

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Dissertação de Mestrado

**Empreendedorismo digital. Análise de modelos de negócio em
start-ups digitais**

Isabel Maria Loução

MESTRADO EM GESTÃO

Orientada por:

Prof.^a Doutora Maria do Rosário Bernardo

Prof.^a Doutora Luísa Carvalho

Ano de conclusão: 2021



I. Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado é o resultado de muitas horas de trabalho e é importante exprimir os meus sinceros agradecimentos a algumas pessoas que me ajudaram em mais uma etapa da minha vida. À minha orientadora, Prof.^a Doutora Maria do Rosário Bernardo e à minha coorientadora, Prof.^a Doutora Luísa Cagica Carvalho, agradeço pelo apoio e todo o conhecimento transmitido. Agradeço também aos meus familiares mais diretos e amigos pelo apoio que me proporcionaram.

II. Declaração de Integridade



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

STATEMENT OF INTEGRITY

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação/tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer outra forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Regulamento Disciplinar da Universidade Aberta, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 6 de novembro de 2013.

I hereby declare having conducted my thesis with integrity. I confirm that I have not used plagiarism or any form of falsification of results in the process of the thesis elaboration.

I further declare that I have fully acknowledged Disciplinary Regulations of the Universidade Aberta (regulation published in the official journal Diário da República, 2.ª série, N.º 215, de 6 de novembro de 2013).

Universidade Aberta, 30 de abril de 2022

Nome completo/Full name: Isabel Maria Loução

Assinatura/Signature:

Isabel Maria Loução

manuscrita ou digital / handwritten or digital

III. Resumo

O empreendedorismo digital representa um campo de grande atualidade porque os avanços na tecnologia e infraestruturas têm criado uma variedade de oportunidades para os empresários. Embora a sociedade tenha prestado muita atenção aos modelos empresariais digitais, pouca pesquisa foi feita sobre desafios, oportunidades e fatores de sucesso associados ao empreendedorismo digital. Este trabalho procura compilar literatura de última geração sobre empreendedorismo digital e fornecer um esboço abrangente dos principais tópicos discutidos na literatura relevante. Foi realizada uma pesquisa abrangente em cinco grandes bases de dados eletrônicas, nomeadamente a Sage, a Springer, a Science Direct/Elsevier, a Taylor & Francis, e a Emerald, para além da consulta de outros artigos da especialidade existentes fora destas bases de dados.

Com base na revisão da literatura, foram identificados alguns grandes tópicos de investigação no campo do empreendedorismo digital: empreendedorismo, modelos de negócio, estratégias de plataforma, ecossistema digital, educação para o empreendedorismo e empreendedorismo digital social. Cada uma destas seis linhas de investigação foi revista e inclui quaisquer provas atuais relativas a cada uma delas que tenham sido identificadas.

Foram realizados dois estudos de caso de negócios digitais, lançados recentemente em Portugal: a Uber Eats e a Glovo, que atuam na área de entrega ao domicílio de refeições e outros artigos. Em relação a cada um deles foram analisados os seguintes aspetos: caracterização do negócio, vendas, receitas, lucros, dívidas, investimentos, empregados, modelo de negócio, níveis de satisfação dos clientes e dos empregados, atividade em Portugal e dificuldades encontradas.

Os estudos de caso revelaram que, embora os dois negócios operem em parte no mesmo mercado e apresentem algumas semelhanças ao nível de atuação e modelos de negócio, também apresentam resultados diferenciados.

A revisão da literatura em conjugação com a análise dos casos referidos permitiu tirar algumas conclusões sobre os principais fatores a considerar para a implementação de um modelo digital de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo Digital, Oportunidade, Modelo de Negócio, Negócio Digital

IV. Abstract

Digital entrepreneurship represents a highly topical field because advances in technology and infrastructure have created a variety of opportunities for entrepreneurs. While society has paid much attention to digital business models, little research has been done on the challenges, opportunities and success factors associated with digital entrepreneurship. This document compiles the state-of-the-art of literature on digital entrepreneurship and provides a comprehensive outline of the main topics discussed in the relevant literature. A comprehensive search was conducted in five major electronic databases, namely Sage, Springer, Science Direct/Elsevier, Taylor and Francis, and Emerald, in addition to the consulting of other specialty articles existing outside these databases.

Based on the literature review, six major research topics were identified in the field of digital entrepreneurship: entrepreneurship, business models, platform strategies, digital ecosystem, entrepreneurship education and social digital entrepreneurship. Each of these six lines of research has been reviewed and includes any current evidence relating to each that has been identified.

Two case studies of digital businesses recently launched in Portugal were conducted: Uber Eats and Glovo, which operate in the area of home delivery of meals and other items. For each of them, the following aspects were analysed: business characterisation, sales, revenues, profits, debts, investments, employees, business model, customer and employee satisfaction levels, activity in Portugal and difficulties encountered.

The case studies revealed that, although the two businesses operate partly in the same market and present some similarities in terms of operation and business models, they also present different results.

The literature review in conjunction with the analysis of the referred cases allowed us to draw some conclusions about the main factors to consider for the implementation of a successful digital model.

Key Words: Digital Entrepreneurship, Opportunity, Business Model, Digital Business

ÍNDICE

I.	Agradecimentos	ii
II.	Declaração de Integridade	iii
III.	Resumo.....	iv
IV.	Abstract	vi
1.	Introdução	1
1.1.	O projeto de investigação	2
1.2.	Descrição da problemática	3
1.3.	Estrutura da dissertação.....	5
2.	Revisão da literatura	7
2.1.	O empreendedorismo, digitalização e transformação digital	7
2.2.	Modelos de negócio	14
2.3.	Plataformas e ecossistema digital	22
3.	Metodologia	27
4.	O caso da Uber Eats.....	30
4.1.	Caracterização do negócio	30
4.2.	Análise económica e financeira.....	32
4.3.	Recursos humanos	43
4.4.	Modelo de negócio.....	43
4.5.	Nível de satisfação dos clientes.....	45
4.6.	Nível de satisfação dos empregados	45
4.7.	Atividade em Portugal.....	47
4.8.	Algumas dificuldades encontradas.....	47
5.	O caso da Glovo	49
5.1.	Caracterização do negócio	49
5.2.	Análise económica e financeira.....	50
5.3.	Recursos humanos	54
5.4.	Modelo de negócio.....	55
5.5.	Nível de satisfação dos clientes.....	56
5.6.	Nível de satisfação dos empregados	56

5.7.	Atividade em Portugal.....	57
5.8.	Algumas dificuldades encontradas.....	58
6.	Análise comparativa dos “Estudos de Casos”	58
7.	Algumas medidas e políticas destinadas a promover o empreendedorismo digital	62
8.	Conclusões.....	66
9.	Referências bibliográficas.....	69

