

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Remote e Sword Health: fatores que contribuíram para o sucesso de dois unicórnios portugueses

Maria Madalena Ribeiro Aniceto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor
Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2024

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Remote e Sword Health: fatores que contribuíram para o sucesso de dois unicórnios portugueses

Maria Madalena Ribeiro Aniceto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor
Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais e ao meu irmão, por todo o apoio que me deram ao longo de todo este processo e por estarem sempre disponíveis para me ouvir e aconselhar. Foram fundamentais para a concretização desta dissertação.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, o Prof. Dr. Renato Pereira, por me orientar e auxiliar sempre que necessitei. A sua disponibilidade para esclarecer as minhas dúvidas ao longo do tempo foi crucial para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a toda a minha família e a todos os meus amigos, em particular aos amigos que fiz neste mestrado e com quem tive o privilégio de partilhar esta experiência. Obrigada pela vossa presença constante, compreensão, amizade e, acima de tudo, por todo o vosso apoio durante todo este percurso.

Resumo

O principal objetivo desta dissertação é saber quais os fatores que levaram ao sucesso de dois unicórnios portugueses: a Remote e a Sword Health. Para esta finalidade, foi adotada a metodologia dos estudos de caso, recorrendo a uma abordagem predominantemente qualitativa, onde se analisou detalhadamente as duas empresas e se chegou à conclusão de que existem diversos elementos em comum que as conduziram ao estatuto de unicórnio. Estes elementos são a identificação e consequente exploração das oportunidades de negócio de cada empresa, o facto de se focarem no cliente e de personalizarem os seus serviços consoante as necessidades dos seus clientes, a internacionalização, a inovação, as suas próprias culturas organizacionais, os financiamentos obtidos nas rondas de investimento e o facto de não estarem sediadas em Portugal. Com isto, constata-se que estes fatores, ao trabalharem em conjunto e, ao serem bem estabelecidos, podem levar ao sucesso de qualquer entidade que queira crescer exponencialmente, tal como as duas empresas estudadas. Além disto, é também feita uma análise ao universo do empreendedorismo em Portugal, mais especificamente ao ecossistema empreendedor português e às *startups* e unicórnios existentes nesse mesmo ecossistema. Em relação a este tema concluiu-se que, apesar de ter evoluído positivamente nos últimos anos, o ecossistema empreendedor em Portugal ainda tem algumas lacunas, pelo que a divulgação do país como sendo um centro internacional atrativo para as *startups* é fundamental para atrair e reter talento, para atrair investimento, para promover a inovação e para estimular o crescimento da economia.

Palavras-Chave:

Unicórnio, Sucesso, Remote, Sword Health

Sistema de Classificação JEL:

L26 – Entrepreneurship; M13 – Startups; O30 – Innovation

Abstract

The main objective of this dissertation is to find out what factors led to the success of two portuguese unicorns: Remote and Sword Health. To this end, the case study methodology was adopted, using a predominantly qualitative approach, where the two companies were analyzed in detail, and it was concluded that there are several elements in common that led them to unicorn status. These elements are the identification and consequent exploitation of each company's business opportunities, the fact that they focus on the costumer and customize their services according to their costumers' needs, internationalization, innovation, their own organizational cultures, the funding obtained in the investment rounds and the fact that they are not based in Portugal. This shows that these factors, when they work together and are well established can lead to the success of any entity that wants to grow exponentially, just like the two companies studied. In addition, an analysis is made of the universe of entrepreneurship in Portugal, more specifically the portuguese entrepreneurial ecosystem and the *startups* and unicorns that exist there. In relation to this topic, it was concluded that despite having evolved positively in recent years, the entrepreneurial ecosystem in Portugal still has some gaps, so promoting the country as an attractive international center for startups is fundamental to attracting and retaining talent, attracting investment, promoting innovation and stimulating economic growth.

Keywords:

Unicorn, Success, Remote, Sword Health

JEL Classification System:

L26 – Entrepreneurship; M13 – Startups; O30 – Innovation

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Empreendedorismo.....	5
2.2. Ecossistema Empreendedor.....	6
2.3. <i>Startups</i>	8
2.4. Unicórnios.....	10
3. Metodologia.....	13
4. O Ecossistema Empreendedor Português.....	17
5. Os Unicórnios Portugueses.....	25
5.1. Farfetch.....	27
5.2. OutSystems.....	28
5.3. Talkdesk.....	29
5.4. Feedzai.....	30
5.5. Anchorage Digital.....	31
6. Estudos de Caso.....	33
6.1. Introdução.....	33
6.2. Remote.....	33
6.3. Sword Health.....	39
7. Conclusões.....	47
8. Referências Bibliográficas.....	51

1. Introdução

Atualmente, no cenário empresarial mundial, a ascensão das empresas unicórnio representa um fenómeno relevante e transformador. Estas empresas destacam-se das restantes por serem exemplos de inovação e de rápido crescimento, por terem a capacidade de atrair investimentos substanciais e por terem abordagens disruptivas capazes de modificar setores inteiros.

De um modo geral, os unicórnios são empresas que conseguiram atingir o valor de mercado de 1.000 milhões de dólares e o próprio termo “unicórnio” indica a raridade de tal acontecimento, visto que tem um nome associado a uma criatura mítica (Lee & Lin, 2020). Uma avaliação assim é, frequentemente, considerada uma meta significativa no ciclo de vida de uma empresa, pois indica que esta teve a capacidade de atingir um nível elevadíssimo de crescimento e, conseqüentemente, de valor de mercado.

Estas empresas são um fenómeno do século XXI e simbolizam a era da inovação e do desenvolvimento tecnológico, num mundo onde o surgimento da *internet* proporcionou um aparecimento substancial de *startups* (empresas jovens) com um enorme potencial de crescimento. Assim, estes fenómenos representam não só a promessa de mudanças em várias indústrias, como também representam a mentalidade empreendedora que existe atualmente em todo o mundo, onde o sucesso em mercados altamente competitivos e dinâmicos depende da capacidade de agilidade e da criação de valor destas organizações.

Posto isto, pode considerar-se que o sucesso destes empreendimentos, ao ponto de chegarem a valores astronómicos é considerado um evento invulgar, pelo menos no contexto atual do mundo empresarial. Assim sendo, devido ao grande interesse em abordar um tema relacionado com fenómenos do universo empreendedor e, após a leitura de alguns artigos, foi possível identificar que o estudo sobre as empresas unicórnio, especialmente as portuguesas, necessita de ser mais aprofundado.

De acordo com Bock e Hackober (2020), o número de empresas unicórnio aumentou consideravelmente na última década a nível mundial. Seria de se esperar que estes fenómenos ocorressem apenas em grandes potências mundiais, como é o caso dos Estados Unidos da América ou da China, mas cada vez mais surgem unicórnios noutros países de menor dimensão territorial e económica, tal como Portugal, por exemplo.

Efetivamente, tem-se assistido a um aumento significativo da cultura do empreendedorismo em Portugal, o que tem encorajado cada vez mais indivíduos a ponderarem iniciar os seus próprios negócios (em Portugal), sendo o nosso país, neste momento, considerado favorável ao surgimento e desenvolvimento de novos negócios inovadores em diversas áreas de atuação.

Exemplo disso é o sucesso de várias *startups* portuguesas que conseguiram ser bem-sucedidas ao terem a capacidade de atingir o estatuto de unicórnio, estatuto este que é desejado por milhões de empresas em todo o mundo.

Segundo Marcela (2021), existem sete empresas com raízes portuguesas que se conseguiram tornar unicórnios, sendo elas a Farfetch, a OutSystems, a Talkdesk, a Feedzai, a Remote, a Sword Health e a Anchorage Digital. Assim, devido ao grande desejo de abordar na minha dissertação um tema relacionado com os unicórnios com veia portuguesa, decidi focar-me, maioritariamente, em apenas dois: na Remote e na Sword Health. Estas duas empresas são claros exemplos de negócios de sucesso no contexto empresarial português, nomeadamente no que diz respeito aos setores da tecnologia (neste caso, focada nos serviços de recursos humanos) e da saúde, que são áreas que demonstram, atualmente, uma crescente relevância e interesse por parte da população.

Esta dissertação está dividida em vários capítulos e subcapítulos, sendo o primeiro esta mesma introdução e o segundo destinado à revisão da literatura, onde se irá analisar detalhadamente os conceitos de empreendedorismo, de ecossistema empreendedor, de *startups* e de empresas unicórnio. De seguida, no terceiro capítulo, encontra-se a metodologia utilizada na pesquisa deste trabalho, onde se explica as estratégias de recolha e análise dos dados adotados para esta investigação. O capítulo seguinte foca-se na análise do ecossistema empreendedor português, onde se observam os fatores que levaram ao seu desenvolvimento ao longo dos últimos anos, nomeadamente em relação à criação e ao crescimento das *startups* em Portugal e à inovação no país. Depois disto, o quinto capítulo dedica-se ao estudo dos unicórnios portugueses, destacando os restantes cinco unicórnios que não a Remote e a Sword Health (Farfetch, OutSystems, Talkdesk, Feedzai e Anchorage Digital) e, de seguida, o sexto capítulo apresenta os estudos de caso específicos das duas empresas escolhidas, o que proporciona uma análise aprofundada das diferentes características que contribuíram para o sucesso de cada uma. O sétimo capítulo diz respeito às conclusões deste estudo, onde se irá avaliar e analisar quais são, efetivamente, os fatores que levam estas empresas a atingir a sua glória, examinando-as individualmente e comparando-as e também onde se irá fazer uma análise resumida do ecossistema empreendedor português. Por fim, o oitavo e último capítulo desta dissertação é referente às referências bibliográficas associadas à investigação de todo este trabalho.

Em suma, ao abordar este fenómeno, pretende-se não apenas estruturar a evolução e as particularidades distintas destas organizações, mas também facultar conhecimentos e ideias pertinentes para empreendedores ou investidores que procuram compreender o papel

desempenhado pelas *startups* no contexto do empreendedorismo e inovação em Portugal e no resto do mundo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo é normalmente definido como sendo o ato de descobrir e procurar oportunidades lucrativas (Shane & Venkataramann, 2000; Ghezzi, 2019). Quando detetam essas oportunidades, os empreendedores devem pensar seriamente sobre como combinar os recursos que detêm, de forma criativa e original (Ireland et al., 2003), para os conseguirem tornar heterogêneos (*e.g.*, recursos que criam valor para os consumidores, no entanto são raros e difíceis de imitar) (Barney, 2001). Além disto, os empreendedores devem igualmente preocupar-se em moldar uma *startup* e uma proposta de valor à volta desses mesmos recursos.

Num contexto mais atual, Diandra e Asmy (2020) explicitam que o empreendedorismo é um fenómeno natural nos negócios que demonstra que os mesmos são saudáveis quando há capacidades empreendedoras que são adotadas para a mudança e para a aprendizagem. Os mesmos autores referem ainda que é benéfico para qualquer negócio compreender não só a definição de empreendedorismo, como também as suas fontes e tipos, bem como conseguir geri-lo. Barot (2015) indica num estudo que existem dois tipos de empreendedorismo: o *opportunity-based* (baseado nas oportunidades) e o *necessity-based* (baseado nas necessidades). No primeiro, o empreendedor deteta uma oportunidade de negócio e desenvolve-o como sendo a sua escolha de carreira. No segundo, o empreendedor não tem outra opção para se sustentar e, neste caso, o empreendedorismo não é uma escolha, mas sim uma obrigação. Os indivíduos que se encontram nesta última situação não dão valor ao empreendedorismo, pois só o fazem porque não têm outra saída (Gries & Naudé, 2011). Por outro lado, Aulet e Murray (2013) dividem o empreendedorismo em duas categorias. A primeira é o empreendedorismo moldado pela inovação, que partilha a ideia de negócios inovadores com o propósito de perseguirem oportunidades globais. O segundo é o empreendedorismo de pequenas e de pequenas e médias empresas, que têm pouco acesso aos mercados globais, que servem apenas os mercados locais e que, em consequência, têm uma vantagem competitiva muito reduzida em relação às organizações da primeira categoria (Aulet & Murray, 2013; Diandra & Asmy, 2020) Existem ainda outros estudos com diferentes categorias, tais como o empreendedorismo de alto crescimento, tecnológico e de negócios de capital de risco (Welter et al., 2017). Exemplo disso são as gigantes Google, Apple e Amazon, que se focam no desenvolvimento das tecnologias, permitindo criar bilionários e milhares de postos de trabalho.

Segundo Barot (2015), para gerir o empreendedorismo, em primeiro lugar, um empreendedor tem de assumir o risco de começar/retomar um negócio. De seguida, tem de enfrentar a incerteza e a volatilidade do negócio, especialmente para as pessoas que estão a começar um (*startup*) e, por último, gerar lucro. O autor sugere ainda que algumas potenciais ferramentas para participar no processo de empreendedorismo, tal como ser inovador, podem ser um alerta para reconhecer oportunidades e ser experiente. Estas características dos empreendedores irão permitir uma nova adaptação aos mercados, bem como ter a capacidade de detetar falhas e criar bens e serviços para preencher a procura dos mesmos. No entanto, para atingir o sucesso, o mesmo propõe aos governos a participação ativa em atividades empreendedoras, quer seja através de financiamento para novos empreendedores, quer seja proporcionando formações e educação na área do empreendedorismo.

Concluindo, o empreendedorismo é um fenómeno natural no mundo dos negócios, sendo um processo de criação de novos bens e serviços que têm a capacidade de satisfazer as necessidades que até então ainda não tinham sido saciadas. Esta área foca-se muito na identificação de oportunidades que, mais tarde, irão dar lugar à correção das falhas que forem detetadas, com os empreendedores a caracterizarem-se por terem uma criatividade elevada e tolerância ao risco. Por fim, o empreendedorismo impacta positivamente o crescimento económico, por via da criação de postos de trabalho e do aumento da capacidade produtiva.

2.2. Ecosystema Empreendedor

O termo “ecossistema” (sistema ecológico) provém da biologia, onde é definido como um sistema composto por organismos vivos e o seu ambiente (Tansley, 1935). Já o segundo termo, “empreendedor” (entrepreneur), caracteriza-se por ser um processo segundo o qual as oportunidades para criar bens e serviços são exploradas, avaliadas e executadas (Shane & Venkataraman, 2000).

Moore (1996) introduz o termo *business ecosystem* (ecossistema de negócios), o qual define como sendo uma comunidade de organizações e indivíduos que interagem entre si, onde o alcance dos objetivos depende da eficiência dessas interações. Mais tarde, reforçando estas ideias, Isenberg (2010, 2011) criou o termo *entrepreneurial ecosystem* (ecossistema empreendedor). Apesar dos estudos destes autores se focarem mais nas *startups*, Stam (2015) analisou os aspetos do ecossistema empreendedor e salientou o quão limitador era focar-se apenas nessas empresas. Atualmente, não existe ainda uma definição concreta de “ecossistema empreendedor” entre especialistas e investigadores (Mikic et al., 2020).

Primeiramente, Stam (2015) define este ecossistema como sendo uma série de fatores interdependentes que, de forma coordenada, permitem um empreendedorismo produtivo. Em segundo lugar, Mason e Brown (2014) oferecem uma descrição mais detalhada desta definição, onde propuseram que um ecossistema empreendedor pode ser considerado como “uma série de fatores empreendedores conectados (potenciais e existentes), as organizações empreendedoras (e.g., empresas, capitais de risco, *business angels*, bancos), as instituições (e.g., universidades, agências do setor público) e os processos empreendedores (e.g., números de empresas em elevado crescimento, (...)) que, formalmente e informalmente, se unem para se conectarem, medirem e governarem a *performance* do ambiente empreendedor”. Em terceiro, Harima et al. (2020) desenvolveram uma descrição que afirma que um ecossistema empreendedor é “uma interação dinâmica entre fatores interdependentes e outros fatores dos ambientes institucionais de uma região particular, onde a alocação de recursos faz-se através da criação e gestão de novos empreendimentos”. Apesar de todas estas definições variarem em termos de *outputs*, pode-se tirar uma conclusão pertinente: a interação entre os vários e diferentes componentes do ambiente empreendedor externo é fundamental. Quando a importância das interações entre as diferentes componentes for estabelecida, têm de se considerar quais delas é que podem constituir o ecossistema empreendedor. Esta é a questão mais importante deste tema (Colombo et al., 2019). Tal como esperado, inúmeros autores incluem diferentes componentes nos seus modelos. Isenberg (2011) incluiu a política, os mercados, o capital humano, a cultura e as finanças. Por outro lado, Stam (2015) identificou como componentes as instituições formais, a cultura do empreendedorismo, as infraestruturas físicas, a procura, os *networks*, a liderança, o talento, as finanças, novos conhecimentos e os serviços intermédios.

