evolução da *startup*. Do mesmo modo, a qualidade do ecossistema em que a empresa se insere pode facilitar ou limitar a transformação desses recursos em resultados, através do acesso a financiamento, mentoria, conhecimento, legitimidade e oportunidades de mercado (Stam, 2015).

Em síntese, o desempenho das *startups* deve ser compreendido como um fenómeno multidimensional, dinâmico e dependente da fase de desenvolvimento da empresa.

## 3. Metodologia

### 3.1 Metodologia da investigação

A investigação adota um estudo de caso múltiplo, de natureza comparativa e interpretativa, com o objetivo de compreender de que modo a integração no ecossistema empreendedor regional se relaciona com o crescimento de *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria. A escolha deste método justifica-se pela sua adequação ao estudo de situações atuais no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno em análise e o contexto em que ocorre não são evidentes e o investigador não tem controlo sobre os acontecimentos (Yin, 2018). A utilização de múltiplos casos permite reforçar a robustez da análise através da verificação teórica, permitindo comparar diferentes unidades de análise e identificar padrões comuns ou divergentes (Eisenhardt K. M., 1989).

### 3.2 Método de recolha de dados

A recolha de dados baseou-se em dados secundários. Numa primeira fase, recorreu-se à base de dados SABI para identificar empresas elegíveis e recolher informação económico-financeira, nomeadamente volume de negócios, resultado líquido, EBITDA, número de colaboradores e alguns rácios de estrutura financeira.

Numa segunda fase, essa informação foi complementada com fontes documentais públicas, como websites institucionais das empresas, páginas de incubadoras e aceleradoras e notícias. Esta combinação permitiu recolher informação adicional sobre atividade, perfil tecnológico, parcerias, posicionamento estratégico, reconhecimento institucional e presença internacional.

### 3.3 Amostra e critérios de seleção

A amostra é constituída por seis *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria, sendo três classificadas como integradas no ecossistema empreendedor regional e três classificadas como não integradas. A identificação das empresas foi efetuada com recurso à base de dados SABI, dada a sua fiabilidade e a possibilidade de aplicar filtros. Esta fonte permitiu identificar empresas elegíveis e recolher demonstrações financeiras.

Foram definidos os seguintes critérios de elegibilidade:

- Constituídas em 2016 ou posteriormente
- Sede fiscal na região de Leiria
- Enquadramento em CAE de base tecnológica
- Número máximo de 50 colaboradores
- Volume de negócios anual igual ou superior a 10.000€ no último exercício disponível
- Existência de pelo menos dois exercícios consecutivos com informação disponível

Estes critérios permitiram selecionar empresas com um nível mínimo de comparabilidade, sem eliminar diferenças importantes para a análise.

A escolha dos casos não teve como objetivo representar todas as *startups* da região, mas sim construir uma amostra adequada ao objetivo do estudo. Procurou-se selecionar empresas com características comuns no contexto regional e na base tecnológica, mas com diferenças relevantes no que respeita à integração no ecossistema, à fase de desenvolvimento e ao posicionamento estratégico. Esta opção permite comparar percursos distintos no mesmo contexto territorial, o que é coerente com a lógica do estudo de caso múltiplo.

Das empresas selecionadas, a **Webtales** constitui um contraponto relevante à **Dynamis**. Embora ambas desenvolvam atividade na área digital e apresentem uma dimensão compatível com os critérios definidos, seguem trajetórias distintas. A **Dynamis** apresenta um perfil mais orientado para serviços informáticos e para a estabilidade operacional. A **Webtales**, por sua vez, combina prestação de serviços com desenvolvimento de soluções digitais, crescimento organizacional e uma orientação mais visível para mercados externos. Para além disso, a **Dynamis** apresenta integração formal no ecossistema empreendedor regional, enquanto a **Webtales** não evidencia essa ligação institucional. Deste modo, a comparação entre ambas permite observar de que forma empresas com características de base semelhantes, localizadas na mesma região, podem apresentar percursos diferentes de crescimento e posicionamento.

Os restantes casos foram incluídos com a mesma lógica. No grupo das empresas integradas, a **Glartek** e a **Mantis AI** permitem observar diferentes combinações entre inovação, validação externa e desempenho económico-financeiro. No grupo das empresas não integradas, a **Dispercloud** e a **SAFE AI** mostram igualmente que a ausência de integração formal no ecossistema não impede a existência de crescimento, embora esse crescimento possa assentar em dinâmicas diferentes. Assim, a amostra foi construída para permitir uma comparação entre casos com elementos comuns, mas com trajetórias empresariais distintas.

### 3.4 Definição da integração no ecossistema

A principal diferença entre os casos consiste na integração no ecossistema empreendedor regional. Para efeitos deste estudo, considerou-se integrada uma *startup* quando existia evidência documental de incubação, aceleração ou outra ligação formal a estruturas de apoio ao empreendedorismo regional.

Importa sublinhar que esta distinção não significa que as empresas não integradas estejam totalmente afastadas de redes empresariais ou contactos externos, mas apenas que não apresentam integração institucional formal observável no ecossistema regional.

### 3.5 Dimensões de análise

A unidade de análise corresponde à *startup* enquanto organização, sendo cada empresa considerada um caso de estudo. A análise foi estruturada em torno de um conjunto de dimensões comuns, aplicadas de forma consistente às seis empresas, com o objetivo de permitir a comparação entre casos integrados e não integrados no ecossistema empreendedor regional.

Dimensão	Indicadores	Crítérios de análise	Fontes
Integração no ecossistema	Evidência de incubação, aceleração, participação em programas, ligação formal a estruturas regionais de apoio	Presença de evidência documental pública de integração formal	Websites institucionais, páginas de incubadoras, notícias
Desempenho económico-financeiro	Volume de negócios, EBITDA, resultado líquido, retorno sobre o capital próprio, liquidez, solvência	Evolução da atividade, capacidade de gerar resultados e equilíbrio financeiro	SABI
Crescimento organizacional	Número de colaboradores	Expansão da estrutura organizacional	SABI
Expansão estratégica	Parcerias, validação externa, presença internacional	Capacidade de legitimação, articulação em redes e projeção para novos mercados	Websites das empresas, notícias, fontes institucionais
Intensidade tecnológica e inovação	Produto próprio, uso de tecnologias avançadas, sinais de I&D, escalabilidade	Grau de diferenciação tecnológica e orientação para inovação	Websites das empresas, notícias, perfis institucionais
Fase de desenvolvimento	Grau de consolidação da atividade, estabilidade da estrutura organizacional, perfil de crescimento	Enquadramento da empresa nas fases de existência, sobrevivência, sucesso ou take-off, com base no modelo de Churchill e Lewis	Websites das empresas, notícias, fontes institucionais

Tabela 1-Dimensões de análise

Fonte: Elaboração própria, 2026

Estas dimensões refletem uma perspetiva multidimensional do crescimento, coerente com a literatura e com os objetivos da investigação.

### 3.6 Estratégia de análise dos dados

A análise dos dados foi desenvolvida em duas fases. Numa primeira fase, realizou-se uma análise individual de cada caso, com o objetivo de caracterizar a empresa quanto à sua atividade, desempenho, perfil tecnológico, posicionamento estratégico e fase de desenvolvimento. A utilização do modelo de Churchill e Lewis permitiu enquadrar os casos de forma mais rigorosa, tendo em conta aspetos como a evolução da atividade, o grau de consolidação do negócio, a estrutura organizacional, a necessidade de capital e o nível de formalização.

