

Estratégia Competitiva das Startups: Caso de Estudo da AppGeneration

Ana Matos¹, Catarina Machado², Christian Lopes³, Isa Almeida⁴, Lara Correia⁵ e Manuel Au-Yong-Oliveira⁶

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, abgm@ua.pt

² DLC, Universidade de Aveiro, cata.machado@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, christianlopes@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, isa.gabriela@ua.pt

⁵ DEGEIT, Universidade de Aveiro, lclcorreia@ua.pt

⁶INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal, mao@ua.pt

Resumo

As startups, ao entrarem no mercado, por serem uma novidade, encontram dificuldades como a incerteza e a falta de confiança de terceiros, nomeadamente de possíveis fornecedores e clientes, uma vez que, na maioria dos casos, pretendem atingir um mercado ainda em desenvolvimento. Desta forma, é fundamental que estas adotem estratégias competitivas e inovadoras, que as permitam tornarem-se atrativas, de modo a conseguirem responder a essas dificuldades e alcançarem o sucesso. Este estudo tem, assim, como objetivo, analisar a estratégia competitiva das startups, usando o caso da AppGeneration como um exemplo de sucesso. Para melhor entender o assunto foi realizada uma revisão da literatura relativamente aos fatores de atratividade das startups, à capacidade inovadora das mesmas e à importância da tecnologia no seu desenvolvimento. Através da realização de uma entrevista feita ao fundador e atual CEO da AppGeneration, procurou-se perceber quais foram as suas estratégias inovadoras que lhe permitiram sobreviver, num contexto onde nove em cada dez startups falham. Foi possível concluir que, este seu feito, ocorreu devido a vários fatores, nomeadamente uma boa aposta no marketing e no design, assim como o recrutamento de pessoas capazes de impulsionar a empresa nas diversas áreas. De forma a perceber o conhecimento que o público tem acerca da AppGeneration foi realizado um inquérito com amostra de conveniência. O inquérito apresentava como objetivo a recolha de informação sobre os hábitos e preferências dos inquiridos em relação às apps. Consequentemente, concluiu-se que apesar da maioria das pessoas não conhecer a empresa, adquirem as suas apps e jogos.

Keywords: Competitividade; Estratégia; Inovação; Startup; Tecnologia.

Abstract

When startups enter the market, because they are new, they encounter difficulties such as uncertainty and a lack of trust from third parties, particularly potential suppliers and customers, since in most cases they are targeting a market that is still developing. It is therefore essential for them to adopt competitive and innovative strategies that allow them to become attractive, in order to be able to respond to these difficulties and achieve success. The aim of this study is therefore to analyse the competitive strategy of startups, using the case of AppGeneration as an example of success. To better understand the subject, a literature review was carried out on the attractiveness of startups, their innovative capacity and the importance of technology in their development. By interviewing the founder and current CEO of AppGeneration, we tried to understand what innovative strategies have enabled them to survive in a context where nine out of ten startups fail. It was possible to conclude that their achievement was due to several factors, namely a good focus on marketing and design, as well as the recruitment of people capable of driving the company forward in various areas. In order to understand the public's knowledge of AppGeneration, a survey was carried out with a convenience sample. The aim of the survey was to gather information on respondents' habits and preferences in relation to apps. As a result, it was concluded that although most people do not know the company, they do buy its apps and games.

Keywords: Competitiveness; Strategy; Innovation; Startup; Technology.

1. INTRODUÇÃO

Em condições cada vez mais dinâmicas, a concorrência entre organizações é bastante notória. É imprescindível a criação de estratégias e competências inovadoras para garantir a sobrevivência das mesmas. Neste sentido, a organização deve ser capaz de enfrentar mudanças e adaptar-se a novos riscos, isto é, deve ser capaz de organizar as suas operações e os seus sistemas de tomada de decisão, de forma eficaz, permitindo-lhe fazer face às constantes mudanças e assim poder superar diversos desafios (Matos et al., 2022).

As startups têm tido um aumento significativo nos últimos anos, sendo consideradas fundamentais na inovação, no entanto, é importante salientar que esse aumento é diretamente proporcional ao fracasso de negócio das empresas em fase de iniciação, dado que, aproximadamente 60% das startups não obtêm receitas nos primeiros cinco anos, o que provoca a extinção das suas operações (Matos et al., 2022). Estas falhas de negócio das startups estão associadas a fatores como: problemas de gestão, produto e mercado, assim como a adversidades financeiras (Matos et al., 2022).

De modo a conseguir obter sucesso, as startups devem avaliar meticulosamente as suas decisões, reconhecendo os fatores críticos que impedem a sobrevivência do negócio.