De acordo com Mikic, Horvatinovic e Kovac (2020), vários académicos defendem que existem diferenças significativas entre ecossistemas empreendedores, sistemas de inovação regionais e *clusters* industriais. Ao fornecerem fundamentos para estas diferenças, eles têm a capacidade de melhorar a credibilidade do conceito de ecossistema empreendedor, ajudando a clarificar os seus limites e, ao mesmo tempo, realçando os benefícios do seu estudo contínuo. Primeiro, Spigel e Harrison (2018) afirmam que os ecossistemas empreendedores não são específicos de cada indústria. Os mesmos autores constatam ainda que estes ecossistemas estão mais preocupados na forma como os empreendedores obtêm recursos, do que propriamente de que recursos se trata. Depois, ao comparar diretamente ecossistemas empreendedores com ecossistemas de inovação regionais, Brown e Mason (2017) declaram que instituições como, por exemplo, universidades, são *drivers* de processos de inovação, enquanto este papel é ocupado por empreendedores nos ecossistemas empreendedores.

Em suma, apesar de ainda não existir um consenso entre os diferentes autores sobre a definição concreta de ecossistema empreendedor, nem uma só resposta à questão de quais serão ao certo as suas componentes, pode-se concluir que este é um ambiente propício para o aparecimento de novas empresas em distintos mercados e indústrias.

2.3. *Startups*

Atualmente, as *startups* têm estado no centro de debates entre profissionais de inovação e gestão (Ries, 2012). Segundo Iyigun (2015), estas organizações podem ser definidas como pequenas empresas, ou até mesmo projetos de negócios promissores com uma grande componente inovadora durante a fase embrionária dos seus ciclos de vida. O mesmo autor afirma ainda que as *startups* e o empreendedorismo representam mecanismos que acrescentam um enorme valor para o crescimento da economia e da economia digital, pois promovem mudanças na estrutura social e económica de um país.

A criação das *startups* altera não só a estrutura de negócios de um determinado país, como também a sociedade num todo, traduzindo-se em inúmeros benefícios económicos e sociais, incluindo: o aumento do número de postos de trabalho, o aumento da responsabilidade para com as comunidades onde estas empresas se situam e a mobilização de recursos (Simões et al., 2020).

De acordo com Freytag (2019), estas empresas podem ser classificadas em dois grupos distintos: as empresas na fase de desenvolvimento (procura pelo negócio) e as empresas na fase de vendas (crescimento para o negócio). Segundo o mesmo autor, enquanto a primeira fase se foca em criar protótipos para uma validação de produtos inovadora, a fase seguinte procura comercializar produtos que já estão validados e amplificar o crescimento do negócio. No entanto, apesar das *startups* serem empresas nascentes com uma performance altamente inovadora e com um potencial promissor em ambas as fases (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016), vários estudos identificaram que as causas de insucesso de novos empreendimentos estão relacionadas a uma alta incerteza e escassez de bens, fazendo com que seja difícil que as *startups* tenham os recursos necessários para atingir os seus objetivos (CB Insights, 2018). Ou seja, resumidamente, estas empresas precisam de encontrar formas de obter os recursos requeridos para desenvolver produtos inovadores (fase de desenvolvimento) e melhorar a sua comercialização (fase de vendas) (Steinbruch et al., 2021).

A caracterização das *startups* não depende do tamanho das empresas, da atividade ou do setor económico em que operam (Ries, 2012), porque a sua principal vantagem competitiva é

relacionada com a inovação como resultado (Paradkar et al., 2015). Deste modo, estas empresas tentam compreender os seus clientes, mapeando a forma como estes compram produtos e/ou serviços, o que permite às *startups* a construção de um modelo financeiro, resultando em lucro para as mesmas (Blank, 2020).

As *startups* de sucesso não seguem o mesmo caminho que as empresas tradicionais. Em vez disso, elas criam um processo paralelo de desenvolvimento do produto baseado na descoberta e aprendizagem dos clientes (Blank, 2020). Alguns profissionais seguiram a ideia de dividir estas empresas em fases de desenvolvimento (maturidade), pois para a pesquisa é extremamente pertinente, considerando que as *startups* em diferentes fases apresentam características e comportamentos diferentes (Marmer et al., 2011; Picken, 2017). Nestas fases, consegue-se identificar que algumas características distintas podem ser, por exemplo, o nível de estrutura, o número de empregados, as atividades principais, os objetivos e a relação com os consumidores.

Segundo Kopera et al. (2018), o ponto fundamental a memorizar é o facto das *startups* serem dinâmicas e ativas em termos de forma e relevância, devido às suas atividades em ambientes inconstantes. Acrescentando a isto, evidencia-se ainda que grande parte das *startups* inovadoras dependem quase, ou até mesmo totalmente de tecnologia, sendo isso o que lhes permite desenvolver e repartir o seu valor. Gimenez-Fernandez e Beukel (2017) evidenciam ainda que estas organizações contribuem significativamente para a inovação e para o crescimento económico, na medida em que introduzem alterações que transformam a rivalidade competitiva nas indústrias, ameaçando desta forma a vantagem competitiva das outras já existentes. As mesmas autoras também afirmam que estas jovens empresas acabam por ser mais inovadoras do que as que já estão estabelecidas nos mercados, tendo a capacidade de poder superá-las. Uma das principais questões é que, devido à falta de dinheiro, as *startups* não conseguem ter rotinas específicas, o que acaba por ser uma determinante da inovação, pois são entidades mais flexíveis e que, ao não terem rotinas rigorosas, acabam por poder ter processos de inovação menos estruturados, permitindo ajustar a maneira de executar as atividades. Ao terem a vontade de oferecer um produto novo, estas empresas propagam a inovação radical, o que acaba por colocar novos artigos à disposição do mercado (Gimenez-Fernandez & Beukel, 2017).

Por fim, pode-se constatar que as *startups* são, resumidamente, empresas jovens que têm como principal objetivo revolucionar os mercados em todo o mundo. Tal acontecimento só pode ser possível através da oferta de produtos ou serviços inovadores e diferenciados que consigam satisfazer as necessidades gerais e específicas dos consumidores. Outra característica destas empresas recentes é que detêm de um elevado potencial de crescimento, no entanto estão

expostas a muitos mais riscos do que empresas já existentes no mercado ou indústria onde se pretendem inserir.

2.4. Unicórnios

As empresas consideradas unicórnios designam-se por *startups* que conseguiram alcançar um modelo de negócios altamente escalável graças à oferta de um produto, bem ou serviço através da inovação disruptiva (Jinzhi & Carrick, 2019).

Originalmente introduzido por Aileen Lee, fundadora da Cowboy Ventures, em 2013, o termo “unicórnio” descreve empresas que sempre foram privadas, que receberam pelo menos um financiamento de capital institucional, que não são parte de uma outra empresa pública e que têm um valor de mercado estimado em mil milhões de dólares ou mais (Brown & Wiles, 2015). Deste modo, de acordo com Torres-Toukourmidis et al. (2020), isto torna os investimentos destas empresas rentáveis a médio e longo prazo, tendo uma base tecnológica pertinente e procurando ter como principal foco o consumidor e a transformação social, os unicórnios são também caracterizados por não estarem inicialmente cotados na bolsa de valores.

Tradicionalmente, as sociedades de capital de risco procuram negócios que possam aumentar os seus investimentos, podendo assim atingir um nível de *performance* que satisfaça os seus investidores (Gompers, 2022; Sullivan, 2017). Existe ainda muito pouca informação sobre os unicórnios e, normalmente, este tipo de empresas são comentadas em conversas sobre capital de risco (Bellavitis et al., 2017; Kenney & Zysman, 2019). Posto isto, e de acordo com Cowden et al. (2020), apesar destas *startups* utilizarem capital de risco, existem diferenças acentuadas nestes empreendimentos e é por esta razão que são muito mais valorizadas do que outras *startups*. De facto, através de um estudo realizado pela CB Insights (2018) chegou-se à conclusão de que somente 1 % das *startups* financiadas por sociedades de capital de risco é que atingem o *status* de unicórnio, o que demonstra a sua distinção para com outros tipos de empreendimentos.

Como já foi anteriormente mencionado, os unicórnios recebem investimentos muito superiores aos de outras empresas “normais”, com o intuito de que possam ser os primeiros a perturbar grandes indústrias já existentes, ao criar mudanças de paradigma. É devido a este objetivo que os grandes investidores são atraídos para estes empreendimentos, pois investem na expectativa de criar uma fortuna significativa (Griffith & Primack, 2015).

Estas empresas diferenciam-se na orientação a longo prazo. A esperança de arrecadar uma grande riqueza inclui a vontade dos investidores de que as empresas unicórnio arrisquem,

experimentem, e que encontrem o seu próprio caminho com o objetivo de promover um modelo de negócio sustentável, conseguindo desta forma criar outras regras nos mercados. Devido a esta orientação a longo prazo e, ao serem apoiadas por capitais de risco, é esperado que os unicórnios operem com perdas financeiras consideráveis durante um tempo bastante mais significativo (Kenney & Zysman, 2018). O investimento destes capitais de risco dá a estas organizações a oportunidade de criarem a sua própria tecnologia, a sua plataforma e ainda de desenvolverem o mercado que não existe naquele espaço de tempo no setor da organização existente (Zietsma & Lawrence, 2010).

Os unicórnios apostam na tecnologia com a intenção de criar mercados, afastar empresas concorrentes já existentes numa indústria e/ou deslocar negócios em vários segmentos, ao fornecerem um produto ou serviço que consiga fortalecer as indústrias. Para além disto, os unicórnios tendem a unir a tecnologia com um modelo de negócios inovador que consiga remover as falhas das transações e dos custos de mercado (Chesbrough, 2007; 2010; Zott & Amitt, 2007). Posto isto, a maioria dos unicórnios estão a competir em mercados já competitivos, o que resulta na disrupção do *status quo*. Negócios como a Uber e a Dropbox, por exemplo, proporcionam novas formas de os consumidores fazerem algo que já faziam, nomeadamente apanhar um táxi e guardar documentos eletrónicos mais facilmente, com custos mais reduzidos. Guo e Zhang (2021) relatam que estas empresas surgem como resultado da incubação de *startups* e que, ao atingirem o patamar de unicórnios, acabarão por ser afetadas por diversos fatores ambientais, nomeadamente indústrias emergentes, o ambiente de negócios, apoio à plataforma, apoio financeiro, entre outros.

Em relação à classificação dos unicórnios, Lee e Lin (2020) referem que estes podem ser classificados nas seguintes categorias de negócio: inteligência artificial; auto e transporte; cibersegurança; consumo e retalho; gestão de dados e analítica; *e-commerce* e *direct-to-costumer*; *education tech*; *Fintech*; *hardware*; saúde; serviços de Internet e *software*; cadeia de abastecimento, logística e entregas; viagens; e outros.

Por último, resumidamente, pode-se concluir que os unicórnios são um tipo específico de *startup*, avaliadas em cerca de mil milhões de dólares ou mais. Estas empresas têm como principal objetivo a disrupção de mercados, tendo uma orientação a longo prazo e a capacidade de redefinir as indústrias através da oferta de produtos disruptivos. Estas *startups* apostam ainda no uso da tecnologia para poderem ser mais eficientes e, assim, conseguirem atingir os seus objetivos mais facilmente.

3. Metodologia

Segundo Queirós et al. (2017), a metodologia científica é uma ferramenta fundamental para o conhecimento dos métodos que são utilizados na elaboração de documentos científicos, como é o caso das dissertações. É, portanto, o estudo dos métodos ou instrumentos necessários para a realização de um trabalho científico. Flanagan (2013) indica que este método científico é o recurso mais poderoso para descobrir verdades sobre o mundo, explorar novas teorias e realizar validações empíricas. É o processo de descobrir e interpretar os factos que estão inseridos numa determinada realidade e, em relação à sua abordagem, existem duas: a quantitativa e a qualitativa.

Em relação a esta dissertação, o método escolhido foi a abordagem qualitativa. A *qualitative research* não tem que ver com modelos matemáticos, mas sim com o entendimento profundo de um determinado problema (Queirós et al., 2017). De um modo geral, é uma abordagem que se foca em aspetos que não podem ser quantificados, tendo como principal objetivo procurar e acumular informação pertinente para se entender quais são as várias dimensões que constituem um problema que está a ser investigado. A pesquisa qualitativa trabalha no universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a características que não podem ser reduzidas a variáveis operacionais. Por outro lado, na pesquisa quantitativa os dados podem ser quantificados e, como as amostras são geralmente grandes e consideradas representações da população, os resultados são apontados como uma visão geral de toda a população. A matemática e a estatística são disciplinas que detêm um papel fundamental no processo de análise dos resultados obtidos nesta abordagem, sendo esta mesma análise feita através de softwares como, por exemplo, o SPSS.

Assim sendo, optou-se por uma abordagem qualitativa, visto que o objetivo deste trabalho é descrever as empresas escolhidas, caracterizando-as de uma forma mais geral, como por exemplo os seus nomes, as suas histórias e os seus produtos e/ou serviços. Além disto, os fatores críticos para o seu sucesso serão enumerados, de uma forma descritiva, permitindo deste modo compreender como é que conseguiram atingir o êxito que lhes permitiu que se tornassem unicórnios. Estas organizações serão comparadas para tentar entender de que forma é que as suas respetivas estratégias se diferenciam, partindo do pressuposto que cada uma terá o seu próprio contexto, sendo igualmente feita uma investigação para descobrir em que pontos é que estas têm semelhanças. Para este propósito, foi escolhida a metodologia dos estudos de caso.

Os estudos de caso são um método de pesquisa usado para se conseguir ter um entendimento profundo e multifacetado de um problema complexo num contexto de vida real (Crowe

et al., 2011). É um método qualitativo que é extensivamente utilizado numa enorme variedade de disciplinas, mas em particular nas ciências sociais.

Segundo Queirós et al. (2017), estes são um meio para se investigar situações complexas com múltiplas variáveis em análise, sendo apelativos para enriquecer os conhecimentos de uma determinada área. De acordo com os mesmos autores, as principais vantagens dos estudos de caso, face aos outros métodos qualitativos, são que estes fornecem informação detalhada sobre determinados indivíduos/organizações, oferecem a oportunidade de mudar e inovar certos pressupostos teóricos e podem ainda ser uma boa alternativa ou até mesmo um complemento dos *focus groups*. Por outro lado, as suas desvantagens são a dificuldade em estabelecer conexões de causa-efeito, o facto de não ser fácil generalizar de um pequeno grupo de estudos de caso nem de criar um estudo de caso que se adapte a todos os assuntos, bem como o facto de ter problemas éticos, especialmente de confidencialidade. Yin (2003) afirma que se deve recorrer aos estudos de caso quando:

1. O foco do estudo é responder a perguntas de “como” e “porquê”;
2. Se quer cobrir condições contextuais, porque se acredita que serão relevantes para o fenómeno em estudo;
3. Os limites não são claros entre o contexto e o fenómeno em análise.