Numa segunda fase, procedeu-se a uma análise comparativa transversal, procurando identificar semelhanças e diferenças entre *startups* integradas e não integradas no ecossistema empreendedor regional. Desta forma, o estudo procura compreender em que medida a integração no ecossistema se associa a diferentes trajetórias de crescimento, desenvolvendo uma interpretação baseada na evidência observada.

## 4. Apresentação e análise dos casos

### 4.1 Caracterização individual

#### 4.1.1 Glartek (integrada no ecossistema)

A Glartek foi constituída em 2017 e está registada com o CAE 62100, correspondente a atividades de programação informática. A empresa desenvolve e comercializa soluções tecnológicas empresariais para o segmento B2B, encontrando-se sediada em Leiria e integrada no ecossistema empreendedor regional.

Em 2024, os indicadores financeiros demonstraram uma desaceleração da atividade da Glartek, refletida numa redução de 25,03% do volume de negócios, acompanhada por um EBITDA e resultado líquido negativos. Ainda assim, a empresa manteve a estabilidade ao nível do emprego e apresenta uma liquidez corrente de 2,07, indicando que a empresa possui capacidade para assegurar o cumprimento das suas obrigações financeiras de curto prazo.

Ao nível estratégico, a Glartek evidencia expansão para mercados como Espanha e França, bem como a inserção em redes tecnológicas relevantes através de parcerias com entidades como Microsoft, NOS, ATOS e Deloitte. A empresa apresenta igualmente reconhecimento externo, refletido em diversos prémios e distinções, entre os quais se destacam o *EDP Innovation Award*, *Winner of Pixels Camp's Pixels Launchpad competition*, *Web Summit 2017 (Best Portuguese Startup)*, *EU Seal of Excellence* e o *ANI Recognition*. Adicionalmente, a empresa conta com clientes de referência como *Bosch* e *Renault* (Portugal Ventures, s.d.).

Do ponto de vista inovador, a Glartek apresenta elevada intensidade tecnológica, assente numa plataforma digital para o setor industrial, integrando inteligência artificial, *machine learning* e realidade aumentada. Esta proposta evidencia a existência de um produto próprio escalável e adaptável a diferentes mercados.

Em termos gerais, a Glartek caracteriza-se por uma elevada intensidade tecnológica, produto próprio, estratégia de expansão internacional e forte validação externa. Por essa razão, aproxima-se da fase de *take-off*, ainda que revele pressão financeira no período analisado. Os resultados de curto prazo devem ser articulados com outros fatores que sustentam a posição competitiva da empresa, nomeadamente o

conhecimento tecnológico especializado, a rede de parceiros estratégicos e a reputação junto de clientes e entidades de referência (Glartek, s.d.).

#### 4.1.2 Dynamis (integrada no ecossistema)

A Dynamis, fundada em 2016 e registada sob o CAE 62201 (consultoria informática), direciona a sua atividade principalmente para o segmento B2B. A empresa oferece serviços de consultoria e desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Verificou-se uma evolução económica positiva em 2024, com crescimento do volume de negócios de 6,72%, resultado líquido positivo e EBITDA igualmente positivo. A empresa apresenta bons níveis de liquidez corrente (2,28) e uma estrutura financeira relativamente equilibrada, refletida na solvabilidade de 56,81%. Em termos organizacionais, o número de colaboradores manteve-se estável, indicando que a empresa assegurou a sua capacidade e dimensão operacional ao longo do período em análise.

No plano estratégico, a sua atividade desenvolve-se predominantemente no mercado nacional, não existindo evidência pública de presença internacional. A principal parceria estratégica é com a ARTSOFT, sendo reconhecida como *Gold Partner*, o que reforça a sua credibilidade enquanto integradora e implementadora de soluções de gestão empresarial.

No que respeita à inovação, a Dynamis evidencia uma intensidade tecnológica moderada, baseada sobretudo na prestação de serviços de consultoria informática, implementação de software de gestão, hardware, segurança e suporte técnico. Não foi encontrada evidência pública de um produto próprio escalável, nem de envolvimento em projetos de I&D. Assim, o seu posicionamento parece assentar mais na especialização técnica e na proximidade ao cliente do que numa lógica de inovação tecnológica disruptiva (Dynamis, s.d.).

Deste modo, a Dynamis pode ser enquadrada na fase de sucesso, uma vez que apresenta um perfil estável e consolidado, com resultados positivos, estrutura organizacional equilibrada e uma atividade orientada para serviços especializados. Trata-se de uma empresa cujo crescimento parece assentar sobretudo na continuidade operacional, na credibilidade técnica e na relação com o mercado, mais do que numa trajetória de expansão acelerada.

#### 4.1.3 Mantis AI (integrada no ecossistema)

A Mantis AI foi fundada em 2021 e encontra-se registada com o CAE principal 62100 (programação informática). A empresa desenvolve soluções baseadas em inteligência artificial, integrando o ecossistema empreendedor regional.

Os indicadores financeiros revelam uma empresa em fase inicial de desenvolvimento, com forte crescimento da receita em 2024, ainda que a partir de uma base reduzida. Apesar desta evolução, a Mantis AI apresenta resultado líquido e EBITDA negativos, bem como capital próprio negativo, o que evidencia fragilidade financeira e uma estrutura ainda típica de uma *startup* em consolidação. Ao nível do número de colaboradores, verificou-se uma redução, de três para um, o que sugere ajustamento da estrutura operacional no período em análise.

No plano estratégico, a empresa evidencia forte validação externa e inserção em redes internacionais de inovação. Foi selecionada para o *Google for Startups Accelerator* e para o *NVIDIA Inception*. A empresa foi ainda distinguida na *VivaTech* e marcou presença na *Web Summit*, reforçando o seu reconhecimento em ecossistemas internacionais de aceleração e tecnologia (Portugal Ventures, s.d.).

Do ponto de vista tecnológico, a empresa apoia-se num produto próprio baseado em inteligência artificial, o que evidencia potencial de escalabilidade e diferenciação. Neste caso, a evolução observada parece ser mais visível ao nível tecnológico e estratégico do que no plano económico-financeiro de curto prazo.

Em síntese, a Mantis AI apresenta um perfil inovador, com forte intensidade tecnológica e validação externa, mas ainda sem consolidação financeira e organizacional. Por esse motivo, aproxima-se da fase de sobrevivência, na medida em que já evidencia sinais de atividade e reconhecimento, embora continue dependente de consolidação comercial e de reforço estrutural. Neste caso, os resultados negativos não devem ser lidos apenas como fragilidade, podendo também refletir uma fase de investimento tecnológico, experimentação e consumo de capital típica de *startups* em estágio inicial.

#### 4.1.4 Dispercloud (não integrada no ecossistema)

A Dispercloud foi constituída em 2018 e tem como classificação principal o CAE 62201, correspondente à atividade de consultoria em informática. A empresa atua nas áreas da consultoria, auditoria, integração de sistemas e telecomunicações, operando predominantemente no segmento empresarial. Ao contrário de outros casos analisados, não se encontra associada ao ecossistema empreendedor regional.