Neste contexto, este artigo permite perceber a importância da estratégia para o sucesso de uma empresa, apresentando como caso de êxito a AppGeneration. As startups desempenham um papel fulcral no crescimento económico e social, apresentando uma visão diferenciadora, com o intuito de analisar novas oportunidades de negócio, tanto em áreas inovadoras, como em áreas já consolidadas no mercado (Audretsch et al., 2020). Assim, este artigo visa focar a estratégia usada pela AppGeneration para se distinguir e superar os desafios existentes, sendo reconhecida não só a nível nacional, mas mundial. A AppGeneration é promotora da criação e venda de aplicações, tendo agilizado o seu negócio com vista a acompanhar as tendências do mercado.

Nos próximos capítulos, este artigo apresenta um breve esclarecimento acerca da AppGeneration, seguido de uma revisão da literatura. Posteriormente, os dados recolhidos de uma pesquisa por inquérito e de uma entrevista realizada pelos autores serão analisados e discutidos, com o intuito de entender como é que as startups e, em especial, a AppGeneration, se têm organizado de forma a fazerem face aos desafios emergentes e assim garantirem o seu sucesso.

2. APPGENERATION

A AppGeneration é uma empresa digital, fundada em 2010, proveniente da revolução das aplicações e localiza-se na cidade do Porto. A sua atividade visa a combinação entre o desenvolvimento de software e conteúdo editorial, com o intuito de proporcionar uma experiência única, por meio de smartphones e tablets (*AppGeneration | Digitally Powered*, n.d.). A AppGeneration desenvolve aplicações para os seus utilizadores e desenham ou projetam aplicações direcionadas a negócios. As principais crenças desta organização refletem-se na forte relação com o cliente, assim como pela entrega de soluções digitais económicas. Neste sentido, a empresa adota constantemente novas tecnologias no mundo digital e permanece sempre na linha da frente (*AppGeneration | Digitally Powered*, n.d.).

Dada a crescente mudança do mercado nos últimos anos, a equipa da AppGeneration acredita que “o futuro está no mundo digital e que o mercado de aplicações é uma parte importante dele” (*AppGeneration | Digitally Powered*, n.d.). Nesta perspetiva, as aplicações, através da alta tecnologia, proporcionam uma mudança na forma como os utilizadores interagem entre si, dado que o uso de novas aplicações melhora, substancialmente, o estilo de vida das pessoas. Desta forma, a empresa refere no seu site que “os usuários precisam de aplicações inteligentes que facilitem a vida” (*AppGeneration | Digitally Powered*, n.d.).

Para uma faturação anual de 18 milhões de euros a AppGeneration gasta 5 milhões de euros em publicidade (valores do ano de 2023). Refere o CEO que a boa publicidade é muito importante. Isto é conseguido com uma equipa de 30 colaboradores (em 2023). A empresa funciona com equipas pequenas, que são mais rápidas. O CEO gosta de “lobos solitários”, de introspeção, e contrata pessoas com este perfil. Fazem primeiro para testar depois. Serão penalizados por não fazer. Entendem que são a maior do mundo, no seu segmento.

Especializados em fazer MVP – minimum viable products. Ainda segundo o CEO o segredo é testar, testar, testar. Ter feedback dos clientes. Sobre o que funciona e não. No mercado está a resposta. A AppGeneration faz genéricos e não produtos de marca.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. CONCEITO DE STARTUP

As startups são cada vez mais conhecidas no mercado, principalmente as digitais, uma vez que os empreendedores usam as vantagens provenientes do rápido crescimento da tecnologia a que se tem assistido nos últimos anos (Lange et al., 2023).

Conforme mencionado por Santisteban et al. (2021), não existe de facto um consenso quanto à definição ideal do que é uma startup, contudo, na generalidade, startups são sinónimo de crescimento acentuado e repentino, pela inovação e criatividade e, ainda, por processos de tomada de decisão caracterizadas pelo elevado risco, dado que a envolvente é caracterizada pela incerteza de um mercado que ainda se encontra numa fase inicial de exploração. As startups definem as suas estratégias com base em duas vertentes: forte uso da tecnologia e ideias e processos transformadores e modernos (Santisteban et al., 2021). Desta forma, as startups apostam fortemente em serviços/produtos criativos e associados à tecnologia (Matos et al., 2022), sendo conhecidas pelo seu carácter inovador e pelo uso de estratégias que apostam fortemente na vertente tecnológica (Santisteban et al., 2021). Na realidade, é considerada como startup qualquer empresa recente no mercado que obtém um célere crescimento (Banudevi & Shiva, 2019). Este crescimento pode ser associado às vendas, margens de lucro, fluxos de tesouraria e da equipa que constitui a empresa (Santisteban et al., 2021).

Em Portugal, considera-se startup a pessoa coletiva que se encontra ativa no mercado há menos de dez anos e não ultrapassa os cinquenta milhões de euros em faturação anualmente (Lei n.º 21/2023, 2023).