Para uma definição mais detalhada, Simons (2009) indica que um estudo de caso é uma pesquisa aprofundada de diversas perspetivas da complexidade e singularidade de um determinado projeto, instituição, programa ou sistema na vida real. A mesma autora salienta ainda que os estudos de caso não deveriam ser vistos como um método, mas sim como algo que é feito de vários métodos. Stake (2005), como citado em Starman (2013), concorda com esta premissa, em que o próprio sugere que um estudo de caso se trata de uma escolha do que se vai estudar, através de diferentes métodos que se determinam para estudar os casos, e não de uma escolha metodológica em si. Ou seja, se se decidir seleccionar um estudo de caso para uma determinada pesquisa, isto não significa a escolha de um método, mas sim a seleção do que irá ser estudado e explorado.

Em relação às categorias dos estudos de caso, de acordo com Zainal (2007), existem três: a exploratória, a descritiva e a explanatória. Na primeira categoria mencionada explora-se qualquer fenómeno nos dados fornecidos que sirva como um ponto de interesse para o pesquisador. Um exemplo desta situação é um investigador que está a cargo de um estudo de caso exploratório sobre o processo de leitura de determinados indivíduos, onde este pode fazer perguntas gerais, tais como “Será que um estudante utiliza alguma estratégia quando está a ler um texto?” e “Se sim, quão regularmente?” (Zainal, 2007). Escusado será mencionar que o objetivo destas

perguntas é abrir caminho para uma análise mais aprofundada do fenómeno em estudo. Neste tipo de estudo de caso poderá ser ainda efetuada uma pequena pesquisa e recolha de dados, antes de serem propostas as questões e hipóteses da investigação a ser realizada, o que ajuda a preparar o enquadramento da mesma. Já os estudos de caso descritivos, tal como o próprio nome indica, servem para descrever o fenómeno natural que ocorre nos dados em questão, ou seja, pegando no exemplo anterior, que diferentes estratégias é que são empregues por um leitor e como ele as utiliza. O propósito é, portanto, descrever os dados à medida que estes vão surgindo. O grande desafio de um estudo de caso descritivo é que o investigador tem de previamente apresentar uma teoria descritiva para dar suporte à explicação do fenómeno e, se isso falhar, corre-se o risco de falta de rigor e de problemas durante a elaboração do projeto em questão (Zainal, 2007). Por último, os estudos de caso explanatórios analisam atentamente os dados, de uma forma superficial e ao mesmo tempo profunda, para se conseguir explicar o fenómeno que ocorre nesses mesmos dados. Usando o mesmo exemplo das outras duas categorias, neste caso específico um pesquisador pode perguntar qual a razão pela qual um estudante utiliza uma determinada estratégia quando lê. Recorre-se a este tipo de estudo de caso quando se tem estudos casuais em que a correspondência de padrões pode ser utilizada para investigar determinados fenómenos em casos multivariados e complexos.

Apesar de apenas terem sido identificadas três categorias, existem outros investigadores que afirmam que existem mais. McDonough e McDonough (1997), por exemplo, indicam que há ainda os estudos de caso interpretativos e os avaliativos. Nos interpretativos, o pesquisador pretende interpretar os dados através do desenvolvimento de categorias conceptuais, ao apoiar ou desafiar as hipóteses formuladas a respeito destas mesmas categorias. Já nos avaliativos, o investigador vai mais longe ao acrescentar a sua própria opinião à informação encontrada nos dados. Basicamente, em resumo, enquanto os estudos de caso interpretativos têm como objetivo fornecer um entendimento profundo dos significados e dos processos sociais num determinado contexto ou problema, os avaliativos focam-se mais em apreciar ou avaliar criticamente o sucesso ou impacto desses mesmos contextos ou problemas.

Neste trabalho irá ser estudado um fenómeno comum da vida real, as empresas unicórnio portuguesas, e a problemática de investigação irá incidir sobre descobrir quais os fatores críticos de sucesso que conseguiram fazer com que estas mesmas chegassem a esse estatuto. Para o efeito serão referidos e descritos todos os unicórnios portugueses, isto é, considerando as organizações cujo fundador ou cofundador tenha ADN português, sendo estas, tal como mencionadas no capítulo anterior, a Farfetch, a Talkdesk, a OutSystems, a Feedzai, a Remote, a Sword Health e, mais recentemente, a Anchorage Digital, o que faz um total de sete unicórnios. No

entanto, para efeitos de pesquisa mais aprofundada, esta tese irá ser focada, maioritariamente, em apenas duas: na Remote e na Sword Health. A escolha destas empresas consideradas unicórnios portugueses (ou seja, de Portugal) deve-se obviamente ao facto de serem do meu país de origem e também ao facto de querer ganhar mais conhecimento sobre o impacto que estas organizações têm na sociedade, bem como ter a chance de obter mais informações sobre os diferentes setores onde atuam e entender quais são os desafios e oportunidades que podem encontrar.

Com isto, nesta pesquisa serão utilizados dados tanto qualitativos como quantitativos, apesar de haver um predomínio dos qualitativos. Assim, ao analisar uma combinação destes dois tipos de dados irá ser possível fornecer um entendimento profundo das empresas unicórnio portuguesas e das suas características únicas, bem como de todo o ecossistema empreendedor português. Para o efeito irei recorrer a dados predominantemente secundários presentes em notícias e outras informações adquiridas através dos meios de comunicação social, como é o caso do Jornal de Negócios, do Expresso ou do Observador, em *websites*, como o CB Insights e o Crunchbase, em relatórios oficiais, em entrevistas a intervenientes relevantes, e ainda em relatórios e artigos científicos pertinentes para este tema, que estão disponíveis no ProQuest, por exemplo.

4. O Ecossistema Empreendedor Português

Antes de abordar mais detalhadamente o tema dos unicórnios portugueses e o que os impactou para conseguirem atingir o seu sucesso, torna-se de extrema relevância falar sobre o ecossistema empreendedor português que, apesar de ser um mercado pequeno, não deixa de ser menos pertinente que os outros.

Atualmente, Portugal é reconhecido como sendo um país bastante atrativo para as *startups* e para os empreendedores, tendo um forte e crescente ecossistema de *startups*, acesso a recursos, a capital e a trabalho qualificado. Sendo um ecossistema particularmente recente, o ecossistema de *startups* português é uma das mais valias que Portugal tem para oferecer, com empresas que crescem a um ritmo acelerado, que representam cerca de 1 % do Produto Interno Bruto (PIB) do país e que empregam mais de 25 mil pessoas (Martins, 2022). Além disto, a qualidade de vida, o clima, a posição geográfica estratégica e a facilidade de comunicação em línguas estrangeiras (em particular, o inglês), demonstra que Portugal tem o que é preciso e necessário para atrair investimento e talento especializado, conseguindo assim construir um ecossistema empreendedor focado na inovação tecnológica. Todas estas características acima mencionadas contribuem desta forma para o progresso significativo no desenvolvimento do ecossistema empreendedor do nosso país.

Continuando a citar o caso português, a Startup Portugal, uma organização sem fins lucrativos que tem como principal missão promover a inovação e o empreendedorismo na realidade portuguesa destaca o valor do ecossistema empreendedor português e menciona que, além dos unicórnios criados em Portugal, como a Farfetch, a OutSystems, a Talkdesk ou a Feedzai, existem diversas outras empresas que estão a começar a ganhar valor a nível internacional (Rocha et al., 2023). Lançada em 2016 pelo Ministério da Economia, a Startup Portugal tem como objetivo, segundo o seu próprio site, apoiar o governo português no planeamento e na implementação de uma Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, criando assim uma economia portuguesa mais dinâmica e inovadora que está baseada em quatro pilares, sendo eles: a educação/conhecimento sobre o empreendedorismo, o financiamento, a legislação e a internacionalização. Por outras palavras, esta organização procura promover o empreendedorismo em todos os níveis educativos, simplificar e melhorar as regras para as *startups*, atrair mais investimento e promover a internacionalização das novas empresas. Um dos programas desta organização é o *Startup Visa*, que fornece aos empreendedores que não fazem parte da União Europeia um visto de residência de 1 ano para estabelecerem e desenvolverem as suas *startups* no nosso país.

Depois de ter recebido a Web Summit em 2016, a maior feira de tecnologia, empreendedorismo e inovação da Europa, Portugal tem sido reconhecido como sendo um dos locais mais “na moda” no que diz respeito à colocação de *startups*, o que posiciona o nosso país no mapa dos investidores. No ano de 2022, numa entrevista publicada no blog do site oficial da Web Summit, António Dias Martins, diretor executivo da Startup Portugal afirma que, em 2021, conseguiu-se atingir um recorde de 1000 milhões de euros investidos nas *startups* portuguesas (Taylor, 2022). No mesmo ano, evidenciou-se que Portugal foi o país da Europa que teve um maior crescimento no número de aplicação de patentes, sendo que as duas empresas que mais contribuíram para este feito foram os unicórnios portugueses Feedzai, com 17 patentes, e a Sword Health, com 12.

De acordo com o relatório “*Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report, Portugal 2021*”, realizado pelo IDC em parceria com a Startup Portugal e o Portugal Digital, o nosso país atrai um número enorme de estrangeiros, sendo reconhecido como um dos países da Europa com melhor qualidade de vida. Passou de ser apenas um país de turismo para passar a ser um com um imenso potencial de negócios inovadores. No entanto, sendo um mercado particularmente pequeno em comparação com outros, as *startups* em início de vida procuram sempre ou quase sempre os mercados internacionais, o que demonstra uma grande diferença face às novas empresas de outros mercados de maior dimensão que, normalmente, procuram a globalização quando já estão mais numa fase de maturidade do negócio. Ainda assim, apesar de ter uma evolução positiva, Portugal ainda não é digno de ser comparado com Londres, Paris ou Berlim, por exemplo, tendo alguns profissionais estimado que o nosso país está aproximadamente 10 anos atrás destes três ecossistemas.

No mesmo relatório do ano seguinte, o “*Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report, Portugal 2022*”, analisou-se detalhadamente o cenário do empreendedorismo em Portugal no ano de 2022. Em fevereiro desse mesmo ano, existiam 2.274 *startups* verificadas em Portugal que empregavam mais de 27.000 pessoas. A Tabela 1 fornece informações sobre a percentagem de *startups* em Portugal e como estão distribuídas por fase de crescimento (seed, early growth, late growth) e por modelo de negócio, que podem ser *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C) e *business to business e business to consumer* (B2B E B2C). Já a Tabela 2 mostra apenas a percentagem de *startups* distribuídas por cada zona do território português, também em 2022, destacando quais são os principais polos de inovação em Portugal. A observação destas duas tabelas será pertinente para se ter uma melhor compreensão da situação empreendedora do país e das suas consequências para o nosso desenvolvimento económico e tecnológico.

Startups em Portugal (2022)	
Fase	
<i>Seed</i>	62 %
<i>Early Growth</i>	28 %
<i>Late Growth</i>	10 %
Modelo de Negócio	
B2B	63 %
B2C	29 %
B2B e B2C	8 %

Tabela 1 – Percentagem de fase e modelo de negócio de todas as *startups* em Portugal em 2022.

Adaptado de: *Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report*, Portugal 2022

Ao analisar a Tabela 1, evidencia-se que 62 % das *startups* em Portugal encontram-se na fase inicial (*seed stage*), 28 % encontram-se na fase de *early growth* e 10 % na última fase (*late growth*). É importante ressaltar também que cerca de 63 % dos modelos de negócio são B2B (*business to business*), 29 % são B2C (*business to consumer*) e 8 % são B2B e B2C.

Startups em Portugal (2022)	
Sede	
Lisboa	43 %
Porto	21 %
Centro	19 %
Norte	10 %
Alentejo	2 %
Algarve	1 %
Açores	1 %
Madeira	1 %

Tabela 2 – Percentagem de todas as *startups* em Portugal pelas zonas onde estão sediadas em 2022.

Adaptado de: *Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report*, Portugal 2022

Através do estudo da Tabela 2 pode-se verificar que 43 % da *startups* em Portugal em 2022 tinham sede na capital (Lisboa), 21 % tinham sede no Porto, 19% no centro, 10 % no Norte, 2 % no Alentejo e 1 % no Algarve, nos Açores e na Madeira. Com esta informação, é evidente que Lisboa e o Porto são os principais centros de empreendedorismo do país, no entanto outras cidades portuguesas estão a começar a captar atenção internacional.

Com isto, existe uma oportunidade para Portugal se tornar um líder em algumas áreas que ajudem a promover o seu ecossistema. Segundo o mesmo relatório, existem cinco pontos fulcrais para se conseguir impulsionar o ecossistema português de *startups*, sendo eles:

1. A posição de Portugal como um *Hub* internacional: Determinar áreas de inovação estratégica para Portugal e divulgar o país como sendo um centro internacional para as *startups*. Tornar-se uma referência para a sustentabilidade, as ciências da vida e cuidados de saúde e reforçar a posição atual nos mercados de *FinTech* e de Tecnologia;
2. Reter e atrair talento para Portugal: Criar medidas e incentivos fiscais para manter e adquirir talento para o nosso país;
3. Mais capital: Promover Portugal e incrementar novas políticas e incentivos fiscais para aliciar mais investidores qualificados e, ao mesmo tempo, criar incentivos de forma a reter mais negócios em crescimento no país;
4. Medidas fiscais e legislativas: Aperfeiçoar a fiscalidade, mais precisamente no início dos negócios e criar medidas apropriadas para as *startups*;
5. Continuar a melhorar as infraestruturas e os facilitadores: Progredir no ecossistema das infraestruturas e promover mais conexões entre as grandes empresas e as *startups*.

Segundo Costa e Barros (2022), entre 2016 e 2019 observou-se um crescimento da criação de empresas em Portugal, algo que acabou por ser contrariado em 2020 devido à pandemia Covid-19. No ano seguinte, em 2021, constituíram-se um total de 40.265 novas empresas e as mesmas autoras referem ainda que, em 2022, o ecossistema português de *startups* caracterizou-se por ter mais de 60 % das mesmas em estágio inicial, sendo que as que têm mais valor estão sediadas fora do país, em grande parte devido à fiscalidade e ao acesso a capital. De facto, o modelo fiscal atual em Portugal não é favorável para as novas empresas, em particular para as

que se encontram numa fase ainda embrionária, pelo que se torna crucial que os incentivos fiscais sejam mais atrativos ao diminuir impostos e taxas, ajudando assim estas jovens empresas a crescer com mais fluidez e facilidade.

Sobre o problema acima mencionado, Venâncio et al. (2020) encontraram provas de que reduzir os impostos pode aumentar a criação de empresas e, conseqüentemente, a criação de mais postos de trabalho. Os resultados do estudo destes autores sugerem que, nos municípios visados pela política fiscal em Portugal, a reforma fiscal portuguesa aumentou o número de novas empresas em, aproximadamente, 41 pontos percentuais (p.p.), a par da criação de novos postos de trabalho, que teve um aumento de 24 p.p mensalmente, o que indica que a tributação das empresas é uma barreira significativa ao empreendedorismo. Por outro lado, Riaz et al. (2022), ao analisarem o efeito da transparência institucional na relação entre o ecossistema empreendedor e as *startups*, aplicado ao contexto de Portugal concluíram que, em média, esta transparência modera de uma forma positiva essa relação e que a presença de instituições de ensino superior num certo município atrai o aparecimento de mais *startups*. Já Galvão et al. (2023) fizeram um estudo que envolveu três universidades portuguesas, sendo elas a Universidade da Beira Interior, a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e a Universidade do Algarve, que são localizadas em locais de baixa densidade populacional, e compararam o papel das mesmas na partilha de conhecimento e da transferência desse mesmo conhecimento para a comunidade. Com isto, os autores evidenciaram que todas estas instituições têm uma forte relação com a comunidade empresarial, sendo que estas ligações entre as universidades e as empresas levam a que haja um desenvolvimento da economia e dos recursos humanos qualificados para as regiões de interesse. No entanto, tanto as instituições de ensino superior como as empresas ainda estão bastante dependentes de projetos financiados pelo Estado e os investimentos privados em pesquisa e desenvolvimento são muito reduzidos.