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Receitas da Uber Eats.....	34
Quadro 2 - Encomendas brutas.....	35
Quadro 3 - Utilizadores da Uber Eats.....	37
Quadro 4 - Cidades disponíveis com Uber Eats	37
Quadro 5 - Restaurantes suportados com Uber Eats.....	38
Quadro 6 - Média anual de gastos por utilizador com a Uber Eats	38
Quadro 7 - Quota de mercado de entrega nos EUA	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução das receitas da Uber Eats.....	33
Figura 2: Utilizadores mensais ativos na Uber Eats entre 2016 e 2017	36
Figura 3: Receitas trimestrais da Uber de Rides e Eats	40
Figura 4: Comparação das quotas de mercado.....	41
Figura 5: Tendência da quota de mercado da Uber Eats nos EUA.....	42
Figura 6: Modelo de negócio da Uber Eats	44
Figura 7: Melhoria do workflow da Uber	46
Figura 8: Vendas da Glovo.....	50
Figura 9: Os utilizadores ativos elevam o lucro.....	51
Figura 10: Linha do tempo da Glovo	52
Figura 11: Investimento da Glovo em Espanha.....	53
Figura 12: Número de empregados na Glovo	54
Figura 13: Modelo de negócios da Glovo.....	55

1. Introdução

A presente dissertação enquadra-se na temática do empreendedorismo no âmbito dos negócios digitais.

Na última década, os empreendedores digitais transformaram completamente o mundo com novas formas de conduzir os negócios. Empresas tecnológicas gigantes como a Google, a Apple, o Facebook e a Microsoft não só mudaram a nossa maneira de fazer negócios, como também a forma como nos comunicamos uns com os outros. Atualmente vivemos num mundo digitalizado, onde a nossa tomada de decisão é auxiliada pela inteligência artificial e a nossa visão e perceção de mundo foram significativamente aumentadas.

A internet de banda larga tornou-se cada vez mais popular e os seus utilizadores têm aumentado de uma forma expressiva, nos últimos tempos. Nos nossos dias, o espaço virtual, para além de constituir um meio de obtenção de informação, de possibilitar a diversão ou o entretenimento, também representa uma oportunidade para os negócios, o que terá conduzido ao aparecimento do empreendedorismo digital.

Cada vez mais empresas estão a apostar no marketing digital, devido à sua importância. Barone (2020) define marketing digital como “a utilização da Internet, dispositivos móveis, meios de comunicação social, motores de busca, e outros canais para chegar aos consumidores” (Barone, 2020). O marketing digital poderá proporcionar vantagens competitivas para a empresa, para além de conquistar e fidelizar novos clientes. Segundo Twin (2021),

A vantagem competitiva refere-se a fatores que permitem a uma empresa produzir bens ou serviços melhores ou mais baratos do que os seus rivais. Estes fatores permitem que a entidade produtiva gere mais vendas ou margens superiores em comparação com os seus rivais no mercado. (Twin, 2021).

A comodidade de poder comprar bens e serviços através da internet, sem sair de casa, ou a partir de um qualquer local onde exista acesso à rede, tem permitido um aumento crescente dos negócios virtuais.

Com a contínua evolução do armazenamento em nuvem e o avanço da internet para a Internet das coisas (em inglês, *Internet of Things*, IoT), a

computação, a pesquisa e o armazenamento de informações não só se tornaram acessíveis como também flexíveis e fáceis.

Dado o ritmo acelerado a que o empreendedorismo digital está a ocorrer, ainda há pouca investigação nesta área. Na verdade, a maioria das pesquisas disponíveis concentra-se em aspetos específicos do empreendedorismo digital. Este trabalho procura, portanto, fornecer uma visão mais ampla e estruturada do tema, com base na literatura existente. Especificamente, ele destaca o modo como a digitalização afeta os modelos de negócios e o processo de empreendedorismo digital dentro do ecossistema digital.

A relevância do tema de investigação «Empreendedorismo digital. Análise de modelos de negócio em *start-ups* digitais», prende-se com a importância que o empreendedorismo digital tem atualmente, não só atendendo à atual estratégia política nacional e comunitária, mas também atendendo às oportunidades de emprego, de sucesso empresarial e de acesso a um mercado mais vasto e alargado que este tipo de projetos, se devidamente geridos, podem proporcionar.

O presente trabalho visa apresentar uma reflexão sobre esta tendência de negócio e sobre os principais modelos de negócio digitais existentes em *start-ups*, avaliar as suas vantagens e desvantagens e, ainda, avaliar/quantificar e descrever as implicações das políticas públicas que visam estimular o empreendedorismo digital (criação de *start-ups* digitais).

1.1. O projeto de investigação

A presente investigação intitula-se «Empreendedorismo digital. Análise de modelos de negócio em *start-ups* digitais». O objetivo geral de investigação foi: analisar modelos de negócios em *start-ups* digitais e propor medidas de melhoria.

Os objetivos específicos foram os seguintes:

- Identificar e analisar os principais tópicos de investigação no campo do empreendedorismo digital.

- Identificar e analisar casos de *start-ups* digitais, com ênfase no modelo de negócio adotado.
- Identificar fatores a considerar na implementação de um modelo de empreendedorismo digital de sucesso.
- Compreender se existem medidas/políticas destinadas a promover o empreendedorismo digital.

Apesar das tendências atuais para a crescente utilização de meios informáticos e eletrônicos, dos apoios ao empreendedorismo digital e das vantagens desta forma de negócio, a taxa de desemprego continuou a manter-se quase estacionária nos últimos quatro anos. Com a pandemia COVID-19, a economia tornou-se mais frágil em 2020 e os empregos mais instáveis.

Na sequência das pesquisas e estudo efetuado foi definida como questão geral de investigação: «Existe um modelo de negócio específico para *start-ups* digitais?».

Com base na revisão da literatura constatou-se que o empreendedor digital se depara com vários desafios e oportunidades, quer ao nível tecnológico, financeiro ou dos comportamentos dos consumidores, que poderá aproveitar para expandir e desenvolver o seu negócio.

Num contexto de globalização e de forte concorrência, numa altura em que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumem uma enorme importância e utilidade, com um número elevado e crescente de pessoas a utilizá-las no seu dia-a-dia, com um aumento recente do número de *smartphones* e *tablets*, muitas são as empresas que investem no negócio digital.