As startups são fundadas com o intuito de vender produtos ou prestar serviços para os quais ainda não existe grande procura no mercado, mas através dos quais os fundadores das startups consideram transmitir valor acrescentado e qualidade aos clientes alvo (Banudevi & Shiva, 2019). Desta forma, qualquer startup, ao iniciar atividade, deve seguir uma estratégia intensiva para conseguir transmitir valor aos seus clientes e, assim, obter a validação e aceitação no mercado ao conseguir diferenciar-se das demais empresas existentes (Sanasi et al., 2023).

Tendo em consideração que uma startup ingressa num determinado mercado com o intuito de aproveitar uma oportunidade, estas têm, obrigatoriamente, de ser resilientes, de modo a adaptarem-se à concorrência agressiva e a diversas mudanças, nomeadamente, na estratégia, no ambiente macroeconómico e nas tecnologias, bem como, a muitos outros fatores importantes, quer internos quer externos (Matos et al., 2022). Posto isto, existe uma grande probabilidade de as startups falharem no que concerne ao seu plano de negócio, isto é, numa fase inicial, muitas empresas por falta de planeamento e estratégia, podem não conseguir fazer face a obstáculos e, por isso, não conseguem tornar-se competitivas no mercado (Matos et al., 2022).

Como referido anteriormente, a AppGeneration é um exemplo de uma empresa fundada em Portugal, que no passado foi considerada uma startup. Através da venda de aplicações e jogos inovadores conseguiu conquistar o seu público-alvo e obter um rápido crescimento, tornando-se, até hoje, uma empresa de sucesso que continua a inovar.

3.2. ATRATIVIDADE DAS STARTUPS

As startups estão há pouco tempo no mercado, têm uma grande taxa de mortalidade e pouca aceitabilidade, o que dificulta o alcance de prestígio junto dos fornecedores; no entanto, atraí-los é fundamental para o sucesso de qualquer empresa que esteja a iniciar (Tessaro et al., 2023a). Nesta perspetiva, as compras realizadas a fornecedores são determinantes para o êxito das startups, uma vez que estas estão dependentes de terceiros para gerar os seus produtos ou serviços, além de que, estabelecer parcerias estratégicas é fundamental para serem bem-sucedidas (Tessaro et al., 2023a). Porém, as startups concorrem com grandes clientes para obterem recursos dos fornecedores, pelo que, o facto de serem novas no mercado é uma desvantagem, dado que os fornecedores consideram-nas pouco atrativas, evitando, assim, estabelecer relações. Deste modo, as

startups devem melhorar a sua qualidade operacional, de forma a tornarem-se interessantes (Tessaro et al., 2023b).

Apesar das desvantagens mencionadas anteriormente, as startups também apresentam algumas particularidades, como o facto de crescerem rapidamente e serem inovadoras, pelo que devem utilizar essas qualidades, para alcançar os recursos dos fornecedores. Tessaro et al. (2023a) identificam sete elementos que proporcionam a atratividade das startups perante os fornecedores e o estabelecimento de relações, nomeadamente, a sua conformidade estratégica, competências de inovação, rede de startups, possibilidade de crescimento honesto, lucratividade, vivências perduráveis e o número de clientes.

Desta forma, as startups, ao tornarem-se clientes pertinentes para os fornecedores, possibilitam o estabelecimento de relações de trabalho e interação com estes, levando a uma satisfação do fornecedor e à criação de ligações e possíveis parcerias (Tessaro et al., 2023a).

3.3. CAPACIDADE INOVADORA

A inovação é importante para uma empresa se destacar no mercado face à concorrência, entrar em novos mercados e criar postos de trabalho (Okrah & Irene, 2023).

Baregheh et al. (2009), propõem como definição para inovação como sendo “o processo de múltiplas fases através do qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos novos/melhorados, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no seu mercado.”. Afirmam ainda, também, que a inovação tem especial importância para se criar valor e para se manter a vantagem competitiva.

A literatura existente revela que há uma associação positiva entre inovação e o aumento do poder de mercado de uma empresa. A inovação faz aumentar a vantagem competitiva de uma empresa e permite também reduzir os custos, ou seja, cria possibilidades para startups melhorarem o desempenho e a probabilidade de sobrevivência (Aminova & Marchi, 2021).

Markides, citado em Dinesh & Sushil (2019), dizia que a inovação estratégica era também a “estratégia de quebrar as regras”. É importante para as startups, pela sua condição de tamanho e “novidade”, implementarem estratégias inovadoras como forma de sobreviver no mercado. Desta forma, é também importante que as startups olhem não só para o mercado, mas também para os seus concorrentes, clientes e fornecedores para descobrir oportunidades de inovação (Dinesh & Sushil, 2019).