Com dados relativos ao ano de 2021, o *European Innovation Scoreboard* (EIS) 2022 posicionou Portugal no grupo dos países que são classificados como “inovadores moderados”. Num breve sumário, o EIS é um painel que realiza todos os anos uma avaliação comparativa do desempenho dos 27 países da União Europeia, mais especificamente nas áreas de inovação e investigação, dividindo-os nas categorias de “inovadores líderes”, “inovadores fortes”, “inovadores moderados” e “inovadores modestos”, consoante a performance de cada um.

A Tabela 3 corresponde ao desempenho de Portugal face à média da União Europeia em 2022, utilizando dados do *European Innovation Scoreboard*. Esta tabela oferece uma visão esclarecedora sobre a competitividade de Portugal no contexto europeu, revelando as áreas em que o nosso país se destaca em termos de inovação, bem como de outras áreas que possam

precisar de melhorias. Este desempenho destaca os pontos fortes e os pontos fracos que podem ser considerados oportunidades de crescimento para impulsionar a competitividade e a inovação em Portugal. Em resumo, a análise e a observação dos indicadores da Tabela 3 são essenciais para estabelecer estratégias que têm como principal finalidade fortalecer e impulsionar a posição de Portugal no panorama europeu.

Portugal	Performance relative to EU in 2022	Performance change 2015-2022	Performance change 2021-2022
SUMMARY INNOVATION INDEX	85.8	6.4	2.1
Human resources	120.2	-4.8	0.0
Doctorate graduates	100.0	-11.4	0.0
Population with tertiary education	138.5	0.0	0.0
Lifelong learning	123.3	0.0	0.0
Attractive research systems	128.9	42.6	8.0
International scientific co-publications	132.8	83.0	21.0
Most cited publications	93.0	-10.1	1.1
Foreign doctorate students	192.3	120.2	11.0
Digitalisation	133.5	7.9	7.9
Broadband penetration	148.7	15.2	15.2
People with above basic overall digital skills	113.6	0.0	0.0
Finance and support	87.6	14.5	-1.8
R&D expenditures in the public sector	81.8	-3.2	4.8
Venture capital expenditures	54.4	-16.7	-33.9
Government support for business R&D	140.1	70.5	22.2
Firm investments	48.0	-4.1	-4.0
R&D expenditure in the business sector	58.8	22.5	14.7
Non-R&D Innovation expenditures	64.3	-24.7	3.2
Innovation expenditures per employee	26.5	-8.9	-29.1
Use of information technologies	114.1	-9.8	-16.3
Enterprises providing ICT training	118.8	-18.8	-31.3
Employed ICT specialists	109.1	0.0	0.0
Innovators	99.3	-9.2	26.2
Product innovators (SMEs)	90.6	-15.2	-13.0
Business process innovators (SMEs)	106.9	-2.8	67.9
Linkages	91.0	40.4	-27.9
Innovative SMEs collaborating with others	50.3	-14.3	-14.6
Public-private co-publications	135.3	93.9	23.3
Job-to-job mobility of HRST	104.2	64.7	-61.8
Intellectual assets	77.6	-0.5	2.9
PCT patent applications	53.3	7.7	0.7
Trademark applications	108.0	26.2	6.5
Design applications	78.8	-30.4	2.8
Employment impacts	95.0	-2.9	24.2
Employment in knowledge-intensive activities	88.3	0.0	0.0
Employment in innovative enterprises	100.4	-5.5	46.4
Sales impacts	74.5	28.3	11.5
Medium and high-tech goods exports	65.2	12.4	-4.2
Knowledge-intensive services exports	55.2	8.2	21.8
Sales of innovative products	111.0	72.2	19.9
Environmental sustainability	27.4	-18.4	-5.7
Resource productivity	48.6	-2.7	-6.3
Air emissions by fine particulate matter	0.0	0.0	0.0
Environment-related technologies	47.2	-51.2	-12.0

Tabela 3 – Painel Europeu de Inovação (2022) – Desempenho de Portugal face à média da União Europeia

Fonte: Comissão Europeia, *European Innovation Scoreboard 2022*

Como se pode observar pela Tabela 3, e tal como mencionado anteriormente, em 2022, Portugal foi categorizado como sendo um país inovador moderado, tendo registado um desempenho de 85,8 % da média da União Europeia, um valor que aumentou 6,4 p.p. relativamente ao relatório de 2015, mas que, no entanto, continua abaixo do aumento verificado ao nível da União Europeia (9,9 p.p.). Apesar de ter registado uma melhoria de 2,1 p.p. em comparação a 2021, Portugal encontra-se ainda abaixo da média dos países inovadores moderados (89,7 %). Ao analisar mais detalhadamente esta tabela, averigua-se que os principais pontos fortes de Portugal são o apoio do governo à inovação e ao desenvolvimento empresarial, a população com ensino superior, a penetração de banda larga, os estudantes estrangeiros doutorados e as copublicações público-privadas, tendo estes dois últimos tido um forte aumento desde 2015. Por outro lado, os pontos fracos são as emissões atmosféricas, as tecnologias relacionadas ao meio ambiente, os gastos com inovação por funcionário e a produtividade de recursos.

De uma forma geral, tem havido um progresso significativo no que diz respeito ao empreendedorismo em Portugal devido a fatores como, por exemplo, o aumento da qualidade dos recursos humanos, nomeadamente em informação, tecnologias e comunicação; o facto de existirem mais indivíduos que estão dispostos a correr riscos em resposta à crise económica; haver uma infraestrutura tecnológica nacional desenvolvida; a crescente maturidade dos vários agentes do ecossistema empreendedor, designadamente os *business angels*, as grandes empresas, os capitais de risco, as universidades, as associações e as políticas governamentais que são favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo (Rocha et al., 2023).

Em suma, Portugal tem executado feitos relevantes em relação ao desenvolvimento do seu ecossistema empreendedor nos últimos anos, seja pelos apoios do governo, que implementou várias políticas e programas para ajudar a promover o empreendedorismo, seja pela excelente qualidade de vida que atrai cada vez mais empreendedores e investidores ao nosso país ou seja ainda por receber diversos eventos de *startups* todos os anos, sendo a Web Summit o mais conhecido. No entanto, o mercado português ainda não se encontra no patamar considerado perfeito, pelo que terão de ser implementadas várias outras medidas para se conseguir impulsionar este mercado para ser possível suscitar ainda mais interesse pelo empreendedorismo no território português.

5. Os Unicórnios Portugueses

Portugal tem testemunhado, desde há relativamente poucos anos, um fluxo notável de *startups* a alcançarem o *status* de unicórnio, fazendo com que o país fique no centro da atenção internacional no que toca ao empreendedorismo e à inovação. Com isto, é óbvio que se observa que estas empresas têm a capacidade de conseguir impulsionar a economia portuguesa, quer seja no domínio do comércio eletrónico, das novas tecnologias financeiras, entre outras áreas. Estes unicórnios têm sem dúvida sido uns enormes catalisadores de mudança, o que demonstra que o ecossistema empreendedor português tem potencial para ser cada vez mais criativo, dinâmico e inovador.

De acordo com a CBInsights, atualmente, existem 1221 unicórnios em todo o mundo, perfazendo uma avaliação total de cerca de 3.816 mil milhões de dólares. Destes 1221, sete são portugueses. Neste contexto, é importante destacar todas as empresas com ADN português que têm desempenhado papéis fundamentais na conquista deste estatuto que é tão procurado por quase todas as *startups*. Estas são:

1. Farfetch - líder mundial no mercado da moda de luxo *online*;
2. OutSystems - uma plataforma de desenvolvimento de aplicações *low-code*;
3. Talkdesk - uma empresa de *software* que opera nas áreas de atendimento e serviços ao cliente;
4. Feedzai - atua na área de análise de dados e prevenção de fraudes;
5. Remote - oferece soluções para o trabalho remoto global;
6. Sword Health - envolvida na saúde digital e na fisioterapia remota;
7. Anchorage Digital - banco digital de criptomoedas que atua na área das finanças e da tecnologia *blockchain*.

A Tabela 4 exibe informações cruciais sobre estas sete empresas, incluindo os seus valores de mercado em milhões de euros em dezembro de 2023, o mês e ano em que alcançaram o estatuto de unicórnio, onde se localizam as suas sedes e, por fim, os seus respetivos setores de atuação. Estes dados têm não só a possibilidade de oferecer uma visão bastante abrangente do crescimento destas organizações, como também fornecer conhecimentos sobre a diversificação dos setores em que operam. Através desta análise, podemos compreender mais facilmente o panorama das *startups* e empresas de tecnologia emergentes no nosso país e a sua crescente relevância no contexto global.

Empresa	Valor	Mês/Ano (estatuto de unicórnio)	Sede	Setor
Farfetch	€ 210m	março/2015	Londres (Inglaterra)	Desenvolvimento de <i>software</i> (moda de luxo)
OutSystems	€ 9.5b	maio/2018	Boston (EUA)	Desenvolvimento de <i>software</i>
Talkdesk	€ 9.1b	outubro/2018	São Francisco (EUA)	Desenvolvimento de <i>software</i>
Feedzai	€ 1b	março/2021	Coimbra (Portugal)	Serviços Financeiros
Remote	€ 2.7b	julho/2021	São Francisco (EUA)	Serviços de Recursos Humanos
Sword Health	€ 1.8b	novembro/2021	Nova Iorque (EUA)	Saúde
Anchorage Digital	€ 2.7b	dezembro/2021	São Francisco (EUA)	Serviços Financeiros

Tabela 4 – Tabela referente ao valor de cada unicórnio português em dezembro de 2023, o mês e ano em que se tornaram unicórnios, a localização das suas sedes e as indústrias em que atuam. (Valor: m= milhares de euros; b= mil milhões de euros)

Adaptado de: Startup Portugal

Ao analisar a Tabela 4, constata-se que a empresa que vale mais em 2023 é a OutSystems (9.5 mil milhões de euros) e a que vale menos é a Feedzai (mil milhões de euros). Existem três unicórnios inseridos na indústria do desenvolvimento de *software* (*enterprise tech*), sendo a OutSystems uma delas, seguindo-se a Talkdesk e a Farfetch que, respetivamente, são avaliadas em 9.1 mil milhões de dólares e 210 milhões de euros. Esta última tem vindo a perder valor em bolsa nos últimos tempos, o que faz com que já não seja considerada um unicórnio, pois já não

vale mil milhões de dólares ou mais. Apesar disto, não perde o mérito em ter sido a primeira empresa portuguesa a atingir este feito.

No setor dos serviços financeiros tem-se a Feedzai e a Anchorage Digital, no entanto esta última, apesar de ser mais recente, vale mais que a primeira (2.7 mil milhões de euros contra mil milhões de euros). Comprova-se também que a primeira *startup* a tornar-se num unicórnio foi a Farfetch, em 2015, seguindo-se a OutSystems e a Talkdesk, em 2018 e todas as restantes em 2021. Para além disto, é importante destacar que quase todas estas empresas têm sede nos Estados Unidos da América, sendo três em São Francisco (Talkdesk, Feedzai, Anchorage Digital), uma em Nova Iorque (Sword Health), menos a Farfetch e a Feedzai que estão sediadas, respetivamente, em Londres, no Reino Unido, e em Coimbra, Portugal.

Depois desta observação é possível verificar-se que, apesar de terem todos ADN português, nenhum destes unicórnios está sediado em Portugal. Isto pode ocorrer por várias razões, mas a principal é que ter uma sede num local que tenha um fácil acesso a mercados internacionais, parceiros comerciais e clientes é muito mais benéfico quando uma *startup* se quer expandir globalmente de uma forma acelerada. Para além disto, é fundamental haver uma procura por investidores experientes, nomeadamente em centros de tecnologia e inovação bem estabelecidos e em áreas onde existe uma grande concentração de investidores, como é o caso de muitos locais nos Estados Unidos. Com isto, as empresas interessadas terão acesso a mais profissionais experientes e mão-de-obra o mais qualificada possível. Por tudo isto é que se averigua que todos os unicórnios portugueses estão sediados fora de Portugal e, a maior parte, nos Estados Unidos.

Antes de abordar em detalhe as empresas em foco nesta dissertação, a Remote e a Sword Health, é fundamental analisar, em primeiro lugar, todas as restantes cinco organizações unicórnio portuguesas, já que cada uma delas representa um marco relevante e notável na inovação e no empreendedorismo em Portugal. Primeiramente, é importante entender os seus setores de atuação e as suas respetivas estratégias que as levaram ao sucesso de atingirem o valor de mercado de 1.000 milhões de dólares. Estas empresas vão ser exploradas, resumidamente, pela ordem temporária em que se tornaram unicórnios, portanto, em primeiro lugar, a Farfetch, depois a OutSystems e, de seguida, a Talkdesk, a Feedzai e a Anchorage Digital.

5.1. Farfetch

A Farfetch foi a primeira empresa portuguesa a tornar-se num unicórnio, em março de 2015. Fundada em 2007 por José Neves, licenciado em Economia pela Universidade do Porto, em

Guimarães, e lançada em 2008, esta empresa de *e-commerce* é a plataforma líder na indústria da moda de luxo.

Ao unir os seus interesses pela moda, tecnologia e design, o fundador da Farfetch quis criar um negócio que apoiasse e celebrasse a diversidade no mundo da moda. Este empreendedor teve como visão criar uma plataforma *online* única que oferecesse às lojas de luxo a oportunidade de competir com os já existentes líderes do mercado *online* desta indústria tão competitiva. Com isto, apercebendo-se das dificuldades que as grandes plataformas de *e-commerce* tinham em entrar no segmento da moda de luxo, José Neves conseguiu reunir todas as condições para lançar a Farfetch, em outubro de 2008, o que permitiu, inicialmente, a venda de produtos de 25 *boutiques* em 5 países. Nos anos seguintes ao seu lançamento, a empresa teve a capacidade de expandir rapidamente a sua presença global, ao estabelecer parcerias com marcas de luxo de diversos países, tendo investido mais recentemente em realidade aumentada e inteligência artificial para aperfeiçoar a experiência de compra dos utilizadores. Por fim, em 2018, a Farfetch realizou uma oferta pública inicial (IPO, na sigla em inglês), com um preço de 20 dólares por ação, começando assim a ser cotada na bolsa de valores de Nova Iorque, tendo as ações desta empresa atingindo um máximo de 30,34 dólares no primeiro dia de negociação (Bloomberg, 2018).

Atualmente, segundo o seu próprio site, o Farfetch Marketplace conta com clientes em mais de 190 países, bem como mais de 1.400 das melhores marcas do mundo, grandes armazéns e *boutiques*, tendo assim a capacidade de, desta forma, oferecer aos utilizadores uma experiência única de consumo e acesso às melhores marcas de luxo numa simples plataforma. No entanto, no ano de 2023, a Farfetch tem vivido grandes desafios e viu o seu valor em bolsa cair consideravelmente. De acordo com Pedro (2022), no dia 29 de novembro de 2023 esta empresa perdeu 382 milhões de euros em capitalização bolsista, o que correspondia, na altura, a cerca de metade do seu valor em bolsa. Segundo a mesma e, de acordo com a Tabela 4, atualmente, o valor de mercado da Farfetch corresponde a 210 milhões de euros, o que significa que vale menos que qualquer uma das 16 empresas que estão cotadas no PSI-20, sendo algumas delas a EDP, a Jerónimo Martins, a Galp e a Sonae.

5.2. OutSystems

A OutSystems é, de acordo com o seu site oficial, a plataforma de *low-code* mais poderosa do planeta. É, portanto, a empresa líder no setor de desenvolvimento de *software low-code*, tendo a capacidade de fornecer às empresas e organizações determinadas ferramentas para que estas

próprias consigam acelerar o processo de desenvolvimento, implementação e gestão de aplicações e sistemas de informação.

