

A Importância do Capital Intelectual nas Redes Formadas por Startups

Diogo André Vieira Neves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário José Baptista Franco

junho de 2020

Agradecimentos

A realização deste trabalho final de Mestrado é o culminar de mais uma fase muito importante na minha vida académica, profissional e pessoal e o concretizar de um objetivo pessoal.

O meu mais sincero agradecimento ao Professor Doutor Mário Franco por ter sido meu orientador, por toda a ajuda, disponibilidade, paciência e tempo dedicado ao responder a emails e ao reler este trabalho para que este pudesse ter a qualidade desejada.

Agradeço também à incubadora STARTUP Ourém assim como a todos os intervenientes no estudo, sem eles não teria sido possível a recolha de informação indispensável à realização deste estudo.

Quero ainda agradecer à minha família, que sempre se mostrou presente e funcionou como suporte, que encararam os meus piores dias com um sorriso no rosto e com uma palavra de apreço. Obrigado pela motivação que nunca me deixaram perder.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de Mestrado, que nesta jornada que percorremos juntos, nunca deixaram que me fosse abaixo e que me mostraram o verdadeiro significado da palavra “companheirismo”.

Aos meus amigos, que foram capazes de compreender a minha ausência e falta de disponibilidade e, mesmo assim, foram capazes de me surpreender com palavras de incentivo quando mais precisava e que me lembraram que nada se alcança sem esforço, sei que poderei contar com vocês para tudo o que surgir no futuro.

A todos os que me ajudaram neste caminho, ao longo dos últimos dois anos, e contribuíram para que fosse capaz de ultrapassar os obstáculos que foram surgindo, o meu sincero obrigado.

Resumo

Esta investigação analisa a importância do capital intelectual (CI) nas redes formadas por startups, com vista à obtenção de recursos que de forma individualizada não seriam capazes de alcançar. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa e, dentro desta, usou-se o método de estudo de caso. Como instrumento de recolha de informação recorreu-se a entrevistas realizadas aos empresários-gestores de três startups presentes na incubadora STARTUP Ourém, bem como ao responsável por esta incubadora, abordando temáticas como o reconhecimento do capital intelectual no momento de criação do negócio por parte dos empresários, o CI como meio de garantir a sobrevivência e a sua sustentabilidade, o papel da incubadora STARTUP Ourém como impulsionadora do CI, e de que forma este tipo de recurso (CI) estava a ser utilizado e rentabilizado pelas empresas.

Os resultados sugerem que os empresários reconhecem a presença do CI no momento de criação do seu negócio e que este aquele é um meio para atingir a sustentabilidade e, por consequência, a sobrevivência. Neste estudo ficou também claro que as empresas encontram nas redes uma forma de promover e estimular a cooperação, assim como partilhar e transmitir conhecimento, no entanto, não basta, só por si, colocar as empresas juntas, é necessário criar um contexto favorável, baseado em confiança e cooperação para que a partilha e transmissão de conhecimento seja eficaz e eficiente.

Os resultados permitiram também reconhecer que na ausência de formação de redes, a relação entre incubadora e empresas incubadas pode ficar afetada e limitada, interferindo diretamente na utilização do CI por parte das empresas. Deste modo, as empresas não serão capazes de retirar o máximo proveito do CI.

Este estudo pretende também ser uma mais valia para as empresas compreenderem o papel da cooperação e da entreaajuda na procura da sustentabilidade e do crescimento económico.

Palavras-chave

Capital Intelectual; Startups; Cooperação; Redes; Incubadoras, Conhecimento.

Abstract

This research analyses the importance of intellectual capital (IC) in networks formed by startups, with a view to obtaining resources that they would not be able to achieve individually. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted and, within this, the case study method was used. As a tool for gathering information, interviews were conducted with the entrepreneurs-managers of three startups present in the STARTUP Ourém incubator, as well as with the person in charge of this incubator, addressing issues such as the recognition of intellectual capital at the time of business creation by entrepreneurs, the IC as a mean of ensuring survival and sustainability, the role of the STARTUP Ourém incubator as a driver of the IC, and how this type of resource (IC) was being used and made profitable by companies.

The results suggest that entrepreneurs recognise the presence of the IC at the moment of creation of their business and that this is a mean to achieve sustainability and, consequently, survival. In this study it was also clear that businesses find in networks a way to promote and stimulate cooperation, as well as sharing and transmitting knowledge, however, it is not enough in itself to put businesses together, it is necessary to create a favourable context, based on trust and cooperation for the sharing and transmission of knowledge to be effective and efficient.

The results have also acknowledged that in the absence of networking, the relationship between incubators and incubated companies can be affected and limited, interfering directly in the use of IC by companies. In this way, companies will not be able to derive maximum benefit from the IC.

This study is also intended to be an added value for companies to understand the role of cooperation and mutual help in the pursuit of sustainability and economic growth.

Keywords

Intellectual Capital; Startups; Cooperation; Networks; Incubators; Knowledge.

Índice

<i>Agradecimentos</i>	iii
<i>Resumo</i>	v
<i>Palavras-chave</i>	v
<i>Abstract</i>	vii
<i>Keywords</i>	vii
<i>Índice de Figuras e Tabelas</i>	xi
<i>Índice de Figuras</i>	xi
<i>Índice de Tabelas</i>	xi
1. Introdução	1
2. Fundamentação Teórica	3
2.1 Capital intelectual: definição e dimensões	3
2.2 Startups: definição e caracterização	6
2.3 Redes Interorganizacionais.....	7
2.4 Papel do capital intelectual nas redes formadas por startups.....	9
3. Metodologia de Investigação	12
3.1 Tipo de estudo e seleção do caso.....	12
3.2 Recolha de informação e sua análise	13
4. Análise e discussão dos resultados	14
4.1. As startups no contexto português	14
4.2 Caracterização da incubadora e das startups selecionadas	15
4.3 Importância do Capital Intelectual (CI) nas redes criadas.....	15
4.3.1 Reconhecimento do CI como forma de sobrevivência	15
4.3.2. Papel do CI na formação de redes.....	17
4.3.3. Benefícios e limitações do CI nas redes	19
4.4 Síntese	20
5. Conclusões e Implicações	25
6. Bibliografia	27
7. Apêndices	40
7.1 Guião de Entrevista ao Responsável da STARTUP Ourém.....	40
7.2 Guião de Entrevista a Empresários.....	42

Índice de Figuras e Tabelas

Índice de Figuras

Figura 1 – Espiral do Conhecimento	4
Figura 2 – Segmentos/dimensões do Capital Intelectual segundo a literatura ...	4
Figura 3 – Exemplos de recursos e investimentos intangíveis por dimensão de capital intelectual.....	5

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados.....	13
Tabela 2 – Caracterização das empresas participantes.....	15
Tabela 3 – Quadro Síntese da Análise de Conteúdo	21

1. Introdução

Hoje em dia, as empresas estão sujeitas a mudanças rápidas no meio envolvente causadas pelo rápido desenvolvimento da tecnologia e da informática, da concorrência cada vez mais intensa, assim como da melhor qualidade dos produtos e serviços (Lavric, 2016). Segundo o mesmo autor, têm surgido como desafios do ambiente moderno: a globalização, a competitividade, o avanço na tecnologia, o uso cada vez maior do comércio eletrónico, o cuidado com a ética e as crescentes necessidades dos colaboradores. No entanto, apesar destas alterações na atual envolvente empresarial, a verdade é que as “*startups*” tornaram-se as criadoras dos novos modelos do século XXI (Szarek e Piechuch, 2018). Este tipo de empresas estimulam a criatividade, principalmente em pessoas jovens, que testemunhando o sucesso dos outros decidem também realizar vários projetos por conta própria. Contudo na maioria das vezes, empregar uma força de trabalho profissional e competente é demasiado caro (Choo e Salleh, 2010) e a saúde financeira das *startups* não é a melhor, uma vez que a maioria deste segmento de empresas tem de recorrer a financiamento ou a incubadoras de modo a colocar a sua ideia de negócio em prática.

Segundo Ries (2012), uma *startup* pode ser definida como uma entidade de pessoas com o objetivo de criar produtos e serviços inovadores sob um cenário geralmente duvidoso. Este tipo de cenário inclui fatores internos à empresa, tais como a falta de financiamento, pouco tempo de existência no mercado, características próprias deste tipo de empresa fruto de serem empresas recém-criadas; bem como fatores externos, como por exemplo, o excesso de burocracia, legislação apertada ou mercados económicos desfavoráveis à sua criação.

Neste contexto, a solução encontrada pela maior parte das *startups* para combater este tipo de adversidade é aproveitar e tirar o máximo rendimento do Capital Intelectual já existente na empresa, ou seja, rentabilizar ao máximo a acumulação/coleção de conhecimento nas organizações (Martins, 2010). Este tema tem sido debatido em vários estudos que mostram a importância do capital intelectual para o sucesso das iniciativas de gestão empresarial, como é o caso dos estudos de Rohana *et al.* (2015), Andreeva (2016), Verbano e Crema (2015), Rossi *et al.* (2015) e Cerchione e Esposito (2017). Aliás, Mertins e Orth (2011) observaram que, tendo em conta as dificuldades técnicas e de gestão enfrentadas pelas *startups*, o sucesso da implementação de estratégias sustentáveis nessas empresas, passa pela gestão inteligente do conhecimento e de outros recursos intangíveis que, em conjunto, formam a base fundamental do capital intelectual. No entanto, Henry (2013) verificou que, em muitas *startups*, não existe um entendimento prático que permita o aproveitamento do potencial ou da aplicabilidade funcional do conhecimento e do capital intelectual como estratégia de negócio. Ainda assim, Lin e Chen (2016) realçam que as *startups* devem-se concentrar no capital intelectual e nos seus respetivos elementos constituintes como uma forma de superar as suas fraquezas.

Por outro lado, na opinião de Edvardsson e Durst (2012), num mundo cada vez mais globalizado, a sobrevivência das empresas depende da sua inteligência organizacional, resultado dos sistemas de informação e de conhecimento que dispõem, das competências dos seus colaboradores e do modo como se relacionam com os seus *stakeholders*. Desta forma, a temática que envolve o estudo das redes tem vindo a ganhar relevo nas discussões académicas, principalmente, quando voltada para a realidade das pequenas empresas e *startups* (Martins e Solé, 2013). A relevância deste fenómeno da criação de redes de cooperação empresariais justifica-se em função da crescente competitividade na qual estão submetidas estas empresas, exigindo aos seus gestores um contínuo monitoramento da envolvente empresarial (Faggion *et al.*, 2002). De facto, as redes de cooperação formadas por *startups* assumem uma extrema importância. De acordo com Franco (2002) e Faggion

et al. (2002), o termo “rede” designa o conjunto de pessoas e organizações diretamente ou indiretamente interligadas e que apresentam diversas formas de relacionamento. No caso das *startups*, uma vez que este tipo de empresa possui recursos limitados e menos desenvolvidos (Stinchcombe, 2000), aquelas empresas identificam nas redes um pilar para a sua sobrevivência e para o seu crescimento, pois permite-lhes ter acesso a informações e recursos, incluindo o conhecimento, que de outra forma dificilmente teriam (Birley 1985; Hoang e Antocic, 2003). Desta forma, a formação de redes compensa as deficiências relacionadas com a escassez de recursos, permitindo a sustentabilidade e o crescimento das *startups* e projetam estas para uma possível expansão para mercados internacionais (Wright & Dana, 2003).

As redes não são mais do que a atuação conjunta e de cooperação entre empresas com o objetivo de se tornarem mais eficientes e competitivas. A lógica dessas empresas atuarem em rede é poderem compartilhar informações e conhecimentos na busca de recursos que de forma individualizada não estariam ao seu alcance. Assim, o papel das redes têm sido uma temática em destaque na última década como evidenciam os estudos de Sáez *et al.* (2010), Mariotti (2011), Gardet e Mothe (2012), Jardon e Matos (2012), Richardson (2013) e Suarez (2013).

Apesar da literatura já se apresentar densa relativamente à importância do capital intelectual em *startups* e pequenas e médias empresas (PME), o mesmo não se verifica na presença de redes formadas por *startups*. Apesar da existência de alguns autores como Martins (2014) e Jordão (2018) terem estudado o capital intelectual em redes formadas por PME, focando-se numa ótica de gestão de conhecimento e capital intelectual, para nosso conhecimento não existem estudos focados na ótica das redes formadas por *startups*. Desta forma, o papel do capital intelectual no momento de criação de redes e no seu funcionamento é desconhecido no contexto de *startups*, existindo assim um gap que esta investigação pretende colmatar.