Os dados financeiros e organizacionais indicam que o volume de negócios e o número de colaboradores se mantiveram estáveis entre 2023 e 2024, refletindo resultados líquidos e EBITDA positivos. Apesar desta estabilidade, a empresa apresenta sinais de maior vulnerabilidade financeira, nomeadamente uma liquidez corrente inferior a 1, uma solvabilidade reduzida e um nível elevado de endividamento, o que sugere que a estrutura financeira da empresa se encontra sob maior pressão.

A Dispercloud opera em mercados nacionais e internacionais (Racius, s.d.). Em termos de parcerias estratégicas, a empresa faz parte da rede de *Cegid Authorized Partner* e da *DigitalSign*, o que constitui um sinal de credenciação técnica e inserção em ecossistemas empresariais de software e faturação eletrónica (DigitalSign, s.d.) (Primaverabss, s.d.).

Do ponto de vista da inovação, a Dispercloud apresenta uma intensidade tecnológica baixa a moderada, assente sobretudo na implementação, integração e suporte de soluções informáticas, e não na exploração pública de tecnologia proprietária altamente diferenciada. Não foi encontrada evidência clara da existência de um produto próprio escalável, nem de participação visível em projetos formais de I&D. Assim, a empresa apresenta um perfil mais orientado para serviços especializados e proximidade ao cliente do que para uma lógica de inovação tecnológica escalável.

No seu conjunto, estes elementos permitem enquadrar a Dispercloud na fase de sucesso, uma vez que evidencia continuidade operacional, estabilidade da atividade e um modelo de negócio assente em serviços especializados já consolidados. O seu percurso parece depender mais da capacidade de execução, da especialização técnica e da relação com os clientes do que de mecanismos formais de legitimação no ecossistema regional.

#### 4.1.5 Webtales (não integrada no ecossistema)

A Webtales foi fundada em 2019 e encontra-se registada com o CAE 62100, correspondente a atividades de programação informática. A empresa opera no setor tecnológico, com foco no desenvolvimento de soluções digitais e plataformas para organizações, combinando serviços de engenharia de software com desenvolvimento de produtos e iniciativas próprias.

Os indicadores mostram uma evolução económica positiva em 2024, com crescimento do volume de negócios de 7,20% e resultados positivos, ainda que reduzidos. A empresa evidencia também crescimento organizacional, sugerindo reforço da capacidade operacional. Em contrapartida, a margem financeira aparenta ser contida, e a liquidez corrente (1,11) indica uma folga limitada no curto prazo, num contexto de endividamento relativamente elevado face à solvabilidade.

No plano estratégico, a Webtales evidencia uma orientação internacional, refletida na sua presença em Paris. Esta presença reforça a sua capacidade de acesso a mercado e talento em geografias distintas, constituindo um dos traços mais distintivos do seu posicionamento.

Do ponto de vista da inovação, a empresa desenvolve soluções digitais e plataformas integradas baseadas em tecnologias *cloud* e *serverless*, o que sugere uma intensidade tecnológica média a elevada. A referência a iniciativas próprias e ao trabalho com marcas reconhecidas reforça a perceção de validação externa e de capacidade tecnológica. Estes elementos apontam para uma empresa em fase de crescimento, marcada por expansão operacional, presença internacional e competências digitais consolidadas, sendo que a Webtales se aproxima da fase de sucesso, com alguns sinais de transição para *take-off* (Webtales, s.d.).

#### 4.1.6 SAFE AI (não integrada no ecossistema)

A SAFE AI foi constituída em 2023 e encontra-se classificada com o CAE 62900, correspondente a serviços relacionados com tecnologias de informação e informática. A empresa está sediada em Leiria e desenvolve atividade no domínio tecnológico.

Os indicadores mostram uma empresa numa fase muito inicial de desenvolvimento, com forte crescimento da receita em 2024, embora a partir de uma base

reduzida. Apesar dessa evolução, a SAFE AI apresenta resultado líquido e EBITDA negativos, bem como capital próprio negativo, baixa liquidez e um nível de endividamento muito elevado, o que revela fragilidade financeira típica de uma *startup* em consolidação. Em contrapartida, observa-se crescimento organizacional, com duplicação do número de colaboradores.

No plano estratégico, a empresa apresenta uma base operacional predominantemente nacional, não sendo visível, nas fontes consultadas, uma presença internacional estruturada em termos comerciais. Ainda assim, evidencia projeção internacional de natureza científica e tecnológica, através do seu posicionamento em inteligência artificial aplicada à saúde e da ligação a redes europeias de inovação.

Do ponto de vista da inovação, a SAFE AI apresenta elevada intensidade tecnológica, centrando a sua proposta em *Responsible AI*, dados sintéticos e soluções para o setor da saúde. A empresa refere o desenvolvimento de abordagens orientadas para inteligência artificial confiável, alinhadas com princípios de transparência, segurança e explicabilidade, particularmente relevantes em contextos de utilização de dados sensíveis.

A validação externa mais relevante decorre da ligação do fundador e diretor da empresa ao projeto *AISym4Med*, financiado pelo *Horizon Europe*, orientado para o desenvolvimento de uma plataforma confiável de dados sintéticos e auditoria de modelos para aplicações médicas. Esta ligação constitui um indício relevante de atividade de I&D e de inserção em redes científicas e tecnológicas europeias.

Em resumo, a SAFE AI apresenta o perfil de uma *startup* em fase de existência, fortemente inovadora e intensiva em conhecimento. Apesar da fragilidade económico-financeira observada em 2024, evidencia potencial de crescimento assente em competências tecnológicas diferenciadas, atividade de I&D e validação externa de natureza científica. Neste caso, a análise financeira de curto prazo deve ser complementada pela consideração de outros elementos relevantes, como o capital científico associado ao projeto, o conhecimento especializado em inteligência artificial responsável e a inserção em redes europeias de investigação e inovação (SAFE AI 4U, s.d.).

## 4.2 Análise comparativa transversal

A comparação entre os seis casos mostra que o crescimento das *startups* não pode ser explicado por um único indicador, nem compreendido apenas pela distinção entre empresas integradas ou não no ecossistema empreendedor regional. Pelo contrário, o crescimento deve ser analisado numa perspetiva multidimensional, que engloba o desempenho económico-financeiro, a evolução organizacional, o nível de intensidade tecnológica, a capacidade de inovação, a expansão para novos mercados, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a obtenção de validação externa. A combinação destes elementos varia de empresa para empresa.

A partir da análise, pode identificar-se uma distinção entre o desempenho económico-financeiro de curto prazo e o posicionamento estratégico das empresas. Em vários casos, a fragilidade financeira observada num determinado momento não implica, necessariamente, uma perda de competitividade. Pelo contrário, verifica-se que empresas com resultados líquidos negativos, pressão financeira ou estruturas ainda frágeis podem manter uma elevada legitimidade externa, uma sólida capacidade tecnológica e uma forte inserção em redes estratégicas. Este padrão é evidente em empresas como a **Glartek** e a **Mantis AI**, cuja relevância competitiva parece depender menos da performance contabilística imediata e mais da sua diferenciação tecnológica, do potencial de escalabilidade e da capacidade de gerar reconhecimento junto de parceiros e clientes.