Fundada em 2001 por Paulo Rosado (o atual CEO), Rodrigo Coutinho e Rui Pereira, em Portugal, a história da OutSystems começa quando estes empreendedores decidiram, primeiramente, criar uma plataforma que tinha como objetivo principal desenvolver soluções que fossem inovadoras para conseguir lidar com os problemas e desafios no setor do desenvolvimento de *software*. Os fundadores da OutSystems perceberam que existia uma grande necessidade de simplificar e apressar o processo de criação de aplicações empresariais, depois de averiguarem que a maioria dos projetos de *software* falhavam, ora porque os orçamentos eram ultrapassados, ora porque estes não cumpriam os prazos estipulados. Com isto, de forma a resolver este problema, esta equipa decidiu concentrar os seus esforços na elaboração de uma plataforma *low-code* que permitisse criar aplicações de uma forma mais rápida e eficiente, reduzindo desta forma a complexidade de todo o processo e utilizando ferramentas intuitivas e posteriormente construídas. Após este feito, esta plataforma tornou-se praticamente essencial e fundamental para as empresas que procuram uma maior facilidade e rapidez no processo de criação das suas próprias aplicações e sistemas de informação. Esta empresa tem expandido a sua presença global ao longo dos anos, tendo-se tornado um unicórnio apenas em 2018, através da ronda de investimento que permitiu à OutSystems obter cerca de 360 milhões de dólares, tendo tido dois grandes investidores: a plataforma de investimentos Goldman Sachs e o fundo de investimento norte-americano Kohlberg Kravis Roberts (KKR) (Nunes, 2018).

Em suma, a avaliação em mais de 1000 milhões de dólares destacou a confiança dos investidores na OutSystems de proporcionar aos seus clientes a oferta de soluções que atendem à procura de eficiência na elaboração de sistemas de informação e aplicações. Este unicórnio continua a evoluir e a apostar na inovação, desempenhando um papel crucial na transformação digital de empresas em todo o mundo.

5.3. Talkdesk

Fundada em 2011 por Cristina Fonseca e Tiago Paiva, a Talkdesk oferece suporte às organizações que pretendem prestar um serviço de apoio ao cliente moderno e eficaz que promova e estimule o crescimento empresarial, melhorando os resultados das mesmas.

Por outras palavras, este terceiro unicórnio português oferece aos seus clientes uma plataforma de *contact center* empresarial alojado na *cloud*, o que lhes permite fazer da experiência do cliente (*customer experience*) uma vantagem competitiva. De facto, e, de acordo com o seu

site oficial, esta empresa tem como missão acabar com o mau serviço de apoio ao cliente ao oferecer poder às empresas através de uma já mencionada plataforma de *contact center* moderna que recorre a tecnologia de inteligência artificial, com o grande objetivo de melhorar a experiência do cliente conseguindo, desta forma, melhorar a eficiência e aumentar as receitas. Numa entrevista à Visão em 2018, o atual CEO, Tiago Paiva, explica que acredita que uma característica para a Talkdesk ter crescido tão rápido e com recurso a pouco investimento foi o facto de não se precisar de utilizar dispositivos físicos, como telefones, servidores, cabos ou outro tipo de equipamento que por norma despendem de muito dinheiro. A única coisa que se precisa para funcionar é de um computador com acesso à internet, onde a informação fica toda alojada na *cloud*. Esta abordagem inovadora atraiu a atenção de várias empresas, desde *startups* até às grandes empresas como a IBM e a Dropbox, por exemplo. Em outubro de 2018, tal como Lopes (2018) afirma, esta empresa garantiu um financiamento de 100 milhões de dólares numa última ronda de investimento, passando a valer 1.225 milhões de dólares, tornando-se assim no terceiro unicórnio com ADN português.

Em resumo, esta empresa unicórnio conseguiu, ao longo dos anos, ampliar a sua presença global ao implementar tecnologias avançadas no universo do atendimento ao cliente, o que resultou no aumento da satisfação de clientes, no aumento da produtividade e na poupança de custos. De facto, dois dos principais valores da Talkdesk são a obsessão pela satisfação dos clientes e a inovação audaz.

Por fim, o fundador e atual CEO da Talkdesk, Tiago Paiva, afirmou que para se ter o maior sucesso possível é necessário saber ouvir os clientes, aprender com eles e, no fundo, ir mais além com eles, pois só assim é que é possível ter uma vantagem competitiva em relação a outras empresas concorrentes.

5.4. Feedzai

Em 2011, em Coimbra, Nuno Sebastião, Paulo Marques e Pedro Bizarro fundaram aquele que viria a ser o quarto unicórnio de origem portuguesa, a Feedzai. Com mais de 600 trabalhadores, 10 escritórios espalhados pelo mundo e cerca de 190 países onde atua, esta empresa é, de acordo com o seu próprio site, líder de mercado no combate ao crime financeiro através de inteligência artificial.

Tendo como missão tornar a banca e o comércio seguros, ao combinar a luta contra o branqueamento de capitais, a prevenção de fraude e outras atividades ilegais numa plataforma simples e única, denominada RiskOps, esta empresa diferencia-se por utilizar algoritmos avançados

para analisar um número significativo de dados em tempo real. Por outras palavras, a Feedzai recorre à inteligência artificial e ao *machine learning* para impedir o cibercrime e, basicamente, tornar todas as atividades bancárias mais seguras. Num comunicado mencionado no Expresso, o CEO da Feedzai, Nuno Sebastião, afirma que a tecnologia desta empresa é a base do comércio atual, no sentido em que todos os consumidores querem ter práticas de pagamento e experiências bancárias rápidas, que transmitam segurança, que sejam bem feitas e, acima de tudo, que sejam seguras. O diretor executivo da Feedzai realça ainda que a pandemia Covid-19 fez com que estes crimes digitais emergissem cada vez mais e, por causa disso, o produto e a pesquisa têm de ser mais velozes, e é nisso que este unicórnio investe. Desde que foi criada, esta empresa de serviços financeiros tem vindo a expandir consideravelmente a sua presença global, atraindo ao mesmo tempo investimentos substanciais em várias rondas, tendo captado, segundo Bourbon (2021), 200 milhões de dólares numa ronda liderada pela Kohlberg Kravis Roberts, em 2021, ficando desta forma avaliada em mais de 1.000 milhões de dólares, atingindo então o tão cobiçado estatuto de unicórnio. Outra característica diferente em relação à Feedzai é que esta é a única empresa das sete unicórnio portuguesas que tem sede fiscal em Portugal, mais precisamente na cidade de Coimbra, embora tenha também uma forte presença comercial nos Estados Unidos, em Silicon Valley, tal como as restantes.

Em conclusão, a Feedzai destaca-se em todo o mundo por ser uma potência inovadora no universo da gestão do risco financeiro, contribuindo significativamente para a segurança e evolução do ecossistema financeiro digital.

5.5. Anchorage Digital

A sétima e última empresa com raízes portuguesas a tornar-se num unicórnio foi a Anchorage Digital. Esta caracteriza-se, de acordo com o seu próprio site, por ser uma plataforma de *crypto* que permite às instituições financeiras participarem em ativos digitais através de custódia, apostas, negociação, governação e liquidação. Oferece, portanto, soluções para as instituições financeiras que procuram aventurar-se no universo das cripto moedas.

Fundada em 2017 por Diogo Mónica, atual presidente, e Nathan McCauley, atual CEO, e sediada em São Francisco, esta empresa é responsável pela criação do primeiro banco de cripto moedas do planeta. De facto, em 2021, a empresa fez história quando o *Anchorage Digital Bank* se tornou no primeiro grande banco de cripto moedas nos Estados Unidos, o que foi uma grande conquista não só para a própria Anchorage Digital, mas também para toda a indústria dos ativos

digitais. Tendo ambos trabalhado em engenharia de segurança por mais de 10 anos, os dois empreendedores que fundaram esta empresa conceberam um software que, atualmente, assegura milhares de milhões de dólares em transações anuais, destacando-se neste setor por utilizar tecnologia de ponta e, nomeadamente, por adotar uma abordagem inovadora ao oferecer um nível avançado de segurança. No final de 2021, ao arrecadar 350 milhões de dólares numa ronda de investimento série D, liderada pela Kohlberg Kravis Roberts, contando também com outros investidores, entre eles a Goldman Sachs, a Anchorage Digital passaria a ser avaliada em 3 mil milhões de dólares, ultrapassando o valor de 1000 milhões de dólares para chegar ao estatuto de unicórnio (Rocha, 2021).

Por fim, todo o percurso da Anchorage Digital retrata não só a sua evidente capacidade de se conseguir adaptar ao universo dinâmico das cripto moedas, mas também o seu grande foco e compromisso na conceção de um ambiente de segurança e de confiança para a gestão dos ativos digitais financeiros.

6. Estudos de Caso

6.1. Introdução

Nos dois estudos de caso a seguir descritos, irão ser exploradas duas empresas de raízes nacionais que têm tido sucesso nos seus respetivos setores de atuação.

Como já foi mencionado na revisão de literatura, os estudos de caso são pesquisas aprofundadas e detalhadas de determinados fenómenos, quer estes sejam pessoas, empresas ou até mesmo projetos ou eventos. Esta metodologia é uma ferramenta de enorme valor para se conseguir compreender e analisar um caso em contexto real, bem como para se ter a oportunidade de fornecer *insights* pormenorizados sobre certos temas.

No caso desta dissertação, como já foi evidenciado, irá ser feito um estudo sobre duas das três últimas *startups* que se tornaram empresas unicórnio portuguesas: a Remote e a Sword Health. A primeira conseguiu redefinir o panorama do trabalho remoto, ao ter a capacidade de fornecer soluções inovadoras para a gestão dos recursos humanos em empresas que empreguem colaboradores que trabalham a partir de outros países e, a segunda, encontra-se na vanguarda da transformação digital na saúde e utiliza inteligência artificial e outras tecnologias avançadas para auxiliar na reabilitação e monitorização de pacientes.

Em suma, estes dois estudos de caso irão permitir ter uma visão mais abrangente para se entender como é que estas duas organizações estão a moldar os paradigmas nas suas indústrias e, também, para se perceber como é que ambas as abordagens estão a impactar a sociedade de uma forma positiva.

6.2. Remote

O primeiro estudo de caso desta dissertação incide sobre a Remote, a quinta empresa a atingir o estatuto de unicórnio com ADN português.

A Remote foi fundada no ano de 2019, pelo português Marcelo Lebre e pelo holandês Job Van der Voort, com o objetivo de facilitar as empresas na contratação de colaboradores e na gestão dos recursos humanos de forma remota. Por outras palavras, esta organização criou uma plataforma global dedicada à gestão de recursos humanos em formato teletrabalho, e ajuda as empresas a contratar, a gerir e a pagar às suas equipas. No início da sua atividade, cerca de 14 pessoas trabalhavam na Remote a partir de Portugal (remotamente) o que, na altura, correspondia a metade de toda a equipa. Atualmente sediada em São Francisco, na Califórnia, esta *startup*

conta com mais de 900 colaboradores de mais de 75 nacionalidades espalhadas por todo o mundo, bem como mais de 35 moedas de pagamento.

A missão da Remote passa por criar oportunidades em qualquer lado, ao permitir que os empregadores procurem e encontrem o melhor talento para as suas empresas, bem como conceder aos indivíduos contratados a oportunidade de possuírem liberdade financeira e pessoal. De facto, de acordo com o site oficial da Remote, esta empresa pretende eliminar as barreiras à contratação internacional, para que as grandes empresas possam trabalhar com as melhores pessoas, sem que o local onde estas vivam seja um impedimento.

Em relação à história de como surgiu a Remote, através de uma entrevista feita por Scott Orn, da Kruze Consulting em 2021, ao fundador deste unicórnio Job Van der Voort, no seu podcast intitulado *Founders & Friends Startup*, descobriu-se que o empreendedor tirou um curso em neurociências, mas acabou por trabalhar na GitLab, uma empresa que se especializa no desenvolvimento de *software*, estando presente na fundação da mesma. Quando começou a trabalhar na GitLab, Van der Voort afirmou que a empresa tinha apenas 5 funcionários, mas que, quando saiu, em 2019, este número já tinha subido para cerca de 500. Nesta entrevista, Van der Voort constata ainda que, ao longo da sua presença nessa organização, havia empregados que residiam em diferentes países e a equipa não conseguia encontrar um espaço físico (escritório) que desse para todos usufruírem e, portanto, decidiram que não seria necessário ter um. Com isto, ficou acordado que iriam apenas contratar os melhores funcionários de forma remota, bem como deixar que estes novos contratados pudessem trabalhar a partir de casa, não existindo quaisquer barreiras ao facto destes viverem noutros países. O holandês declarou ainda que esta forma de trabalhar teve resultados bastante positivos durante o tempo que lá esteve, mas que, mesmo assim existia, muito recorrentemente, um grande problema: sempre que encontravam alguém competente *online* que quisessem, efetivamente, recrutar para a empresa, muitas vezes esta pessoa residia num país de onde nunca tinham recrutado ninguém e, sendo assim, tinham de descobrir como é que lhe haviam de pagar, como é que estariam em conformidade com as regras desse determinado país e, ainda, como é que iriam providenciar os benefícios a esse funcionário. De facto, aquando do recrutamento de um país distinto, compreender e cumprir as leis desse determinado país é crucial para a empresa recrutadora, de modo a serem evitadas questões legais. Além disto, também pode ser difícil oferecer compensações competitivas aos colaboradores, pois as discrepâncias nos custos de vida de um país para o outro têm de ser consideradas.

Segundo o fundador da Remote, este era o maior desafio com que se deparavam na empresa e, até à sua saída, nunca encontraram nenhuma solução porque, segundo o próprio, estas

ou eram muito caras, difíceis de realizar ou, então, não eram o que se devia fazer quando se está a construir uma empresa de software, como era o caso da GitLab. Para enfrentar os desafios mencionados, as organizações e empresas devem ser proativas e estabelecer políticas sucintas sobre temas internacionais de recrutamento, bem como investir em tecnologia para auxiliar na comunicação e no contributo de todos os envolvidos.

Por fim, sabendo que cada vez mais empresas poderiam deparar-se com estes mesmos problemas, Job Van der Voort saiu da GitLab com o propósito de criar a Remote e com o principal objetivo de ajudar as organizações a construírem empresas que estão distribuídas pelos quatro cantos mundo, ou seja, que queiram contratar pessoas que vivem em diferentes países e locais do planeta, com a certeza de que teriam todos os benefícios acima mencionados assegurados. Com esta ideia em mente, decidiu então convidar o seu melhor amigo português, Marcelo Lebre, para o acompanhar a fundar esta empresa, sendo ele atualmente o CTO (*chief technology officer*) da Remote.

De acordo com Lunden (2022), os clientes da Remote distribuem-se desde as pequenas *startups* até às grandes empresas, incluindo a GitLab (primeira empresa do fundador), a DoorDash, a Loom, a Hello Fresh, a Paystack, a Aston Martin, o Burger King, a Whereby, a Linear, a DigitalOcean, a Swell e a Chaleit. Posto isto, enquanto existem algumas empresas que recorrem à Remote para tratar do processamento de salários e outros assuntos relativos ao recrutamento de trabalhadores que vivem noutros países para apenas quatro ou cinco pessoas, existem outras que procuram este unicórnio para as ajudar com o recrutamento e respetiva gestão de milhares de funcionários. Os serviços que fornece atualmente incluem pagamentos, benefícios, impostos e a conformidade local para contratantes e para trabalhadores a tempo inteiro.

Lunden (2022) refere ainda que o desafio que a Remote está a enfrentar já é antigo, o que ficou bastante mais evidenciado devido à globalização. De facto, contratar e depois gerir estes empregados quando estes não estão baseados no escritório principal de uma empresa, nem sequer no mesmo país, e em provavelmente nenhum escritório específico, mas sim em casa, pode ser uma tarefa difícil que atravessa uma série de desafios diferentes em áreas como a banca internacional e a gestão dos recursos humanos. No passado, as empresas lidaram com esta questão ao trabalhar com agências de emprego locais que tratavam manualmente de vários processos, o que resultou numa abordagem bastante dispendiosa e segmentada que acabou por desencorajar as organizações a quererem iniciar o processo e, ainda, a não aderir a políticas que, em última análise, trariam efeitos positivos para a empresa e para os seus trabalhadores.