Nestas circunstâncias, este estudo pretende dar resposta à seguinte questão geral de investigação: *Qual a importância do capital intelectual nas redes formadas por startups?*

Mais especificamente dar a resposta a:

- *Será que os empresários-gestores têm conhecimento da importância do capital intelectual para a sobrevivência e sustentabilidade das suas startups?*
- *Qual o papel do capital intelectual nas redes formadas por startups?*
- *Estarão as startups a retirar o máximo usufruto do capital intelectual?*

Para dar resposta a estas questões de investigação, recorreu-se ao método de estudo de caso, ou seja, a três *startups* sediadas na incubadora STARTUP Ourém. Assim, o principal contributo deste estudo consiste em reconhecer de que forma o capital intelectual é importante para as empresas e qual o seu papel nas redes formadas por *startups*. Espera-se que este estudo possa também incentivar jovens empresários a criar o seu próprio negócio e a encontrar formas alternativas que visem a sobrevivência e a sustentabilidade do seu negócio, como é o caso da criação de *startups* e participação em redes interorganizacionais.

O restante trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: fundamentação teórica (ponto 2) que abrange conceitos como o capital intelectual desde a sua definição às suas dimensões, definição de *startups* e a sua caracterização, definição de redes interorganizacionais e características e, por fim o papel do capital intelectual nas redes formadas por *startups*. No ponto 3 será descrita a metodologia utilizada no estudo, bem como os seus procedimentos metodológicos. O ponto 4 dirá respeito à análise e discussão dos resultados e, por último, no ponto 5, serão apresentadas as conclusões do estudo, bem como as suas limitações e futuras linhas de investigação.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Capital Intelectual: definição e dimensões

Embora não exista uma definição de capital intelectual universalmente aceita pela literatura, ninguém coloca em causa o seu papel e a sua importância nas empresas. Para Silveira (2017), a literatura sobre o capital intelectual tem mostrado os benefícios potenciais deste tipo de capital que, em teoria, é um fenómeno de adição de valor.

Vários são os “rótulos” colocados ao capital intelectual: “espinha dorsal” da economia do conhecimento (Mertins *et al.*, 2010; Khaliq e Isa 2014; Durst e Ferenhof 2014) e “motor” do desempenho de uma empresa (Mertins *et al.* 2010; Henry 2013; Inkinen 2015, Andreeva 2016; Mendonza 2015), o que acentua o papel que este tipo de capital desempenha nas organizações.

Atualmente, o conhecimento é apontado como um dos principais geradores de vantagem competitiva, premissa sustentada por estudos anteriores realizados (e.g., Dalfovo *et al.*, 2010; Soloduch-Pelc, 2014) ou, mais recentemente, por Pearson *et al.* (2015), e por isso, um dos atributos mais importantes a reter numa organização. Paiva (1999) afirma que o conhecimento passou a ser um recurso considerável, um importante diferencial competitivo para todas as empresas, que saibam adquirir conhecimento, que tenham capacidade de o reter e a capacidade de o utilizar de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento, mais tarde, vem gerar capital intelectual que, por vezes, é bem mais importante que o capital económico ou capital monetário.

Segundo Edvinsson e Sullinvan (1996), o capital intelectual é o conhecimento que pode ser convertido em valor, referindo-se essencialmente a invenções, ideias e abrangendo conhecimentos gerais, programas de computador, projetos, processos de dados e publicações. Para estes mesmos autores e citando Tom Stewart, autor da revista Fortune, “o capital intelectual é algo que você não pode tocar, mas que o torna rico” (p. 357). O capital intelectual chega mesmo a ser definido como a soma do conhecimento de todos numa empresa, capaz de proporcionar vantagem competitiva por meio dos resultados alcançados pelos colaboradores (Stewart 1998).

Jardon e Matos (2012) afirmam que o capital intelectual é baseado no conhecimento e possui uma estreita relação com os negócios, premissa sustentada na literatura por Paiva (1999). Este autor considerava o conhecimento um recurso valioso e bastante proveitoso para todas as empresas que fossem capazes de o adquirir, reter e utilizar de forma eficaz e eficiente.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está associado a um processo em forma de espiral que pode originar 4 variáveis, conforme representado na figura seguinte:



Figura 1 - Espiral do conhecimento

Fonte: NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997)

Segundo Nonaka e Takeuchi, esta espiral do conhecimento simboliza o fluxo do conhecimento a partir de quatro variáveis: a socialização que ocorre quando há partilha do conhecimento por meio de observação ou imitação, existindo uma partilha de experiências; a internalização que ocorre quando o novo conhecimento é transmitido entre os colaboradores com o intuito de o agregar à organização; a externalização que ocorre quando há conversão do conhecimento tácito (conhecimento que não é aprendido, mas sim que surge de forma natural e espontânea seja através de crenças naturais ou know-how) em conhecimento explícito (conhecimento apreendido e que pode ser processado) e, por fim, a combinação que advém da padronização e sistematização de conceitos.

Sendo o capital intelectual um conceito bastante abrangente e sem uma definição aceita universalmente, verifica-se que o mesmo pode abranger vários segmentos/dimensões, conforme representado na figura 2.

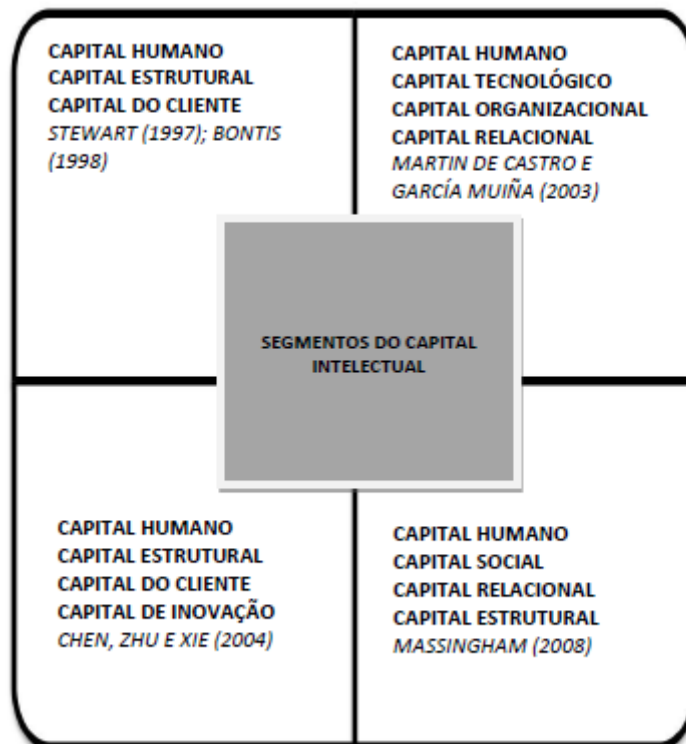


Figura 2: Segmentos/dimensões do Capital Intelectual segundo a literatura Fonte: Veloso (2017)

Com base na figura retirada de Veloso (2017), Stewart (1997) e Bontis (1998) argumentavam que o capital intelectual era encontrado em três lugares: nas pessoas, nas estruturas ou nos clientes, dividindo por isso o capital intelectual em dimensões, tais como o capital humano, capital estrutural e capital cliente. Martin de Castro e García Muinã (2003) mantinham a mesma ideia, mas com uma divisão daquilo que, outrora era definido como capital estrutural por Stewart e Bontis, em capital tecnológico e capital organizacional. Chen *et al.* (2004) viera adicionar o fator inovação ao capital intelectual sendo que, posteriormente, Massingham (2008) defendia que as dimensões do capital intelectual eram o capital humano, o capital social, o capital relacional e, por fim, o capital estrutural.

Verifica-se assim que mesmo com as dimensões do capital intelectual a evoluírem ao longo dos últimos anos, a premissa de Edvinsson e Sullivan (1996) é que o capital intelectual tem dois componentes principais: recursos humanos e capital estrutural. O capital humano é a condição necessária para que os indivíduos proporcionem soluções aos clientes e o capital estrutural, todo o conjunto de infraestruturas, de sistemas de informação, de conhecimento de canais de distribuição que modificam o saber individual em benefício de toda a organização.

Para Lopes (2014, p.67), o termo capital intelectual “*tem surgido na literatura de gestão como a mais emblemática designação do lado invisível das organizações. É aquilo que numa terminologia puramente contabilística designaríamos por intangíveis*”.

Garcia-Ayso (2003) salienta a importância de os ativos intangíveis serem identificados, medidos e controlados, a fim de assegurar uma gestão eficaz e eficiente das organizações, existindo uma relação consistente entre a maioria dos investimentos intangíveis e os ganhos subsequentes, o que pode levar à criação de valor nas organizações ou ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Assim, estes ativos são os principais motores de crescimento e de competitividade no mercado dinâmico atual. Na figura seguinte encontram-se representados alguns dos recursos e investimentos intangíveis identificados por cada dimensão do capital intelectual.

	Capital Humano	Capital estrutural	Capital Relacional
Recursos intangíveis	Experiência	Inovações	Fidelidade
	Educação	Patentes	Fatias de mercado
	Flexibilidade	Flexibilidade	Imagem
Investimentos intangíveis	Treinamento	Qualidade	Marketing
	Sistemas de recompensa	Despesas com inovação	Satisfação do cliente
		Processos	

Fonte: Adaptado de Sanchez, Chaminade e Olea (2000, p. 323)

Figura 3 - Exemplos de recursos e investimentos intangíveis por dimensão de capital intelectual.

A figura acima corrobora a afirmação de Saaty *et al.* (2009) e Xu-Dong (2014) de que as organizações reconhecem cada vez mais os ativos intangíveis, logo fazem um investimento no sentido de potencializar os seus benefícios e admitem de forma significativa a sua importância como recursos estratégicos fundamentais para o sucesso das organizações.

O capital intelectual acaba por funcionar como um recurso estratégico intangível e inimitável que é diretamente proporcional aos objetivos organizacionais (Muhammad *et al.*, 2014), uma vez que existe uma relação cíclica entre os componentes do capital

intelectual, comprovada por Novas (2017) e Jardon e Martos (2012). Para estes autores, o desenvolvimento individual de cada um dos componentes pode implicar a criação de capital intelectual, tornando o processo criativo de novos conhecimentos numa fonte de sustentabilidade de vantagens competitivas para as organizações.

Por último, segundo Jardon e Martos (2012), a gestão do capital intelectual é possível ser auditada e certificada, a fim de controlar a qualidade e dinamismo de conhecimento gerado, tornando-a um parâmetro de avaliação por parte de entidades externas, sendo assim um padrão de referência no que diz respeito à própria organização.

2.2 Startups: definição e caracterização

O início da história das *startups* ocorreu na década de 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, também apelidada de bolha “ponto com”, em que passou a existir uma maior facilidade em criar empresas devido à evolução tecnológica (Silveira, 2017)

Não existe uma definição universalmente aceite de *startup*. Godói-de-Sousa e Lopes (2016) definem *startup* como pequenos projetos empresariais ligados à investigação e desenvolvimento (I&D) de ideias inovadoras, diferenciando-se por serem empresas muito dinâmicas e com um potencial de crescimento acelerado que está associado a relações de parceria com universidades e laboratórios, assim como à utilização da tecnologia e know-how no mundo empresarial. Esta definição vai ao encontro à definição proposta pela ABSTARTUPS (2014) de que *startups* são empresas jovens, extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade e que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível. Este modelo é capaz de produzir um mesmo produto ou serviço em grande escala sem que este sofra adaptações para cada tipo de cliente e sem que os custos acompanhem o crescimento da empresa (Gitahy, citado por Silveira, 2017).

Na visão de Longhi, citado por Silveira (2017), *startups* são empresas de pequenas dimensões “montadas” em casa ou em universidades que recebem pequenas injeções de capital com o objetivo de explorar áreas inovadoras em determinado setor, normalmente, o da tecnologia. Este tipo de empresas possui um potencial de crescimento elevado nos primeiros meses de existência, em virtude de investimentos provenientes de fundos especializados.

Hermanson, também ele citado por Silveira (2017), contraria a visão de Longhi, ressaltando que *startups* não têm de ser necessariamente empresas de tecnologia, mas sim toda e qualquer empresa em fase de constituição. Contudo, o setor da tecnologia é o mais predominante devido aos custos serem mais reduzidos ao criar uma empresa de software do que, por exemplo, uma empresa industrial.

Entre as principais características das *startups* estão: o carácter de organização temporária, o potencial de crescimento rápido e o ambiente de extrema incerteza quanto à sua sobrevivência e sustentabilidade, em busca de um modelo de negócios que se possa tornar repetível e escalável (Blank, 2013). Este ambiente de extrema incerteza deve-se essencialmente ao elevado risco de insucesso, uma vez que numa fase inicial, as *startups* não necessitam de um estudo de mercado minucioso, de um plano de negócios detalhado ou de uma análise de viabilidade, o que na maioria das vezes, não oferece qualquer tipo de garantia aos investidores e dificulta o acesso ao financiamento (Nagamatsu *et al.*, 2013).

Ries (2012) observou que nem toda a empresa, em estágio inicial, pode ser considerada uma *startup*. De acordo com o autor, o processo de criar uma nova empresa, copiando um modelo de negócio existente e dirigido a um público-alvo já existente, até pode ser

considerado um investimento económico atraente, mas não é considerada *startup* uma vez que o seu sucesso está unicamente dependente da sua execução.

