



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

Unicórnios Portugueses: Panorama Geral e Processo de Internacionalização

Portuguese Unicorns: Overview and the process of internationalization

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Bernardo da Paz Bessa Soares Novak

Orientador:

Doutor Francisco Mesquita

Junho 2025



UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA

Unicórnios Portugueses: Panorama Geral e Processo de Internacionalização

Portuguese Unicorns: Overview and the process of internationalization

Projeto de Graduação

1.º ciclo de estudos em Ciências Empresariais

Bernardo da Paz Bessa Soares Novak

Orientador:

Doutor Francisco Mesquita

Junho 2025

Agradecimentos

Este projeto não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil chegar ao fim desta etapa.

Desta forma, agradeço a todos os que estiveram presentes nos momentos de angústia, de ansiedade, de insegurança, de cansaço e de satisfação.

Assim sendo, gostaria de mostrar a minha gratidão ao professor Francisco Mesquita por me ter acompanhado na realização deste projeto e ter mostrado sempre a sua disponibilidade para ajudar.

A todos os meus professores que desde o início da minha vida escolar e académica me transmitiram o seu precioso conhecimento, sempre necessário.

A toda a família pelo apoio incondicional, acreditando sempre no meu esforço e empenho.

Aos meus amigos pela amizade, apoio e força que me deram durante todo este percurso.

Resumo

Este projeto de graduação tem como tema o panorama geral dos unicórnios portugueses, tendo como principal objetivo de estudo o processo da internacionalização. Para o efeito, optou-se por uma abordagem maioritariamente qualitativa. Neste sentido, começou-se por procurar compreender o contexto do empreendedorismo, startups e unicórnios em Portugal. Ao longo do trabalho são abordados temas como a relevância económica e impacto nos mercados causados pelos unicórnios, a evolução do ecossistema de startups em Portugal, os fatores que impulsionaram o seu crescimento e o apoio ao empreendedorismo no país. O projeto contempla ainda a análise de três casos emblemáticos de unicórnios portugueses: Remote, Feedzai e OutSystems. Segue-se uma reflexão sobre os principais desafios e perspetivas futuras destas empresas. Por fim, é apresentado o caso de estudo centrado na mudança de sede para o estrangeiro dos unicórnios.

Após a análise dos principais unicórnios portugueses, tornou-se evidente que o sucesso destas empresas resulta de um conjunto articulado de fatores. Elementos como a identificação clara de oportunidades de negócio, modelos de negócio escaláveis e inovadores, um forte foco na experiência e nas necessidades do cliente, bem como a aposta contínua na inovação tecnológica, revelaram-se decisivos.

Após o estudo do processo de internacionalização, ficou claro que esta decisão representa muito mais do que uma simples mudança administrativa. A análise realizada evidenciou que a transferência da sede para mercados internacionais constitui uma escolha estratégica essencial no percurso de consolidação global dos unicórnios portugueses. Ao estabelecerem a sua sede em centros financeiros e tecnológicos de referência, estas empresas conseguiram não só reforçar a sua credibilidade institucional, como também facilitar o acesso a capital de risco, aproximar-se dos seus principais clientes e integrar ecossistemas altamente competitivos e inovadores. Esta decisão tem-se revelado determinante para acelerar o crescimento, melhorar a visibilidade internacional e posicionar as startups portuguesas como atores relevantes no cenário tecnológico global.

Palavras-chave:

Empreendedorismo, Unicórnios, Startups, Internacionalização

Abstract

This graduation project focuses on the general overview of Portuguese unicorns, with the main objective being the study of the process of internationalization. To this end, a mainly qualitative approach was chosen. In this sense, we began by seeking to understand the context of entrepreneurship, startups, and unicorns in Portugal. Throughout the work, topics such as the economic relevance and impact on markets caused by unicorns, the evolution of the startup ecosystem in Portugal, the factors that drove its growth, and support for entrepreneurship in the country are addressed. The project also includes an analysis of three emblematic cases of Portuguese unicorns: Remote, Feedzai, and OutSystems. This is followed by a reflection on the main challenges and future prospects for these companies. Finally, a case study focusing on the relocation of unicorns abroad is presented.

After analyzing the main Portuguese unicorns, it became clear that the success of these companies is the result of a combination of factors. Elements such as the clear identification of business opportunities, scalable and innovative business models, a strong focus on customer experience and needs, as well as a continuous commitment to technological innovation, proved to be decisive.

After studying the process of internationalization, it became clear that this decision represents much more than a simple administrative change. The analysis showed that transferring headquarters to international markets is an essential strategic choice in the global consolidation of Portuguese unicorns. By establishing their headquarters in leading financial and technological centers, these companies have not only strengthened their institutional credibility, but also facilitated access to venture capital, brought them closer to their main customers, and integrated them into highly competitive and innovative ecosystems. This decision has proven decisive in accelerating growth, improving international visibility, and positioning Portuguese startups as relevant players on the global technology scene.