Segundo a CBInsights, os principais concorrentes da Remote são: Panther, Papaya Global, Deel, Rippling, Paycor, Paycom, Vista, UKG Ready, Netchex, TriNet Zenefits, Gusto, Factorial, ADP Workforce Now, BambooHR, Justworks.

Tal como já foi mencionado, a Remote foi criada para acabar com as limitações e certos custos associados ao recrutamento de pessoas noutros países. Com isto, no blog oficial da Remote, o fundador holandês escreveu que foi criada a *Remote Fair Price Guarantee* (garantia de preço justo da Remote) para persistir mais no compromisso desta empresa com a transparência nos preços e na faturação. Resumidamente, nesta garantia, o cliente da Remote paga uma taxa fixa para empregar alguém e, em troca, a Remote não acrescenta mais nenhum valor a pagar sem ser apenas e só essa mesma taxa fixa. Por outras palavras, o cliente sabe sempre exatamente o que vai pagar, sem qualquer tipo de custo adicional. Basta remunerar à Remote uma taxa mensal para esta gerir as folhas de pagamento/salários de todos os colaboradores que trabalhem remotamente para a empresa-cliente, incluindo todas as taxas, benefícios e conformidades associados aos mesmos. Para além disto, o unicórnio também nunca exige acordos de exclusividade ou compromissos de longo prazo, o que oferece vantagens não só para os clientes, como para a própria empresa.

No que toca aos valores que guiam os seus serviços, a Remote revê-se em cinco:

1. Cuidado – Na medida em que dar importância à empatia e à cooperação é a base para se contruir um ambiente necessário ao sucesso;
2. Inovação – Crescer com objetivos, desafiar o *status quo* e promover a criatividade;
3. Transparência – Construir a base da confiança na sinceridade e na colaboração;
4. Intensidade – Atingir objetivos ambiciosos com energia e determinação;
5. Excelência – Superar as expectativas impostas de forma a satisfazer as necessidades dos clientes em todas as etapas.

Antes de continuar o estudo sobre esta organização, torna-se de extrema importância relatar o aumento e o impacto que o trabalho remoto, mais conhecido como teletrabalho, tem vindo a ter nos últimos anos. Segundo Whiteside e Dixon (2022), a pandemia COVID-19 obrigou muitas empresas a mudarem o seu regime presencial para o regime remoto e, desde que a pandemia começou a amenizar e a vida começou, aos poucos, a voltar ao normal, muitas dessas empresas descobriram os benefícios associados ao teletrabalho e decidiram adaptar-se ao regime híbrido, ou até mesmo ao trabalho 100 % remoto. Efetivamente, o teletrabalho tem trazido uma variedade de benefícios a todos os que dele usufruem, ou seja, tanto para os trabalhadores, como para as próprias empresas. A flexibilidade de horários, o aumento da produtividade e a redução dos custos operacionais são alguns destes benefícios. No entanto, existem outros que se

adaptam mais ao universo a que a Remote pertence como, por exemplo, a maior facilidade no acesso ao talento global (permite às empresas construir equipas diversificadas que não precisam de colaborar num espaço presencial), a melhoria na retenção de talento, na medida em que oferecer um regime de trabalho remoto pode ser um fator de decisão nesta fase de recrutamento e, também, a falta de necessidade de deslocação (a um escritório), o que reduz o *stress*, economiza tempo e limita os custos associados a deslocações diárias.

Posto isto, constata-se que a pandemia afetou negativamente milhões de novos negócios em todo o mundo, à exceção de *startups* como a Remote, que viu o seu valor crescer rapidamente quando conseguiu atingir o estatuto de unicórnio apenas dois anos depois da sua fundação, em 2021. Em julho desse ano, adquiriu 150 milhões de dólares (aproximadamente, 127 milhões de euros) numa ronda de investimento série B comandada pelo fundo americano Accel, tendo tido outros participantes, como a Index Ventures, a Sequoia, a Two Sigma, a General Catalyst e a Day One Ventures (Machado, 2021).

A Tabela 5 dá-nos uma visão mais agrupada de todas as rondas de investimento de que a Remote já usufruiu, com as datas, os nomes das rondas e os respetivos valores dos financiamentos.

Data (dia/mês/ano)	Ronda	Investimento (em milhões de dólares)
1/04/2020	<i>Seed</i>	\$11
1/11/2020	Série A	\$35
13/07/2021	Série B	\$150
5/04/2022	Série C	\$300

Tabela 5 – Rondas de investimento da Remote

Adaptado de: Crunchbase

Ao analisar esta tabela, constata-se que, de 2020 a 2022, houve quatro rondas de investimento, sendo que se sabe que foi apenas a terceira que fez com que a Remote começasse a valer mais de 1000 milhões de dólares. Depois de ter tido este terceiro financiamento, o principal objetivo da empresa passou a ser ampliar os seus serviços de consultoria para incluir diversos pontos relevantes, sendo estes o suporte para vistos de emigração, algumas orientações sobre

benefícios globais, a alocação de trabalhadores, o planeamento de incentivos de capital, entre outros.

No entanto, segundo a própria empresa, esta ronda teria sido a maior de Portugal, desconhecendo que menos de um ano depois iria contrair um financiamento de 300 milhões de dólares (cerca de 270 milhões de euros) através da ronda série C, levada a cabo pelo fundo SoftBank Vision Fund2, juntamente com outros investidores da série B (Accel, Sequoia, Index Ventures, Two Sigma Ventures, General Catalyst) e a 9Yards, a Adams Street e a Base Growth. De acordo com a própria empresa, este último investimento serviria para a Remote estimular a empregabilidade a nível mundial e fabricar mais produtos, nomeadamente plataformas para a gestão global de vencimentos e também para prestadores de serviços (Capucho, 2022). No total, esta empresa já recebeu investimentos no valor de 500 milhões de dólares em menos de dois anos, o que a coloca com uma avaliação de mercado de cerca de 3 mil milhões de dólares, mais especificamente 2.7 mil milhões de dólares, tal como se pode observar através da Tabela 4. Para além disto, a Remote menciona ainda que, até 2021, a sua receita anual e o seu número de funcionários tiveram um aumento de, respetivamente, 900 % e 1300 %, tornando este unicórnio na empresa de recrutamento com o crescimento mais rápido a nível mundial.

Segundo Heim (2023), a Remote irá lançar um *marketplace* de trabalho remoto denominado Remote Talent e haverá novas ferramentas que recorrem à inteligência artificial para auxiliar os candidatos a serem descobertos pelas *top companies* e, com isto, terem a oportunidade de fazer correspondências com as funções que estiverem em aberto. Além disto, bem como integrar conhecimento global para ajudar as empresas a tomar decisões informadas sobre contratações e a remuneração internacional.

Em suma, foram diversos os fatores que contribuíram para o sucesso atingindo pela Remote. Em primeiro lugar, este unicórnio identificou e explorou uma oportunidade de negócio pertinente ao reconhecer a crescente necessidade que as empresas tinham em gerir equipas espalhadas pelo mundo de forma eficiente, nomeadamente num cenário onde o teletrabalho e a globalização se tornaram cada vez mais comuns, especialmente depois do impacto da Covid-19. Outro fator será o foco no cliente, na medida em que a Remote dá prioridade à satisfação e à experiência dos seus clientes, desde a facilidade de utilização da sua plataforma digital até ao seu atendimento eficiente e proativo, mais especificamente na transparência dos seus serviços (ao fornecer informações claras sobre custos, processos e assuntos legais) e ao oferecer soluções que permitem facilitar a vida aos seus clientes na contratação internacional e na gestão dos seus recursos humanos. Outro ainda será a própria cultura da empresa, que se rege pela adoção de cinco valores indispensáveis ao bom funcionamento de qualquer negócio: o cuidado (ao dar

importância à empatia e à cooperação), a inovação (ao incorporar tecnologia avançada nos seus serviços), a transparência, a intensidade e ambição com que quer atingir as suas metas e, ainda, a excelência do seu trabalho, cujo principal objetivo é satisfazer as necessidades dos seus clientes e ainda, talvez, superar as expectativas impostas. Outro fator de extrema relevância é a personalização/singularidade do serviço oferecido, na medida em que a Remote adapta a sua solução para atender às necessidades específicas de cada país ou localidade em que atua, o que é fundamental para lidar com as conformidades legais específicas de cada região, bem como com as diferenças culturais e as diferentes práticas de negócio executadas. Os financiamentos obtidos nas diversas rondas de investimento também foram cruciais para o sucesso desta empresa, especialmente por esta ter adquirido o estatuto de unicórnio apenas dois anos depois da sua fundação, o que possibilitou o seu desenvolvimento tecnológico, a sua expansão global e uma forte presença no mercado a um ritmo bastante acelerado.

6.3. Sword Health

O segundo e último estudo de caso deste trabalho recai sobre a Sword Health, a penúltima *startup* a ser considerada um unicórnio português.

A Sword Health é uma empresa que criou uma plataforma digital de fisioterapia virtual que serve para dar assistência médica, mais precisamente para o tratamento de patologias músculo-esqueléticas. Estas patologias caracterizam-se por serem dores recorrentes ou persistentes por mais de 3 meses nas zonas do tornozelo, cotovelo, anca, joelho, lombar, pescoço, ombro ou pulso (Areias et al., 2023).

Foi fundada em 2015 por Virgílio Bento (atual CEO), doutorado em engenharia eletrotécnica e Márcio Colunas, licenciado em engenharia de computadores e telemática. Tem como missão libertar duas mil milhões de pessoas de dor, ao reinventar a forma como os pacientes acedem aos tratamentos e também como os recebem, através da implementação de novas tecnologias no universo da reabilitação física de forma a torná-la mais acessível, eficiente, personalizada e eficaz.

Em relação à história de como surgiu a ideia de criar esta empresa, num vídeo publicado no site oficial da Sword Health, Virgílio Bento constata que era apenas um jovem quando o seu irmão sofreu um acidente de viação, ficando 1 ano em coma. Este acontecimento deu ao fundador a oportunidade de assistir, na primeira pessoa, aos desafios que as famílias enfrentam quando têm de ajudar um ente querido a recuperar de uma lesão. Com isto, o atual CEO averiguou que existia ainda uma grande lacuna em termos de acesso a cuidados de fisioterapia em

todo o mundo. Segundo o próprio, a dor recorrente é o maior problema do ser humano e existem milhões de pessoas a passar por esta dificuldade, todos os dias, a todas as horas. De forma a resolvê-lo, Virgílio Bento entendeu que deveria desenvolver uma nova solução de inteligência artificial que permitisse tratar estes milhões de pacientes que necessitam de aceder a fisioterapia de alta qualidade e intensidade, através da criação de uma tecnologia que pudesse, de alguma forma, digitalizar os movimentos do paciente com precisão clínica e, ao mesmo tempo, proporcionar *feedback* ao mesmo, em tempo real, tal como se o fisioterapeuta estivesse, efetivamente, na sua presença. Assim surgiu a Sword Health, com o objetivo de melhorar e revolucionar o acesso à reabilitação física para aqueles que enfrentam problemas relacionados com a obtenção de serviços de saúde de qualidade, ao proporcionar a estes pacientes dinamismo e motivação durante todo o seu processo de recuperação.

É a primeira plataforma virtual que junta um fisioterapeuta e a própria solução principal desta empresa, o *Digital Therapist*, para fornecer um tratamento personalizado que é mais eficaz, fácil e mais barato que os métodos de cuidado tradicionais. Por outras palavras, este unicórnio português acredita no poder da recuperação feita em casa, sem recorrer a cirurgias ou medicamentos.

O *Digital Therapist* é uma ferramenta crucial na abordagem inovadora da Sword Health no que diz respeito à reabilitação física através do recurso a áudio, vídeo e texto. Este programa utiliza uma plataforma digital totalmente dependente da inteligência artificial, bem como sensores de movimento para criar programas de recuperação personalizados. De uma forma geral, os pacientes usam um aparelho portátil (*tablet*) e equipam-se com sensores de movimento durante os exercícios de cada sessão, sensores esses que monitorizam e recebem com rigor os movimentos do doente. Com isto, esta peça oferece *feedback* em tempo real durante os exercícios, o que permite aos membros ajustarem a sua técnica conforme esse mesmo *feedback* e, com base nos dados recolhidos pelos sensores, a plataforma particulariza os programas de recuperação, o que garante que o tratamento seja adaptado às inúmeras necessidades de cada paciente tendo em conta o progresso que fizeram e a sua própria condição física. Os dados recolhidos são registados detalhadamente e podem ser posteriormente partilhados com profissionais de saúde para uma melhor e mais aprofundada análise e ajuste do plano para o tratamento do paciente. Esta solução procura facultar uma abordagem mais eficiente, acessível e personalizada à recuperação física, recorrendo a tecnologias avançadas para aperfeiçoar a qualidade do serviço e promover uma recuperação mais rápida aos seus clientes. Os fisioterapeutas contactam os pacientes, em média, 3 vezes por semana e estão continuamente a ajustar os planos de recuperação depois de cada sessão.

O gráfico seguinte demonstra a percentagem de recuperação dos pacientes que, depois de cirurgia e, durante dois meses, recorrem à fisioterapia digital da Sword Health versus aqueles que apelam à fisioterapia tradicional, onde os fisioterapeutas oferecem os seus serviços presencialmente.

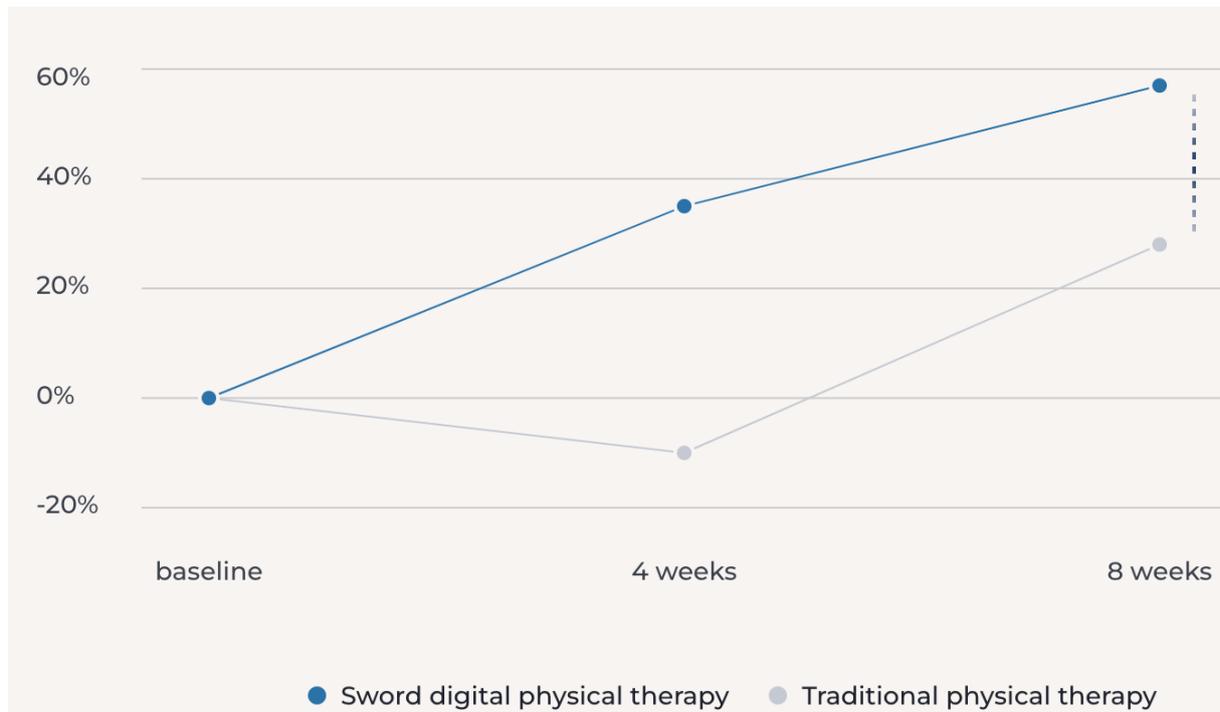


Gráfico 1: Percentagem de recuperação da Sword Health versus a percentagem de recuperação da fisioterapia tradicional.