Um dos pontos-chave para a criação de uma *startup* é a inovação, sendo este um fenómeno que as empresas precisam de manter sempre presente para poderem oferecer novas experiências aos seus clientes, seja em forma de produtos ou de serviços.

Branco (2016) defende que, a partir do momento em que a economia precisa de ganhar eficiência e liberdade financeira para lidar com receitas em queda, são as empresas inovadoras que ganham espaço e que, em momentos de crise, é benéfico criar uma *startup*, pois não apresenta necessidade de um elevado investimento inicial. A sua criação é menos burocrática que uma empresa tradicional e ainda apresenta um crescimento elevado capaz de dar retorno financeiro num pequeno espaço temporal.

Segundo Ries (2012), as *startups* não sabem quem vão ser os seus clientes e como devem ser os seus produtos. Para além das incertezas do mundo contemporâneo, prever o futuro é quase impossível, sendo necessário previsão e planeamento. No entanto, estes dois atributos apenas são precisos e possíveis quando baseados num longo histórico operacional e num ambiente estático. As *startups* não contemplam nenhum dos dois aspetos, sendo para isso necessário a constante partilha e transmissão de conhecimentos dentro e fora da empresa. Só através deste processo de partilha e transmissão, é possível gerar novo conhecimento e converter o conhecimento já existente num ativo da empresa (Silveira, 2017), permitindo capacitar a empresa de capacidade de previsão e planeamento necessária para a consecução dos objetivos e possivelmente para o alcance da inovação e da vantagem competitiva.

2.3 Redes Interorganizacionais

Para Cândido (2001), a principal característica da atual envolvente de negócios é a necessidade de as organizações atuarem de forma conjunta, compartilhando todos os tipos de recursos, com estratégias específicas definidas em busca da sustentabilidade a médio e longo prazo. Nesse sentido, as redes interorganizacionais têm vindo a surgir como uma forma alternativa de atuar no mercado (Wincent *et al.*, 2010), contribuindo para a competitividade das empresas e como possibilidade de criação de valor e de crescimento para as mesmas (Costa *et al.*, 2016).

As redes interorganizacionais são importantes e amplamente difundidas na sociedade moderna (Powell 1998; Grant e Baden-Fuller, 1995; Neves *et al.*, 2011), despontando como alternativa para que as empresas tenham maior competitividade e mais acesso a produtos, serviços, tecnologias e mercados (Castells, 1996).

Uma rede interorganizacional pode ser definida como uma cadeia interligada ou inter-relacionada de empresas (Masteralexis *et al.* 2009) que atuam em conjunto visando a complementaridade de conhecimentos, recursos e capacidades, assim como a exploração de novas oportunidades e novos conhecimentos (March, 1991), além de uma interdependência estratégica comum a todas as empresas (Gulati, 1995).

Para Verschoore *et al.* (2014), uma organização é composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência. Costa *et al.* (2016) defendem ainda que uma rede interorganizacional não é mais que a possibilidade de auxiliar os participantes de uma organização com o objetivo de alcançar uma vantagem, através do envolvimento dos membros que compõem a organização, fazendo deles competitivos e estimulando a cooperação.

Esta forma organizacional é predominantemente criada quando duas ou mais empresas colaboram entre si (Wegner *et al.*, 2015), como resposta a uma ameaça de

desenvolvimento no seu ambiente ou a uma oportunidade que se apresenta para elas (Inkpen *et al.*, 2000), que não seria possível de alcançar caso atuassem sozinhas (Barringer e Harrison, 2000; Senge *et al.*, 2007).

A possibilidade de ganhos para as organizações que se estruturam em redes é vista em estudos como o de Ende (2004), Wegner *et al.* (2006), Alves (2011), Carneiro da Cunha *et al.* (2016); Lima *et al.* (2016) e Centenaro e Laimer (2017).

Oliver (1990) apresentou seis fatores contingenciais que permitiram generalizações na formação de redes: a) necessidade - sustentada por trocas feitas por uma organização com o objetivo de suprimir as suas necessidades; b) assimetria de poder - onde as relações interorganizacionais são induzidas por um exercício de poder de uma organização sobre a outra; c) reciprocidade - onde a ênfase recai sobre a cooperação, a colaboração e a coordenação entre as organizações; d) eficiência - apresenta uma organização interna buscando melhorias no desempenho e no dinamismo organizacional; e) estabilidade - a rede é formada como uma resposta à incerteza, instabilidade e flutuações ambientais e f) legitimidade - que sugere que o ambiente da empresa impõe pressões sobre as organizações para justificar as suas atividades e resultados, sendo a legitimidade o que as motiva a participar em redes. Na perspectiva do autor, mesmo que um fator seja causa suficiente para a formação de tais relacionamentos, na prática, a formação de redes relaciona-se com vários destes fatores ao mesmo tempo.

Para Ebers e Jarillo (1997), as redes interorganizacionais são um meio que pode levar as empresas a alcançar vantagens competitivas a partir das seguintes origens: a) aprendizagem mútua que pode facilitar e estimular o processo de desenvolvimento de produtos e serviços; b) estratégia de coespecialidade, pela qual empresas que são membros de redes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; c) fluxo de informação e coordenação do fluxo de recursos entre os atores de redes; d) economias de escala que podem ser encontradas através de esforços conjuntos de pesquisa básica; e) altas barreiras que podem proteger os atores da rede e, finalmente, f) desenvolvimento de novas tecnologias de produção e gestão através da realização de investimentos e financiamento.

Mais recentemente, Franco *et al.* (2018) observaram que a literatura classifica as redes segundo os seus objetivos de criação ou finalidade. Nesse sentido, as redes podem ser percebidas como redes de oportunidade e acesso a mercados, redes de poder e influência, redes de produção e inovação, redes com inter-relações tangíveis (envolvem recursos como produção, mercados, compras, tecnologias e infraestruturas) ou redes inter-relações intangíveis (envolvem transferência de conhecimento e know-how).

De acordo com Powell *et al.* (1996) e Powell (1998), a organização em redes é complexa e têm relações com a criação e expansão do conhecimento, a aprendizagem organizacional, o desenvolvimento tecnológico e com as atividades de inovação organizacionais e envolve, ainda fatores como atividade de I&D, experiência com a gestão de relacionamentos, capacidade de solução de problemas e qualidade dos portfólios de atividades colaborativas.

Na atualidade, já parece haver consenso entre os estudiosos de que as redes são organizações sociais nas quais o conhecimento é produzido, transformado e transmitido (Suarez 2013), funcionando como canais para a criação do conhecimento, como foco principal nos processos através dos quais o saber se move de um ator para outro (Poyhonen e Smedlund, 2004; Inkpen e Tsang, 2005; Sáez, 2010; Mertins *et al.*, 2010; Mariotti, 2011; Romiti e Sarti, 2011.; Baker *et al.*, 2016) e onde a aprendizagem ocorre por meio dos relacionamentos entre organizações (Larentis *et al.*, 2014).

O conhecimento organizacional é criado e recriado, através da interação das empresas na rede, sendo que essa criação pode ser considerada como um processo de aprendizagem nas empresas que interagem com o propósito de aquisição e partilha de experiências em

conjunto (Jordão, 2018). Esta ideia está fundamentada nas observações de Mariotti (2011), onde constatou que organizações do mesmo ramo empresarial, neste caso o ramo do automobilismo, aprendem a gerir o conhecimento conjuntamente para além de fortalecer os laços de ligação e de colaborar para a sobreposição de saberes específicos.

Nesse sentido, Richardson (2013) observou que várias empresas saíram beneficiadas em termos de expansão do conhecimento através da participação de workshops, conferências e similares, que tinham sido elaborados por funcionários das redes. Este tipo de atividades privilegia um balanceamento entre competição e cooperação (Lima *et al.*, 2016), potencializando os resultados.

As redes interorganizacionais nem sempre são sinónimo de sucesso. Larsson *et al.* (1998) apontam que a falta de confiança pode ser uma barreira para a criação do conhecimento e para a eficiência da aprendizagem resultante da interação das empresas em rede, enquanto Kauffmann (1995) assume que para haver cooperação é necessário algum tipo de sinergia entre os parceiros, e em caso de inexistência, a rede que une as empresas pode fracassar.

Não é suficiente colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar e a complementar os seus conhecimentos em prol de um ambiente de sinergia e inovação, conforme conclui Herliana (2015) e Iturrioz *et al.* (2015). É necessário, também, a criação de um contexto adequado que funcione como um ambiente que permita que a confiança e a cooperação entre atores sejam no mínimo superiores ao oportunismo e à competição habitualmente presentes nas relações económicas tradicionais (Balestrin e Verschoore 2007). Os mesmos autores perceberam que os espaços de interação (espaços que permitem a comunicação face a face entre os atores de uma rede) assumem uma extrema importância uma vez que são capazes de influenciar diretamente na dinâmica da rede, reduzindo as incertezas em relação ao mercado e aos parceiros e estimulando o diálogo (Castro *et al.*, 2017).

A confiança e o compromisso são aspetos que só podem “florescer” em meio de respeito, competência e cuidado (Martins e Solé, 2013), e são dois requisitos sinalizados por Jarillo (1988) para que as redes sejam economicamente viáveis e para que a sua utilização seja proveitosa para todos os atores.

A literatura sobre redes destaca que os gestores podem ter motivos e intenções diferentes para se conectarem a uma rede, sendo por isso necessária uma compreensão dos modelos de seleção dos parceiros, assim como a compatibilidade de todos os integrantes, de forma a realçar o desempenho da rede e, desta forma, dar um passo em frente no que diz respeito à procura da vantagem competitiva (Dacin *et al.*, 1997).

Portanto, é partindo da consciência e da necessidade de uma atuação conjunta e de cooperação entre *startups*, partilhando informações e conhecimentos com o objetivo de se tornarem eficientes e competitivas, que surge a lógica dessas empresas atuarem em rede, procurando, na medida do possível, fazer frente às desvantagens do seu poderio económico e da sua reputação em relação às grandes corporações (Jordão, 2018).

2.4 Papel do Capital Intelectual nas Redes formadas por Startups

No contexto em que atuam as *startups* (caracterizado por uma maior incerteza e maior dependência de interligação com o ambiente) (Rohana *et al.*, 2015; Verbano e Crema, 2015, Cerchione e Esposito, 2017), verifica-se uma grande dificuldade destas empresas se igualarem com organizações de grande dimensão, tanto nacional como

internacionalmente (Muhammad *et al.*, 2011). Desta forma, a formação de redes tem-se tornado um recurso imprescindível na busca pela competitividade e numa estratégia de sobrevivência deste segmento de empresas (Zen e Wegner, 2008).

Na visão de Human e Provan (1997), o papel das redes nas *startups* pode facilitar a promoção de trocas diretas entre as empresas que a compõem, permitindo uma maior credibilidade no mercado, angariação de recursos e um melhor desempenho financeiro, o que vai ao encontro de Muhammad *et al.* (2011). Estes autores defendem que as *startups* necessitam de estabelecer alianças e relacionamentos com outras empresas, de preferência que operem no mesmo setor, a fim de garantirem a força e o sustento que permitam reforçar o seu posicionamento no mercado e salvaguardar a sua autonomia interna.

Neste sentido, adquirindo conhecimento proveniente das redes, as *startups* ficam capacitadas de usar a informação de forma adequada. Esta prática é cada vez mais valorizada e considerada estratégica pelas organizações, permitindo adotar comportamentos e atitudes que visam um crescimento sustentável e a garantia da sobrevivência, assim como uma diferenciação no mercado competitivo (Choo e Alvarenga Neto, 2010; Tomaél; 2005, Behr e Nascimento, 2008; Rossoni 2010).

Neste contexto, se o capital intelectual assume importância nas organizações, em geral, imagine-se nas *startups*, onde se vive um ambiente de incerteza relativamente à sua sustentabilidade e sobrevivência e onde existe uma constante carência de recursos, sendo, desta forma, necessário aproveitar qualquer conhecimento capaz de proporcionar valor (Jordão, 2018). Segundo Verbano e Crema (2016), estudos anteriores sustentam que o capital intelectual exerce um papel estratégico para as *startups* superarem a sua escassez de recursos e alcançarem a tão desejada inovação.

Henry (2013) defende ainda que a compreensão do capital intelectual e das suas dimensões são uma questão fundamental nos estratos de qualquer organização, sobretudo nas *startups*, sendo por isso necessário identificar a sua origem e o seu papel: o capital humano, por exemplo, desempenha um papel importante no planeamento estratégico voltado para a criação de vantagens competitivas a partir de um nível organizacional, o que nas *startups* pode ser representado pelas competências, habilidades, motivações e atitudes dos colaboradores. O capital relacional baseia-se nas relações entre a organização e associados sejam eles clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e relações interdepartamentais. E, por fim, o capital estrutural pode ser definido como o facilitador para a inovação e incubadora de ideias, que numa *startup* pode ser representado por todas as estruturas e processos necessários para que os recursos humanos sejam produtivos e inovadores.