Keywords:

Entrepreneurship, Unicorns, Startups, Internationalization

Índice geral

Agradecimentos	VI
Resumo	ix
Abstract.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Contextualização Teórica	3
2.1 Empreendedorismo	3
2.2 Startups.....	6
2.3 Unicórnios	7
3. Relevância Económica e Impacto no Mercado.....	9
4. Evolução do Ecosistema de Startups em Portugal.....	11
4.1 Fatores que Impulsionaram o Crescimento.....	12
4.2 Apoio ao Empreendedorismo em Portugal	13
5. Caso Prático - Unicórnios Portugueses e Processos de Internacionalização	15
5.1 Feedzai	15
5.2 OutSystems.....	17
5.3 Remote	18
5.4 Processo de Internacionalização e a Sede no Estrangeiro como Estratégia de Crescimento Global	19
5.5 Análise Final.....	21
6. Conclusão	23

7. Referências bibliográficas..... 25

1.Introdução

No âmbito da licenciatura em Ciências Empresariais na Universidade Fernando Pessoa, é obrigatório a realização de um projeto de graduação que envolva a análise de um tema relevante na área de estudo. O objetivo principal consiste em aprofundar o conhecimento sobre uma realidade na qual o estudante esteja inserido ou tenha interesse em explorar de forma mais detalhada.

Neste contexto, tendo em conta o crescente impacto das startups tecnológicas em Portugal e o sucesso recente dos chamados “unicórnios portugueses”, decidiu-se desenvolver uma investigação centrada neste fenómeno, que tem vindo a transformar o panorama económico e tecnológico do país. Trata-se de um estudo que visa compreender a realidade dos unicórnios portugueses. Esta análise é finalizada com a exploração dos motivos que fazem com que os unicórnios portugueses tenham a tendência de mover a sede para o estrangeiro. Para isso, foram utilizadas várias ferramentas teóricas e metodológicas que facilitam a análise crítica e a reflexão estratégica sobre o tema.

A estrutura do projeto divide se em cinco capítulos(após a introdução e excluindo a bibliografia). No primeiro desses cinco capítulos, é analisada a contextualização teórica de conceitos fundamentais para o projeto (empreendedorismo, startups e unicórnios), no segundo, a relevância económica e impacto do mercado dos unicórnios, no terceiro, a evolução do ecossistema de startups em Portugal, tendo em atenção os fatores que impulsionaram o crescimento das mesmas e o apoio ao empreendedorismo em Portugal. No quarto capítulo, passamos ao caso prático, onde se analisam três casos de unicórnios portugueses relevantes (Feedzai, OutSystems e Remote), analisa-se o porquê destes três unicórnios terem movido a sede para o estrangeiro e o porquê de existir essa tendência dos unicórnios portugueses, finalizando com uma análise final deste caso onde se reflete acerca do futuro deste tipo de empresas em Portugal. Já no quinto capítulo é realizada a conclusão do projeto, onde se vai rever os pontos fundamentais do projeto, desde a parte teórica até ao caso prático.

2. Contextualização Teórica

2.1 Empreendedorismo

Começando então pelo conceito de empreendedorismo, este é amplo e abrange diferentes perspectivas. De acordo com Saras D. Saravathy, professor de empreendedorismo na Universidade da Virgínia, empreendedorismo é a prática de identificar e explorar oportunidades de negócios que possam ser lucrativas e sustentáveis a longo prazo (p. 245–247) (*Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency* (2001)). Já para Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, o empreendedorismo é uma das principais fontes de inovação e crescimento económico. (p. 17–18) (*Innovation and Entrepreneurship* (1985)).

Esse conceito recebeu contribuições significativas para a sua fundamentação teórica ao longo do século passado, especialmente nas últimas décadas. O debate académico sobre a sua definição reflete a relevância que possui.

O empreendedorismo é um elemento central para o desenvolvimento económico e social, sendo muito mais do que apenas criar uma empresa. É, essencialmente, uma atitude — uma forma de pensar e agir com autonomia, criatividade e iniciativa, orientada para a identificação de oportunidades e a criação de valor.

Empreender significa ser capaz de detetar uma necessidade ou lacuna no mercado e reunir os meios – conhecimento, competências, rede de contactos, capacidade de correr riscos – para transformar essa oportunidade numa ideia viável, num negócio ou numa solução inovadora. O empreendedorismo envolve tomar decisões em contextos de incerteza, muitas vezes com recursos limitados, mas com visão estratégica e persistência.

Os empreendedores são peças-chave na dinamização do tecido económico, pois estão na origem de empresas mais inovadoras e competitivas, com maior capacidade de adaptação aos desafios dos mercados globais. Além disso, contribuem diretamente para a criação de

emprego, o que os torna fundamentais num contexto de evolução tecnológica e de transformação económica.