Outro padrão comparativo reside na diferença entre modelos de negócio assentes em produto escalável e modelos mais orientados para serviços especializados. As empresas com maior intensidade tecnológica e com produto próprio tendem a demonstrar maior potencial de diferenciação, maior projeção externa e maior proximidade a redes de inovação, ainda que tal não se traduza de imediato numa maior robustez económico-financeira. Em contraste, as empresas mais orientadas para a prestação de serviços revelam, geralmente, trajetórias mais estáveis do ponto de vista operacional e financeiro, mas com menor escalabilidade e menor evidência de inovação tecnológica. Esta diferença torna-se visível ao comparar a **Glartek**, a **Mantis AI** ou a **SAFE AI**, que se baseiam numa maior intensidade tecnológica e no desenvolvimento de soluções próprias, com empresas como a **Dynamis** e a **Dispercloud**, cujas trajetórias parecem mais associadas à especialização funcional, à continuidade operacional e à prestação de serviços especializados.

Para além destes aspetos, destaca-se a fase de desenvolvimento das empresas como elemento comparativo. A análise sugere que parte das diferenças observadas não advém apenas do grau de integração no ecossistema, mas também do nível de maturidade organizacional em que cada *startup* se encontra. As empresas em fases mais iniciais tendem a apresentar maior fragilidade financeira, resultados negativos e estruturas ainda em ajustamento, mesmo quando demonstram uma sólida base tecnológica e sinais de validação externa. É o caso da **SAFE AI**, que é uma das empresas menos consolidadas da amostra e apresenta maior pressão financeira, evidenciando, simultaneamente, elevada intensidade tecnológica, crescimento organizacional e proximidade a redes científicas e projetos de I&D. Assim, a análise comparativa sugere que, sobretudo em *startups seed* ou *early stage*, os indicadores financeiros de curto prazo ganham maior significado quando interpretados em articulação com elementos como a atividade de I&D, o desenvolvimento tecnológico, as parcerias estabelecidas e a inserção em redes especializadas.

No que respeita à integração no ecossistema, os resultados indicam que o seu principal contributo parece residir menos na geração imediata de melhores resultados económicos e mais na facilitação do acesso a mecanismos de legitimação, visibilidade e redes estratégicas. As empresas integradas tendem a revelar maior proximidade a estruturas de apoio, aceleração e reconhecimento externo, o que pode reforçar a sua inserção em ambientes tecnológicos e empresariais mais qualificados. Contudo, esta vantagem relacional não se traduz automaticamente num melhor desempenho financeiro no curto prazo, como demonstram os contrastes observados entre empresas integradas com perfis bastante distintos, como a **Glartek** e a **Mantis AI**, por um lado, e a **Dynamis**, por outro. A integração no ecossistema deve, portanto, ser entendida como um fator facilitador, e não como condição suficiente de crescimento.

Por outro lado, a ausência de integração formal no ecossistema regional não impede a existência de trajetórias de crescimento ou de inserção em redes externas. Entre as empresas não integradas observa-se uma heterogeneidade relevante: a **Dispercloud** segue um percurso mais assente na continuidade operacional e na especialização técnica, a **Webtales** combina crescimento organizacional, orientação internacional e capacidades tecnológicas próprias, e a **SAFE AI** evidencia uma trajetória ainda inicial, mas intensiva em conhecimento e tecnologia. Isto significa que o crescimento pode emergir também de dinâmicas mais autónomas, menos dependentes de estruturas locais de incubação ou

aceleração. Ainda assim, estes percursos aparentam, de forma geral, ser menos sustentados por mecanismos formais de reconhecimento e apoio regional, o que poderá influenciar a forma como as empresas acedem à visibilidade, aos recursos e às oportunidades de articulação com outros atores do ecossistema.

Em resumo, a comparação entre os seis casos permite concluir que a principal diferença entre empresas integradas e não integradas não reside, de forma simples, em crescer mais ou menos, mas sim na maneira como o crescimento é construído. Nas empresas integradas, o crescimento surge mais frequentemente associado à combinação entre inovação, validação externa e inserção relacional. Nas não integradas, tende a depender mais da capacidade interna de execução, da especialização técnica ou da orientação estratégica própria. Em ambos os casos, o crescimento revela-se um fenómeno multidimensional, no qual os indicadores económico-financeiros devem ser interpretados em articulação com variáveis tecnológicas, organizacionais e estratégicas. É precisamente este cruzamento que permite compreender situações aparentemente contraditórias, como a manutenção de parcerias estratégicas relevantes em contextos de desaceleração económica, e reconhecer que a trajetória das *startups* não é linear, mas sim marcada por diferentes combinações de recursos, limitações e oportunidades.

#### 4.3 Análise dos resultados à luz da literatura

Os resultados obtidos são coerentes com a literatura, na qual o principal contributo do ecossistema não se manifesta necessariamente numa melhoria imediata do desempenho económico das empresas, mas sobretudo na criação de condições favoráveis à inovação, à legitimação e ao acesso a recursos estratégicos. Stam (2015) defende que os ecossistemas empreendedores devem ser entendidos como estruturas que apoiem e estimulem o empreendedorismo produtivo, mais do que como mecanismos capazes de gerar, de forma imediata, melhores resultados económicos no curto prazo. De forma complementar, Spigel (2017) destaca a importância dos atributos sociais, culturais e materiais na facilitação do acesso a conhecimento, a redes e à legitimação.

Nos casos analisados, a integração no ecossistema parece associar-se mais à validação externa, à visibilidade e à inserção em redes relevantes do que a uma vantagem económica imediata. Esta perspetiva está alinhada com a proposta de Spigel & Harrison (2018), segundo a qual os ecossistemas devem ser analisados como processos dinâmicos,

cujos efeitos se expressam na evolução das empresas através de interações, mecanismos de apoio e construção de legitimidade. Assim, os resultados observados sugerem que o ecossistema funciona sobretudo como facilitador de recursos estratégicos, embora os seus efeitos variem em função do modelo de negócio e da fase de desenvolvimento da empresa.

Os resultados também se articulam com a literatura sobre empreendedorismo digital. Nambisan (2017) argumenta que as tecnologias digitais transformam a natureza do processo empreendedor, tornando-o mais flexível e modular, permitindo a recombinação de recursos e aumentando o potencial de escalabilidade de produtos, serviços e modelos de negócio. Esta perspectiva é particularmente útil para interpretar os casos em que o crescimento parece assentar mais na capacidade de desenvolver soluções replicáveis, operar em redes alargadas e construir legitimidade para além do contexto regional. Nestes casos, o crescimento manifesta-se sobretudo através da tecnologia, da validação e da articulação com ecossistemas mais amplos.

A heterogeneidade observada entre os seis casos é igualmente coerente com a literatura sobre crescimento empresarial. McKelvie e Wiklund (2010) defendem que o crescimento deve ser analisado a partir dos seus modos de crescimento, e não apenas com base na variação quantitativa de indicadores como vendas ou emprego. Esta perspectiva ajuda a compreender por que razão algumas empresas revelam crescimento sobretudo ao nível estratégico e tecnológico, enquanto outras seguem trajetórias mais operacionais, centradas na estabilidade e na prestação de serviços.

O enquadramento das empresas em diferentes fases de desenvolvimento permite evidenciar que parte das diferenças entre os casos não decorre apenas da integração no ecossistema, mas também do nível de maturidade organizacional de cada *startup*. O modelo de Churchill e Lewis (1983) revela-se, assim, útil para esta distinção, ao demonstrar que empresas em fases iniciais, como a existência ou sobrevivência, tendem a apresentar maior pressão financeira e necessidade de capital, mesmo quando evidenciam forte intensidade tecnológica, validação externa ou atividade de I&D. Por sua vez, as empresas em fase de sucesso revelam maior estabilidade operacional e financeira, confirmando a utilidade do modelo para interpretar estas dinâmicas (Churchill & Lewis, 1983).