Khalique e Isa (2014) analisaram o impacto do capital intelectual no desempenho organizacional em PME com perfis semelhantes a *startups* na indústria de boutique na Malásia. Os resultados empíricos revelaram uma relação significativa e positiva, sendo o capital intelectual considerado pelos empresários como um ativo importante e estratégico e como um bem essencial para o sucesso e sobrevivência das PME num ambiente competitivo.

Da mesma forma que o capital intelectual tem um papel preponderante nas *startups*, o mesmo acontece nas redes compostas por empresas deste tipo. Na visão de Fucciamato e Amato Neto (2008), o capital intelectual também se estrutura como uma fonte de vantagens competitivas para um cluster uma vez que a (re)qualificação dos funcionários, dirigentes e colaboradores é um fator fundamental para a melhoria do desempenho organizacional, permitindo uma otimização e gestão de processos e produtos. Os autores ressaltaram a importância da organização em rede como elemento e fonte de competitividade para as empresas, postulando que muitas das vantagens competitivas não seriam adquiridas caso tais organizações não trabalhassem em conjunto. Aqui estes autores referem a importância do capital humano e do capital social como ferramentas de desenvolvimento de relações de cooperação produtiva.

Segundo um estudo realizado por Poyhonen e Smedlund (2004), as redes podem ser classificadas de acordo com as suas tarefas na criação de capital intelectual, ou em outras palavras, a partir da atividade de criação de conhecimento básico que elas conduzem. O capital intelectual pode então advir de três principais dimensões de criação do saber: primeiro, através da implementação eficiente do entendimento dos membros da rede para a produção e estabilização de rotinas, visando a eficiência e a replicação de conhecimentos. Em segundo lugar, o capital intelectual pode ser criado através das aprendizagens mútuas entre as organizações participantes, difundindo informações que beneficiem todos os atores individualmente e estimulando ações de cooperação. Por fim, o capital intelectual também pode ter origem na produção conjunta de novos entendimentos, anteriormente inexistentes. Esta criação de capital intelectual está diretamente associada à inovação, através da produção de novos ativos intangíveis, que mais tarde podem resultar em patentes. Assim, o capital intelectual é produzido através da implementação e desenvolvimento de ativos intangíveis, do conhecimento organizacional e das competências já existentes dentro da rede e pela criação de novos intangíveis e competências nas redes ou nas empresas que as compõem.

Muhammad *et al.* (2011) também referem que, para uma efetiva organização e gestão do capital intelectual, é necessário que as *startups* possam se unir e formar um relacionamento onde compartilhem informações e entendimentos. Os conhecimentos e o capital intelectual, nessa perspectiva, poderiam ser trabalhados juntamente com confiança e colaboração com vista a superar as limitações de recursos destas *startups*.

A realização de ações conjuntas entre as empresas parceiras favorece a criação e conversão do conhecimento, gerando capital intelectual que acaba por ampliar a capacidade de inovação dos intervenientes (Caldas e Candido, 2013), além de proporcionar melhorias no desempenho das mesmas (Khaliq *et al.*, 2015). O fortalecimento dos laços de ligação e a formação de relacionamentos de alta qualidade oferecem às *startups* a chance de integrar e explorar fluxos de conhecimento que beneficiam todos os intervenientes (Jordão, 2018).

Van Wijk *et al.* (2008) observaram que existe uma relação entre algumas dimensões do capital intelectual e os processos de transferência de conhecimento ao nível de rede. Na prática, a existência de capital intelectual influenciava de forma positiva a inovação, que não acontece apenas através das aquisições e de elevados investimentos em tecnologia, mas também através da reorganização estratégica dos processos de tomada de decisão (Jordão, 2018).

Vale *et al.* (2016) apresentaram um conceito denominado “Capital Intelectual Coletivo”, usado para incorporar o conhecimento intraorganizacional e interorganizacional. Os seus resultados indicaram que, para produzir conhecimento coletivo, gerando capital intelectual numa metaorganização, como uma rede de *startups*, a forma como as empresas trabalham juntas, como as suas tarefas se inter-relacionam e como o seu conhecimento é integrado, são questões fundamentais para criar valor e vantagem competitiva para a metaorganização.

Tendo em conta que as *startups* procuram nas redes uma forma de alcançar recursos que de forma individualizada não estavam ao seu alcance (Barringer e Harrison 2000), é necessário que as redes tenham um bom “backup” de capital intelectual e de conhecimento capaz de atender às exigências destas permitindo que as mesmas tenham o seu desempenho melhorado e sua capacidade organizativa mais eficaz e eficiente.

3. Metodologia de Investigação

3.1 Tipo de Estudo e Seleção do Caso

Com o objetivo de estudar a importância do capital intelectual nas redes formadas por *startups*, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa, através do método de estudo de caso. Mais precisamente, o caso aqui estudado foi a incubadora STARTUP Ourém. Sendo uma abordagem qualitativa, é possível que a dimensão da amostra possa ser reduzida, uma vez que a riqueza e a profundidade são os elementos chave, não havendo necessidade de replicar ou generalizar (Altinay e Hussain, 2005). Yin (2005) argumentava que um estudo de caso é uma abordagem qualitativa onde é examinado um fenómeno atual onde não existe uma clara definição dos limites do contexto.

Segundo Perren e Ram (2004), os métodos qualitativos têm vindo a ganhar relevo na investigação, especialmente na área do empreendedorismo e de pequenos negócios, uma vez que a técnica qualitativa permite a recolha de informações que levam a resultados que não podem ser traduzidos ou mensurados em números. Desta forma, os métodos qualitativos devem ser utilizados quando existe a necessidade de analisar detalhadamente determinados processos, características da organização ou visão/experiência de indivíduos, tal como o fenómeno aqui estudado.

A escolha da STARTUP Ourém prendeu-se a uma questão de conveniência e de facilidade de acesso à informação, e ao facto de esta ter iniciado as suas funções muito recentemente, ou seja, o papel do conhecimento e do capital intelectual está mais presente na consciência dos empresários-gestores das *startups* incubadas.

A incubadora STARTUP Ourém é uma incubadora que foi inaugurada a 30 de junho de 2019, na sequência de um protocolo celebrado entre a Câmara Municipal de Ourém e a NERSANT - Associação Empresarial da Região de Santarém. A STARTUP Ourém faz parte do núcleo NERSANT, fundado em julho de 1988 como delegação da Associação Industrial Portuguesa, adquirido a designação NERSANT em 1989, que têm como missão: a promoção do desenvolvimento económico da região através de um apoio à atividade empresarial, seja sob a forma de prestação de serviços, seja sob a dinamização de projetos de melhoria da envolvente empresarial. A NERSANT procura ainda reforçar a motivação dos colaboradores e fomentar um canal de informações com todos os agentes tornando a gestão mais eficaz. Com sede em Torres Novas, o núcleo NERSANT abrange ainda *startups* em Abrantes, Cartaxo, Benavente e Santarém.

Sediada na Praceta Professor António de Oliveira, a STARTUP Ourém é dotada de umas infraestruturas novas e remodeladas, dotadas de equipamentos e apoio de consultadoria, existindo uma capacidade de acolher 30 empresas recém-constituídas ou em desenvolvimento. Neste mesmo espaço foi também acolhido o núcleo NERSANT Ourém que presta apoio técnico e esclarecimentos aos empresários incubados, apoiando novas ideias de negócio, dinamizando ações de informação e formação e até estruturar eventuais candidaturas a fundos comunitários.

Neste momento encontram-se incubadas 4 empresas, dos mais diversos setores desde a contabilidade à tradução e em diferentes estágios de desenvolvimento com *startups* com poucos meses de vida ou até mesmo uma empresa com um tempo significativo de vida, este último caso devendo-se à disponibilização de um espaço de co-working.

Desta forma, neste estudo está envolvida a incubadora STARTUP Ourém e 3 *startups* incubadas, sendo que uma das *startups* se encontrou indisponível para participação no estudo.

3.2 Recolha de Informação e sua Análise

O objetivo da recolha de dados é a obtenção de um conjunto de informações que aborda o tópico do estudo e procure explicar a complexidade contextual do mesmo (Tuli, 2011). Para tal, neste estudo recorreu-se à obtenção de dados secundários sobre as *startups* portuguesas e a importância destas para a economia, através de dois relatórios, um pertencente à D&B e outro à LC Ventures.

Foram também recolhidos dados primários com recurso a entrevistas semiestruturadas, conduzidas por um guião (ver anexo), ao responsável da STARTUP Ourém e aos empresários-gestores de três *startups* incubadas, que permitiram a recolha de respostas mais completas e espontâneas, através da interação entre entrevistador e entrevistado, evitando assim problemas relacionados com a interpretação das perguntas.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2020, com uma duração média de 25 minutos, existindo dois guiões diferentes (que podem ser consultados em anexo), um dedicado à entrevista ao responsável da incubadora e outro para ser aplicado aos empresários das 3 empresas incubadas, o que permitiu a triangulação da informação recolhida. A tabela seguinte caracteriza os participantes intervenientes no estudo.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Entrevistado 4 (E4)
Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Empresa	STARTUP Ourém	Lua Elétrica	Eduardo Marques	SABEDORIAN DANTE
Cargo	Presidente da Comissão Executiva	Fundador	Fundador	Fundador
Experiência no Cargo	24 anos	1 ano	10 anos	1 ano
Permanência na incubadora STARTUP Ourém	-	7 meses	7 meses	7 meses
Data de entrevista	4/02/2020	7/02/2020	7/02/2020	11/02/2020

Todas as entrevistas foram transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo de forma a ser possível extrair a informação útil e segmentada. Entende-se por análise de conteúdo todos os “conjuntos de técnicas de análise de comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção destas mensagens” (Bardin, 2009). Esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para a obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

De acordo com as evidências empíricas obtidas e a análise de conteúdo às entrevistas, foi possível identificar 3 categorias/temas, subcategorias e unidades de registo, que serão apresentadas no ponto seguinte e no quadro síntese.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. As Startups no Contexto Português

Os investimentos feitos nos últimos dez anos proporcionam, hoje em dia, infinitas oportunidades para quem deseja investir, tornando Portugal num dos mais conhecidos ecossistemas de empreendedorismo da Europa (Startup Portugal, 2016). Segundo dados do World Bank (2017), a redução de custos e de tempo nos processos de criação e constituição de empresas em Portugal permitiu aumentar o número de *startups* em 17%, o que na prática representa a criação de 7 novos empregos por cada 100000 habitantes todos os meses.

Num estudo apresentado pela Informa D&B (2016), acerca do empreendedorismo em Portugal, entre 2007 e 2015 foram constituídas 309 550 empresas, uma média de 34 mil por ano, onde 93% das entidades criadas são sociedades comerciais e onde 74% iniciaram atividade comercial no ano de nascimento. Segundo o mesmo estudo, a criação de empresas concentra-se maioritariamente em três grandes núcleos: Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Centro e a percentagem de *startups* exportadoras têm vindo a aumentar nos últimos anos passando 7,1% em 2008 para 10,1% em 2014. De acordo com um estudo mais recente da LC Ventures, que abrange o período entre 2018 e o primeiro semestre de 2019, o padrão mantém-se, com Lisboa, Porto e Braga, a serem as zonas onde existe um maior investimento durante este período, sendo a área de Media e Marketing, assim como o setor energético, as áreas onde têm existido maior investimento.

De acordo com Deshmukh (2016), os fundadores de *startups* estão entre os vinte e os trinta anos de idade, sendo que as gerações mais recentes vieram alterar os paradigmas dos recursos humanos e criando uma necessidade de adaptação aos tempos modernos (Gratton, 2011). Esta situação também está evidenciada no estudo da D&B onde se observa uma média de 47 mil empreendedores por ano em que 64% destes empreendedores abraçam a sua primeira experiência como empresários.

Relativamente a investimento financeiro, dados do estudo apontam que nos últimos 5 anos foram criadas mais de 1800 sociedades com controlo estrangeiro de capital, o que evidencia a necessidade das *startups* recorrerem a investimento e apoio financeiro como tinha sido apresentado por Hongli e Qian (2012).

No entanto, estamos na presença de uma “renovação empresarial”, uma vez que existem mais empresas jovens (menos de 5 anos) do que maduras (34,7% vs. 22.5%), onde as *startups* representam 7.1% do universo empresarial e onde esse número tem tendência a aumentar ao longo dos próximos anos.

É comum dizer-se que Portugal perdeu muitas oportunidades, atrasando-se relativamente à sociedade europeia no séc. XIX, sendo esse atraso quase irreversível. No entanto, no início do século XXI, a formação dos jovens empreendedores e da sua força de trabalho parece ser o combustível necessário para a entrada na sociedade do conhecimento, principalmente se acompanhada da contratação de jovens quadros técnicos, preparados para retirar o máximo usufruto do conhecimento, do capital intelectual e das novas tecnologias que articulados com os saberes tradicionais poderão revelar-se como a chave para o crescimento sustentado (Martins, 2014).