1.2. Descrição da problemática

De acordo com as estatísticas do Instituto Nacional de Estatística (INE), entre os anos de 2016 e 2020, as taxas de desemprego são iguais ou superiores

a 6,5 % (com 11,1 %, em 2016, 8,9 %, em 2017, 7,0 %, em 2018, 6,5 %, em 2019 e 6,8 %, em 2020). O género feminino apresenta, em geral, taxas mais elevadas que o masculino. A pandemia COVID-19 veio originar uma maior instabilidade e precariedade no mercado de trabalho. Também a economia tem registado, ultimamente, períodos de fragilidade e de recessão. Segundo as projeções do INE, a taxa de crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) foi de 2,49 %, em 2019, e de -7,70 %, em 2020. O governo tem implementado diversas medidas de incentivo à retoma do crescimento económico, à manutenção do emprego, assim como diversos apoios e subsídios aos trabalhadores e às empresas.

A COVID-19 não é apenas uma pandemia global e uma crise de saúde pública, também atingiu duramente a economia mundial e os mercados financeiros. Entre as consequências das medidas tomadas para conter a doença em muitos países contam-se perdas significativas de receitas, aumento do desemprego e perturbações nos setores dos transportes, serviços e indústria transformadora. A maioria dos governos do mundo tem demonstrado ter subestimado os riscos de rápida propagação da COVID-19 e têm sido sobretudo reativos na sua resposta à crise. Uma vez que é pouco provável que os surtos da doença desapareçam num futuro próximo, é necessária uma ação internacional proactiva não só para salvar vidas, mas também para proteger a prosperidade económica.

Sendo provável que a propagação do vírus continue a perturbar a atividade económica e a ter um impacto negativo sobre a indústria e os serviços, particularmente nos países desenvolvidos, espera-se que os mercados financeiros permaneçam voláteis.

De acordo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o aumento do desemprego em Portugal, em abril de 2020, afetou mais homens do que mulheres, trabalhadores com menos de 25 anos mais do que trabalhadores mais velhos, e trabalhadores com o ensino secundário. Verificou-se, também, que os despedimentos coletivos mais do que duplicaram em abril em comparação com o mês anterior, metade dos quais afetou microempresas. No entanto, a vulnerabilidade ao desemprego parece estar fortemente relacionada com o setor de atividade (Mamede et al, 2020).

A mesma fonte refere que mais de 100.000 empresas que empregam 1,3 milhões de pessoas (perto de um terço de todos os trabalhadores) candidataram-se ao regime de *lay-off* temporário simplificado, que permite às empresas suspender temporariamente os contratos de trabalho e que muitos trabalhadores foram também obrigados a deixar de trabalhar para apoiar as suas famílias após o encerramento de escolas, jardins infantis e outros serviços.

A elevada insegurança, combinada com a perda de empregos e o declínio do rendimento disponível conduziu a um forte declínio no consumo. Além disso, as medidas de distanciamento físico tiveram um impacto direto na procura no setor do turismo. Os serviços de telecomunicações, por outro lado, assistiram a um aumento da atividade.

Conforme referem Mamede, Pereira & Simões (2020), alguns dos efeitos desta pandemia foram a generalização do teletrabalho e da formação à distância, tendo sido, também, desenvolvidas soluções de governo eletrónico para que mais pessoas passassem a interagir com a administração pública através da internet. Por outro lado, segundo a mesma fonte, “muitas famílias recorreram à entrega ao domicílio de vários produtos e muitas empresas aventuraram-se pela primeira vez no comércio eletrónico” (Mamede, Pereira & Simões, 2020).

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em oito capítulos, para além da bibliografia. Na introdução é apresentado um enquadramento geral sobre a relevância do tema de investigação e são apresentados a questão e os objetivos de investigação e a problemática de investigação.

No capítulo 2 apresenta-se a Revisão da Literatura na qual se debatem os temas relacionados com o problema em investigação e são apresentados os principais conceitos e aspetos relevantes para a presente investigação: o empreendedorismo, a digitalização e a transformação digital, os modelos de negócio e o ecossistema digital.

No capítulo 3 é especificada a metodologia adotada no projeto de investigação, sendo indicados os negócios objeto de análise e a natureza dos

dados, assim como o período de análise. É, ainda, explicada a adoção da estratégia de “Estudos de Casos”.

No capítulo 4 é apresentado em detalhe o negócio da Uber Eats, discriminado pelos seguintes tópicos: caracterização do negócio, análise económico e financeira, recursos humanos, modelo de negócio, nível de satisfação dos clientes, nível de satisfação dos empregados, atividade em Portugal e algumas dificuldades encontradas.

No capítulo 5 é apresentado em detalhe o negócio da Glovo, discriminado pelos seguintes tópicos: caracterização do negócio, análise económico e financeira, recursos humanos, modelo de negócio, nível de satisfação dos clientes, nível de satisfação dos empregados, atividade em Portugal e algumas dificuldades encontradas.

No capítulo 6 é apresentada uma análise comparativa dos “Estudos de Casos”, relativamente aos modelos de negócio adotados, resultados financeiros e outros elementos.

No capítulo 7 são indicadas algumas medidas e políticas recentes destinadas a promover o empreendedorismo digital, ao nível da União Europeia e ao nível nacional.

Para terminar, são apresentadas conclusões, respondendo diretamente aos objetivos principais definidos. Seguem-se as limitações e propostas para futuras investigações e a bibliografia.

2. Revisão da literatura

Para efeitos de revisão, os vários tópicos identificados nos artigos foram agrupados em várias categorias: o empreendedorismo, modelos de negócio, estratégias de plataforma, ecossistema digital, empreendedorismo digital social e educação para o empreendedorismo. Atendendo aos processos de globalização e de integração económica e às medidas e políticas comuns adotadas, por vezes, os temas são abordados e analisados no contexto da União Europeia.

2.1. O empreendedorismo, digitalização e transformação digital

Num ambiente de mercado fortemente globalizado, atualmente, o empreendedorismo digital constitui uma oportunidade proporcionada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, vulgarmente designadas por TIC, sendo também uma aposta política do Governo português e da União Europeia (UE).

A atual revolução digital levou ao desenvolvimento de novas tecnologias que mudaram o ambiente empresarial moderno. As tecnologias têm funcionalidades que têm contribuído para a mudança na natureza competitiva e, assim, reformular as estratégias das empresas modernas (Bharadwaj et al. 2013).

O ato de procurar oportunidades de negócios rentáveis é, geralmente, chamado de empreendedorismo. O empresário irá caminhar na sua direção, construir uma nova empresa, ou começar um negócio, uma vez que essas oportunidades sejam encontradas. Nesta fase, os empresários procuram

encontrar oportunidades, a fim de combinar a oportunidade com o ganho competitivo e, em última análise, perseguir comportamentos estratégicos.