Inovação estratégica pode estar relacionada com a própria estratégia da concorrência, isto é, adotar um contra-ataque para fazer frente a um movimento estratégico pensado (por parte da concorrência) para colocar determinada empresa em desvantagem; pode também ser implementada segundo as constantes mudanças no mercado, dando-lhes uma resposta rápida (Dinesh & Sushil, 2019). Citando Dinesh & Sushil (2019): “O processo em direção à inovação estratégica começa pela identificação de lacunas e pelo preenchimento dessas lacunas para permitir que uma empresa entre e domine um nicho de mercado.”

No que respeita ao papel do CEO, é visto como um dos principais motores da capacidade inovadora de uma organização. Estes têm um papel primordial na tomada de decisões pelas quais as estratégias são feitas (Porter, 1996). Fala-se mesmo do papel transformativo (*transformational leadership*) que um CEO pode ter em toda a empresa (Jung et al., 2008). Ao permitir o erro, reconhecer a criatividade e dar voz aos colaboradores, criam um ambiente propício para novas ideias e inovação nos produtos (Jung et al., 2008). Desta forma, estão a proporcionar o ambiente perfeito para o crescimento de toda a organização.

Atualmente, é fundamental também fazerem uso das tecnologias inovadoras para manterem a vantagem competitiva (Dinesh & Sushil, 2019). As vendas aumentam quando impulsionadas pelo avanço da tecnologia e do software, que fortalecem as relações com os clientes (Dinesh & Sushil, 2019). O uso eficaz da comunicação por e-mail, combinado com a tecnologia de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) e software de vendas, desempenha um papel crucial nesse impulso, aprimorando as interações com os clientes (Ingram et al., 2002). Além disso, as redes sociais tornaram-se uma ferramenta poderosa de marketing, impulsionando as vendas. Através delas as empresas lançam promoções personalizadas que também fortalecem a fidelidade do cliente (Dinesh & Sushil, 2019). Segundo o estudo realizado por Dwyer et al. (2009), ideias novas de

marketing, como cuidar da imagem da empresa, formar parcerias estratégicas e oferecer produtos de qualidade, são muito importantes para as estratégias inovadoras de marketing em pequenas empresas.

3.4. IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA

O empreendedorismo digital tem muitas similitudes com o empreendedorismo em qualquer área, mas a grande diferença é que as atividades-chave do negócio se realizam digitalmente no primeiro tipo (Huang et al., 2017).

Nas últimas décadas temos observado uma revolução digital sem precedentes. Os avanços e a inovação tecnológica digital têm sido a constante e a Internet veio proporcionar inúmeras oportunidades para empreendedores (Chalmers et al., 2021).

Estas novas tecnologias são consideradas como “External Enablers” - vantagens no ambiente externo (Davidsson, 2015), ao colocar cada vez mais utilizadores em contacto com estas inovações digitais. Além disso, o facto de ser acessível, tanto a líderes como a consumidores, leva a uma democratização do empreendedorismo (Aldrich, 2017), uma vez que é um negócio onde foram, cada vez mais, baixadas as barreiras à entrada para startups digitais, ao reduzirem dificuldades desde a criação da empresa até à consolidação do seu negócio (Briel et al., 2018), e este facto tem atraído atenção a nível global (Nambisan, 2013).

Quando empreendimentos e startups digitais crescem, tirando partido das infraestruturas digitais, estas podem escalar os seus negócios a um ritmo sem precedentes (Huang et al., 2017).

De facto, na literatura, ser empreendedor digital é apontado como tendo uma maior possibilidade para repetir os processos de vendas ou prestação de serviços digitais, escalando rapidamente os seus negócios. Tal facto explica-se em parte pela flexibilidade que os negócios digitais têm, em comparação com negócios tradicionais (Svahn et al., 2017).

A tecnologia digital oferece flexibilidade, que pode ser inovadoramente alavancada para rapidamente aumentar os utilizadores de uma aplicação digital. Isto porque os empreendimentos digitais conseguem custos marginais muito baixos, para reproduzir processos e atingir rapidamente os seus resultados (Huang et al., 2017). Na mesma linha de pensamento, podem ser acrescentadas aos produtos digitais novas funcionalidades sem ser necessária uma completa reformulação do produto em si, deixando os empreendimentos digitais estarem mais preparados para mudanças no seu ambiente externo (Lee & Berente, 2011).

No entanto, tal flexibilidade também pode ser um motivo de fraqueza, uma vez que o conhecimento nesta era digital se difunde muito rapidamente e é de acesso global, podendo um concorrente com maior capacidade chegar primeiro ao mercado, com o mesmo produto que outra empresa, mas até com mais vantagens para o cliente (Lee & Berente, 2011).

Claro que não basta ser um empreendedor digital para conseguir atingir os resultados rapidamente a níveis inimagináveis. Há estudos em que startups digitais não escalaram os seus negócios em nenhum sentido, por vários motivos. Exemplos disso são: falta de ambição, parcerias necessárias e/ou capacidades e habilidades, enquanto outras empresas sentiram que no ciclo de vida em que se encontravam ainda não era altura de expandir o negócio (Page & Holmström, 2023).