4.2 Caracterização da Incubadora e das Startups Estudadas

Tabela 2 - Caracterização das empresas participantes

Empresa	STARTUP Ourém	Lua Elétrica	Eduardo Marques	SABEDORORIANDANTE
Sede	Praceta Prof. António Oliveira 2490-502 Ourém	Praceta Prof. António Oliveira 2490-502 Ourém	Praceta Prof. António Oliveira 2490-502 Ourém	Praceta Prof. António de Oliveira nº 14 1º Frente, Ourém
Email	startup.ourem@nersant.pt	geral@luaelectrica.pt	theportuguesetranslator@gmail.com	sabedoriantante@gmail.com
Data de Fundação	20 de Junho 2019	Janeiro de 2019	2010	Março de 2019
Setor de Atividade	---	Edição de livros	Tradução	Consultoria
Descrição das suas atividades	Apoio ao empreendedorismo; Apoio a empresários; Aconselhamento e apoio Técnico	Redação e Transformação de textos; Edição de livros;	Tradução de textos e obras literárias	Prestação de serviços de consultoria a empresas dos mais diversos setores
Principais serviços utilizados na STARTUP Ourém	-	Espaço físico de co-working; Colaboração com outras empresas	Espaço físico de co-working	Espaço físico; Aproximação de novos mercados; Colaboração com outras empresas
Nº de colaboradores	Presentes no espaço: 2	1	1	1

4.3 Importância do Capital Intelectual (CI) nas Redes criadas

Com base nas evidências empíricas obtidas foi possível chegar a três categorias que foram selecionadas de forma a avaliar o papel do capital intelectual nas redes formadas pelas *startups* estudadas sendo elas: (1) reconhecimento do capital intelectual como forma de sobrevivência, (2) papel do capital intelectual na formação de redes e (3) benefícios e limitações do capital intelectual nas redes.

4.3.1 Reconhecimento do CI como forma de sobrevivência

Segundo vários autores (e.g., Pearson *et al.*, 2015; Paiva 1999; Jordão, 2018; Verbano e Crema, 2016), o capital intelectual é uma ferramenta ao dispor das empresas, já que estas necessitam de reter e aplicar, de forma a ultrapassar dificuldades como a carência de recursos, funcionando assim como um “meio” para atingir a inovação e garantir a sobrevivência das organizações. Deste modo, os empresários entrevistados reconhecem a presença do capital intelectual nos primeiros tempos de vida da sua empresa, assim como

no momento de criação, e reconhecem no capital intelectual um meio para garantir a sobrevivência do seu negócio.

Os empresários vão ainda mais longe, referindo que o capital intelectual é mesmo uma condição indispensável ao seu negócio como é o caso de E2, responsável pela startup Lua Elétrica que alega: *“aliás nem tinha avançado (para o processo de criação da empresa) se não sentisse que tinha o know-how e a capacidade em termos técnicos e de área de negócio necessários para avançar”* e de E3 que refere *“para realizar o trabalho que faço necessito de determinados conhecimentos e tenho de saber como aplicá-los. Além disso tenho de fazer um esforço contínuo para aprofundar e renovar o capital intelectual”*.

No caso de E4, responsável pela startup SABEDORIAN DANTE, é reforçado o papel do capital intelectual: *“Eu acredito muito no capital intelectual. Eu acho que o capital financeiro sem o capital intelectual não é nada, pode se ter o dinheiro que se quiser, mas se não houver uma base de conhecimentos forte não se consegue desenvolver o negócio. Acredito mesmo muito no potencial do capital intelectual e principalmente nessa parceria e nessa proximidade com as universidades. As universidades não se podem distanciar da prática e das empresas, assim como as empresas não se podem distanciar das universidades”*.

Quando confrontados sob que forma reconhecem o capital intelectual no momento de criação da empresa, todos os empresários reconhecem que o capital intelectual é intrínseco à sua pessoa, sendo reconhecido por E2 na forma know-how. Para E3, o capital intelectual é reconhecido na forma de processos *“pegando em determinado código na língua A e ter de o converter para a língua B, sob determinada forma”* ou então sob a forma de experiência conforme referido por E4 *“reconheço que tenho uma experiência de muitos anos, principalmente na relação com pessoas, networking, possibilidade para cada vez mais desenvolver e aplicar conhecimentos através de palestras, eventos... Desde o início, vi que o que tinha mais de poderoso na SABEDORIAN DANTE é esse capital presente na minha pessoa”*.

Tendo em conta a afirmação de Paiva (1999) de que *“o capital intelectual, por vezes, é bem mais importante que o capital económico ou monetário”*, foi também questionado aos empresários, se estes tinham procurado alternativas de financiamento, no momento de criação do seu negócio. As respostas apresentaram uma certa divisão com E2 a admitir que recorreu a um mecanismo da Segurança Social que converte o subsídio de desemprego num fundo de criação ao próprio emprego, tratando-se de um fundo de apoio ao empreendedorismo, por outro lado E3 assume que não recorreu a qualquer tipo de financiamento e, por sua vez, E4 informa que devido à SABEDORIAN DANTE ter menos de 1 ano de idade é ilegível para a maioria dos planos de financiamento.

Da parte de E1, quando questionado sobre o papel que a NERSANT e, mais precisamente, a incubadora STARTUP Ourém desempenham no processo de criação de negócio por partes das empresas incubadas ficou claro que existe um papel de suporte ao empreendedorismo. *“A STARTUP Ourém funciona em rede com a NERSANT disponibilizando a ferramenta Sítio do Empreendedor, que está disponível para as empresas via website, sendo que ainda apoiamos todo o processo de plano de negócios, com identificação das oportunidades, com o conhecimento do mercado que possuímos, fazendo todo esse processo de apoio que dá origem ao plano de negócios, e caso o empreendedor assim o desejo, fazemos também todo o apoio durante os dois anos seguintes. Temos ainda uma ferramenta de “gamização” dos negócios, onde o empreendedor pode ir acompanhando todo o processo e ainda oferecemos todo o apoio de retaguarda como melhoria, apoio com a banca, transmissão de informações sobre os sistemas de incentivos comunitários ao qual pode recorrer...”*

Ainda para este entrevistado, *“a nível do capital intelectual, hoje em dia, existe muita informação e existe uma necessidade de qualificar a informação. Hoje em dia basta ir à internet e ao google e pesquisando qualquer termo aparecem bastantes resultados, ou*

seja, informação não falta. Verifica-se sim, uma carência de informação qualificada no momento certo, e nós, fazemos essa triagem e partilhamos com os nossos empreendedores. Para além disso fazemos muitas ações de networking para que as empresas se possam dar a conhecer, partilhar as suas experiências e o seu conhecimento”.

Fica assim claro, que os empresários reconhecem a presença do capital intelectual no momento de criação do seu negócio, e uma vez que o reconhecem fica facilitada a tarefa de o reter e de o utilizar de forma eficaz e eficiente, conforme era afirmado por Paiva (1999).

A afirmação de Saaty (2009) de que “as organizações reconhecem cada vez mais os ativos intangíveis” também é corroborada com os resultados apresentados, com os empresários a reconhecerem o capital intelectual na forma de investimentos intangíveis como processos e treinamento no caso de E3 e na forma de recursos intangíveis como é o caso da educação de E2 e da experiência de E4. Com base na figura 3 (pág. 5), comprova-se assim que a dimensão do capital intelectual mais fácil de identificar no momento de criação do negócio é o capital humano, o que pode ser justificado com o facto de os empresários reconhecerem que o capital intelectual existente no momento de criação do seu negócio é intrínseco à sua pessoa.

Por outro lado, as empresas reconhecerem numa fase inicial o capital intelectual, pode incentivar e privilegiar a partilha e a transmissão de conhecimento, incorporando esse mesmo conhecimento num ativo da empresa conforme referido por Silveira (2017).

4.3.2. Papel do capital intelectual na formação de redes

De acordo com Cândido (2001), a principal característica do atual ambiente de negócios é a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta, compartilhando todo o tipo de recursos e aplicando estratégias específicas em busca da sustentabilidade a longo e médio prazo. Verschoore *et al.* (2014) partilhavam da mesma opinião referindo que uma rede era definida como “uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas”.

Assume-se assim, que um dos princípios básicos para a existência de uma rede é uma relação entre empresas, normalmente de cooperação, que permita a partilha de recursos e que ajude as empresas a superar as suas dificuldades e a encontrarem alicerces que garantam a sua sustentabilidade e sobrevivência.

Quanto questionado se existia uma preocupação da incubadora STARTUP Ourém em que as empresas filiadas estabeleçam contacto, E1 confirmou que existe realmente um esforço nesse sentido, *“claramente, fazemos ações para isso”* antes de enumerar algumas das iniciativas apresentadas *“realizamos vários tipos de iniciativas, algumas delas com temáticas específicas como finanças, marketing, entre outras ... e damos a conhecer algumas ferramentas de apoio às empresas. Como trabalhamos à base de inquéritos às empresas conseguimos identificar situações mais frágeis e procuramos apoiar a minimização dessas vulnerabilidades. Eventualmente podem surgir situações que resultem desse contacto com as empresas, mas a ideia é ter uma comunidade que seja autossuficiente na procura de negócio interno”*.

No que diz respeito aos empresários, quando confrontados com a questão “Crê que existe uma relação de proximidade entre a sua empresa e as restantes empresas filiadas à STARTUP Ourém?” verificou-se uma discrepância nas respostas. E2, responsável pela empresa Lua Elétrica, respondeu *“creio que sim”*, E3, responsável pela empresa Eduardo Marques, respondeu negativamente *“nem por isso”* e, por último, E4, responsável pela empresa SABEDORIAN DANTE, refere que existe uma relação *“apenas pontual”*.

Atendendo a esta discrepância de respostas no que diz respeito à existência de uma proximidade entre empresas, procurou-se saber se os empresários têm ou ponderariam

ter algum tipo de parceria ou relação comercial com outra empresa filiada à STARTUP Ourém, uma vez que Muhammad *et al.* (2011) defendem que as *startups* necessitam de estabelecer alianças e relacionamentos com outras empresas, de preferência que atuem no mesmo setor, a fim de garantirem a força e o sustento que permitam reforçar o seu posicionamento no mercado e salvaguardar a sua autonomia interna.

Verificou-se uma unanimidade de respostas e a presença de algumas relações já existentes como são os casos de E2 que apresenta uma “*relação de cooperação para a editora com um designer*” e de E4 que afirma ter “*interação com uma contabilista, que trata da faturação*”.

Costa *et al.* (2016) defendem que uma rede interorganizacional retrata a possibilidade de auxiliar os participantes de uma organização com o objetivo de alcançar uma vantagem através do envolvimento dos membros, vantagem essa que pode ser reconhecida sob a forma de conhecimento, conforme a premissa sustentada pelos estudos realizados por Dalfovo *et al.* (2010) e por Soloducho-Pelc (2014).

Richardson (2013) através de observação, adiantou que várias empresas saíram beneficiadas em termos de expansão do conhecimento através da participação em workshops, conferências e atividades similares, sendo que este tipo de atividade privilegiava um balanceamento entre competição e cooperação, aumentando os resultados (Lima *et al.*, 2014).

Sabendo previamente, que a STARTUP Ourém disponibilizava este tipo de eventos aos seus incubados, embora a organização ficasse a cargo da NERSANT, procurou-se saber junto de E1 mais informações sobre o assunto. Chegou-se à conclusão de que ocorre um número significativo de eventos por ano: “*realiza cerca de 100/150 ações de sensibilização por ano, ocorrendo ora em Ourém, ora em Torres Novas, ora noutras núcleos (...), quer sejam seminários, quer seja pequenas sessões de networking e de apresentação de empresas. (...). Acabamos por ter muita atividade embora não haja uma preocupação em ter salas muito cheias, existem entidades que gostam de ter salas cheias, nós não, preferimos realizar ações para cerca de 20/30 pessoas pois sentimos que resultam melhor...*”.

Quando questionado se as ações ora realizadas em Ourém, ora noutra núcleo, era uma estratégia de chegar a mais empresas ou uma tentativa de atrair o público certo permitindo uma formação mais eficaz e mais eficiente, a resposta de E1 foi clara: “*O distrito é muito grande e fazer uma ação em Benavente e não a fazer em Ourém, é algo que não se justifica. Realizamos ações em toda a região para tentar chegar ao maior número de pessoas, porque nós, enquanto associação empresarial, temos de ser desafiadores e para isso temos de chegar às pessoas, temos que as desafiar, temos que as alertar e despertar para questões menos faladas (...), o que por vezes, tenhamos que fazer a mesma ação em seis sítios diferentes para que possamos chegar a toda a gente. A proximidade, mesmo com a internet, é algo que não é fácil de alcançar ...*”.