Muitas vezes associados ao conceito de empreendedorismo vemos a criatividade e inovação.

A criatividade e a inovação assumem um papel central no empreendedorismo, sendo consideradas ferramentas essenciais para o desenvolvimento de ideias com potencial de transformação e crescimento. No contexto empresarial, criatividade refere-se à capacidade de gerar ideias originais, relevantes e úteis para responder a desafios, identificar oportunidades ou melhorar processos, produtos e serviços. É, muitas vezes, o ponto de partida para a criação de um projeto inovador.

A criatividade é uma característica distintiva dos empreendedores bem-sucedidos, pois permite observar a realidade com um olhar diferente, identificar necessidades ainda não satisfeitas e propor soluções diferenciadoras. Estas ideias podem surgir de forma espontânea, através da experiência pessoal ou da observação do mercado, ou ser resultado de um processo mais estruturado de pesquisa e desenvolvimento.

Contudo, a criatividade, por si só, não é suficiente. É necessário transformá-la em inovação. A inovação consiste na aplicação prática dessas ideias criativas, de forma a gerar valor, seja através de novos produtos, serviços, processos, modelos de negócio ou soluções sociais. Inovar é, portanto, dar forma à criatividade, traduzindo-a em algo concreto que traga benefícios reais para os utilizadores, para o mercado ou para a sociedade.

A inovação pode ser de carácter disruptivo, quando altera profundamente o modo como algo é feito, ou incremental, quando introduz melhorias contínuas em produtos ou processos já existentes. Ambas as formas são relevantes no contexto das startups, que frequentemente se destacam por introduzirem soluções novas, mais eficientes ou mais acessíveis.

É relevante mencionar a importância de conjugar a criatividade e a inovação com uma gestão rigorosa. A implementação de uma ideia inovadora exige planeamento, análise de mercado, validação do produto ou serviço, e capacidade de adaptação. É essa combinação entre visão criativa e execução estratégica que permite transformar uma ideia promissora num negócio

viável e competitivo. Assim, criatividade e inovação não são apenas conceitos abstratos, mas sim competências fundamentais no percurso de qualquer empreendedor.

2.2 Startups

Atualmente, o termo startup tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, nem todos sabem o real sentido de seu significado, “start” significa iniciar, e “up” significa “para cima”. A palavra startup está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação.

Segundo Erick Ries, “uma Startup é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (p. 27) (*The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (2011)). Uma startup é uma organização temporária, orientada à inovação, que procura desenvolver um modelo de negócio repetível, escalável e sustentável num cenário de alta incerteza. Ao contrário de empresas tradicionais, startups são criadas com o objetivo de resolver problemas específicos de mercado por meio de produtos ou serviços inovadores, normalmente com uma base tecnológica muito forte e alto potencial de crescimento acelerado.

As startups operam com recursos limitados e, por isso, adotam abordagens como a metodologia Lean Startup (Ries, 2011), que incentiva a criação de um produto mínimo viável (MVP), a realização de testes e a adaptação rápida das estratégias com base em dados concretos. Esse processo de "construir – medir – aprender" permite que essas organizações validem hipóteses e tomem decisões ágeis, reduzindo riscos e otimizando o uso de recursos.

Resumindo, startups são motores de transformação que nascem da incerteza, prosperam com a inovação e têm como diferencial a agilidade para crescer e se adaptar a mercados dinâmicos.

2.3 Unicórnios

O termo "unicórnio" refere-se a empresas em crescimento de base tecnológica que alcançam uma avaliação de mercado igual ou superior a 1 bilhão de dólares, sem ainda terem aberto o capital em bolsa ou sido compradas por uma grande corporação. Foi Aileen Lee (2013) quem usou essa denominação, visando salientar a excepcionalidade e o potencial desse tipo de empresa no cenário global da inovação.

Startups unicórnio tendencialmente são descritas como tendo modelos de negócios altamente escaláveis, digitais e inovadores, e apresentando abordagens de crescimento agressivas financiadas por capital de risco (venture capital). Algumas utilizam metodologias como o Lean Startup (RIES, 2011) nos seus inícios, que têm como objetivo experimentação rápida, desenvolvimento ágil e hipóteses contínuas de validação.

No contexto português, a palavra tornou-se conhecida com o sucesso das empresas como a Farfetch, que foi a primeira startup portuguesa a atingir o nível de unicórnio. A história de startups unicórnios portugueses regista um impulso do país para uma "startup nation" europeia, graças à inovação tecnológica, ao jovem talento e à internacionalização para se afirmar em nível internacional. Contudo, como alguns autores são capazes de descrever, o status de unicórnio não implica em sustentabilidade no médio/longo prazo, sendo essencial conciliar rápido crescimento com a prática de boas gestões e criação de valor durável.