A capacidade competitiva destas *startups* não depende apenas dos indicadores financeiros de curto prazo, mas igualmente de recursos intangíveis, como conhecimento

tecnológico, reputação, redes de parceiros e ligação a projetos de I&D. Esta leitura é coerente com a Visão Baseada em Recursos, segundo a qual a vantagem competitiva depende da posse e mobilização de recursos valiosos e difíceis de imitar, sobretudo recursos intangíveis (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Assim, os resultados reforçam a ideia de que o crescimento empresarial não é um processo uniforme nem linear, adotando diferentes padrões dependendo da forma como se combinam recursos, tecnologia, mercado e posicionamento competitivo. Deste modo, a influência do ecossistema empreendedor regional não deve ser entendida como uma garantia automática de melhores resultados económicos, mas como um fator que pode reforçar as condições de inovação, visibilidade e acesso a recursos críticos para o crescimento.

#### 4.4 Conclusão dos resultados

Os resultados do estudo indicam que a influência do ecossistema empreendedor regional no crescimento das *startups* não se manifesta de forma uniforme em todas as dimensões analisadas. Essa influência é mais visível ao nível da inovação, da validação externa, da inserção em redes estratégicas e da projeção para contextos mais amplos do que no desempenho económico-financeiro de curto prazo.

Deste modo, o ecossistema surge sobretudo como um fator de reforço estratégico, capaz de ampliar o acesso a recursos, contactos e mecanismos de legitimação relevantes para o crescimento. Embora não assegure, por si só, melhores resultados económicos imediatos, parece contribuir para criar condições mais favoráveis ao desenvolvimento das *startups*, ainda que com intensidade variável consoante a natureza da empresa e a fase de desenvolvimento.

## 5. Limitações ao estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, baseia-se exclusivamente em dados secundários, nomeadamente informação económico-financeira da SABI e evidência documental pública recolhida em websites institucionais, páginas de incubadoras e notícias. Esta opção permitiu comparar os casos de forma objetiva, mas limitou o acesso à informação não pública sobre decisões internas, qualidade das redes mobilizadas e perceções dos fundadores.

Em segundo lugar, destaca-se a dimensão reduzida da amostra, composta por seis *startups* tecnológicas da região de Leiria, o que limita o alcance dos resultados a outras regiões e setores. Trata-se de uma amostra adequada a um estudo de caso múltiplo com finalidade analítica, mas insuficiente para permitir generalizações estatísticas.

Outra limitação prende-se com a distinção entre *startups* integradas e não integradas no ecossistema empreendedor regional, efetuada com base na existência de evidência documental de incubação, aceleração ou outras ligações formais a estruturas de apoio ao empreendedorismo. Esta opção permitiu operacionalizar a análise de forma objetiva, mas pode não captar plenamente formas informais de integração, como redes pessoais, parcerias ocasionais, contactos com investidores, mentores ou outras relações relevantes que não sejam publicamente visíveis. Deste modo, a ausência de integração formal observável não implica necessariamente ausência de inserção relacional no ecossistema.

A análise do crescimento das *startups* depende de múltiplos fatores, incluindo indicadores económico-financeiros, organizacionais, tecnológicos e estratégicos. Ainda assim, algumas dimensões relevantes, como a perceção dos fundadores, os processos internos de decisão, a qualidade efetiva das redes de apoio ou o impacto direto da mentoria e incubação, não puderam ser exploradas em profundidade, precisamente por não terem sido realizadas entrevistas ou recolha direta junto das empresas. Esta limitação é relevante num fenómeno como o crescimento das *startups*, que depende de fatores qualitativos e contextuais.

Uma recomendação para trabalhos futuros poderia passar pela complementaridade entre os dados secundários e entrevistas a fundadores de incubadoras, aceleradoras, investidores, mentores e outros atores do ecossistema, permitindo compreender melhor as decisões internas das *startups*, a qualidade das redes mobilizadas e o impacto efetivo

dos apoios recebidos. Estudos futuros poderiam ainda aprofundar a distinção entre integração formal e informal no ecossistema, considerando redes pessoais, parcerias, contactos com investidores e outras relações não publicamente visíveis.

## 6. Caracterização da Entidade Acolhedora

A empresa acolhedora do estágio foi a *Startup* Leiria, uma associação sem fins lucrativos fundada em 2004, com o apoio do Politécnico de Leiria, da Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e da Câmara Municipal de Leiria.

A *Startup* Leiria tem como propósito dinamizar o ecossistema regional de inovação e empreendedorismo, promovendo o desenvolvimento de iniciativas empresariais desde a fase de ideia até à sua consolidação no mercado. Para esse efeito, disponibiliza diversos serviços de apoio ao empreendedorismo, incluindo programas de incubação física, virtual, aceleração, mentoria, consultoria especializada, workshops e iniciativas de apoio ao acesso a financiamento e à ligação com investidores.

Paralelamente, a organização também desenvolve iniciativas na área da inovação social, apoiando projetos que respondem a problemas sociais ou ambientais.

Ao nível territorial, procura assegurar uma distribuição equitativa das oportunidades de inovação, estabelecendo parcerias com os municípios e fomentando a criação de iniciativas em concelhos fora dos centros urbanos.

Adicionalmente, promove a inovação aberta, atuando como facilitadora da ligação entre empreendedores, empresas, instituições de ensino superior, autarquias e outras entidades públicas e privadas, contribuindo para um ecossistema colaborativo, sustentável e orientado para o futuro (*Startup* Leiria, s.d.).

### **Missão**

A missão da *Startup* Leiria consiste em promover um ecossistema empreendedor dinâmico, capaz de apoiar empreendedores e empresas na criação de valor e no desenvolvimento de soluções inovadoras, contribuindo para o crescimento económico e social da região.

### **Visão**

Ser reconhecida como o principal ecossistema de inovação e empreendedorismo da Região Centro, contribuindo ativamente para o desenvolvimento económico, tecnológico e social.

## **Breve histórico**

Inicialmente designada Incubadora D. Dinis (IDD), a entidade foi criada com o propósito de impulsionar o ecossistema de empreendedorismo e inovação, promovendo uma colaboração ativa e estratégica orientada para o desenvolvimento da região.

Na sequência de uma estratégia de expansão e modernização, a entidade adotou, em 2011, a designação *IDDNET – Technology Network*. Esta nova designação tornava mais explícita a missão da instituição, ao integrar os conceitos de rede e tecnologia, facilitando a compreensão imediata do seu propósito.

Em 2018, foi criada a *Startup Leiria*, inicialmente como aceleradora dedicada à digitalização industrial e ao apoio a negócios intensivos em conhecimento. A convergência de objetivos entre a *IDDNET* e a *Startup Leiria* culminou na sua fusão, em 2020, dando origem à atual associação sem fins lucrativos.

Mantendo o nome *Startup Leiria*, esta entidade afirmou-se como referência em inovação da região, oferecendo programas de incubação, aceleração, consultoria e espaços colaborativos para empreendedores e *startups*.