Questionou-se ainda os empresários, para saber se estes estavam conscientes da realização deste tipo de ações e todos reconheceram a sua existência e confirmaram que eram realizados com alguma frequência. No entanto, também adiantaram que este tipo de ações não tem o sucesso pretendido, com E2 a reconhecer que embora existam formações, não costuma participar ativamente, “*embora normalmente não frequente, porque não dizem respeito especificamente à área em que opero, e desta forma acabo por não frequentar, mas sim, existem formações*”, existindo assim uma carência de adaptação dos eventos às empresas incubadas na STARTUP Ourém, situação igualmente descrita por E4, “*estão sempre divulgando eventos, formações, palestras, networkings mas que não apresentam relevância para mim, e as que são significantes são realizadas fora de Ourém. Acho que deveriam ser realizadas aqui, mas acredito que hajam outros fatores, como a procura, que determinam esse tipo de decisões. De qualquer forma, acho que é necessário saber o*

que as empresas querem, e não ser tão padronizado ao nível da NERSANT enquanto entidade organizadora”.

4.3.3. Benefícios e limitações do CI nas redes

De acordo com Muhammad *et al.* (2011), para uma efetiva organização e gestão do capital intelectual é necessário que as empresas se possam unir e formar um relacionamento onde compartilhem informações e entendimentos. Verifica-se que, na realidade, existem algumas lacunas neste processo na STARTUP Ourém, verificando-se uma discrepância dos participantes quando confrontados com a existência de uma relação de proximidade entre os membros da rede.

Poder-se-ia estar a assistir a uma desvalorização da cooperação, mas E1 afasta essa hipótese: *“As redes de cooperação, mais do que nunca, são fundamentais para o desenvolvimento, até porque essas redes de cooperação permitem que se ultrapasse estádios diferentes. Do ponto de vista macro, se formos capazes de colocar as pessoas a cooperarem e a conversar umas com as outras, os erros que alguns cometeram podem ser evitados ou permitir uma complementaridade, com a empresa A a complementar a empresa B, e vice-versa. A rede de cooperação permite que possamos atuar a montante e a jusante e isso é um trabalho que tem de ser feito com todos e cuja importância tem de ser partilhada e que vai de encontro à máxima “o segredo é a alma do negócio”. Conheço, por exemplo, empresas que não eram competitivas e que partilhando informação conseguiram tornar-se competitivas no seu mercado. e no final é isto que importa, é um trabalho contínuo, que não tem um fim e onde estamos sempre a trabalhar neste aspeto e a criar condições para que exista cooperação”.*

Existindo o princípio de que as redes de cooperação são fundamentais, questionou-se E1 sobre a sua convicção de que a STARTUP Ourém era impulsionadora do capital intelectual nas empresas: *“Eu acredito que sim, mas sou da opinião de que nem sempre é fácil, nem se deve focar apenas nesse aspeto. Devemos ter a preocupação de ter capacidade para compreender as coisas e dar-lhes o devido tratamento qualitativo, ou seja, se nos aparecer uma ideia ou projeto onde o fator capital intelectual seja claramente distintivo, nós temos de ter essa capacidade de o compreender e de ajudar o seu desenvolvimento, mas não devemos estar focados apenas nisso, seria um erro. (...). Acho que a economia se faz de uma forma plena, com participação de todos os atores, que são importantes na cadeia de desenvolvimento e de crescimento, e que não deve haver uma igualdade de tratamento, uma vez que são diferentes (os projetos), e creio ser aí onde se encontra a diferenciação (...). Temos de compreender o que está à nossa frente, valorizar, porque pode acontecer que as pessoas tenham conhecimento e sejam dotadas de capital intelectual mas depois apresentam carência na componente racional de negócios e em questões simples de como montar e desenvolver o negócio (...) As pessoas quando acham que tem uma boa ideia devem procurar apoio no sentido de a tornar mais forte, porque ainda há pouco falamos de redes de cooperação, e se as pessoas forem capazes de partilhar aquilo que tem para o crescimento, garantidamente, podem crescer mais. Agora se por outro lado, as pessoas se fecharem, se acharem que tem uma ideia espetacular e não a trabalharem, dificilmente vão ter sucesso”.*

Verifica-se, com base nesta citação, de que não existe um foco único na impulsão do capital intelectual, tratando cada projeto de forma única e diversificada, adaptando o acompanhamento às exigências e às carências do projeto, ficando claro que têm de existir uma vontade por parte dos empresários para que exista esse acompanhamento e para que se possa levar o negócio a bom porto.

Na prática, na maioria dos casos, verifica-se que esta filiação à STARTUP Ourém se tem revelado produtiva, com alguns empresários a reconhecerem um aumento do capital intelectual nos seus negócios como é o caso de E2: *“Sim, sinto que há situações em que os outros acrescentam conhecimento e me dão conselhos que acabam por ser úteis para a forma como faço a gestão. Acho que uma pessoa normalmente não se deve fazer valer apenas dos seus conhecimentos, mas sim ouvir outras vozes, mesmo que não tenham necessariamente relacionamento com a área. Por exemplo, nem todos somos editores, mas todos somos leitores, e então acaba por ser importante ouvir o que os outros tem a dizer sobre o destino de um livro ou a forma de o gerir e promover”* e de E4: *“De certa forma sim. Porque eles têm conhecimento do que estão a fazer e dos negócios. Na newsletter, e através de convites percebe-se que eles têm um bom conhecimento do mundo empresarial, no entanto, não está muito relacionado com o meu negócio, mas no geral, percebe-se que existe conhecimento e isso, de certa forma, agrega aumento de capital intelectual”*.

No geral, os empresários demonstraram-se satisfeitos por fazerem parte da STARTUP Ourém, elogiando as condições físicas e apontando alguns processos que devem ser alvo de melhoria como o processo de comunicação, que é realizado de forma muito impessoal, através de email, não existindo um contacto direto e pessoal entre funcionários da STARTUP Ourém e as empresas incubadas no espaço, assim como os eventos de formação e networking que não são adaptados à realidade e às exigências das empresas incubadas. No entanto, quando questionados sobre a possibilidade de estarem a retirar o máximo usufruto das condições existentes na incubadora: *“Isso é uma boa pergunta, mas acho que sim, para as necessidades da empresa acho que a relação que temos é tudo o que pode ser”*, afirmou E2. E3 não se sente validado: *“Em relação às condições físicas diria que sim, o espaço e as condições são boas. Agora em termos de networking ou de eventos de formação diria que não me sinto validado pelo que tem sido realizado”* e por fim, E4 remete para a curta ligação que tem à STARTUP Ourém: *“Creio que sim, ainda é muito cedo para avaliar essa questão”*.

São evidentes as limitações no relacionamento entre a incubadora STARTUP Ourém e as empresas filiadas, com os empresários a sentirem que o relacionamento está estagnado como é o caso de E2, que está abaixo das expectativas conforme mencionado por E3 ou que simplesmente o curto tempo de relacionamento não permite fazer essa avaliação como referiu E4.

Estes resultados corroboram a premissa apresentada por Herliana (2015) e Iturrioz *et al.* (2015) de que é insuficiente colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar e a complementar os seus conhecimentos em prol de um ambiente de sinergia e inovação, sendo também necessário criar as condições necessárias, bem como, um contexto favorável para a criação de sentimentos de confiança e cooperação entre todos os envolvidos.

4.4 Síntese

A tabela seguinte resume a análise de conteúdo nas 3 categorias/temas identificadas de acordo com as evidências empíricas: Reconhecimento do CI como forma de sobrevivência; Papel do CI na formação de redes; e Benefícios e Limitações do CI, e respetivas subcategorias. Esta tabela também permite verificar as inferências feitas pelo entrevistador, designadas na tabela por unidade de registo, a partir de indicadores fornecidos pelos entrevistados, apelidados de unidade de contexto, explicitando o interveniente a partir do qual foi possível realizar tal inferência.

Tabela 3 – Quadro Síntese da Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Interveniente	Unidade de Contexto
Reconhecimento do CI no momento de criação do negócio	Reconhecimento do CI no momento de criação do negócio	“(…) os empresários não só reconhecem a presença do CI no momento de criação do seu negócio como (…)”	E2	“(…) aliás nem tinha avançado se não sentisse que tinha o know-how (…)”
			E3	“(…) para realizar o trabalho que faço necessito de determinados conhecimentos (…)”
			E4	“(…) eu acredito muito no capital intelectual (…)”
	CI como forma de garantir a sobrevivência e a sustentabilidade	“(…) como reconhecem que este pode ser um meio para garantir a sobrevivência e ultrapassar obstáculos (…)”	E2	“(…) know-how e conhecimentos técnicos e de área de negócio necessários para avançar (…)”
			E3	“(…) tenho de fazer um esforço contínuo para aprofundar e renovar o CI (…)”
			E4	“(…) o capital financeiro sem o capital intelectual não é nada (…)”
	Sob que forma os empresários reconhecem o CI no momento de criação do seu negócio	“(…) todos os empresários reconhecem que o CI é intrínseco à sua pessoa (…)”	E2	“(…) know-how e conhecimentos técnicos (…)”
			E3	“(…) pegando em determinado código na língua A e ter de o converter para a língua B (…)”
			E4	“(…) tenho uma experiência de muitos anos (…)”
	Qual o papel da STARTUP Ourém no processo de criação do negócio	“(…) existe um papel de suporte ao empreendedorismo(…)”	E1	“(…) apoiamos todo o processo de plano de negócios, com identificação de oportunidades, com o conhecimento do mercado que possuímos, fazendo todo esse processo de apoio (…)

				informações (...)”
Papel do CI na formação de redes	Preocupação da STARTUP Ourém em que as empresa filiadas estabeleçam contacto	(...) Sr. António Campos confirma que existe um esforço nesse sentido (...)”	E1	“(...) claramente fazemos ações para isso (...) realizamos vários tipos de iniciativas (...)”
	Existência de relação de proximidade entre as empresas filiadas	“(...) verificou-se uma discordância nas respostas (...)”	E2	“(...) Creio que sim (...)”
			E3	“(...) nem por isso (...)”
			E4	“(...) apenas pontual (...)”
	Os empresários ponderam ter relações comerciais com outra empresa filiada	“(...) verifica-se uma unanimidade de respostas e a presença de algumas relações já existentes (...)”	E2	“(...) relação de cooperação para a editora com uma designer (...)”
			E4	“(...) interação com um contabilista que trata da faturação (...)”
	Frequência com que ocorre ações que privilegiem o relacionamento entre empresas	“(...) chegou-se à conclusão de que ocorre um número significativo de eventos por ano (...)”	E1	“(...) realiza cerca de 100/150 ações de sensibilização por ano, ocorrendo ora em Ourém, ora em Torres Novas, ora noutro núcleo (...) quer sejam seminários, quer sejam pequenas sessões de networking e de apresentação das empresas (...)”
Existência de consciência e participação nos eventos	“(...) todos reconhecem a sua existência (...). No entanto adiantaram que este tipo de ações não tem o sucesso pretendido (...)”	E2	“(...) existem (...) embora normalmente não frequente porque não dizem respeito especificamente à área em que opero (...)”	
		E4	“(...) estão sempre divulgando eventos, formações, palestras, networkings mas não apresentam relevância para mim (...)”	
Benefícios e Limitações do CI	Importância das redes de cooperação	“(...) poder-se-ia estar a assistir a uma desvalorização da cooperação, mas António Campos afasta essa hipótese (...)”	E1	“As redes de cooperação, mais do que nunca, são fundamentais para o desenvolvimento (...). Do ponto de vista macro, se formos capazes de colocar as pessoas a cooperar e a conversar umas com as outras, os erros que

				alguns cometeram podem ser evitados ou permitir a complementaridade (...)"
	STARTUP Ourém como impulsionadora do CI	"(...) não existe um foco único na impulsão do capital intelectual (...)"	E1	"Eu acredito que sim, mas sou da opinião de que nem sempre é fácil e nem se deve focar apenas nesse aspeto (...)"
	Aumento do CI	"(...) verifica-se que esta filiação à STARTUP Ourém se tem revelado produtiva, com alguns empresários a reconhecerem um aumento do capital intelectual nos seus negócios (...)"	E2	"(...) Sim, sinto que há situações em que os outros acrescentam conhecimento e me dão conselhos que acabam por ser úteis para a forma como faço a gestão (...)"
			E4	"De certa forma sim, Porque eles tem conhecimento do que estão a fazer e dos negócios (...), no geral, percebe-se que existe conhecimento e isso, de certa forma, agrega aumento de capital intelectual (...)"
	Estarão as empresas a retirar o máximo proveito do CI?	"(...) são evidentes as limitações entre a incubadora STARTUP Ourém e as empresas filiadas (...)"	E2	"Isso é uma boa pergunta, mas acho que sim, para as necessidades da empresa acho que a relação que temos é tudo o que possa ser (...)"
			E3	"Em relação às condições físicas diria que sim (...). Agora em termos de networking ou de eventos de formação, diria que, não me sinto validado pelo que tem sido realizado (...)"
			E4	"Creio que sim, ainda é muito cedo para avaliar essa questão."