3. Relevância económica e impacto no mercado

Os unicórnios portugueses têm assumido um papel cada vez mais relevante na economia nacional, representando motores de inovação, crescimento e projeção internacional.

Os unicórnios foram responsáveis por ter contribuído significativamente para atrair investimento estrangeiro direto, sobretudo em bases tecnológicas e digitais. O acesso internacional conquistado nas mesmas empresas fez com que Portugal se constituísse num destino apelativo para capital de risco (venture capital), talento tecnológico e alianças estratégicas, estimulando o desenvolvimento do ecossistema empreendedor nacional. Além disso, essas startups contribuem para o aumento das exportações de serviços digitais, reforçando a posição de Portugal em cadeias de valor globais e melhoria da sua balança comercial tecnológica.

Ao nível do mercado de trabalho, os unicórnios têm impulsionado a criação de emprego qualificado, sobretudo nas áreas de engenharia de software, ciência de dados, design de produto e gestão de inovação. Este impacto tem sido particularmente significativo entre os jovens altamente qualificados, ajudando a reter talento nacional e a atrair profissionais estrangeiros, contribuindo assim para o combate à “fuga de cérebros”.

No plano do ecossistema de inovação, os unicórnios têm um efeito multiplicador. O seu sucesso leva novos empreendedores a agir, incentiva investidores e fortalece o papel das incubadoras, aceleradoras e universidades como ativos agentes de inovação. A sua presença tem empenhado políticas públicas, como o Startup Portugal Programa, e fortalecido eventos internacionais, como o Web Summit, que destacam Lisboa como um centro global de tecnologia.

4.Evolução do Ecossistema de Startups em Portugal

A evolução do ecossistema das startups em Portugal tem sido gradual, mas constante, desde um contexto empresarial tradicional e pouco inovador para um contexto dinâmico, tecnológico e de abertura ao risco.

Durante muitos anos, Portugal tinha um ambiente empresarial controlado por PME e indústrias tradicionais, com baixa tendência para o empreendedorismo tecnológico. Mesmo assim, a crise económica entre 2008–2011 foi o estímulo à mudança, revelando a urgência para a diversificação económica e a abertura de políticas públicas de apoio à inovação.

Desde essa fase surgiram programas de empreendedorismo, networks de incubadoras e aceleradoras, e aumento contínuo de eventos e projetos voltados para tecnologia e inovação. A chegada da Web Summit a Lisboa em 2016 foi um marco simbólico e factual, que o colocou no mapa internacional como um destino atraente para startups, investidores e talentos.

Recentemente, cidades como Porto, Braga, Coimbra e Lisboa têm-se tornado centros regionais de inovação graças a universidades, centros tecnológicos e financiamento europeu. Começaram também a surgir startups com modelos de negócio globais e altamente escaláveis, que culminaram no nascimento de unicórnios portugueses, como a OutSystems, Talkdesk, Remote e Feedzai.

Hoje em dia, Portugal está percebido como um ecossistema de crescimento, com uma cultura de empreendedorismo em ascensão, um clima de vida atraente para nómadas digitais e fundadores estrangeiros, e um cadastro cada vez mais articulado entre capital, talento e inovação.

4.1 Fatores que Impulsionaram o Crescimento

O desenvolvimento do ecossistema de startups no Portugal resulta da combinação de alguns fatores que, nos últimos anos, transformaram Portugal num ambiente mais acolhedor à inovação e ao empreendedorismo.

Em primeiro lugar, destaca-se a qualidade do capital humano, com uma população jovem e altamente qualificada, sobretudo nas áreas de tecnologia, engenharia e gestão. O baixo custo de vida e de operação, aliado à qualidade de vida, tem também atraído talento internacional e fundadores estrangeiros.

A nível institucional, a criação do Startup Portugal e a abertura ao funcionamento de iniciativas como o Startup Voucher ou o Vale Incubação reforçaram a iniciativa do Estado em favor do empreendedorismo. A admissão ao acesso aos fundos europeus, os quais abrangem o Portugal 2020 e o PRR, investiu também em projetos base tecnológicos.

Outro grande razão foi o crescimento de incubadoras, aceleradoras e hubs de inovação em várias cidades, que oferecem mentoria, rede de contactos e condições logísticas às startups. A realização da Web Summit em Lisboa, desde 2016, captou a atenção internacional do país como destino para startups e investidores.

O aumento do capital de risco disponível e a crescente transformação digital, acelerada pela pandemia, criaram novas oportunidades para startups nas áreas de tecnologia, saúde digital, inteligência artificial, entre outras.

Em conjunto, estes fatores criaram um ecossistema mais robusto, dinâmico e atrativo, que ajudou a impulsionar o surgimento de de sucesso e empresas com alcance global, incluindo os atuais unicórnios portugueses.