4. METODOLOGIA

Neste artigo, um dos objetivos principais centra-se em perceber qual a estratégia empregue pelas startups para se distinguirem no mercado, usando como caso de estudo a Appgeneration. Para tal, foi usada uma abordagem mista, de modo, a obter informação acerca da estratégia utilizada pela startup e o papel da liderança no seu sucesso. A execução de um estudo de métodos mistos abrange a análise de dados qualitativos e de dados quantitativos, que foram recolhidos de forma simultânea. Nesta perspetiva, o uso de métodos mistos permite uma convergência entre dados qualitativos e quantitativos, além de adicionar valor aos resultados dos estudos, dado que nesta abordagem as forças e as fraquezas de cada método complementam-se, possibilitando a melhoria da perceção dos problemas em análise (Creswell, 2009). De acordo com Creswell

(2009), as conclusões obtidas através de um método pode possibilitar a identificação de participantes para a análise ou até de possíveis questões a fazer no outro método. Por outro lado, as informações recolhidas dos métodos qualitativos e quantitativos podem ser analisadas juntamente, numa única base de dados, fortalecendo-se reciprocamente (Creswell, 2009).

Os dados quantitativos foram recolhidos através de um inquérito que tinha como objetivo obter informação acerca dos hábitos e preferências dos inquiridos acerca do assunto, ou seja, perceber se os indivíduos conheciam a Appgeneration e se eram consumidores de alguma das suas apps e jogos. Neste preâmbulo, importa referir que os dados foram coletados através de uma amostra por conveniência, ou seja, o inquérito foi dirigido a familiares, amigos ou conhecidos (Vieira, 2008). O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e foram definidas duas semanas para recolher os dados essenciais para o estudo, sendo que este foi partilhado, essencialmente, nas redes sociais, uma vez que não havia um público-alvo em concreto. No total o inquérito obteve 201 respostas de indivíduos em diferentes faixas etárias.

Por outro lado, os dados qualitativos foram obtidos através de uma entrevista semiestruturada com o CEO da startup, no dia 10 de novembro de 2023, pelas 10:00h, via Zoom, com uma duração total de cerca de quarenta e três minutos. A escolha do entrevistado deveu-se à sua experiência na introdução de startups no mercado e pelo facto de a Appgeneration, apesar de já não ser uma startup, ser um caso de sucesso e que venceu os desafios, estando posicionada favoravelmente no mercado. Com a realização da entrevista pretendia-se obter uma visão mais aprofundada acerca dos desafios enfrentados pela Appgeneration, ao longo da sua existência e assim perceber a estratégia usada para vingar no mercado.

Na tabela seguinte são elencadas algumas das perguntas feitas ao entrevistado, assim como os motivos que levaram à realização das questões. A entrevista transcrita poderá ser pedida aos autores.

Tabela 1: Questões da entrevista

Pergunta	Motivo
Pergunta 1: "Gostaríamos de perceber o que o motiva a investir e desenvolver startups?"	Esta pergunta permite perceber qual a razão que incentiva o CEO a fundar empresas e a transformá-las em startups, face à incerteza que estas enfrentam ao entrar no mercado (Matos et al., 2022).
Pergunta 2: "Considera que a liderança em si é uma coisa inata ou é algo que toda a gente pode aprender?" Pergunta 3: "Acha que para uma startup é muito importante haver um papel forte de liderança?" Pergunta 4: "Qual a empresa ou CEO de sucesso que o inspira?"	Face à literatura existente, que destaca um papel importante do líder em qualquer empresa (Porter, 1996) como um agente impulsionador da inovação (Jung et al., 2008), com estas perguntas procurou-se perceber através do entrevistado e da sua experiência enquanto CEO de uma empresa, anteriormente considerada como startup, se a liderança é, de facto, um dos fatores que impulsionam o sucesso de uma empresa.
Pergunta 5: "Gostaríamos de perceber o porquê de ter investido numa startup associada à tecnologia?"	Fez-se esta pergunta, uma vez que, de facto, a tecnologia tem vindo a evoluir cada vez mais, por isso, os empreendedores apostam em modelos de negócio ligados com produtos/serviços tecnológicos para aproveitar as oportunidades de mercado (Lange et al., 2023). Desta forma, pretendeu-se perceber a posição do CEO da AppGeneration sobre o assunto.
Pergunta 6: "Existiu algum tipo de parceria ou apoio na implementação da empresa no mercado (ex. Universidades, incubadora...)"	As parcerias estratégicas são importantes para as empresas. Segundo Aminova & Marchi (2021), por exemplo, as incubadoras são um tipo de parceria com startups que tem efeito positivo nas empresas no que concerne as patentes de novos produtos e também no que concerne a oferta de suporte inclusive para a inovação. Com esta pergunta pretendeu-se perceber se a AppGeneration foi lançada no mercado com algum tipo de ajuda inicial.
Pergunta 7: "Quando criou em 2010 a AppGeneration, quais foram as aspirações iniciais e mercado alvo inicial da empresa?"	As aspirações iniciais de uma empresa e as suas competências <i>core</i> fazem parte da estratégia. De facto, a estratégia competitiva é crucial para a implementação de startups no mercado de modo a conseguirem obter validação e diferenciação, através da