Como definido por Hsieh e Wu (2018, p.315), empreendedorismo é «o processo de conceber, lançar e gerir um novo negócio». Ele tem a característica distinta de «criação de valor». Como conceito, estende-se além do lançamento de um negócio, para envolver a interação de instituições, empresários e partes interessadas. A digitalização tem facilitado a mudança significativa dos modelos de negócio para ambientes digitais.

Rebelo (2020) define digitalização como “o processo de transição de informação analógica para uma forma digital” e digitalização, de um modo mais abrangente, como “as mudanças reais realizadas nas organizações por meio da tecnologia” (Rebelo, 2020).

A digitalização criou oportunidades para novos modelos de negócio, bem como facilitou a alteração de negócios existentes *offline* para negócios *online*. Hull et al. (2007, p. 293) defendem que o empreendedorismo digital é «uma subcategoria de empreendedorismo na qual parte ou a totalidade do que seria físico numa organização tradicional foi digitalizado». Guthrie (2014, p. 115) acrescenta, ainda, que é «a venda de produtos ou serviços digitais através de redes eletrônicas». Em termos gerais, o empreendedorismo digital é onde o serviço, capital ou parte de um negócio é transferido para o ambiente digital.

Alguns dos benefícios da utilização de tecnologias modernas incluem custos reduzidos de operação, como demonstrado pelos novos empreendimentos multimilionários como a Uber Technologies, Inc. (Zhao et al., 2015).

O empreendedorismo é também definido como “o ato de iniciar e gerir o seu próprio negócio ou uma tendência para ser criativo e desejar trabalhar por si próprio nos seus próprios empreendimentos”¹.

O empreendedorismo é importante, pois tem a capacidade de melhorar os padrões de vida e criar riqueza, não só para os empresários, mas também para as empresas relacionadas. Os empresários também ajudam a impulsionar

¹ *Entrepreneurship meaning, Your Dictionary [online].*
<https://www.yourdictionary.com/entrepreneurship>

a mudança com a inovação, onde produtos novos e melhorados permitem o desenvolvimento de novos mercados.

De acordo com a teoria da descoberta da oportunidade empresarial, as oportunidades existem independentemente dos empresários, que devem alimentar a vigilância, ou seja, a capacidade de tomar consciência das oportunidades e de as descobrir antes dos outros. A fim de tomar decisões num ambiente de risco, uma revisão das possibilidades emerge a favor do uso de ferramentas e métodos analíticos e de recolha de dados estabelecidos num plano de negócios.

A teoria do empreendedorismo toma uma posição diferente, partindo do pressuposto de que as oportunidades não são fenómenos objetivos formados por choques exógenos e não existem independentemente dos empresários.

A teoria da criação sugere que as estruturas sociais, endógenas às ações, reações e ao exercício dos empreendedores, são oportunidades. No que diz respeito à implementação, os procedimentos requerem um processo de decisão iterativo, indutivo e pragmático, orientado pela heurística e baseado no princípio da relação custo-eficácia e não no retorno esperado (Ghezzi, 2018).

O processo empresarial pode ser referido como os passos que um empresário dá desde a ideia inicial até à colheita dos frutos do seu trabalho. Como descrito por Le Dinh et al. (2018), o desenvolvimento de um modelo de negócio envolve três grandes etapas, todas elas com subfases. As etapas amplas são o desenvolvimento de uma ideia, depois a fase inicial, e este processo finalmente culmina com a gestão empresarial do negócio. A fase de desenvolvimento da ideia implica a determinação de custos, benefícios, aplicação e viabilidade. A fase inicial é sobre o planeamento do negócio e o estabelecimento de uma equipa que ajudará o empreendedor através da partilha de conhecimentos, ideias, conhecimentos, bem como responsabilidades. Um outro elemento chave desta fase é o teste intensivo de produtos e/ou serviços. Após o registo do negócio e dos direitos de propriedade intelectual, o negócio avança para a fase seguinte, que é a gestão empresarial. Esta próxima fase implica o refinamento e melhoria, controlo e inovação de produtos e serviços, que são as principais atividades em que os empreendedores se concentram nesta fase. Como tal, o desenvolvimento empresarial pode ser considerado

como um ciclo de vida com uma série de etapas que se repetem e refinam o negócio ao longo do tempo.

Com base num estudo realizado em França e nos Emirados Árabes Unidos, segundo Dutot e Van Horne (2015, p. 82), surgiu um modelo de processo para o negócio digital. Para se conectarem em rede com as suas diversas partes interessadas, os empreendedores digitais empregam tecnologias digitais. Através dessa tecnologia, tomam consciência do desejo de inovação dos clientes. A tecnologia digital também facilita o armazenamento e a recuperação de informação dos processos de negócio. Além das redes tradicionais, os empreendedores digitais também utilizam a informação que recolhem das plataformas digitais para aumentar a inovação.

Apesar das diferentes formas, os processos de desenvolvimento de negócios têm sido agilizados pelas tecnologias digitais. As plataformas, por exemplo, utilizam um processo de auto geração, em que as interações entre comunidades auto geradas o sustentam. Consequentemente, as atividades empresariais, bem como os resultados, enfrentam muitas incertezas. Nos negócios digitais, o desenvolvimento de produtos e a inovação dependem muito do caminho. O avanço e o processamento das tecnologias de informação e comunicação têm um impacto significativo na inovação. Por exemplo, no caso de um empreendedor utilizar uma tecnologia ou plataforma digital específica, o desenvolvimento de uma tal plataforma tem impacto na sua capacidade de inovar. Consequentemente, a ambiguidade nos modelos de negócio digitais resulta da incerteza em futuros desenvolvimentos e efeitos de rede.

Fontinelle (2020) define uma *start-up* como uma empresa jovem fundada por um ou mais empresários para desenvolver um produto ou serviço único e trazê-lo para o mercado. Khanfir (2018) considera que uma *start-up* é digital quando os seus principais ativos estão ligados a investimentos tecnológicos.

A transformação digital é uma prioridade para as empresas europeias. As tecnologias digitais avançadas estão associadas a uma maior produtividade, investimento e atividades de inovação. Segundo o relatório “Digitalisation in Europe 2020-2021”, as empresas que têm as tecnologias digitais adotadas são capazes de lidar melhor com a perturbação desencadeada pela pandemia COVID-19. No entanto, as empresas da UE estão atrasadas em relação aos

Estados Unidos na adoção digital². A Europa precisa de abraçar rapidamente o potencial das tecnologias digitais, bem como abordar os desafios que elas trazem.

A digitalização afeta o investimento e a competitividade e é, portanto, uma questão política crítica.