4.2 Apoio ao Empreendedorismo em Portugal

O apoio ao empreendedorismo em Portugal tem aumentado nos últimos anos, traduzindo-se numa estratégia nacional de orientação para a inovação, valorização e crescimento duradouro da economia. O seu apoio assume várias formas, desde políticas públicas e instrumentos financeiros até infraestruturas de suporte e redes de colaboração.

Portugal 2030: Com um investimento de 23 mil milhões de euros financiado por fundos europeus, o Portugal 2030 estabelece as prioridades estratégicas para o desenvolvimento de Portugal entre 2021 e 2027. O plano promove inovação, sustentabilidade, coesão social e transição digital, sendo implementado através de 12 programas específicos que abrangem áreas como ação climática, desenvolvimento regional e transformação digital. Os apoios destinam-se tanto a novas empresas que desejem iniciar atividade como a negócios já existentes que necessitem de financiamento para crescer, inovar ou enfrentar os desafios da sustentabilidade e digitalização.

Apoios do IEFP: O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) é uma peça-chave no apoio ao empreendedorismo e disponibiliza uma série de incentivos para quem está desempregado ou procura criar o próprio emprego: Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos; Apoios à Criação de Empresas; Apoios à Criação Próprio Emprego; Investe Jovem. Adicionalmente, o IEFP tem ainda o PAECPE, uma iniciativa destinada a desempregados na criação do próprio negócio. Este apoio permite antecipar prestações de desemprego e aceder a linhas de crédito vantajosas como o MicroInvest e o Invest+, para facilitar o início da atividade empresarial.

StartUP Voucher: Iniciativa promovida pela StartUP Portugal - Estratégia Nacional para o Empreendedorismo destinada a apoiar jovens empreendedores (entre os 18 e os 35 anos) que estão numa fase inicial da ideia de negócio. O programa oferece uma bolsa mensal e consultoria para transformar a ideia em realidade. Este apoio encontra-se, de momento, encerrado, mas é garantido que irá voltar em 2025. Desde a criação, em 2019, financiou mais de 800 projetos criados por jovens entre os 18 e os 35 anos de idade, que resultaram na criação de 250 novas empresas.

Associação Portuguesa de Capital de Risco (APCRI) e Business Angels: Para startups com grande potencial de crescimento, existem alternativas como o capital de risco, em que investidores especializados financiam a empresa em troca de uma participação acionista. Similarmente, os Business Angels são investidores que, além de aportarem capital, oferecem mentoria e apoio estratégico. Estes perfis são particularmente indicados para negócios inovadores em fase inicial.

Incubadoras e Aceleradoras: As incubadoras apoiam negócios numa fase inicial, ajudando a transformar ideias em empresas estruturadas, enquanto as aceleradoras são ideais para negócios já em operação que procuram crescer rapidamente. Ambas oferecem mentoria, networking, formação e, muitas vezes, acesso a financiamento.

Microcrédito: Destinado a pessoas sem acesso aos métodos tradicionais de crédito, o microcrédito é uma excelente opção para jovens empreendedores ou trabalhadores precários. Trata-se de um apoio que oferece financiamento ideal para pequenos negócios ou projetos locais. Um recente acordo celebrado entre o IEFP e a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) vai permitir duplicar o montante máximo do microcrédito de cerca de 5.800 euros para 12.000 euros. O microcrédito é concedido pela ANDC que faz o projeto de investimento e ajuda na gestão, organização e execução do investimento.

Crédito bancário: O crédito bancário, como o crédito pessoal, é uma das formas mais convencionais de financiamento para novas empresas. Permite obter capital diretamente junto a instituições financeiras.

5. Caso Prático -Unicórnios Portugueses e Processos de Internacionalização

Aqui chegados, vamos de seguida olhar para algumas esfericidades dos Unicórnios portugueses. Como principais objetivos pretende-se elencar as características mais importantes destas empresas, fazendo uma descrição da origem, da missão e do crescimento das empresas. Como metodologia, procuramos fazer incidir uma análise qualitativa em alguns dos exemplos de mais relevo, neste caso da Feedzai, OutSystems e Remote, para posteriormente analisar também o processo de internacionalização de cada uma dessas empresas.

Tal como salientado na Revisão Bibliográfica, os unicórnios são um tipo específico de startup, aqueles que valem mais de mil milhões de dólares. Segundo a Forbes Portugal, atualmente o mundo possui mais de 1200 entidades com este estatuto.