Pergunta	Motivo
Pergunta 8: “Quais são as competências “core” da AppGeneration? Qual a proposta de valor da empresa?” Pergunta 9: “Quais foram os principais desafios da introdução da AppGeneration no mercado?” Pergunta 10: “O porquê da estratégia “freemium”?” Pergunta 11: “Através dos acetatos que nos disponibilizou, conseguimos perceber que foi no ano de 2021 que a empresa obteve uma maior taxa de crescimento (cerca de 50%) - qual foi o motivo de um crescimento tão elevado?” Pergunta 12: “Tendo em conta os desafios constantes existentes no mercado, como é que uma empresa adapta a sua estratégia e se torna inovadora?” Pergunta 13: “Quais são as aspirações futuras da AppGeneration?”	transmissão de valor aos clientes (Sanasi et al., 2023). A inovação, isto é, a apresentação de novos produtos/serviços diferenciadores no mercado e para os quais há pouca procura (Banudevi & Shiva, 2019), deve fazer parte desta estratégia uma vez que impulsiona as vendas e se relaciona diretamente com a criação de valor acrescentado e, por isso, aumenta a vantagem competitiva (Baregheh et al., 2009). Desta forma, procurou-se entender como é que a estratégia da Appgneration foi evoluindo ao longo dos tempos e como é que esta foi crucial para responder aos desafios do mercado.
Pergunta 14: “Relativamente ao processo de recrutamento de novos colaboradores, o background dos mesmos é importante para a escolha da sua contratação?”	Segundo Jung et al. (2008), as pessoas que constituem uma empresa são importantes para a criação de valor, por isso esta pergunta tinha em vista perceber a importância do recrutamento na estratégia da empresa.

Após o seu término, a entrevista foi transcrita e analisada, de modo a recolher a informação mais pertinente para o estudo em questão.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Relativamente ao perfil do entrevistado importa referir que desde pequeno sempre esteve ligado ao mundo empresarial, pois cresceu rodeado de espírito empreendedor. O seu pai era economista e diretor geral de uma empresa e o seu avô tinha empresas. Portanto, para ele era natural um dia vir a fundar a sua própria empresa. De espírito criativo e de muita iniciativa, aos dezasseis anos, por questões de curiosidade intelectual, aprendeu sozinho a programar, e foi aos dezanove anos que criou a sua primeira empresa, uma hamburgueria. Nessa altura, ele ainda era estudante universitário do curso de Gestão, tendo sido pressionado pelo pai para tal feito. Como percebia a linguagem de programação, tinha e tem uma motivação particular por tudo o que seja tecnologia. Ele possui um Executive MBA, um mestrado em Estudos de Mercado, e foi professor na Faculdade de Economia do Porto (FEP), onde lecionava Marketing. Este considera-se como sendo um indivíduo muito quantitativo e conversa com muita facilidade com programadores.

O CEO começou a sua carreira a trabalhar em duas grandes empresas: Bank BBV e Price Waterhouse & Coopers and Lybrand. É fundador de outras empresas como: Marketeer, Infoportugal, Saber e Ndrive. Atualmente, é o CEO da empresa, Appgeneration, da qual foi fundador.

De acordo com o CEO, a Appgeneration foi desenvolvida através de outra empresa, a N-Drive, sendo que, o entrevistado acompanhou toda a evolução dos smartphones e percebeu, desde logo, que a Internet poderia ser alterada através das apps. Assim, a Appgeneration foi criada com vista na área que estava a nascer na altura, as apps, uma vez que para o CEO estas iriam fazer revolucionar a Internet.

Quando questionado acerca dos principais desafios enfrentados pela startup, o CEO respondeu que “como qualquer startup o problema é passar as primeiras faturas e arranjar clientes, porque se tem zero credibilidade no início” e, uma vez que a área era nova, não existia quase ninguém a desenvolver apps. A Appgeneration iniciou a sua atividade com dois negócios em simultâneo, B2C e B2B. Desenvolviam apps para outras empresas e a sua missão inicial era produzirem apps para venderem ao mundo inteiro, pelo que, começaram por criar jogos, no entanto, em vinte e cinco jogos apenas um teve sucesso. O CEO atribui esse fracasso à falta de

marketing existente na altura, assumindo que, atualmente, desenvolvem mais devido à área de marketing do que propriamente devido à parte técnica.