De acordo com o relatório “Digitalisation in Europe 2020-2021”, as taxas de adoção do digital na União Europeia são mais baixas do que nos Estados Unidos, mas a adesão a tecnologias digitais avançadas é muito heterogénea nos países da UE. Embora existam notáveis histórias de sucesso na Europa, a posição de muitos países pode ter de ser reforçada, uma vez que alguns estão atrasados na difusão e adoção das tecnologias digitais.

A União Europeia considera que:

«As start-ups com capacidade digital são veículos chave para canalizar a tecnologia digital para benefícios económicos e sociais. Estas empresas são também mais suscetíveis de aumentar os seus negócios e de se tornarem empresas de elevado crescimento.»

«Dadas as suas características peculiares, as empresas em fase de arranque com capacidade digital respondem de forma diferente às condições do ecossistema empresarial do que as empresas tradicionais em atividades de baixa tecnologia. Especificamente, as start-ups digitais podem ser particularmente dificultadas pela dificuldade de acesso ao talento, financiamento e novos mercados³.»

Um modelo de negócio digital pode ser definido como um modelo de negócio que alavanca as tecnologias digitais para melhorar vários aspetos de uma organização, desde a forma como a empresa adquire clientes, até ao produto/serviço que fornece. Em muitos casos, a inovação acontece através da combinação de aspetos dos modelos de negócio existentes. É importante

² *Digitalisation in Europe 2020-2021. Evidence from the EIB Investment Survey.* European Investment Bank.
https://www.eib.org/attachments/efs/digitalisation_in_europe_2020_2021_en.pdf

³ *Digital start-ups.* <https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/innovation-entrepreneurship-digital-economy/digital-startups>

compreender os modelos que melhor se adaptam aos potenciais clientes/utilizadores. (Cuofano, sd)

Como conceito, o modelo de negócio digital generalizou-se com o desenvolvimento da Internet em meados da década de 90 do século XX. A definição mais amplamente aceite desse conceito é a de que ele é a «lógica de como uma organização cria, entrega e capta valor (económico, social ou outras formas de valor)" (Kaplan, 2012).

Hayes (2021) define plano de negócios como um documento escrito que descreve em pormenor o modo como uma empresa (normalmente uma *start-up*) define os seus objetivos e como deve atingir as suas metas. Acrescenta que um plano de negócios estabelece um roteiro escrito para a empresa do ponto de vista comercial, financeiro e operacional. Hayes (2021) defende que, embora sejam especialmente úteis para novos negócios, todas as empresas devem ter um plano de negócios e que, idealmente, o plano deve ser revisto e atualizado periodicamente para verificar se os objetivos foram atingidos ou se foram alterados. Por vezes, é criado um novo plano de negócios para uma empresa estabelecida que tenha decidido seguir numa nova direção.

Segundo Nambisan, com alguma frequência, não existe um plano de negócios claramente definido no que diz respeito ao empreendedorismo digital, ao contrário dos modelos de negócios tradicionais. Em vez disso, as decisões e o comportamento de um empreendedor digital são moldados no decorrer do processo empresarial. Portanto, como mencionado por Nambisan (2017, p. 1033), «as infraestruturas digitais infundem um nível de fluidez ou variabilidade nos processos empresariais, permitindo-lhes desdobrar-se de forma não linear no tempo e no espaço».

Algumas empresas complementam o plano de negócios com uma análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats). Trata-se de uma compilação e estudo dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa, cujo principal objetivo é ajudar a desenvolver uma plena consciência de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão empresarial (Schooley, 2019).

Bandera (2016) considera que nas instituições educacionais, a prevalência do empreendedorismo digital é particularmente alta. No entanto, há pouco consenso em termos de identificação dos contratantes digitais e das *start-*

ups digitais, possivelmente devido às suas raízes. As universidades não podem preparar currículos de empreendedorismo digital sem essa clareza, e os órgãos governamentais não podem acompanhá-lo ou investir nele sem conhecimento. A questão do acompanhamento do empreendedorismo digital deve ser abordada com mais profundidade (Cesar Bandera, 2016).

Muitas novas empresas são classificadas como pequenas empresas, seguindo um modelo de negócio estabelecido, e assim estão constantemente empenhadas num processo de mudança e adaptação, o que é particularmente verdade no que diz respeito a novos empreendimentos digitais que operam num ambiente dinâmico e incerto. Tal mudança visa ganhar experiência e aprender sobre o potencial do novo empreendimento para gerar e, provavelmente, captar valor, ou seja, desenvolver uma arquitetura de valor também conhecida como modelo de negócio. Um grande conjunto de pesquisadores está a concentrar os seus esforços de pesquisa no grau de novidade introduzido pelas mudanças no modelo de negócios. As mudanças num modelo de negócio provavelmente conduzirão à criatividade, enquanto que *ex-ante* não é justificado nem revelado (Raffaello Balocco, 2019).

Os serviços baseados na Web, com a característica comum de ligar a procura e a oferta para um fim específico, aumentaram muito nos últimos anos, à medida que as tecnologias digitais e móveis se espalharam rapidamente. A introdução de uma plataforma empresarial, incluindo novos modelos de negócios digitais, é uma das mais persuasivas a nível global, atendendo às múltiplas e significativas mudanças trazidas pela transformação digital e social. Tais modelos são referidos na literatura, alguns chamando-lhes motores de busca verticais, outros chamando-lhes redes multifacetadas ou mercados de duas faces. Em geral, essas empresas atuam como intermediárias, desenhando e operando o mesmo tipo de rede de agregação. Estes funcionam principalmente em websites ou aplicações móveis, e também aumentaram significativamente a sua importância e o seu número nos últimos anos. Os principais ativos são o conhecimento e a interação, que juntos também dão origem ao valor e à vantagem competitiva que eles criam (Ruggieri, 2014).

Rebelo (2020) define transformação digital do seguinte modo:

«A transformação digital é o processo em que empresas usam tecnologias digitais para solucionar problemas tradicionais, como: quedas no desempenho,

produtividade, agilidade e eficácia. Essa transformação deve partir de uma mudança estrutural nas organizações». (Rebelo, 2020)

A transformação digital pode permitir às empresas competir melhor num ambiente económico em constante mudança, em resposta à evolução tecnológica, através de uma estratégia de transformação digital. Relativamente à estratégia de transformação digital, Bruel (2017) refere o seguinte:

«A estratégia de transformação digital descreve as formas em que as empresas se estão a adaptar para atender aos requisitos da era digital de hoje, pois estamos enfrentando mudanças profundas e de longo alcance na forma como a tecnologia digital é criada, gerida, analisada e consumida». (Bruel, 2017)

Uma estratégia de transformação digital é, portanto, um plano de ação que descreve o modo como uma empresa deve reposicionar-se estrategicamente na economia digital.