Nos últimos anos, Portugal tem crescido e atualmente tem seis organizações com este estatuto. Os unicórnios Feedzai, OutSystems e Remote serão analisados mais detalhadamente para posteriormente serem alvo de um estudo acerca dos respetivos processos de internacionalização. No entanto com o estatuto de unicórnios em Portugal temos também a Talkdesk, Anchorage Digital e Tekever. No entanto, é importante referir a Farfetch, que foi durante anos um dos principais símbolos do sucesso tecnológico português, quando se tornou o primeiro "unicórnio" nascido em Portugal. Fundada por José Neves em 2007, a empresa destacou-se como uma plataforma global de e-commerce de moda de luxo. No entanto, após a sua entrada em bolsa e anos de crescimento acelerado, a Farfetch enfrentou dificuldades financeiras significativas. Em 2023, foi retirada da bolsa e adquirida pela Coupang, uma gigante sul-coreana. Com esta mudança de controlo e o afastamento progressivo da sua ligação operacional a Portugal, a Farfetch deixou de ser considerada um unicórnio português, perdendo o estatuto de empresa independente e o valor de mercado superior a mil milhões de dólares que caracteriza os unicórnios.

5.1 Feedzai

A Feedzai é uma startup tecnológica portuguesa, fundada em 2011, por Nuno Sebastião, Paulo Marques e Pedro Bizarro. Com origem dum spinoff da Universidade de Coimbra, a empresa nasceu tendo como missão aplicar inteligência artificial para deteção e prevenção de

fraude financeira em tempo real. O seu software passa por milhares de transações por segundo, identificando comportamentos e padrões suspeitos de maneira muito precisa.

A empresa rapidamente se destacou no mercado financeiro internacional como uma das maiores referências mundiais na machine learning para segurança online dos pagamentos. A Feedzai fornecia soluções para algumas das maiores fintechs e bancos do mundo, como o Citibank, o Revolut, o Lloyds Bank e o Banco do Brasil. O seu equipamento pode proteger milhões e milhões de euros de negócios como um escudo de proteção essencial contra o crime cibernético num mundo cada vez mais digital.

Em 2021, a Feedzai alcançou o estatuto de unicórnio, quando foi avaliada em mais de mil milhões de dólares, na sequência da continuação de uma rodada de financiamento de investidores estrangeiros. Este marco não apenas garantiu o potencial da empresa no mercado global tecnológico, mas também destacou o prestígio de Portugal como produtor de tecnologia de ponta.

5.2 Outsystems

A OutSystems é uma das startups tecnológicas com mais sucesso em Portugal, reconhecida num contexto internacional como líder no setor das plataformas low-code. Esta empresa nasceu em 2001, nas mãos de Paulo Rosado, e surgiu com o objetivo de simplificar o desenvolvimento de aplicações empresariais, baixando consideravelmente o tempo e o custo da criação de software. Com o seu sistema inovador, empresas de vários tipos de setor, passaram a poder construir aplicações web e mobile de forma rápida, segura e escalável, sem depender de longos ciclos de programação tradicional.

Com o passar dos anos, a OutSystems tornou-se numa referência global, fornecendo soluções a organizações em áreas como serviços financeiros, saúde, indústria e setor público. A sua plataforma é altamente valorizada pela facilidade de integração com sistemas existentes, pela segurança robusta e pela escalabilidade, sendo utilizada por empresas como Mercedes-Benz, Logitech, Fujitsu e AXA.

Em 2018, a OutSystems entrou oficialmente no grupo dos unicórnios portugueses, ao atingir uma valorização superior a mil milhões de dólares, depois de receber um investimento de 360 milhões de dólares de fundos como a KKR e a Goldman Sachs. Este marco consolidou o seu estatuto como uma das empresas tecnológicas mais promissoras da Europa.

5.3 Remote

A Remote é uma startup portuguesa fundada em 2019 por Job van der Voort e Marcelo Lebre, com sede em Lisboa e presença global. A empresa oferece uma plataforma digital que permite a empresas de qualquer parte do mundo contratar, pagar e gerir equipas remotas em diversos países, de forma simples e legalmente segura. A Remote trata de todos os aspetos legais, fiscais e de conformidade, tornando-se num parceiro estratégico para empresas que adotam modelos de trabalho distribuídos.

A proposta de valor da Remote ganhou grande relevância com a aceleração do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, momento em que muitas empresas passaram a operar remotamente e a procurar soluções eficazes para contratar colaboradores fora das suas fronteiras. A Remote destacou-se por responder rapidamente a essa necessidade, com uma plataforma intuitiva e uma rede de entidades legais espalhadas por dezenas de países.

A Remote alcançou o status de unicórnio em abril de 2022, após uma rodada de investimento liderada pela Accel e outros fundos internacionais. Desde então, a empresa vem fortalecendo a sua posição como uma das líderes globais no segmento de Employer of Record (EoR), destacando-se na administração de equipas em todo o mundo.

5.4 Processo de Internacionalização e a Sede no Estrangeiro como Estratégia de Crescimento Global

Um padrão evidente entre os unicórnios portugueses é o facto de muitos terem transferido a sua sede principal para o estrangeiro, mesmo mantendo operações significativas em Portugal. Neste estudo vamos perceber o porquê da OutSystems, Feedzai e Remote sentirem a necessidade de abrir a sede no estrangeiro, tendo sido fundadas em Portugal.