Relativamente à categoria "Reconhecimento do CI como forma de sobrevivência", verifica-se que todos os intervenientes reconhecem a presença de CI no momento de criação do seu negócio, sendo um fator intrínseco à sua personalidade enquanto empreendedor, e que este é um meio de garantir a sobrevivência e a sustentabilidade do seu negócio.

Quanto à segunda categoria, “Papel do CI na formação de redes” comprova-se a preocupação da STARTUP Ourém em que as empresas estabeleçam contacto assim como da existência várias iniciativas que privilegiem a interação e o contacto entre empresas. No entanto, apesar dos empresários reconhecerem a sua existência não existe a aderência desejada, uma vez que estas não servem os interesses dos empresários.

Por fim, no que diz respeito à categoria “Benefícios e Limitações do CI nas redes” é evidente a importância das redes de cooperação para o aumento substancial do capital intelectual e que a STARTUP Ourém procura funcionar dessa forma, embora tenha outros focos de atuação para além da impulsão do CI. Na prática verifica-se um aumento do CI nas empresas filiadas à STARTUP Ourém, mas que este aumento é condicionado pelas limitações existentes na relação entre incubadora STARTUP Ourém e as empresas filiadas.

5. Conclusões e Implicações

É inegável a importância do capital intelectual como um elemento considerável e bastante proveitoso para todas as empresas que sejam capazes de o adquirir, reter e utilizar de forma eficaz e eficiente. Assim, este estudo teve como objetivo perceber qual a importância do capital intelectual nas redes formadas por *startups*, e procurou-se perceber se os empresários têm conhecimento da importância deste tipo de capital para a sobrevivência e sustentabilidade das suas empresas. Para isso recorreu-se a um estudo de caso de uma incubadora (STARTUP Ourém) que funciona como uma rede de cooperação.

Com a análise das entrevistas realizadas junto do responsável pela incubadora e os empresários de três empresas incubadas, foi possível concluir que estes empresários reconhecem a importância do capital intelectual nos seus negócios, assim como a existência deste tipo de capital no momento de criação, tendo ainda consciência de que uma utilização consciente e proveitosa do capital intelectual aproxima as suas empresas da sobrevivência e da prosperidade.

No que diz respeito ao papel do capital intelectual nas redes formadas por *startups*, existe uma consciência por parte de todos os intervenientes (incubadora e empresas incubadas) de que a organização em rede é benéfica pois promove a criação e expansão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento tecnológico, e de que esse mesmo conhecimento organizacional pode ser criado e recriado, através da interação das empresas em rede com o propósito de aquisição e partilha de experiências em conjunto. Da parte da incubadora verifica-se a preocupação em que esses momentos de transmissão de conhecimento e partilha de experiências aconteçam, contudo, a maior parte destas ações, não vai de acordo com as necessidades e exigências das empresas incubadas. As ações e eventos realizados ficam aquém das expectativas e sem os resultados pretendidos pelas empresas. Neste caso concreto, os empresários reconhecem que a transmissão de conhecimento é importante, todavia, fazem-na de uma forma individualizada e desorganizada.

Relativamente à questão se as empresas estarão a retirar o máximo proveito do capital intelectual, apesar da impulsão do capital intelectual não ser um foco único nem tão pouco a principal preocupação da STARTUP Ourém, na maioria das empresas incubadas assistiu-se a um aumento do capital intelectual, embora existam limitações de relacionamento entre incubadora e empresas incubadas. Estas limitações devem-se quer ao pouco tempo de existência da incubadora, que se traduz em processos com fragilidades estruturais como é o caso das ações e de eventos de partilha e transmissão de conhecimento, quer pela falta de evolução no relacionamento existente.

De uma forma geral, foi possível concluir que o capital intelectual é um recurso estratégico benéfico para as *startups* e que estas encaram nas redes uma forma de o adquirir e de o “cultivar”, no entanto, para que esta aquisição e transmissão de conhecimento seja rentável, é necessário que exista um contexto adequado, baseado em cooperação e confiança. Torna-se necessário avaliar as necessidades e exigências das empresas para que se possam ajustar as ações e os eventos de confraternização entre empresas, estimulando assim o interesse das mesmas e potencializar os resultados.

Neste sentido, recomenda-se à incubadora aqui estudada e a outras, uma maior preocupação no contacto com as empresas incubadas, tornando esse contacto mais direto e pessoal, proporcionando uma maior confiança e, conseqüentemente, permitindo uma evolução favorável em contexto de socialização e partilha de conhecimento. Relativamente aos empresários, sugere-se uma maior adesão aos eventos de confraternização, mesmo que estes não estejam de acordo com as suas expectativas e necessidades, pois todo o conhecimento é benéfico e pode auxiliar a tomada de decisão nos seus negócios.

Desta forma espera-se que este estudo tenha colmatado as lacunas previamente identificadas na literatura, nomeadamente, a ausência de estudos sobre a importância do capital intelectual nas redes formadas por *startups*, assim como, o estudo do impacto do capital intelectual nas empresas seguindo uma ótica de redes de cooperação. Este estudo procurou também realçar a importância do capital intelectual como um recurso indispensável para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio, assim como, incentivar as *startups* a encararem as redes como forma de partilha e transmissão de conhecimento. Por fim, este estudo chama a atenção das empresas para o facto de estas nem sempre estarem a retirar o máximo usufruto do seu capital intelectual.

Ao longo do estudo foram identificadas algumas limitações que devem ser tidas em conta não só na interpretação dos resultados e das conclusões, mas também em futuras linhas de investigação. A primeira limitação identificada está relacionada com o contexto geográfico da investigação, que foi unicamente restrito ao concelho de Ourém, bem como limitada a um único estudo de caso: a incubadora STARTUP Ourém. A segunda limitação tem a ver com o pouco tempo de existência da incubadora aqui estudada, que foi recentemente inaugurada em junho de 2019 e como tal, é normal e expectável que determinados processos ainda não estejam devidamente definidos e estruturados e que podem ter influenciado os resultados apresentados.

As limitações apresentadas podem servir de base a futuras linhas de investigação, contribuindo assim para o desenvolvimento da literatura já existente. Nesse contexto, seria interessante, estender o contexto físico da investigação a outras regiões do país ou a um país diferente. Seria igualmente interessante realizar o mesmo estudo de caso a uma incubadora num estágio de desenvolvimento diferente daquela aqui analisada, assim como aumentar o tamanho da amostra de *startups* incubadas.

6. Bibliografia

- ABSTARTUPS. (n.d.). Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups. Retrieved November 10, 2019, from <http://www.abstartups.com.br>
- Altinay, M., & Hussain, K. (2005). Sustainable tourism development: A case study of North Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 272–280. <https://doi.org/10.1108/09596110510591963>
- Alves, J. N. (2011). *Gestão de redes: a arte da geração de novos benefícios*. Universidade Federal de Santa Maria.
- Andreeva, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397–412. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0062>
- Baker, W. E., Grinstein, A., & Harmancioglu, N. (2016). Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms? *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104–120. <https://doi.org/10.1111/jpim.12263>
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2007). Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 8, 153–177.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (70th ed.). Lisboa.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- Behr, R. R., & Nascimento, S. P. (2008). A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos EBAPE.BR*; v. 6, n. 1 (2008). Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5057>
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2)
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*. (K&S Ranch, Ed.).
- Branco, L. (2016). Crise vira motor para expansão de startups no Brasil. Retrieved November 10, 2019, from <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/111602/noticias/crise-vira-motor-para-expansao-de-startups-no-brasil>
- Caldas, P. T., & Candido, G. A. (2013). Inter-Organizational Knowledge Conversion and Innovative Capacity in Cooperative Networks. *Journal of Technology Management & Innovation*; Vol 8 (2013): Special Issue ALTEC: Social and Sustainable Project,

Knowledge and Innovation Management. Retrieved from <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1169>

Candido, G. A. (2001). *Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo de agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Carneiro da Cunha, J., Souza, L., Macau, F., & Alssabak, N. (2016). Innovation in a religious environment: establishing an inter-organizational network oriented to the Islamic market. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *17*, 1518–2016. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p122-155>

Castells, M. (1996). *The Rise of Network Society* (Vol. I). <https://doi.org/10.1002/9781444319514>

Castro, C., Andrade, D., Silva, M. A., & Santos, A. C. (2017). A Teoria dos Custos de Transação explica a origem das redes? *Ágora : Revista de Divulgação Científica*, *21*(2 SE-Artigos). <https://doi.org/10.24302/agora.v21i2.1381>

Centenaro, A., Laimer, C. G., Centenaro, A., & Laimer, C. G. (2017). Cooperative relationships and competitiveness in supermarket sector. *Review of Business Management*, *19*(63), 65–81. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3070>

Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, *37*(1), 1551–1562. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2016.10.007>

Choo, C., & Alvarenga Neto, R. (2010). Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *J. Knowledge Management*, *14*, 592–610. <https://doi.org/10.1108/13673271011059545>

Choo, H. C., & Salleh, K. (2010). The importance of intellectual capital information to SMEs in Malaysia. *2010 International Conference on Science and Social Research (CSSR 2010)*, *Science and Social Research (CSSR)*, *2010 International Conference On*. <https://doi.org/10.1109/CSSR.2010.5773710>

Costa, R., Silva, E., & Nogueira, D. (2016). Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudo nos arranjos produtivos locais (APL) de software do Paraná. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, *15*, 198.

Dacin, M. T., Hitt, M. A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms. *Journal of World Business*, *32*(1), 3–16. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90022-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90022-5)

Dalfovo, O., Schmitt, S., & Raboch, H. (2010). Aplicação em data mining utilizando a teoria dos conjuntos aproximativos para geração do capital intelectual nas organizações. *Informação & Sociedade: Estudos*, *20*(1 SE-Relatos de Pesquisa). Retrieved from <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/3806>

- Deshmukh, A. (2016). *Trends and challenges in startups*. Human Capital.
- Durst, S., & Ferenhof, H. (2014). Knowledge Leakages and Ways to Reduce Them in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Information*, 5(3), 440–450. <https://doi.org/10.3390/info5030440>
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997). Preface. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 3–21. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656716>
- Edvardsson, I., & Durst, S. (2012). Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 16, 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- Ende, M. V., & Verschoore, J. R. (2004). Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre.
- Faggion, G., Balestrin, A., & Weyh, C. (2002). Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais.
- Franco, C., Câmara, S. F., & Parente, R. C. (2018). Technological coevolution in the electric energy sector. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 164–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.02.001>
- Franco, M. J. B. (2002). *O processo de cooperação nas empresas portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*. Universidade da Beira interior.
- Fucci-Amato, R. de C., & Amato-Neto, J. (2010). A Influência do Capital Humano e do Capital Intelectual no Desenvolvimento de Aglomerações de Empresas e Redes de Cooperação Produtiva. *Journal of Technology Management & Innovation; Vol 3, No 2 (2008)*. Retrieved from <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art80>
- García-Ayuso Covarsí, M. (2003). Intangibles: Lessons from the Past and a Look into the Future. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 597–604. <https://doi.org/10.1108/14691930310504590>
- Gardet, E., & Mothe, C. (2012). SME dependence and coordination in innovation networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19. <https://doi.org/10.1108/14626001211223892>
- Gitahy, Y. (2011). O que é uma startup? Retrieved November 10, 2019, from <http://www.sebrae.com.br/%0Asites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-é-%0Auma%0Astartup%3F%0A>

Godói-de-sousa, e., & lopes, J. E. F. (2016). Empreendedorismo tecnológico e startups: uma análise de cenários no contexto de universidades brasileiras. In *IX EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Passo Fundo – RS.