## **Localização e Infraestruturas**

A *Startup Leiria* encontra-se sediada na cidade de Leiria e dispõe de diferentes espaços dedicados ao apoio ao empreendedorismo e à inovação. A sua sede localiza-se na Rua da Carvalha, no edifício dos Parceiros. Para além desta localização principal, a *Startup Leiria* possui também instalações no Mercado Municipal de Leiria e um espaço dedicado à Inovação Social, situado no Campus 5 do Politécnico de Leiria. A entidade dispõe ainda de um polo localizado em Alcanena, reforçando a sua presença territorial na região.

Em termos de infraestruturas, a *Startup Leiria* disponibiliza espaços de *coworking* destinados a empreendedores e *startups*, equipados com estações de trabalho, ligação à internet de alta velocidade e áreas de utilização comum. Estes espaços incluem igualmente salas de reunião totalmente equipadas, que podem ser utilizadas para sessões de trabalho, reuniões com parceiros ou apresentações.

## 7. Tarefas de estágio

A *Startup* Leiria é uma organização muito ativa e dinâmica, o que me permitiu participar em várias atividades, eventos e desenvolver competências em diversas áreas. As atividades realizadas permitiram conhecer os processos de incubação e aceleração, bem como participar em projetos estratégicos de desenvolvimento regional.

A principal área do estágio foi o apoio ao ecossistema da *Startup* Leiria, assegurando o seu bom funcionamento e a satisfação das empresas incubadas. Numa fase inicial, familiarizaram-me com os processos internos de incubação das empresas e participei em reuniões de primeiro contacto com empreendedores, o que me ajudou a perceber os critérios de seleção e a forma como novos projetos são integrados no ecossistema.

### 7.1 Apoio à incubação e aceleração

Foi-me atribuída a tarefa de analisar o projeto "Camporês 25/26", que visa a ativação do parque camporês do concelho de Ansião para a promoção do empreendedorismo e do território. O trabalho envolveu a revisão detalhada do plano, a elaboração de notas críticas e a apresentação de sugestões de melhoria.

Após a conclusão da análise, iniciei uma pesquisa de mercado com o objetivo de identificar empresas com potencial para se instalarem em Ansião. Utilizando a plataforma SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), pesquisei por empresas que cumprissem critérios específicos, como uma faturação superior a 500 mil euros e pertença a setores estratégicos (logística, transportes, indústria). A informação recolhida foi organizada numa folha de cálculo em Excel, contendo o nome da empresa, a descrição do negócio, o nome do responsável e o seu contacto direto, obtido maioritariamente através da rede social *LinkedIn*. O objetivo final, que não foi concluído por motivos externos, era a realização de entrevistas às empresas selecionadas para saber as suas dificuldades e onde podíamos ajudar a melhorar.

De forma a monitorizar o acompanhamento das empresas, também realizei a verificação das empresas incubadas que não tinham reunião há mais de um mês e atribuí a tarefa aos colegas responsáveis, assegurando que todas as empresas recebiam o apoio necessário.

Também efetuava mensalmente o registo das entradas e saídas do ecossistema. Este processo envolvia o preenchimento de um formulário (Forms) com informações detalhadas, como o nome da empresa e do responsável, descrição do negócio, email, categoria e tipo de incubação. No caso das saídas, era também registada a data de conclusão da incubação.

Com a finalidade de avaliar a satisfação do ecossistema, colaborei na elaboração de um inquérito trimestral. Este inquérito recolhe dados quantitativos e qualitativos das empresas incubadas, como o setor de atividade, volume de negócios, investimento captado, envolvimento em projetos de financiamento (PT2030, PRR), número de colaboradores e postos de trabalho criados. Inclui também questões sobre o nível de satisfação com os serviços da incubadora e uma secção de sugestões de melhoria, com o objetivo de otimizar o apoio prestado.

## 7.2 Gestão dos contratos de incubação

Uma das principais funções do estágio foi a gestão dos contratos dos empreendedores e empresas que pretendiam integrar o ecossistema. A *Startup* Leiria trabalha com vários tipos de contrato, nomeadamente: contrato de incubação virtual/cowork/físico (presencial); de ideias e de domiciliação (uso da morada).

Após cada reunião de primeiro contacto, era da minha responsabilidade enviar um email ao potencial incubado com o tipo de contrato adequado, acompanhado do regulamento interno. Para avançar com a elaboração do contrato, era necessário solicitar um conjunto de documentos essenciais, que variavam conforme a natureza jurídica (empresa ou pessoa singular). Entre eles:

- Certidão permanente da empresa ou código de acesso para verificação online (não aplicável em contratos em nome pessoal)
- Documento oficial que comprove o estatuto de *startup* (se aplicável)
- Cópia do cartão de cidadão dos representantes legais
- Comprovativo de morada dos representantes legais
- Comprovativo de IBAN (para ativação do pagamento por débito direto)

- Nome do projeto (caso exista)
- Contacto telefónico

Os contratos têm início apenas nos dias 1 ou 15 de cada mês, sendo necessário ajustar a data conforme o momento em que os documentos são entregues. Sempre que recebia a documentação, confirmava as validades, especialmente no caso da certidão permanente, quando fornecido o código de acesso, recorria ao portal oficial ([justica.gov](http://justica.gov) / [gov.pt](http://gov.pt)) para verificação. Após verificar todos os requisitos, o contrato era preparado e enviado para assinatura por ambas as partes, formalizando assim a entrada da empresa no ecossistema.

No entanto, este processo nem sempre é linear. Com alguma frequência, havia potenciais incubados que deixavam de responder ou atrasavam o envio dos documentos. Para garantir o acompanhamento adequado, criei uma lista de *follow-up*, onde registava todos os casos pendentes, permitindo enviar lembretes regulares por email e assegurar que nenhum processo ficava por concluir.

### 7.3 Tarefas administrativas

Para além das tarefas estratégicas, desempenhei diversas funções administrativas essenciais ao funcionamento diário.

- Receção da correspondência e comunicação da mesma, via email, às *startups* incubadas ou com serviço de domiciliação
- Atendimento e apoio geral: atendimento de chamadas telefónicas, apoio na gestão do edifício e, pontualmente, assegurar o funcionamento da receção
- Auxílio na reserva de salas de reuniões para os incubados e resolução de problemas relacionados com as mesmas

Estas atividades permitiram-me conhecer melhor a dinâmica interna da *startup* e a importância do trabalho administrativo no suporte às operações estratégicas.

### 7.4 Apoio à organização de eventos

Durante o estágio participei na organização e operacionalização de diversos eventos de ativação do ecossistema, nomeadamente a formação de incubadoras, o *Back to Work*, o *Academy4Talent*, o Empreende XXI e as *E-talks*.

Colaborei também na preparação do *Web Summit*, realizando a pesquisa, seleção e identificação de *startups* que, pela sua área de atuação, poderiam ser relevantes para o ecossistema local. O objetivo era otimizar a agenda dos colegas presentes no evento, permitindo-lhes uma prospeção mais eficiente e focada.

## 8. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo compreender de que modo a integração no ecossistema empreendedor regional se relaciona com o crescimento de *startups* tecnológicas sediadas na região de Leiria, articulando esta análise com a experiência de estágio realizada na *Startup* Leiria. Através da revisão da literatura, da análise comparativa de seis *startups* e da reflexão sobre as atividades desenvolvidas em contexto organizacional, foi possível concluir que o crescimento das *startups* não depende apenas da sua inserção em estruturas formais de apoio. Pelo contrário, resulta da articulação entre recursos internos, capacidades estratégicas, intensidade tecnológica, fase de desenvolvimento e qualidade das redes em que cada empresa se insere.