Greene (sd) identifica algumas das barreiras mais comuns ao sucesso dos projetos de transformação digital, tais como a incapacidade de experimentar rapidamente, a cultura de aversão ao risco, a falta de capacidades de gestão da mudança, a falta de visão empresarial para o digital, a falta de talentos, o orçamento insuficiente e problemas de cibersegurança. Defende que as empresas que não conseguem acompanhar as capacidades digitais cada vez mais avançadas se arriscam a ser deixadas para trás pelos seus concorrentes, à medida que as inovações nas plataformas móveis, sociais, ciências de dados e computação em nuvem mudarem continuamente a forma como os clientes esperam envolver-se com uma empresa.

2.2. Modelos de negócio

O rápido desenvolvimento da nova tecnologia digital alterou a dinâmica do mercado e reorganizou as estratégias, estruturas e processos de negócios tradicionais (Bharadwaj et al. 2013).

Através de uma tendência para tornar os procedimentos mais digitais e da maior abertura da internet, o conceito de partilha está a desenvolver-se rapidamente. A definição de partilha reflete uma abordagem ao *homo economicus* que retrata as pessoas como tomando decisões financeiras e

económicas racionais e acertadas, o que também é observável nesta área (Richter, 2016). Com a lenta recuperação económica mundial, líderes globais e líderes da indústria têm promovido a tecnologia digital como uma possível solução para elevar as forças de mercado, através da criação de novos empregos e do aproveitamento das crescentes oportunidades e potenciais de desenvolvimento de empresas de comércio eletrónico. Nos Estados Unidos da América, o *e-business* é conhecido como uma oportunidade de negócio chave e, através da tecnologia inteligente, a Comissão Europeia tem procurado acelerar a transformação do ambiente do mercado europeu. Não parece surpreendente que muitos países encarem o empreendedorismo digital como um pilar crítico do seu desenvolvimento económico, dado que a tecnologia digital pode tornar obsoletas algumas indústrias e também criar e estimular outras (Leong, 2016).

Na perspetiva de Kopp (2020), o termo modelo de negócio refere-se ao plano de uma empresa para a obtenção de lucro. Identifica os produtos ou serviços que a empresa planeia vender, o seu mercado-alvo e quaisquer despesas previstas. Os modelos de negócio são importantes tanto para as empresas novas como para as já estabelecidas. Ajudam as empresas novas e em desenvolvimento a atrair investimento, recrutar talentos e motivar a gestão e o pessoal. As empresas estabelecidas devem atualizar regularmente os seus planos de negócios ou não conseguirão antecipar as tendências e desafios futuros. Os planos de negócios ajudam os investidores a avaliar as empresas que lhes interessam.

Um modelo de negócio de uma organização é uma ferramenta usada para descrever o modo como o negócio cria valor e o entrega aos clientes do ponto de vista social, económico e cultural. O modelo de negócio de uma empresa é, portanto, uma ferramenta crucial na análise e compreensão da lógica das operações de negócios (Veit et al. 2014). Como tal, a gestão de um negócio pode identificar e focar-se nos aspetos críticos da criação de valor (Amit e Zott, 2012). Um bom modelo de negócio pode ser usado como uma ferramenta para criar vantagens competitivas de um negócio sobre outro. As empresas mudam o seu modelo de negócio com alterações no ambiente de negócios para que se mantenham competitivas.

Uma cadeia de valor pode ser definida da seguinte forma:

«A cadeia de valor é a sequência interligada de processos que o produto segue dentro da empresa. É um fluxo de atividades agregadoras de valor, em que ele vai se transformando de matéria bruta em bem de consumo, de forma a corresponder às necessidades do cliente⁴.»

Dada a importância da cadeia de valor, Michael Porter desenvolveu uma ferramenta de gestão estratégica para analisar a cadeia de valor de uma empresa (Tarver, 2021). Michael Porter divide a análise da cadeia de valor em cinco atividades principais. Em seguida, divide-as em quatro atividades que ajudam a apoiar as atividades principais. As principais atividades da cadeia de valor de Michael Porter são a logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços.

As atividades de apoio, ou secundárias, desempenham geralmente uma função em qualquer atividade primária, como a gestão de recursos humanos, que pode desempenhar uma função nas operações, marketing e vendas. Estas atividades são as seguintes: infraestrutura, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e aquisições (Tarver, 2021).

Michael Porter também definiu um modelo intitulado “As Cinco Forças de Porter”, que identifica e analisa cinco forças competitivas que moldam cada indústria e ajudam a determinar os pontos fracos e fortes de uma organização. A análise das cinco forças é frequentemente utilizada para identificar a estrutura de uma organização para determinar a estratégia empresarial. O modelo de Porter pode ser aplicado a qualquer segmento da economia para compreender o nível de concorrência e melhorar a rentabilidade a longo prazo de uma empresa. Porter identificou as cinco forças que desempenham um papel na formação de todos os mercados e indústrias do mundo, que são as seguintes: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, barreiras à entrada de concorrentes, ameaça de produtos substitutos. As cinco forças são frequentemente utilizadas para medir a intensidade da concorrência, atratividade e rentabilidade de uma indústria ou mercado (Scott, 2020).

⁴ *Cadeia de Valor*, Dicionário Financeiro [online]. <https://www.dicionariofinanceiro.com/cadeia-de-valor/>

O *Business Model Canvas* é um quadro de gestão estratégica que ajuda as empresas a descrever, desenhar e analisar os seus modelos empresariais. O modelo foi desenvolvido por Alex Osterwalder, um teórico de negócios e empresário suíço, como parte da sua pesquisa de doutoramento. O modelo assume a forma de um diagrama visual com vários elementos descrevendo a proposta de valor de uma organização, infraestruturas, mercado e finanças. O objetivo do modelo é ajudar as organizações a alinhar as suas atividades, identificando possíveis contrapartidas (Mansfield, 2019).

Um modelo de negócio é dito digital quando as mudanças na tecnologia afetam o funcionamento fundamental do negócio (Veit et al., 2014). As áreas afetadas pelas mudanças na tecnologia digital incluem operações de negócio e geração de receitas. O desenvolvimento de um modelo de negócio digital é uma tarefa essencial para as empresas que pretendem recorrer a processos digitais.

As empresas que utilizam modelos digitais não seriam capazes de gerar receitas sem o uso de tecnologias digitais (Gassmann et al., 2014). Por exemplo, empresas como a Uber ou a Amazon não estariam onde estão hoje sem o uso da tecnologia e da internet. Efetivamente, a percentagem mais significativa de rendimentos gerados por essas empresas é atribuída ao uso da tecnologia digital.