Grant, R., & Baden-Fuller, C. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Proceedings*, 1995, 17–21. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>

Gratton, L. (2011). Workplace 2025—What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.002>

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>

Henry, L. (2013). Intellectual capital in a recession: Evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 84–101. <https://doi.org/10.1108/14691931311289039>

Herliana, S. (2015). Regional Innovation Cluster for Small and Medium Enterprises (SME): A Triple Helix Concept. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 151–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.297>

Hermanson, B. (2011). O que é uma startup? Retrieved November 10, 2019, from <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/>

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)

Hongli, L., & Qian, W. (2012). Effects of start-up firm's social network on knowledge transfer: An empirical study. In *2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 3, pp. 228–233). <https://doi.org/10.1109/ICIII.2012.6339961>

Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 368–403. <https://doi.org/10.2307/256887>

Informa D&B. (2016). *O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL*. Retrieved from https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf

Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518–565. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.2307/20159100>

- Inkpen, A., Child, J., & Faulkner, D. (2000). Strategies of Co-Operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 45, 404. <https://doi.org/10.2307/2667078>
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), 104–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.09.003>
- Jardon, C., & Martos, M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486000>
- Jordão, R. (2018). Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas.
- Kaufmann, F. (1995). Internationalisation Via Co-Operation - Strategies of SME. *International Small Business Journal*, 13(2), 27–33. <https://doi.org/10.1177/0266242695132002>
- Khalique, M., & bin Md Isa, A. H. (2014). Intellectual Capital in SMEs Operating in Boutique Sector in Kuching, Malaysia. *IUP Journal of Management Research*, 13(2), 17. Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3349596801/intellectual-capital-in-smes-operating-in-boutique#.XdBFyZcGV54.mendeley>
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. Abdul Nassir, & Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- Larentis, F., Antonello, C. S., Milan, G. S., & De Toni, D. (2014). APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 11(4). <https://doi.org/10.4013/base.2014.114.06>
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science - ORGAN SCI*, 9, 285–305. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>
- Lavrič, A. (2016). The importance of intellectual capital in the company. *Revija Za Univerzalno Odličnost, Vol 5, Iss 2, Pp 138-146 (2016)*, 5(2), 138–146. Retrieved from <https://doaj.org/article/49016a25082e4f2193f01487cca1f3c7>
- Lima, G., Carvalho, D., Guimarães, O., & Medeiros, M. (2016). Redes Interorganizacionais de cooperação para a internacionalização: o caso Brazilian Cattle. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, 7. <https://doi.org/10.13059/racef.v7i2.255>
- Longhi, F. (2011). A história da revolução das startups.

- Lopes, I. T. (2014). *A Gestão dos Intangíveis na Era do Conhecimento. II Colóquio Brasileiro de Gestão Do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mariotti, F. (2011). Knowledge Mediation and Overlapping in Interfirm Networks. *J. Knowledge Management*, 15. <https://doi.org/10.1108/13673271111179262>
- Martins, A. E. pais falcão B. (2014). A gestão do capital intelectual: factor determinante da competitividade das PME em rede. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/7453>
- Martins, B., & Sole, F. (2013). Roles-purpose-and-culture misalignments: A setback to bottom-up SME clusters. *Journal of Knowledge Management*, 17. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0122>
- Martins, I., Martins, A., Petiz, O., & McCabe, J. (2010). The Importance of Intellectual Capital in Organisational Sustainability. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital* (pp. 414–421). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49549040&site=eds-live>
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (2009). *Principles and practice of sport Management*.
- Mendoza, R. (2015). *Impact of Intangible Assets on Cash Flows of Publicly-Listed Corporations in the Philippines*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3690.0009>
- Mertins, K., & Orth, R. (2011). Integrating Intellectual Capital and Sustainability Management: Perspectives for the internal management and external reporting in small and medium sized enterprises. In *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*. Nicosia.
- Mertins, K., Will, M., & Meyer, C. (2010). Analysing and Enhancing IC in Business Networks: Results from a Recent Study. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(2), 245–252.
- Muhammad, Y., Majid, A., & Tabassum, N. (2014). Structuring intellectual capital as an element of virtual organisation in small and medium enterprise clusters. *Int. J. of Learning and Intellectual Capital*, 11, 149–165. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2014.060807>
- Nagamatsu, F. A., Barbosa, J., & Rebecchi, A. (2013). Business Model Generation e as contribuições na abertura de startups. In *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP e Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade -S2IS*. São Paulo.
- Neves, M., Diehl, C., Hansen, P., & Becker, G. (2011). Análise do processo de coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 8, 243–260. <https://doi.org/10.4013/base.2011.83.04>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro.
- Novas, J. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0079>
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241–265. <https://doi.org/10.2307/258156>
- Paiva, S. B. (1999). O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 76–82.
- Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 47, 179–189. <https://doi.org/10.1016/J.JAIRTRAMAN.2015.06.002>
- Perren, L., & Ram, M. (2004). Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives. *International Small Business Journal*, 22(1), 83–101. <https://doi.org/10.1177/0266242604039482>
- Portugal, S. (2016). 15 Medidas de apoio ao empreendedorismo. *Observador.Pt*. Retrieved from <https://observador.pt/2016/03/09/as-15-medidas-do-governo-apoiar-criacao-novos-negocios/>
- Powell, W. W. (1998). Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review*, 40(3), 228–240. <https://doi.org/10.2307/41165952>
- Poyhonen, A., & Smedlund, A. (2004). Assessing intellectual capital creation in regional clusters. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 351–365. <https://doi.org/10.1108/14691930410550345>
- Richardson, C. (2013). Knowledge-sharing through social interaction in a policy-driven industrial cluster. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2. <https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2011-0010>
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- Rohana, N., Wahab, I., & Zarina, S. (2015). The Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs) with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovative Intelligence: Building a Conceptual Framework. *Advanced Science Letters*, 21, 1325–1328. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6018>
- Romiti, A., & Sarti, D. (2011). Governance of Networks of Small Enterprises: A Knowledge Perspective - Some Case Studies in the Medical Industry in Italy. In *3rd European Conference on Intellectual Capital*. Cyprus.

- Rossi, C., Cricelli, L., Grimaldi, M., & Greco, M. (2015). The strategic assessment of intellectual capital assets: An application within Terradue Srl. *Journal of Business Research*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.024>
- Rossoni, C. F. (2010). Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 20–35.
- SAATY, T. L., & SAGIR, M. (2009). EXTENDING THE MEASUREMENT OF TANGIBLES TO INTANGIBLES. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 08(01), 7–27. <https://doi.org/10.1142/S0219622009003247>
- Sáez, P., Navas-López, J., Martín-de Castro, G., & Cruz-González, J. (2010). External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. *J. Knowledge Management*, 14, 690–707. <https://doi.org/10.1108/13673271011074845>
- Senge, P., Lichtenstein, B., Käufer, K., Bradbury, H., & Carroll, J. (2007). Collaborating For Systemic Change. *Sloan Management Review*, 48.
- Silveira, T. S., Passos, D. F. O., & Martins, I. (2017). Empreendedorismo X Startup. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=6236050>
- Sołoducho-Pelc, L. (2014). Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 271–280. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.09.058>
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Campus. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=pLnaQwAACAAJ>
- Stinchcombe, A. (2000). Social structure and organizations. In J. A. C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 229–259). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17019-6](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17019-6)
- Suarez, M. (2013). Espacios Transnacionales de Conocimiento a través de la Formación de Redes en Nanotecnología. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 109–110. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300055>
- Szarek, J., & Piechuch, J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, Vol 4, Iss 2, Pp 69-78 (2018), 4(2), 69–78. <https://doi.org/10.15678/PM.2018.0402.05>
- Tomaél, M. I. (2005). *Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro*. UFMG - Belo Horizonte. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZFQFX>
- Vale, J., Branco, M. and Ribeiro, J. (2016), "Individual intellectual capital versus collective intellectual capital in a meta-organization", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 No. 2, pp. 279-297.
- Van Wijk, R., Jansen, J., & Lyles, M. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences.

Journal of Management Studies, 45, 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>

Veloso, C. C. (2017). Capital intelectual. *Vianna Sapiens*, 8(2), 26. <https://doi.org/10.31994/rvs.v8i2.236>

Verbano, C., & Crema, M. (2015). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066>

Verschoore, J., Bulgacov, S., Segatto, A. P., & Bataglia, W. (2014). Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 14–20. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p14-20>

Wegner, D., Wittmann, M.L., & Dotto, D. M. R. (2006). Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*.

Wegner, D., Alievi, R. M., Begnis, H. S. M., Wegner, D., Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(1), 39–62. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140030>

Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63(3), 265–275. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2009.03.012>

World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Retrieved from <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>

Wright, R. W., & Dana, L.-P. (2003). Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 135–152. <https://doi.org/10.1023/A:1023384808859>

Xu-Dong, J. (2014). The value relevance and reliability of intangible assets. *Asian Review of Accounting*, 22(3), 182–216. <https://doi.org/10.1108/ARA-10-2013-0064>

Yin, R.K. (2005). *Estudo de Caso*. São Paulo: Bookman, 3ª ed.

Zen, A. C., & Wegner, D. (2008). A troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. *Anais Do XI SEMEAd- Seminários Em Administração*.

7. Apêndice

7.1 Guião De Entrevista Responsável da STARTUP Ourém

GUIÃO

Entrevista

Data:

Início da Entrevista:

Fim da Entrevista:

Nome do Responsável	
Habilitações Literárias	
Duração no cargo	
Historial Profissional	

Fase inicial

- 1. Rever a informação sobre o responsável e a STARTUP Ourém** (informações básicas sobre a incubadora e o perfil do empresário)
- 2. Rever o guião** (Este é um guia para a entrevista e nem todas as questões são necessárias, por vezes, existem diferentes opções para recolher os mesmos inputs.
- 3. Tratamento por “você”:** postura séria, mas descontraída.
- 4. Entrevistador apresenta-se:** justificando a realização da entrevista.
- 5. Explicar que a entrevista será breve** e têm como objetivo recolher informações.
- 6. Fazer o registo** da hora de início da entrevista.

Entrevista

1- Como surgiu a criação da STARTUP Ourém?

2- Qual o papel da STARTUP Ourém no empreendedorismo em Ourém?

3- De que forma a STARTUP Ourém apoia o processo de criação do negócio?

4- Quais as vantagens que as empresas têm ao associarem-se à STARTUP Ourém?

5- Quais as principais ferramentas que a STARTUP Ourém coloca ao dispor das empresas?

6- Existe uma preocupação da STARTUP Ourém em que as empresa afiliadas estabeleçam contacto? Se sim, de que forma?

7- A STARTUP Ourém costuma realizar eventos de networking, formações, talks? Se sim, com que frequência?

8- Na sua opinião, qual a importância das redes de cooperação para as startups?

9- Sendo o capital intelectual definido como o património de conhecimentos, ideias, criatividade e inteligência, crê que a é impulsionadora do capital intelectual nas empresas? Se sim, de que forma?

Fecho da Entrevista

- 1. Fazer o registo da hora de término da entrevista.**
- 2. Agradecer a disponibilidade do responsável.**
- 3. Desejar um resto de boa semana ao responsável e os maiores votos de sucesso para o seu negócio.**

7.2 Guião de Entrevista Empresários

GUIÃO

Entrevista

Data:

Início da Entrevista:

Fim da Entrevista:

Nome da Empresa	
Setor de Atividade	
Data de Criação	
Número de Funcionários	

Fase inicial

1. **Rever a informação sobre o empresário e a empresa** (informações básicas sobre a empresa e o conceito do negócio)
2. **Rever o guião** (Este é um guia para a entrevista e nem todas as questões são necessárias, por vezes, existem diferentes opções para recolher os mesmos inputs.
3. **Tratamento por “você”**: postura séria, mas descontraída.
4. **Entrevistador apresenta-se**: justificando a realização da entrevista.
5. **Explicar que a entrevista será breve** e têm como objetivo recolher informações de forma completamente anónima
6. **Fazer o registo** do nome da empresa, e da hora de início da entrevista

Entrevista

1. Pedia que me apresentasse o seu negócio e a forma como surgiu.
2. Recorreu a algum tipo de financiamento ou ajuda externa para ajudar a consolidar o seu negócio, para além da presença na STARTUP Ourém?
3. Quais as razões que o fizeram recorrer à STARTUP Ourém?
4. Que vantagens retira de estar filiado à STARTUP Ourém?
5. Crê que estar filiado à STARTUP Ourém lhe traz alguma desvantagem? Se sim, qual?

6. Sendo o capital intelectual definido como património de conhecimentos, ideias, criatividade e inteligência, crê que no momento de criação da sua empresa, esta se encontrava dotada de capital intelectual? Se sim, onde e de que forma?
7. Crê que o capital intelectual pode ajudar a sua empresa a alcançar sustentabilidade e a garantir a sobrevivência do seu negócio?
8. Sente que existe algum processo que devia ser melhorado na STARTUP Ourém? Como se processa a comunicação entre a sua empresa e a STARTUP Ourém?
9. Crê que existe uma relação de proximidade entre a sua empresa e as restantes empresas presentes na STARTUP Ourém?
10. Existe a realização de eventos de networking, formações, reuniões entre a STARTUP Ourém e as empresas afiliadas?
11. Têm ou ponderaria ter alguma relação comercial com outra empresa presente na STARTUP Ourém?
12. Sente que estar inserido na STARTUP Ourém se traduz num aumento do capital intelectual no seu negócio?
13. Sente que a sua empresa já deu algum contributo à STARTUP Ourém? Se sim, de que forma?
14. Sente que a sua empresa está a retirar o máximo proveito das condições existentes na STARTUP Ourém? Porquê?
15. No geral, está satisfeito por fazer parte da STARTUP Ourém?

Fecho da Entrevista

1. Fazer o registo da hora de término da entrevista.
2. Agradecer a disponibilidade do empresário.
3. Referir, mais uma vez, que todos os dados foram recolhidos de forma anónima.
4. Desejar um resto de boa semana ao empresário e os maiores votos de sucesso para o seu negócio