Outro desafio apontado pelo entrevistado, é que neste tipo de mercado é muito fácil crescer, mas também é muito fácil falir, de um momento para o outro, ou seja, é possível entrar um concorrente que destabilize o mercado, tornando-se uma grande ameaça. Nesta perspetiva, a estratégia da startup passou por diversificar, uma vez que, se servisse várias propriedades digitais, a probabilidade de desaparecer seria menor porque mesmo que uma desaparecesse, ficariam outras. Deste modo, a primeira questão estratégica foi ganhar dimensão e a segunda foi desenvolver várias prioridades digitais, isto é, diversificar o risco, mantendo o modelo de negócio, o que proporcionou um maior desenvolvimento de jogos.

Em relação ao papel da liderança na startup o CEO menciona que “numa startup, como em qualquer coisa na vida, corre tudo mal, portanto, planeia-se e depois nada corre conforme o planeado”, pelo que, a persistência é crítica para o sucesso.

Atualmente, a principal estratégia da Appgeneration está relacionada com o desenvolvimento de jogos, que para o CEO é “um mercado infinito e um mercado de muitos biliões, com grandes vantagens competitivas pela dimensão”, pelo que irão continuar a persistir nessa estratégia, contrariando as adversidades “com excelência de velocidade”.

Em complementaridade, o principal objetivo do método quantitativo adotado, de recolha de dados, centrou-se na obtenção de respostas de diversos indivíduos, com diferentes idades, situações profissionais, estados civis, entre outras, sendo que os dados recolhidos através do inquérito são totalmente quantitativos. A divulgação do inquérito permitiu obter um total de 201 respostas, sendo que 35,3% dos inquiridos têm entre 45 e 55 anos, 21,4% têm entre 35 e 45 anos e 28,9% têm entre 19 e 24 anos. A diversidade de idades permite ter uma ampla perspetiva acerca dos conhecimentos de apps, uma vez que os indivíduos que responderam ao inquérito pertencem a gerações diferentes e, enquanto uns acompanharam o desenvolvimento da Internet e das aplicações, outros já cresceram na época da elevada mudança tecnológica.

Dos indivíduos que responderam ao inquérito, 95% fazem compras online, no entanto, apenas 26% tinham comprado apps, sendo que o seu modo de pagamento preferencial é através de referência multibanco (71,1%) e MBway (60,7%). Estes dados estão relacionados com o facto de as pessoas se estarem a familiarizar com o mundo digital. No passado os dados seriam diferentes, uma vez que quase ninguém fazia compras online e as pessoas tinham receio de efetuar pagamentos através do telemóvel.

De forma a perceberem a que nível as pessoas têm conhecimento acerca das aplicações e das empresas que as criam, questionou-se se conheciam a Appgeneration, ao qual 88,6% respondeu que não conhecia a startup, 8% já tinha ouvido falar, mas não sabia o que era e apenas 3,5% conhecia a empresa.

Contudo, quando questionados acerca de aplicações desenvolvidas pela Appgeneration, 20% dos inquiridos já tinham adquirido a aplicação “My turner rádio”, 20% tinham comprado a “My alarm clock” e 15% obteve a “My Calc: Calculator +”. Quando interrogados acerca dos jogos que já adquiriram, 17,6% das pessoas já obteve o jogo “Puzzles” e 14,7% o jogo “Solitaire”. Outros jogos como o “Sudoku” e o “Word Connect” tinham sido descarregados pelos inquiridos.

6. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O objetivo deste caso de estudo prendia-se na perceção da estratégia seguida pela Appgeneration, que outrora a transformou na startup de sucesso que foi, e na empresa sólida que é hoje em dia. Nesta perspetiva, através da entrevista realizada, concluiu-se que a estratégia competitiva da AppGeneration para se destacar no mercado foi a junção de fatores determinantes. O primeiro fator foi sem dúvida a capacidade criativa e inovadora, uma vez que esta apostou em apps, quando não se falava destas, nem ninguém sabia ainda muito bem o que eram. Isto vai de encontro à literatura analisada, nomeadamente, no sentido em que a inovação estratégica passa por identificar falhas no mercado, ultrapassando-as, e, desta forma, possibilitando tornar-se líder nesse segmento de mercado (Dinesh & Sushil, 2019). O segundo fator relaciona-se com o conhecimento tecnológico do CEO, pelo qual sempre mostrou grande interesse e sempre acreditou ser o futuro. De facto, a

evolução tecnológica que tem emergido ao longo dos últimos anos veio revolucionar a forma como as empresas se posicionam no mercado, tornando-se competitivas (Chalmers et al., 2021).