Os modelos de negócio digitais variam significativamente dos modelos de negócio tradicionais. É necessário que os empreendedores digitais conheçam as ameaças, diferenças e sucessos que promovem o sucesso de um empreendimento digital, caso contrário, o seu negócio está fadado ao fracasso. Como diz Wind (2008, p.23), a empresa de negócio digital implica uma mudança das abordagens tradicionais de gestão para a «orquestração de redes», porque as empresas digitais dependem muito de redes e comunidades.

A literatura existente explora em profundidade o conceito de modelos de negócios digitais. A maioria dos artigos diz respeito, direta ou indiretamente, ao surgimento de novos modelos de negócios. No entanto, cada um dos artigos aborda este tema de forma diferente e também trata de diferentes setores dos modelos de negócios digitais. Esta secção tem como objetivo identificar os diferentes modelos de negócios digitais identificados nos artigos e fornecer uma visão geral dos mesmos.

Muitos elementos do modelo de negócio são concebidos, desenvolvidos e implementados digitalmente no campo do empreendedorismo digital. Assim, o conhecimento do crescimento do negócio digital está a assumir uma importância crescente. Há fortes evidências de que no desenvolvimento empresarial a inovação no *design* do modelo (processo) de negócio é mais importante do que na inovação de produtos ou serviços (Mattsson, 2016).

Datot e Van Horne (2015, p. 82) avaliaram aspetos dos modelos de negócios digitais, incluindo a natureza dos bens e serviços, a comunicação digital com as partes interessadas e a digitalização tanto dos processos internos como dos canais de comunicação. Richter et al. (2017, p.303) preocuparam-se com a economia de partilha. Wright (2015, p.33) e Ojala (2016, p.455) concentraram-se na digitalização dentro da indústria do jogo, especificamente nos novos modelos de negócio. Outros autores discutiram o conceito de mobilidade mental e negócios *online* a partir de casa. Também, Kuester et al. (2018, p. 67) discutem modelos de negócios baseados na inovação com ênfase específica nas últimas tendências e Herrmann et al. (2018, p. 104) discutem abordagens baseadas na inovação usadas no setor de saúde. Alguns autores discutem modelos de negócios digitais no setor de *design* gráfico (Troxler & Wolf, 2017, p.808), enquanto outros autores destacam como os advogados empregam novos modelos de negócios. Além de discutir novos modelos de negócios resultantes da digitalização, os autores também apresentam os desafios e oportunidades associados. Alguns falam sobre como reformular as oportunidades relacionadas com as empresas digitais. Em relação a isso, a pesquisa também destaca como é necessária uma forte orientação de mercado para que os empreendedores digitais tenham sucesso no ambiente digital em rápida mudança. Além disso, é apresentado nos artigos o modo como, em comparação com os empreendimentos empresariais tradicionais, os empreendimentos digitais são muito mais comuns devido aos custos de transação significativamente menores nas economias digitais.

De acordo com Richter et al. (2017, p. 301), a economia de partilha *online* dá origem à maioria dos modelos de negócios digitais. A economia de partilha *online* é baseada na troca de capacidades não utilizadas por um indivíduo por benefícios monetários ou não monetários. A economia de partilha surgiu como resultado do aumento das possibilidades oferecidas pelo ambiente digital aos

seus utilizadores. Além das capacidades não utilizadas, que oferecem oportunidades aos seus utilizadores, a economia de partilha também oferece oportunidades a *designers* gráficos, fotógrafos e outros empresários para partilhar o seu trabalho *online* e, no processo, vender os seus serviços (Troxler & Wolf, 2017, p.810). A economia de partilha *online* apresenta, portanto, um tipo de modelo de negócio digital. A pesquisa de empreendedorismo digital deve avaliar se a economia de partilha *online* cria novos modelos de negócios e mercados ou substitui os já existentes. Os exemplos mais comuns neste contexto incluem a Wikipédia, a AirBnB e a Uber, cujas atividades não são novas, mas foram transferidas para o mundo digital e foram complementadas pela partilha de participações privadas com outros participantes do mundo digital. Estes modelos de negócio, nas fases preliminares, implicaram plataformas que facilitam a partilha de ficheiros digitais sem o uso de dispositivos de armazenamento físico.

Richter et al. (2017 p.305) discutem como as tecnologias de informação e comunicação e a Web 2.0 são fundamentais para a partilha *online*. Eles identificam vários requisitos-chave para uma economia de partilha *online*, incluindo um modelo de negócios confiável e a capacidade do consumidor. Além disso, há também os motores desta economia de partilha e estes incluem urbanidade, mudança nas condições de vida e abertura de espírito. Richter et al. (2017, p.301) na sua introdução destacam várias definições da economia de partilha. Uma dessas definições é a de que é o empréstimo sistemático de objetos, particularmente por indivíduos privados. Outra definição que propõem é a de que é onde os indivíduos partilham ativos subutilizados para ganhos monetários e não monetários (Richter et al., 2017, p.301). A sua investigação foi qualitativa e utilizaram a abordagem tridimensional proposta por Kempf, que facilita o envolvimento na economia solidária. A primeira dimensão é a partilha de conteúdos digitais, depois, a partilha de bens físicos e, finalmente, o *crowdfunding*, ou financiamento coletivo. Após entrevistas em vários países europeus, nomeadamente na Suíça, Áustria e Alemanha, os investigadores determinaram as principais características que implicam uma economia de partilha. São elas: partilha de bens físicos, partilha de conteúdos digitais, *crowdfunding*, um modelo de negócio de confiança, urbanidade, clientes como

fornecedores, valor acrescentado, situação vantajosa para ambas as partes e condições de vida alteradas.

A economia de partilha corresponde a uma situação em que tanto o proprietário do negócio como o cliente beneficiam em igual medida, sem que nenhum deles fique em vantagem. Há também um alto nível de confiabilidade, pois os utilizadores têm a oportunidade de determinar se devem ou não realizar negócios com outros utilizadores. Os sistemas de classificação, por exemplo, ou revisões sobre certos utilizadores, são um bom exemplo. A economia de partilha tem aumentado gradualmente as oportunidades de empreendedorismo, o que é facilitado por maiores capacidades técnicas e conexões para facilitar a partilha de informação. Além de apenas fornecer modelos de negócios digitais, a economia de partilha também facilitou o empreendedorismo. Por exemplo, através do *crowdfunding*, muitos empresários são capazes de obter o capital necessário para iniciar os seus negócios, sejam modelos de negócios digitais ou tradicionais. Outro produto da partilha *online* é o *crowdsourcing*, onde as tarefas são delegadas a terceiros. Di Domenico et al. (2014) usam uma abordagem diferente para identificar modelos de negócio com o ambiente de empreendedorismo digital. Na sua avaliação dos negócios *online* a partir de casa, eles determinaram que havia uma ambiguidade entre os empreendimentos comerciais físicos e digitais. A mobilidade mental, por exemplo, mostra como o desejo de autonomia e flexibilidade são inseparáveis do desejo de estar socialmente conectado através da tecnologia da informação. Enquanto os empreendimentos *online* a partir de casa procuram facilitar a autogestão e o autocontrolo, a mobilidade e a livre circulação ainda são cruciais.