Fonte: Sword Health

Este gráfico mostra que, em um mês (quatro semanas), os pacientes da Sword têm uma recuperação de quase 40 %, enquanto a fisioterapia tradicional não traz os mesmos resultados, pois neste espaço de tempo a percentagem de recuperação é abaixo de 0 %, de cerca de -10 %. Ao fim de dois meses de tratamento (oito semanas), os membros da Sword têm uma percentagem de cerca de 60 % de recuperação e os da fisioterapia tradicional têm uma percentagem de cerca de 30 % de recuperação. Apesar da subida acentuada das quatro semanas para as oito semanas, a fisioterapia tradicional tem uma diferença de cerca de 30 % face à fisioterapia da Sword ao final deste tempo, o que indica que os programas de recuperação da Sword Health fazem com que os seus pacientes recuperem mais depressa e melhor ao comparar com pessoas que recebem cuidados de fisioterapia presenciais depois de passarem por uma cirurgia. Esta eficácia existe graças à tecnologia avançada e inovadora desta empresa, ao oferecer uma

abordagem contínua e personalizada aos seus membros, enquanto os cuidados tradicionais apenas se limitam às sessões presenciais e à supervisão cíclica dos pacientes.

Além do *Digital Therapist*, existem outras soluções associadas a esta empresa. Uma destas é a *Bloom*, que a própria empresa descreve como sendo uma solução digital de terapia pélvica inovadora que ajuda as 25 % de mulheres que sofrem de problemas urinários, intestinais e dores pélvicas em todas as fases da vida, desde a gravidez, passando pelo pós-parto e até à menopausa. Existe também o *Move*, que faz do exercício físico mais eficaz e alcançável ao tirar partido de tecnologia que pode ser “vestida” pelos pacientes e de fisioterapeutas certificados para fornecer um serviço que melhore ou mantenha a saúde física desses determinados pacientes, reduza os riscos e que atinjam os seus objetivos pessoais. Outra solução ainda é a *Predict*, que recorre a inteligência artificial para identificar quais os membros que estão em risco de precisarem de uma cirurgia, mais de 8 meses antes de uma decisão tenha de ser feita para operar e auxilia-os a evitar operações caras e desnecessárias à anca, ao joelho e às costas. Existe também a solução *Sword360*, que faz automaticamente uma correspondência com a informação demográfica dos membros com o seu historial médico, nomeadamente medicamentos prescritos, procedimentos que já foram feitos e dados laboratoriais, sem ser preciso fazer tudo manualmente. De seguida, estes dados são apresentados nos perfis dos utilizadores, o que permite à equipa clínica da *Sword* saber quais são as necessidades específicas de cada paciente de forma a poderem averiguar qual é o programa mais apropriado para cada um. O objetivo desta solução é, no futuro, ter toda a informação médica num só sítio (plataforma), para o próprio paciente não ter de recorrer à memória ou ser ele próprio a manter o registo de toda a sua informação. O *Atlas* é outro produto que está disponível em 150 países e acessível para todos os membros que vivam em qualquer parte do planeta através da *app* da *Sword Health*. Esta solução permite às empresas combater a dor e promover a equidade na saúde entre as suas equipas espalhadas pelo mundo, ao evitar que tenham planos de saúde diferentes consoante os países de onde contratam os seus trabalhadores. Estes funcionários poderão usufruir deste programa sem se preocuparem com listas ou salas de espera, podendo ver-se livres da dor mais facilmente, o que fará com que sejam mais felizes e produtivos no seu local de trabalho.

Alguns dos clientes da *Sword Health* são a *Domino's*, a *HealthCatalyst*, a *Concordia Plans*, a *Carter's*, a *Humana* e a *Danaher*. Todas estas empresas reconhecem a importância da saúde e da prevenção de lesões entre os seus trabalhadores e, por isso mesmo, procuram soluções inovadoras para a reabilitação desses funcionários, como é o caso do *Atlas*, que é delineado para auxiliar na melhoria do bem-estar dos colaboradores das empresas e para reduzir determinadas lesões relacionadas com os postos de trabalho.

Existem quatro pontos que, segundo o próprio site da Sword Health, fazem parte do seu ADN, sendo eles:

1. Integridade Clínica – A Sword recorre apenas e só a fisioterapeutas qualificados e com experiência com milhares de horas de treino clínico. Ou seja, investem em verdadeiros especialistas clínicos. Para além disto, esta empresa é também a única de cuidados musculoesqueléticos digital que utiliza um dispositivo aprovado e registado para venda e uso nos Estados Unidos da América, dispositivo este que serve para rastrear, detetar e corrigir os erros de certos movimentos em tempo real;
2. Tecnologia – A Sword Health criou o melhor e mais avançado sensor para a recolha de dados em cada exercício. Este “terapeuta digital” dá o *feedback* de melhor qualidade possível com mais de 5.000 mensagens de *feedback* que podem ser diretamente enviadas para o paciente. Isto é essencial para resultados mais rápidos e duradouros e é a razão pela qual todos os membros da plataforma têm uma taxa de conclusão do programa mais elevada do que qualquer outro concorrente;
3. Abordagem do “membro em primeiro lugar” – Cada um dos membros da plataforma pode escolher o seu fisioterapeuta de preferência, consoante as suas necessidades culturais e pessoais. Oferecem um serviço de flexibilidade e comodidade, com apoio adicional fora de horas e até mesmo aos fins de semana. Para os membros que não têm internet a uma velocidade fiável, a Sword Health providencia uma conexão hotspot sem qualquer custo para estes membros;
4. Inovadores da Indústria – A Sword foi das primeiras na indústria da saúde a fazer com que o seu programa *Digital Therapist* fosse aprovado e registado, bem como a primeira que recorre ao uso da inteligência artificial e a primeira a lançar uma solução para a saúde pélvica. O seu objetivo é aprender sempre e inovar e é a única com uma solução digital músculo-esquelética que fez uma parceria com a *American Physical Therapy Association* para promover a pesquisa neste ramo e a diversidade, equidade e inclusão no universo da fisioterapia.

De acordo com a CBInsights, os principais concorrentes da Sword Health são: JOGO, IncludeHealth, Tabia Health, moveUP, Exer, PeerWell, Re.flex, Simple Therapy, Exakt Health, Omanda Health

A Sword Health tem vindo a oferecer o mais elevado calibre de cuidados musculoesqueléticos digitais de nível clínico disponíveis em todo o mundo. É por isso que, por este motivo, a Sword indica que uma das estratégias mais importantes para diferenciar o seu serviço dos serviços dos seus concorrentes no mercado é a validação clínica. Com isto, existem diversos artigos de investigação *peer-reviewed* que foram publicados em diferentes revistas de medicina, que apoiam esta ideia da Sword ser a melhor e com mais sucesso fornecedora de procedimentos

digitais para cuidados musculoesqueléticos. Na verdade, é a única empresa de tratamento musculoesquelético digital cujos programas foram validados por estes documentos.

O unicórnio cita que, num estudo publicado na *BMC Musculoskeletal Disorders*, em 2022, é evidenciado o primeiro estudo a longo prazo que demonstra a fiabilidade do programa da Sword para estes cuidados, que seguiram um certo número de pacientes que completaram este mesmo programa. No grupo de pessoas que fizeram parte desta investigação, a dor decresceu 64,3 %, para além de ter havido melhorias secundárias significativas, sendo elas a redução de 82 % na toma de comprimidos, a diminuição de 63 % na possibilidade de cirurgia, de 54 % em ansiedade, de 58 % em depressão e, por fim, um aumento de 79 % na produtividade, o que no total deu uma média de satisfação dos pacientes de 8,7 em 10. Esta empresa reporta ainda outro estudo publicado no *Nature Scientific Research*, que seguiu pacientes depois de uma cirurgia de prótese ao joelho, e que chegou à conclusão de que aqueles que recorreram ao programa virtual de reabilitação da Sword tiveram resultados mais positivos comparado com outro grupo que não recorreu ao mesmo programa. Ao serem questionados pela sua avaliação ao tratamento que receberam, 90 % dos inquiridos responderam que davam uma nota de 10 em 10. Estes estudos clínicos tornaram esta empresa na primeira e única fornecedora digital de cuidados musculoesqueléticos com resultados clínicos comprovados, o que a torna uma das empresas com as taxas de conclusão mais altas deste setor.

A *newsroom* da empresa publicou que o fundador anunciou que, em 2023, a empresa providenciou 1.5 milhões de sessões de cuidados de saúde que recorrem a inteligência artificial, o que acumulado dá um total de 2.5 milhões de sessões desde o seu lançamento, em 2020. Sendo a primeira plataforma do mundo que prevê, previne e trata a dor, esta empresa unicórnio foi pioneira no consórcio entre a inteligência artificial e profissionais de saúde. Em 2023, os membros da Sword concluíram mais de 15 milhões de minutos de fisioterapia, com 64 % destes a ficarem com baixo risco de terem de se submeter a cirurgias no final do programa, e a permitir que os seus clientes poupassem 129 milhões de dólares em custos de saúde dispensáveis.

Liderada pela Sapphire Ventures, a ronda de investimento que levou a Sword Health a valer mais de 1.000 milhões de dólares foi de série D, em 2021, com o valor de 189 milhões de dólares (aproximadamente, 167,6 milhões de euros), o que fez com que esta empresa passasse a ter uma avaliação de cerca de 2.000 milhões de dólares (Rocha, 2021). Em comunicado, a empresa esclarece que esta ronda de investimento iria possibilitar a aceleração da sua expansão global, a incorporação de 300 funcionários em Portugal e no mundo nos meses seguintes e, igualmente, o reforço da evolução e do desenvolvimento de terapias digitais modernas. Ao

longo de onze rondas de investimento, a Sword Health arrecadou cerca de 322 milhões de dólares.

Concluindo, os fatores críticos de sucesso desta empresa demonstram que esta teve um papel transformador no que diz respeito à recuperação física, ao oferecer soluções inovadoras que têm um impacto positivo na sociedade e, especialmente, na vida das pessoas que sofrem com a dor. A identificação de um problema real, de uma oportunidade de negócio e a sua exploração por parte do fundador da Sword Health, Virgílio Bento, foi um destes fatores. Ao observar as limitações existentes nos métodos tradicionais de reabilitação física e, ao querer introduzir no setor novos métodos tecnológicos através da inteligência artificial, o fundador teve um bom ponto de partida de forma a atingir o sucesso que tem atualmente. Outro fator é o foco no cliente e a personalização das soluções oferecidas, ao adaptar os planos de recuperação para cada paciente, consoante as suas necessidades, o que proporciona, sem dúvida, uma experiência mais eficiente e única para os seus clientes. A confiança dos investidores e todos os financiamentos obtidos (um total de 322 milhões de dólares), que permitiu à empresa expandir o seu mercado e apostar na inovação, também ajudou a que fosse possível atingir o seu sucesso. A integridade da empresa, ao investirem e apostarem apenas em profissionais qualificados, o facto de serem inovadores e pioneiros da indústria ao lançarem soluções que não existiam e, o facto de promoverem a pesquisa neste ramo (ao serem a única da indústria que tem uma parceria com uma associação de fisioterapia americana), também são fatores bastante relevantes para atingir este sucesso. Por fim, a aposta na internacionalização também faz parte da resposta, pois permite à empresa atender às necessidades de pessoas em qualquer parte do mundo e não apenas num local específico, nomeadamente ao estabelecer parcerias com empresas, profissionais de saúde e instituições médicas espalhados pelo mundo.

7. Conclusões

As conclusões desta dissertação sobre os fatores críticos de sucesso das empresas unicórnio portuguesas, centradas nos estudos de caso da Remote e da Sword Health, exprimem uma análise profunda das dinâmicas que impulsionam o êxito destas organizações.

Após a Remote, especialista na gestão dos recursos humanos e de equipas em todo o mundo e a Sword Health, pioneira na aplicação de tecnologia na reabilitação física terem sido estudadas e analisadas, foi possível observar-se que estes dois unicórnios têm padrões e características em comum.

Ao relembrar as características que levaram a Remote a atingir o seu sucesso, constata-se que este advém de diversos fatores, nomeadamente: a identificação de uma oportunidade de negócio e a sua conseqüente exploração, o foco no cliente, os seus valores (cuidado, transparência, inovação, intensidade e excelência), a personalização do serviço prestado, os financiamentos obtidos nas rondas de investimento e, por fim, a globalização.

Em relação à Sword Health, destaca-se a identificação de uma oportunidade de negócio proveniente de um problema que afeta milhões de pessoas em todo o mundo e a sua exploração, o foco no cliente e a personalização do serviço, todos os financiamentos obtidos através dos investidores, a integridade, a inovação tecnológica, a promoção da pesquisa na área e, por fim, a sua aposta na internacionalização.

Embora atuem em setores diferentes (uma no setor da saúde e a outra no setor de serviços de recursos humanos), apura-se que ambas foram pensadas, criadas e fundadas com uma visão inovadora por parte dos seus criadores, destacando-se por terem integrado tecnologia avançada nas suas soluções. O foco no cliente, em particular a personalização destas soluções desempenha um papel crucial para os dois unicórnios, pois é isso que os destaca de empresas concorrentes, quer seja na gestão global de equipas pela Remote, quer seja na recuperação física pela Sword Health, o que traz a satisfação das necessidades dos seus clientes e a sua fidelização. A internacionalização de ambas e a forma como foram capazes de se adaptarem a diferentes contextos culturais, levou-as a crescer rapidamente. Além disto, os financiamentos obtidos nas diferentes rondas de investimento também são um ponto fulcral para o sucesso destas duas empresas, pois fornecem capital que é utilizado para financiar a evolução das mesmas, nomeadamente para a expansão para novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, contribuindo para a inovação e para o desenvolvimento tecnológico. As rondas de investimento aumentam também a resiliência financeira das empresas, pois ajudam bastante em períodos económicos difíceis e desafiantes pelos quais muitas empresas passam. Não menos importante,

as culturas organizacionais das organizações também foram fundamentais para a obtenção do sucesso, pois criam bases para um presente e futuro sustentáveis onde as empresas podem progredir, desde o desenvolvimento dos seus produtos e soluções até ao atendimento ao cliente.

Assim, resumidamente, averigua-se que os fatores comuns que ajudaram estas duas empresas a serem bem-sucedidas foram a identificação e exploração de duas oportunidades de negócio, o foco no cliente, a personalização de ambos os serviços, as culturas organizacionais de ambas, a internacionalização e os financiamentos obtidos através das rondas de investimento.

Outro ponto relevante a salientar é que nenhuma destas duas empresas está sediada em Portugal, sendo a Sword Health sediada em Nova Iorque e a Remote em São Francisco, ou seja, ambas nos Estados Unidos. De facto, a maior parte dos unicórnios portugueses mencionados nesta dissertação têm sede nos Estados Unidos, à exceção da Farfetch (sediada em Inglaterra) e da Feedzai (sediada em Portugal). Isto deve-se ao facto de os Estados Unidos da América terem um ecossistema financeiro excessivamente desenvolvido, com um fácil acesso a fundos de investimento e facilidade de internacionalização, ao facto de serem um dos maiores e mais diversificados mercados do mundo, bem como a presença de negócios em regiões como Silicon Valley fornece um ambiente de inovação onde as empresas têm a oportunidade de crescer num dos melhores ecossistemas empreendedores do planeta.