Segundo Diness & Sushil (2019) sucesso está ligado ao quão bem a empresa gere pesquisas, desenvolve produtos, define preços e gere operações, influenciando diretamente os seus ganhos. Ser eficiente em pesquisa, desenvolvimento, precificação e gestão não só melhora as operações, mas também impulsiona as vendas. Contudo, o facto de inovar num produto associado a um mercado ainda em desenvolvimento, acarreta alguns desafios que têm de ser superados, nomeadamente, a falta de confiança de terceiros no produto, principalmente de possíveis clientes e fornecedores, criando uma barreira das startups na entrada no mercado.

Além do referido, ainda se concluiu que para a empresa obter vantagem competitiva no mercado foi igualmente importante o fator humano, isto é, os recursos humanos recrutados cirurgicamente para cada função, a liderança e a força que o CEO atribui ao marketing, considerando-o como a parte mais importante do seu negócio.

Com base na entrevista efetuada ao seu fundador e CEO, percebeu-se que existiram vários fatores determinantes juntamente com o fator “sorte”. Este conceito utilizado pelo entrevistado relaciona-se com o “estar no lugar certo e na altura exata”, e de facto, a Appgeneration estava preparada para o crescimento, nomeadamente para o aumento das vendas.

Por último, a Appgeneration foi liderada por alguém com visão, determinado e com conhecimentos na área da tecnologia digital que é a área onde aparecem mais startups de sucesso, pois é um negócio que se monta e re-estrutura muito mais rapidamente que uma fábrica, ou uma loja.

Este artigo foi enviado e aceite pelo CEO da AppGeneration.

Para investigação futura sugere-se a comparação deste caso de estudo com uma startup, igualmente inovadora, do mesmo ramo, mas em que a sua estratégia tenha falhado, de modo a verificar as lacunas existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. (2014, August). The democratization of entrepreneurship? Hackers, makerspaces, and crowdfunding. *Academy of Management Proceedings*, 1. Philadelphia. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10622symposium>.
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, February, 41–72. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>.
- AppGeneration | digitally powered. (n.d.). Retrieved November 23, 2023, from <https://www.appgeneration.com/about.html>
- Audretsch, D., Colombelli, A., Grilli, L., Minola, T., & Rasmussen, E. (2020). Innovative start-ups and policy initiatives. *Research Policy*, 49(10), 104027. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104027>
- Banudevi & Shiva. (2019). *View of Understanding the financing challenges faced by startups in india*. *Journal of Management and Science*, 9(4), 284-287.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Chalmers, D., MacKenzie, N. G., & Carter, S. (2021). Artificial Intelligence and Entrepreneurship: Implications for Venture Creation in the Fourth Industrial Revolution. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(5), 1028–1053. <https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and mixed methods approaches*. 3rd ed. Sage.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, Diário da República, 1ª série 2 (2023). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830>

-
- Dinesh, K. K., & Sushil. (2019). Strategic innovation factors in startups: Results of a cross-case analysis of Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, 12(3), 449–470. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2019.101387>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovaton. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium. A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00175-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00175-X)
- Jung, D. (Don), Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Lange, F., Tomini, N., Brinkmann, F., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). Demystifying massive and rapid business scaling – An explorative study on driving factors in digital start-ups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196(December 2022). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122841>
- Lee, J., & Berente, N. (2011). Digital Innovation and the Division of Innovative Labor: Digital Controls in the Automotive Industry. *Organization Science* 23(5), 1428-1447. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1110.0707>
- Matos, F., Monteiro, M., Rosa, Á., & Campino, J. (2022, November). Organizational Resilience Factors of Startups: An Exploratory Case Study. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, 291–299. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.724>
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 215–226. <https://doi.org/10.17705/1jais.00327>
- O'Dwyer, M., Gilmorespi, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), 383–396. <https://doi.org/10.1080/09652540903216221>
- Okrah, J., & Irene, B. (2023). The effect of top managers' years of experience on innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 208–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.03.004>
- Page, A., & Holmström, J. (2023). Enablers and inhibitors of digital startup evolution: a multi-case study of Swedish business incubators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00306-y>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Sanasi, S., Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2023). What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122839. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122839>
- Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). Critical success factors for technology-based startups Orestes Cachay Faculty of Industrial Engineering. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397–421.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo Cars managed competing concerns. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(1), 239–253. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>
- Tessaro, J. A., Harms, R., & Schiele, H. (2023a). How startups become attractive to suppliers and achieve preferred customer status: Factors influencing the positioning of young firms. *Industrial Marketing Management*, 113(April), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.024>
- Tessaro, J. A., Harms, R., & Schiele, H. (2023b). Improving startup's attractiveness as industrial customers by organizing their purchasing activities. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-07-2022-0083>
- Vieira, M. T. F. de A. da S. (2008). *AMOSTRAGEM*. [Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.
- Von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the it hardware sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1), 47–69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
-