Os resultados obtidos indicam que a integração no ecossistema empreendedor regional constitui um fator relevante, mas não determinante, para o crescimento das *startups*. A sua influência é mais evidente ao nível da visibilidade, da legitimação, do acesso a redes, da validação externa e da aproximação a oportunidades de financiamento, mentoria e colaboração. No entanto, essa integração não se traduz automaticamente em melhor desempenho económico-financeiro no curto prazo, o que demonstra que o ecossistema deve ser entendido como um fator facilitador, e não como uma garantia de sucesso empresarial.

A análise desenvolvida evidencia ainda que a distinção entre *startups* integradas e não integradas não deve ser interpretada de forma linear. As empresas integradas não apresentam, necessariamente, trajetórias mais sólidas em todas as dimensões analisadas, tal como as empresas não integradas não estão excluídas de percursos de crescimento, inovação ou internacionalização. A participação em programas de incubação, aceleração ou apoio institucional é, por si só, insuficiente para explicar o desempenho das *startups*.

Assim, a integração no ecossistema empreendedor regional deve ser analisada como uma dimensão relacional e estratégica, e não apenas como uma condição formal. Mais do que estar integrada, importa perceber de que forma cada *startup* mobiliza essa integração para aceder a conhecimento, construir legitimidade, reforçar competências, estabelecer parcerias e consolidar o seu modelo de negócio. Neste sentido, o crescimento depende tanto das oportunidades criadas pelo ecossistema como da capacidade das empresas para as transformar em recursos efetivos de desenvolvimento.

A experiência de estágio na *Startup* Leiria permitiu complementar esta análise com uma compreensão prática do funcionamento de uma entidade dinamizadora do ecossistema regional. As tarefas realizadas, nomeadamente no apoio à incubação e aceleração, na gestão de contratos, nas atividades administrativas e na organização de eventos, demonstraram que o trabalho destas entidades não se limita à disponibilização de espaços físicos ou serviços de apoio. Pelo contrário, envolve uma atuação contínua na ligação entre empreendedores, empresas, instituições públicas, entidades de ensino superior, investidores e outros agentes regionais.

Apesar dos contributos alcançados, o estudo apresenta algumas limitações. A amostra reduzida e a utilização de dados secundários condicionam a generalização dos resultados. Além disso, a classificação das *startups* como integradas ou não integradas baseou-se em evidência documental disponível, podendo não captar relações informais, contactos estratégicos ou formas menos visíveis de participação no ecossistema. Por essa razão, os resultados devem ser entendidos como uma análise exploratória e contextualizada, abrindo espaço para investigações futuras que integrem entrevistas a fundadores, gestores de incubadoras e outros atores do ecossistema.

Resumindo, este relatório permite concluir que o ecossistema empreendedor regional desempenha um papel importante na criação de condições favoráveis ao crescimento das *startups*. Contudo, o seu impacto depende da qualidade das interações estabelecidas e da capacidade das empresas para mobilizar os recursos disponíveis. Para a *Startup* Leiria, esta conclusão reforça a importância de continuar a atuar não apenas como estrutura de incubação, mas também como agente de ligação estratégica entre *startups*, empresas consolidadas, municípios, instituições de ensino superior, investidores e mercados externos. Já o ecossistema deve aprofundar estas ligações, tornando-as mais qualificadas, acessíveis e orientadas para a criação de valor sustentável, de modo a transformar a integração no ecossistema numa verdadeira vantagem competitiva para as *startups* da região.

## 9. Bibliografia

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Technovation. *Incubator best practice: A framework*, 28(1-2), pp. 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner`s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), pp. 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57, pp. 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.022>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. [https://www.researchgate.net/publication/228315536\\_The\\_Five\\_Stages\\_of\\_Small\\_Business\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth)
- Cohen, S., Fehder, D., Hochberg, Y., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), pp. 1781-1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00127-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1)
- Dee, N. J., Gill, D., Lacher, R., Livesey, F., & Minshall, T. (2013). *A review of the role and effectiveness of business incubation for high-growth start-ups*. University of Cambridge.
- Diário da República. (25 de maio de 2023). *Lei n.º 21/2023, de 25 de maio*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830>

- Diaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success. *Sustainability*, 13(4).  
<https://doi.org/10.3390/su13042242>
- DigitalSign. (s.d.). *Faturação eletrónica – Partner*.  
<https://www.digitalsign.pt/en/faturacaoeletronica/partner>
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., & Townsend, D. (2017). A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowdfunding, and Accelerators. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1820-1853.  
<https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- Dynamis. (s.d.). *Sobre nós*. <https://www.dynamis.pt/sobre-nos/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Society*, 21(10-11), pp. 1105-1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Fiorentino, R., Longobardi, S., & Scaletti, A. (2020). The early growth of start-ups: Innovation matters. Evidence from Italy. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), pp. 1525-1546. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2020-0057>
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706. <https://doi.org/10.2307/258039>
- Glartek. (s.d.). *The only AI-native EHSQ solution built for the frontline*.  
<https://glartek.com/>
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50. <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence. *The Journal of Finance*, 57(1), 169-197.  
<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00419>
- Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature

- Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc8010046>
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6). <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- OECD. (2021). *Understanding Firm Growth*. [https://www.oecd.org/en/publications/understanding-firm-growth\\_fc60b04c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/understanding-firm-growth_fc60b04c-en.html)
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4 ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley & Sons .
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Portugal Ventures. (s.d.). *Glartek*. <https://www.portugalventures.pt/en/portfolio/glartek/>
- Portugal Ventures. (s.d.). *Mantis AI*. <https://www.portugalventures.pt/en/portfolio/mantis-ai/>
- Primaverabss. (s.d.). *Parceiros*. <https://pt.primaverabss.com/pt/parceiros/>
- Racius. (s.d.). *Dispercloud - Consultadoria e Sistemas de Informação, Unipessoal Lda*. <https://www.racius.com/dispercloud-consultadoria-e-sistemas-de-informacao-unipessoal-lda/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.
- SAFE AI 4U. (s.d.). *Responsible A.I. 4 all*. <https://safe-ai-4u.eu/>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers.

- Seitz, N., Buratti, M., Lehmann, E., & Kurrle, J. (2025). A meta-analysis towards the effectiveness of startup accelerators. *The Journal of Technology Transfer*.
- Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), pp. 4-30. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1).  
<https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 12(1), 151-168.  
<https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), pp. 1759-1769.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial Ecosystem Elements. *Small Business Economics*, 56, pp. 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Startup Leiria. (s.d.). *Sobre a Startup Leiria*. <https://startupleiria.com/sobre-a-startup-leiria/>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.  
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 172-194.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tenca, F., Croce, A., & Ughetto, E. (2018). Business angels research in entrepreneurial finance: A literature review and a research agenda. *Journal of Economic Surveys*, 32(5), pp. 1384-1413.  
<https://doi.org/10.1111/joes.12224>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6<sup>a</sup> ed.). Wiley.
- Webtales. (s.d.). *Digital Innovation for ambitious Brands*. <https://webtales.pt/>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2021). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3).  
<https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 ed.). Sage.