Em relação ao ecossistema empreendedor português, este tem apresentado uma transformação e crescimento notáveis nas últimas décadas, estando Portugal a tonar-se num destino cada vez mais atrativo para empreendedores e *startups*. Isto acontece, sobretudo, devido ao aumento da qualidade dos recursos humanos (em informação, tecnologias e comunicação), devido ao facto de existirem mais empreendedores dispostos a correr riscos, e ainda devido à crescente maturidade dos vários agentes do ecossistema empreendedor (capitais de risco, universidades, *business angels*, grandes empresas, associações e políticas governamentais favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo).

Em 2022, averiguou-se que 43 % das *startups* em Portugal estavam sediadas em Lisboa. Isto deve-se ao facto desta cidade ser a capital portuguesa e contar com o ecossistema empreendedor mais desenvolvido do país, possuindo uma enorme variedade de eventos e redes de apoio ao empreendedorismo. Além disto, Lisboa é a cidade que mais oferece recursos e apoios para o nascimento e desenvolvimento de empresas jovens em Portugal. É pertinente salientar também que a cidade do Porto é considerada um ponto atrativo para diversas *startups* estabelecerem os seus negócios, sobretudo por ter universidades de renome e outras instituições que contribuem para o ecossistema empreendedor da cidade e, no geral, de todo o país. O Centro e

o Norte de Portugal também se destacam, contando, em conjunto, com 29 % das *startups* sediadas em Portugal no ano de 2022, demonstrando que não se deve apenas destacar o papel dos dois principais polos portugueses (Lisboa e Porto) nesta matéria.

No mesmo ano, constatou-se que mais de 60 % das *startups* em Portugal tinham um modelo de negócio B2B (*business to business*). Isto reflete quais são a maior parte das oportunidades de negócios disponíveis em determinados setores da economia portuguesa, devido a diversos fatores, nomeadamente, a grande procura das empresas por soluções empresariais com o propósito de melhorar determinados processos, reduzir os custos e aumentar a produtividade e, também, ao facto de muitas destas empresas jovens se dedicarem a setores que, muitas vezes, requerem apenas o contacto estabelecido entre elas mesmas e outras empresas, como é o caso das *startups* ligadas aos serviços financeiros e ao desenvolvimento de *software*.

Verificou-se ainda que, em 2022, 62 % das *startups* no nosso país estavam na primeira de três fases de desenvolvimento destas tipo de empresas, a fase *seed*, e apenas 10 % estavam na última, denominada de *late growth* (crescimento avançado). O facto de haver muito mais empresas recentes na primeira fase sugere um elevado crescimento no número de novas empresas a serem criadas e fundadas em Portugal o que, provavelmente, pode ser resultado dos aumentos no apoio ao empreendedorismo em Portugal nos últimos anos, bem como ao facto destas empresas se focarem cada vez mais em áreas relacionadas à tecnologia e à inovação. O menor número de *startups* na terceira e última fase reflete os desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas ao tentarem desenvolver os seus negócios após a primeira fase, sendo esta uma fase absolutamente crucial para o crescimento que todas procuram. Isto pode indicar, por exemplo, a necessidade de haver mais investimentos na fase inicial para auxiliar estas organizações a alcançarem o seu potencial máximo.

Com isto, existem ainda certos pontos que podem ser melhorados, particularmente se se apostar no desenvolvimento de novas medidas e incentivos fiscais para reter e atrair mais talento para o nosso país, bem como para atrair mais investidores qualificados, ao criar outros incentivos para reter mais negócios em crescimento no país. No fundo, a divulgação de Portugal como sendo um centro internacional atrativo para as *startups* é essencial para estimular o crescimento económico, atrair talento e investimentos, promover a inovação e, de certa forma, promover a participação ativa de Portugal no cenário económico mundial.

As empresas unicórnio portuguesas trazem uma importância significativa para a imagem de Portugal em termos de empreendedorismo e inovação, sendo um país tão pequeno que já conta com sete destas. Para além de terem impactos positivos na sociedade, estes negócios, avaliados em mais de mil milhões de dólares, contribuem para o dinamismo do ecossistema

empreendedor, para o desenvolvimento e atração de talentos e servem ainda de inspiração para indivíduos com espírito empreendedor que queiram iniciar os seus próprios negócios. Os unicórnios são catalisadores de crescimento, desenvolvimento e progresso e desempenham um papel fundamental na conceção de uma sociedade mais inovadora, favorável e tecnologicamente mais avançada.

Por fim, é pertinente salientar que a elaboração deste trabalho permitiu verificar que existem fatores comuns ao sucesso das empresas unicórnio, por muito diferentes que os respetivos setores de atuação sejam, ao ser possível estudar e comparar dois fenómenos da vida real. Além disto, foi possível fornecer conhecimentos para empreendedores ou investidores que têm como objetivo entender melhor o papel das *startups* no universo do empreendedorismo e da inovação em Portugal.

8. Referências Bibliográficas

- Anchorage Digital (2023). <https://www.anchorage.com/>
- Areias, A. C., Molinos, M., Moulder, R. G., Janela, D., Scheer, J. K., Bento, V., ... & Costa, F. (2023). The potential of a multimodal digital care program in addressing healthcare inequities in musculoskeletal pain management. *NPJ Digital Medicine*, 6(1), 188.
- Aulet, W., & Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2259740>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barot, H. (2015). Entrepreneurship-A Key to Success. *The International Journal of Business and Management*, 3(1), 163-165.
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D. S., & Vanacker, T. (2017). Entrepreneurial finance: new frontiers of research and practice: Editorial for the special issue Embracing entrepreneurial funding innovations. *Venture Capital*, 19(1-2), 1-16.
- Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
- Bloomberg, N. (2018, 21 de setembro). *IPO da Farfetch leva fortuna de José Neves a superar mil milhões*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/ipo-da-farfetch-leva-fortuna-de-jose-neves-a-superar-mil-milhoes-de-dolares>
- Bock, C., & Hackober, C. (2020). Unicorns-what drives multibillion-dollar valuations? *Business Research*, 13(3), 949-984.
- Bourbon, M. (2021, 24 de março). *Feedzai é o quarto unicórnio português*. Expresso. <https://expresso.pt/economia/2021-03-24-Feedzai-e-o-quarto-unicornio-portugues-19ad92af>
- Brown, K. C., & Wiles, K. W. (2015). In search of Unicorns: Private IPOs and the changing markets for private equity investments and corporate control. *Journal of applied corporate finance*, 27(3), 34-48.
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small business economics*, 49(1), 11-30.
- Capucho, I. (2022, 5 de abril). *Remote. Unicórnio com ADN português recebe investimento de 270 milhões de euros*. Observador. <https://observador.pt/2022/04/05/remote-unicornio-com-adn-portugues-recebe-investimento-de-270-milhoes-de-euros/>
- CB Insights (2018). *The top 20 reasons startups fail*. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- CBInsights (2023). <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419-428.
- Costa, E., & Barros, G. (2022). Fatores de Competitividade: I&D, Inovação e Empreendedorismo. *Gabinete de Estratégia e Estudos*.
- Cowden, B. J., Bendickson, J. S., Bungcayao, J., & Womack, S. (2020). Unicorns and agency theory: Agreeable moral hazard? *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 17-25.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*.
- Crunchbase (2024). *Remote*. <https://www.crunchbase.com/organization/remote-d596>
- Crunchbase (2023). *Talkdesk*. <https://www.crunchbase.com/organization/talkdesk>

- Crunchbase (2023). *Feedzai*. <https://www.crunchbase.com/organization/feedzai>
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), 235-241.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Hollanders, H., Es-Sadki, N., Khalilova, A. (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907>
- Farfetch (2023). *About Farfetch*. <https://aboutfarfetch.com/>
- Feedzai (2023). <https://feedzai.com/>
- Flanagan, T. (2013). The scientific method and why it matters. *C2C Journal*, 7(1), 4-6.
- Freytag, R. (2019). On a growth track with startups: how established companies can pursue innovation. *Strategy & Leadership*.
- Galvão, A., Mascarenhas, C., & Marques, C. (2023). Knowledge spillovers between universities and companies of low-density territories. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 51-64.
- Garcia, P., & Rosa, R. (2021, 22 de novembro). *Há cinco “unicórnios” e um ex unicórnio português. Foram criados cá mas já deram o salto*. Expresso. <https://expresso.pt/economia/2021-11-22-Ha-cinco-unicornios-e-um-ex-unicornio-portugues.-Foram-criados-camas-ja-deram-o-salto-595e6ca7>
- Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960.
- Gimenez-Fernandez, E. M., & Beukel, K. (2017). Open innovation and the comparison between startups and incumbent firms in Spain. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (55).
- Gompers, P. A. (2022). Optimal investment, monitoring, and the staging of venture capital. In *Venture Capital* (pp. 285-313). Routledge.
- Gries, T., & Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics*, 95(3-4), 216-224.
- Griffith, E., & Primack, D. (2015, 22 de janeiro). *The age of unicorns*. Fortune. <https://fortune.com/2015/01/22/the-age-of-unicorns/>
- Guo, K., & Zhang, T. (2021). Research on the Development Path and Growth Mechanism of Unicorn Enterprises. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021.
- Harima, A., Harima, J., & Freiling, J. (2020). The injection of resources by transnational entrepreneurs: Towards a model of the early evolution of an entrepreneurial ecosystem. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1-2), 80-107.
- Heim, A., (2023, 15 de novembro). *Remote connects talent and employers with a new job board*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2023/11/15/remote-talent-job-board/>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, 1(781), 1-13.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- İyigün, N. Ö. (2015). What could entrepreneurship do for sustainable development? A corporate social responsibility-based approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1226-1231.
- Jinzi, Z., & Carrick, J. (2019). The rise of the Chinese unicorn: An exploratory study of unicorn companies in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3371-3385.

- Kenney, M., & Zysman, J. (2019). Unicorns, Cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 21(1), 35-50.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.
- Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity in tech startups development: Case study of "unistartapp" project. *Foundations of Management*, 10(1), 23-32.
- Lee, D., & Lin, K. C. (2020). How to transform sustainable energy technology into a unicorn start-up: technology review and case study. *Sustainability*, 12(7), 3018.
- Lopes, M. (2018, 3 de novembro). *A história da Talkdesk, da bênção do pouco dinheiro ao estatuto de unicórnio*. Visão. <https://visao.pt/atualidade/economia/2018-11-03-a-historia-da-talkdesk-da-bencao-do-pouco-dinheiro-ao-estatuto-de-unicornio/>
- Lunden, I. (2022, 5 de abril). *Remote raises \$300M more, now at a \$3B+ valuation, to manage payments and more for globally distributed workforces*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/04/05/remote-payroll-hr-workforce-3-billion/>
- Machado, M. (2021, 13 de julho). *Remote. Há um novo unicórnio com um cofundador português*. Observador. <https://observador.pt/2021/07/13/remote-ha-um-novo-unicornio-com-um-cofundador-portugues/>
- Marcela, A. (2021, 15 de dezembro). *E vão 7. Anchorage é o novo unicórnio com cores nacionais*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2021/12/15/anchorage-digital-levanta-309-milhoes-ha-mais-um-unicornio-com-cores-nacionais/>
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.
- Martins, A. (2022, 14 de fevereiro). *País Scale-Up: que futuro para Portugal?* ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniao/pais-scale-up-que-futuro-para-portugal/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. *Final report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- McDonough, J. and McDonough, S., (1997). *Research Methods for English Language Teachers*. London: Arnold.
- Mikic, M., Horvatinovic, T., & Kovac, I. (2020). Climbing up the regional intellectual capital tree: an EU entrepreneurial ecosystem analysis. *Journal of Intellectual Capital*.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperCollins.
- Nunes, D. (2018, 6 de junho). *OutSystems é o novo unicórnio com ADN português*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/outsystems-e-o-novo-unicornio-com-adn-portugues-12791365.html>
- Orn, S. (2021, 10 de maio). *Job Van der Voort on Remote – global HR solutions for the future of work*. Kruzeconsulting. https://kruzeconsulting.com/founders_and_friends/job-van-der-voort-remote-global-hr-solutions/
- OutSystems (2023). <https://www.outsystems.com/>
- Paradkar, A., Knight, J., & Hansen, P. (2015). Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation*, 41, 1-10.
- Pedro, C. (2023, 12 de dezembro). *Farfetch marca mínimos históricos e já vale menos do que qualquer cotada do PSI*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/farfetch-marca-minimos-historicos-e-ja-cai-87-no-ano>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*.
- Remote (2024). <https://remote.com/>

- Riaz, M. F., Leitão, J., & Cantner, U. (2022). Measuring the efficiency of an entrepreneurial ecosystem at municipality level: does institutional transparency play a moderating role?. *Eurasian Business Review*, 12(1), 151-176.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Rocha, C. (2021, 22 de novembro). *Portuguesa Sword Health chega a unicórnio com ronda de investimento de 167 milhões de euros*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/portuguesa-sword-health-chega-a-unicornio-com-ronda-de-investimento-de-167-milhoes-de-euros>
- Rocha, C. (2021, 15 de dezembro). *Anchorage Digital recebe 350 milhões em ronda e transforma-se num unicórnio “cripto”*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/anchorage-digital-recebe-350-milhoes-em-ronda-e-transforma-se-num-unicornio-cripto>
- Rocha, R. G., Paço, A. D., Alves, H., & Gaspar, P. D. (2023). The Portuguese Circular Entrepreneurial Ecosystem: Experts Advice on How to Overcome the Challenges. *Sustainability*, 15(5), 4642.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Simões, J. C., Ferreira, F. A., Peris-Ortiz, M., & Ferreira, J. J. (2020). A cognition-driven framework for the evaluation of startups in the digital economy: Adding value with cognitive mapping and rule-based expert systems. *Management Decision*.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: SAGE
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies*, 23(9), 1759-1769.
- Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies/Sodobna Pedagogika*, 64(1).
- Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report, Portugal 2021*, obtido de: <https://idcportugal.com/portugal-the-best-place-to-startup/>
- Startup & Entrepreneurial Ecosystem Report, Portugal 2022*, obtido de: <https://idcportugal.com/build-a-scaleup-nation/startup-entrepreneurial-ecosystems-report-2022/>
- Startup Portugal (2023). *About*. <https://startupportugal.com/pt/about-2/>
- Startup Portugal (2023). *Dealroom*. <https://startupportugal.dealroom.co/companies.startups/>
- Steinbruch, F. K., Fernandes, B. S., da Silva Nascimento, L., & Zawislak, P. A. (2021). Outsourcing in startups. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 231-251.
- Sullivan, T. D. (2017). What do venture capital and private equity firms do? Some current and historical examples. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 22(3-4), 182-189.
- Sword Health (2024). *Clinical Validation*. <https://swordhealth.com/resources/whitepapers/clinical-validation-one-pager>
- Sword Health (2024). <https://swordhealth.com/>
- Sword Health Newsroom (2024). *Introducing AI Care*. <https://swordhealth.com/newsroom/introducing-ai-care>
- Talkdesk (2023). <https://www.talkdesk.com/>
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284-307.
- Taylor, M. (2022, 31 de outubro). *Startup Portugal: ‘We’ve created the conditions for any entrepreneur to thrive’*. Web Summit. <https://websummit.com/blog/startup-portugal-entrepreneurship-strategy-ecosystem-tech-visa-lisbon>

- Torres-Toukoumidis, A., Carreón, A., & Salgado, J. P. (2020). Marketing gamificado en empresas unicornio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E35), 314-324.
- Venâncio, A., Barros, V., & Raposo, C. (2020). Corporate taxes and high-quality entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-30.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management review*, 57(2), 66-90.
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship—a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311-321.
- Whiteside, J., & Dixon, D. (2022). Understanding leadership of remote work: A teaching case on how authentic leadership can improve remote work outcomes. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 34(1), 147-160.
- Yin, R.K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative science quarterly*, 55(2), 189-221.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.