Por exemplo, a OutSystems, que foi estabelecida em Portugal e mantém centros de pesquisa e inovação no país, tem atualmente a sua sede em Boston, nos Estados Unidos. Esta alteração foi impulsionada pelo propósito de estabelecer uma posição direta num dos maiores mercados mundiais de software para negócios. A sua presença nos Estados Unidos possibilitou atrair investidores de renome, como a Goldman Sachs e a KKR, além de estabelecer colaborações com grandes empresas de consultoria ao redor do mundo, como a Deloitte e a Capgemini.

Similarmente, a Feedzai, empresa especializada em inteligência artificial voltada para a prevenção de fraudes financeiras, instalou a sua sede em San Mateo, Califórnia, no centro do Vale Silício. Esta posição estratégica garantiu proximidade com investidores, clientes internacionais e talento tecnológico altamente qualificado. No entanto, a empresa mantém em Coimbra, onde nasceu como um spin-off universitário, um dos seus principais centros de pesquisa e desenvolvimento.

Outro caso emblemático é o da Remote. Embora a empresa tenha grande parte de sua operação técnica em Portugal e seja um exemplo de sucesso em Portugal, a sua sede está localizada em São Francisco, nos Estados Unidos. Esta escolha teve como objetivo inserir a empresa diretamente no mais competitivo ecossistema de capital de risco e inovação do mundo, simplificando a obtenção de financiamento e promovendo um crescimento global acelerado, particularmente num modelo de negócio que se baseia fortemente na presença global e escala digital.

Após examinar os casos da Remote, OutSystems e Feedzai, torna-se pertinente refletir sobre os motivos que levam empresas semelhantes a estabelecer as suas sedes fora de Portugal.

Um dos fatores chave é o acesso ao capital de risco em maior quantidade. Fundos de investimento de grande porte, como os de venture capital e private equity, geralmente estão localizados em centros financeiros globais, como Nova Iorque, São Francisco, Boston ou Londres. As startups, ao mudarem a sua sede para esses mercados, ampliam consideravelmente as suas chances de obter um financiamento robusto, particularmente em rondas que superam os 100 milhões de dólares. Foi o caso da Feedzai e da OutSystems, que obtiveram investimentos de fundos internacionais de renome, como a KKR e a Goldman Sachs, após a alteração de sua sede.

Outro motivo é a proximidade com clientes estratégicos e mercados internacionais. Estabelecer-se em economias mais avançadas possibilita que as empresas estejam mais próximas dos seus principais clientes empresariais, simplificando as transações comerciais, oferecendo assistência técnica e aumentando a credibilidade institucional. Por exemplo, a OutSystems estabeleceu-se nos Estados Unidos com o objetivo de se conectar com grandes empresas multinacionais que utilizam soluções de software empresarial em grande quantidade.

Também existe a preocupação com a credibilidade e a visibilidade a nível internacional. Estar sediada em países como os Estados Unidos ou o Reino Unido proporciona uma perceção de maior solidez e confiabilidade para investidores, parceiros e clientes, um aspecto particularmente importante para empresas de tecnologia que atuam em mercados de alta competição. Essa escolha também pode simplificar a entrada em bolsas de valores internacionais.

Do ponto de vista legal e administrativo, muitos países oferecem um ambiente regulatório e fiscal mais competitivo. A possibilidade de beneficiar de regimes favoráveis em termos de impostos, stock options, proteção da propriedade intelectual e simplificação burocrática torna esses mercados mais atrativos para empresas em rápido crescimento.

A atratividade para talento internacional é outro fator determinante. Startups com ambição global precisam de recrutar os melhores profissionais, e cidades como São Francisco, Boston ou Londres oferecem um ecossistema vibrante de talento qualificado, especialmente nas áreas de engenharia, ciência de dados e gestão de produto.

Por fim, estar sediada num centro tecnológico internacional facilita a escalabilidade do negócio, promovendo parcerias estratégicas, expansão geográfica e até a preparação para futuras fusões ou aquisições. Estes aspetos são particularmente relevantes para empresas em fase de consolidação e crescimento global.

5.5 Análise Final

A decisão dos unicórnios portugueses – OutSystems, Feedzai e Remote – de transferirem a sua sede para o estrangeiro revela-se uma estratégia consciente de crescimento global, orientada por vários fatores estruturais e de mercado que foram analisados.