# Anexos

## Anexo 1- Contrato de Prestação de Serviços



1.º out. \_\_\_\_\_

2.º out. \_\_\_\_\_

### Contrato de Prestação de Serviços de Incubação/Aceleração de Ideias

Entre

A **Startup Leiria - Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias**, NIPC n.º 507 019 415, com sede em Rua da Carvalha, n.º 570, 2400-441 Leiria, representada por Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes, na qualidade de Presidente do Conselho de Administração, adiante designada como Primeiro Outorgante,

E  
\_\_\_\_\_, NIF n.º \_\_\_\_\_, com morada em \_\_[Endereço + código-postal + localidade]\_\_,  
adiante designada como Segundo Outorgante,

é livremente celebrado o presente contrato que se regerá pelas cláusulas seguintes:

#### Cláusula 1.ª

O presente contrato tem por objetivo definir o serviço de incubação de ideias prestado pelo Primeiro Outorgante em benefício do Segundo Outorgante, para o desenvolvimento do projeto intitulado – \_\_\_[nome da empresa, projeto ou marca] na Startup Leiria – [Edifício Afeto].

#### Cláusula 2.ª

1. O serviço de “incubação/aceleração de ideias” destina-se a novas iniciativas empreendedoras ainda sem geração de receitas correntes, e tem por intuito o desenvolvimento de estudos prévios para validação da oportunidade de mercado;
2. Mais concretamente, a prestação de serviços referida na cláusula anterior inclui:
  - a) Até duas reuniões por mês de tutoria com técnicos do Primeiro outorgante;
  - b) Facilitação de rede de contactos para realização de MVP (*Minimum Viable Product*).
3. A prestação de serviços referida na cláusula anterior não inclui serviços de domiciliação ou a cedência de espaço nas instalações do Primeiro outorgante.

#### Cláusula 3.ª

Obriga-se o Segundo Outorgante a fornecer os elementos necessários à avaliação periódica dos seus resultados pelo Primeiro Outorgante.

#### Cláusula 4.ª

1. O Segundo Outorgante pagará ao Primeiro Outorgante, pelo conjunto de serviços de incubação/aceleração de ideias, a quantia mensal de 50 € (cinquenta euros);
2. Estes valores serão revistos anualmente e acrescidos de IVA à taxa legal em vigor;
3. Para efeitos de revisão anual do montante mensal de acordo com o disposto no número 2 da presente cláusula, o Primeiro Outorgante obriga-se a enviar ao Segundo Outorgante, com a antecedência de 60 (sessenta) dias relativamente à data em que pretende que se opere o aumento, uma comunicação por escrito onde estabelece os termos da revisão;
4. Caso o Segundo Outorgante nada diga no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data da comunicação referida no número anterior, deve entender-se o silêncio como aceitação tácita da revisão de montante;
5. Pelo contrário, caso o Segundo Outorgante não se possa conformar com o novo montante a pagar, terá o direito de denunciar o contrato, com efeitos à data em que o Primeiro Outorgante pretende que a revisão opere, mediante comunicação por escrito ao Primeiro Outorgante nesse sentido.

**Cláusula 5.ª**

Serão ainda imputados ao Segundo Outorgante custos com serviços complementares, quando usufruídos, tais como fotocópias ou serviços de *design* do laboratório criativo, de acordo com tabela de preços do Primeiro Outorgante em vigor.

**Cláusula 6.ª**

1. Os pagamentos serão realizados por \_[Débito Direto/Transferência Bancária]\_ a favor do Primeiro Outorgante, através da conta n.º (IBAN): \_[IBAN]\_, [a partir do/até ao] dia 15 (quinze) do mês da respetiva fatura, sendo o Segundo Outorgante avisado por escrito com antecedência mínima de 5 (cinco) dias.
2. Em caso de atraso de pagamento será aplicada uma taxa de juro de mora de acordo com a taxa Euribor trimestral em vigor à data.

**Cláusula 7.ª**

Este contrato poderá cessar nas seguintes situações:

- a) por mútuo acordo reduzido a escrito;
- b) por caducidade;
- c) no caso em que o Segundo Outorgante não se possa conformar com a revisão de montantes referida no número 5 da cláusula 4.ª;
- d) mediante aviso prévio de 30 (trinta) dias por parte do Segundo Outorgante;
- e) por rescisão unilateral pelo Primeiro Outorgante, no caso dos meios disponibilizados não estarem a ser devidamente utilizados/rentabilizados, ou se verifiquem situações que violem claramente o interesse público, de pessoas ou de instituições;
- f) não pagamento pontual da remuneração mensal referida na cláusula 4.ª. Neste caso, o Primeiro Outorgante exercerá o seu direito de resolução comunicando essa sua intenção ao Segundo Outorgante num prazo não inferior a 8 (oito) dias corridos nem superior a 30 (trinta) dias corridos, para que, sem prejuízo da sua responsabilidade pela eventual mora no cumprimento, o Segundo Outorgante cumpra a sua obrigação. Esgotado o prazo fixado, o incumprimento será assumido como definitivo e a resolução do contrato produzirá os seus efeitos, sem necessidade de quaisquer outras formalidades, no primeiro dia seguinte ao termo daquele prazo.

**Cláusula 8.ª**

O presente contrato vigorará pelo período de seis meses, podendo ser renovado automaticamente desde que não seja denunciado por nenhuma das partes de acordo com a cláusula de rescisão anterior.

**Cláusula 9.ª**

O presente contrato tem efeitos a partir \_[dia]\_ de \_[mês]\_ de \_[ano]\_.

Leiria, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

Pelo Primeiro Outorgante

Pelo Segundo Outorgante



## COACHING

- ▶ Prototipagem e validação de ideias;
- ▶ Early Adopters\_1º Clientes;
- ▶ Road Map de Desenvolvimento;
- ▶ Acesso a Financiamento.



### ACESSO À REDE

- Mentores
- Especialistas
- Parceiros de negócio

## ECOSSISTEMA

- ▶ Partilha de conhecimento entre empreendedores;
- ▶ Eventos de Networking.



## TEAM SHARING

- ▶ Business developer, strategist, marketer, CFO

	Dimensão	Edifício Parceiros		Mercado Leiria	
		Startup Spin off	Outros	Startup Spin off	Outros
<b>Domiciliação</b>	N/A	49€		N/A	
<b>Incubação e Aceleração de ideias</b>	N/A	50€	N/A	50€	N/A
<b>Incubação e Aceleração Virtual</b>	N/A	74€		N/A	
<b>Incubação e Aceleração Física</b>	Co-work Dia	N/A		15€	
	Co-work Semanal	N/A		60€	
	Co-work Mensal	N/A		100€	
	Gabinete 20m <sup>2</sup>	269€	300€	N/A	
	Gabinete 25m <sup>2</sup>	N/A	N/A	275€	305€
	Gabinete 30m <sup>2</sup>	355€	400€	N/A	
	Gabinete 40m <sup>2</sup>	469€	530€	469€	530€
Gabinete 60m <sup>2</sup>	699€	790€	N/A		
Espaço customizável	N/A		11€ p/m <sup>2</sup>	13€ p/m <sup>2</sup>	

**TEMPO DE PERMANÊNCIA - 2 a 4 anos**

A estes preços acresce o IVA à taxa legal em vigor. Estes preços não incluem o serviço Team Sharing.