Embora seja uma decisão acertada por parte das empresas, esta tendência levanta desafios para o futuro do ecossistema empreendedor português. Em muitos casos, a mudança da sede implica uma perda de valor económico e simbólico para o país de origem, especialmente em termos fiscais, de influência institucional e da visibilidade global de Portugal como um centro tecnológico. No entanto, é crucial reconhecer que o facto destas empresas terem surgido e mantido uma parte significativa de suas operações em Portugal demonstra a capacidade do país em produzir inovações de alto nível global.

Para garantir um futuro mais equilibrado, Portugal deveria investir na criação de um ambiente ainda mais atrativo para startups em crescimento, apostando em incentivos fiscais, simplificação regulatória, apoio à internacionalização e promoção de hubs de talento. As perspetivas futuras para o ecossistema são promissoras, com um país cada vez mais reconhecido pela sua capacidade de gerar inovação e atrair atenção internacional. No entanto, será essencial consolidar estas bases para que Portugal não seja apenas um ponto de partida, mas também um espaço sustentável para o desenvolvimento de empresas globais. O objetivo deve ser claro: permitir que as startups portuguesas conquistem o mundo sem que, para isso, tenham de deixar o país para trás.

6. Conclusão

Através da análise aprofundada dos diferentes pilares que sustentam o fenómeno dos unicórnios em Portugal foi possível obter uma visão integrada e crítica sobre a realidade destas empresas no contexto português e internacional.

Os fatores de sucesso comuns às empresas acabaram por ser estes já referidos, ligados à identificação da oportunidade de negócio, modelo de negócio, foco no cliente, inovação, cultura, resiliência, visão dos investidores, financiamento e aposta na internacionalização. Do ponto de vista mais genérico, e apesar da evolução positiva nos últimos anos, em termos de startups, há um conjunto de fatores que podem tornar Portugal ainda mais atrativo e sedutor no contexto do empreendedorismo: aposta em atrair e reter talento (via fiscalidade, burocracia e tempos de resposta), aposta na responsabilidade social e sustentabilidade (apoiando startups que procurem mitigar impactos negativos da atividade), aposta nas incubadoras (permitindo-lhes melhorar competências) e apostar na internacionalização, fulcral para que as empresas ganhem escala, atraindo investidores estrangeiros e facilitando acesso a mercados internacionais.

A análise do papel das sedes no estrangeiro revelou a sua importância estratégica no percurso de internacionalização dos unicórnios portugueses. Longe de se tratar de uma simples deslocação geográfica, a mudança de sede representa uma escolha ponderada, orientada para maximizar o potencial de crescimento global. Esta opção permitiu às empresas reforçar a sua presença em mercados-chave, beneficiar de ecossistemas mais desenvolvidos, captar investimentos de grande escala e atrair talento altamente qualificado. Assim, a localização da sede tornou-se um elemento central da estratégia de posicionamento internacional, contribuindo diretamente para o sucesso e a escalabilidade das startups portuguesas no cenário tecnológico global.

O destino dos unicórnios em Portugal dependerá da sua habilidade de se adaptar a um ambiente internacional cada vez mais instável e competitivo. Contudo, o que se tornou claro durante este estudo é que Portugal possui, atualmente, melhores condições do que nunca para continuar a criar empresas tecnológicas de impacto mundial, o que por si só representa maturidade e aspiração para o ecossistema nacional.

7. Referências Bibliográficas

Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row. 27/05

Feedzai. (2021). Feedzai raises \$200M Series D funding led by KKR. <https://feedzai.com/blog/feedzai-raises-200m> 06/06

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (2016). Guia prático do empreendedor. <https://www.iapmei.pt/> 20/06

Lee, A. (2013, November 2). Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/> 06/06

Observador. (2023, 18 de dezembro). Farfetch comprada pela Coupang e sai da bolsa de Nova Iorque. <https://observador.pt/2023/12/18/farfetch-comprada-pela-coupang-e-sai-da-bolsa-de-nova-iorque/> 20/06

OutSystems. (2018, June 5). OutSystems announces \$360M investment from KKR and Goldman Sachs. <https://www.outsystems.com/company/news/outsystems-raises-360-million> 12/06

Portugal 2030. (2022). Aprovados Programas do Portugal 2030. <https://portugal2030.pt/aprovados-programas>. 02/06

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Publishing. 27/05

Santander(2025). Da inspiração à ação: apoios para empresas. <https://www.santander.pt/salto/apoios-empresas> 11/06

Saravathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>. 2/06

StartUP Portugal. (2024). Startup & entrepreneurial ecosystem report 2024. <https://startupportugal.com>. 06/06

Stevenson, H. H. (n.d.). Definition of entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper. (Ano não especificado) 27/05

Talkdesk. (2022). Talkdesk Company Overview. <https://www.talkdesk.com> 09/06

TechCrunch. (2022, April 5). Remote raises \$300M at a \$3B valuation to manage global 19/06

Web Summit. (2023). Lisbon is now Europe's capital of innovation. <https://websummit.com/blog/lisbon-innovation-hub> 22/06