Giones e Brem (2017, p.47) propõem que o empreendedorismo digital seja «focado na identificação e exploração de oportunidades baseadas no conhecimento científico ou tecnológico através da criação de artefactos digitais». Os empreendedores da tecnologia digital constroem empresas baseadas em tecnologias, por um lado, e serviços, por outro. O empreendedorismo digital introduz uma nova infraestrutura que oferece uma série de oportunidades a decisores políticos e investigadores. Alguns dos ativos digitais que facilitaram o crescimento do empreendedorismo digital incluem a impressão em 3D, o *crowdfunding* e as plataformas. Os sistemas tecnológicos modulares facilitam um ambiente muito favorável para o rápido crescimento e avanço dos sistemas

tecnológicos. Os componentes da tecnologia digital, que são vagamente relacionados, permitem várias combinações em configurações individuais, o que garante flexibilidade. As plataformas também promovem a flexibilidade na conexão de funções e configurações individuais. Este alto nível de modularidade deu origem aos modelos inovadores que podem ser combinados de diversas formas por empreendedores digitais.

O empreendedorismo social é uma das áreas que trabalham para o bem da sociedade. O modelo de negócio funciona de tal forma que conduz a um proveito para a sociedade e para ambiente. O principal fator por detrás deste é a Internet das coisas, que ligou tudo de forma muito precisa, o que em última análise, conduz à transparência e alta acessibilidade da rede e outras coisas que são necessárias. Tem provado que trabalhar para a sociedade pode ser rentável e criativo (Carley, 2020).

A Internet das coisas está também a ajudar no crescimento de associações socialmente conscientes, fornecendo recursos. Ajuda as organizações sociais a crescer e a trabalhar com o mesmo objetivo, tendo um bom rendimento e modelo de trabalho. A Internet das Coisas tem proporcionado muitos recursos para negócios sociais e empreendedorismo social (Carley, 2020).

Assistimos à emergência de um novo fenómeno empresarial, o empreendedorismo social digital, como resultado da colaboração entre muitos agentes, dada a capacidade limitada do governo para responder às necessidades das partes interessadas relacionadas com um evento exógeno (por exemplo, a pandemia COVID-19).

Com base num estudo realizado em pequenas e médias empresas de todo o mundo, existem três fatores-chave para o empreendedorismo social digital, começando com o móvel como dispositivo, web e social como plataformas e marketing, educação e comércio eletrónico como negócios relevantes (Maiolini et al., 2016, p.24). Esses investigadores incentivam a pesquisa no campo do empreendedorismo social digital, bem como o estudo das práticas que as empresas empregam para atender às suas necessidades sociais.

As cidades inteligentes têm sido consideradas como uma ponte para o empreendedorismo social digital. Essas cidades inteligentes são impactadas

pelos formuladores de políticas e limitações de recursos. Portanto, o foco da pesquisa deve estar nelas. A questão do empreendedorismo feminino também foi evidente, pois algumas autoras afirmam que a internet não é neutra em termos de gênero. Em geral, as mulheres empresárias são socialmente desfavorecidas.

2.3. Plataformas e ecossistema digital

Plataformas digitais são um termo comum para tecnologias, como dispositivos móveis e *software*, computação em nuvem ou redes sociais. Estas foram amplamente reconhecidas como revolucionárias, inovadoras e também rentáveis.

As plataformas digitais permitem aos empresários comercializar os seus bens ou serviços. As redes digitais, através do seu poder, facilitam um grande potencial para as tecnologias digitais em rápido avanço, embora esse potencial possa ser uma enorme ameaça. O rápido crescimento acarreta um grande risco, no sentido de que os competidores podem apresentar avanços tecnológicos mais inovadores que podem arruinar todo o modelo de negócio.

As plataformas são geralmente consideradas como um espaço digital que permite aos empresários conectarem-se tanto com os seus fornecedores quanto com os seus clientes. Conforme Hsieh & Wu (2018, p. 320) existem plataformas de muitas formas e em diversos contextos, e facilitam a comercialização, o desenvolvimento e a inovação de produtos ou serviços. Existe um sistema de classificação para plataformas que é baseado na tendência para novos serviços/produtos e capacidades de comercialização. Este sistema classifica as plataformas em três tipos, sendo um deles as plataformas de inovação. Esta primeira categoria é oferecida por empresas como a Apple e a Google e permite que os empresários apresentem produtos e serviços complementares dentro do mundo digital.

Uma outra categoria é a das plataformas de transação onde as pessoas compram e vendem bens e serviços *online*, entre outras atividades comerciais. A terceira categoria, as plataformas de integração, misturam as duas primeiras categorias, inovação e transação. Nesta terceira forma, os empresários criam e inovam as novas tecnologias enquanto os consumidores as utilizam.

Uma estratégia de plataforma requer que um empresário digital coloque os seus serviços e produtos de uma forma única dentro das redes *online*, ligando-os aos clientes e a outras empresas para terem sucesso. Desta forma, um negócio cresce exponencialmente. O ecossistema digital é o precursor chave para o desenvolvimento e implementação da estratégia da plataforma. Vários setores e campos, atualmente, refletem essa estratégia da plataforma. Estes incluem comércio eletrônico, alojamento, transporte, finanças, redes sociais e pagamentos digitais. Portanto, os criadores das plataformas digitais são importantes, embora os utilizadores dessas plataformas também sejam fundamentais, pois dão-lhe valor e também dão origem ao ecossistema digital. Os blogs *online*, anteriormente para o envolvimento da comunidade ou discussões *online*, agora servem a propósitos comerciais onde os *bloggers* usam o seu tráfego para comercializar ou anunciar produtos e serviços para terceiros em troca de ganhos monetários.

O sucesso de uma estratégia de plataforma depende de vários fatores-chave, que incluem o posicionamento de uma plataforma no ecossistema, a arquitetura da plataforma, a tecnologia da plataforma e as relações que a tornam legítima. Portanto, é provável que as estratégias de plataforma tenham sucesso se estiverem ligadas a plataformas legítimas, ou a grandes atores dentro do ecossistema digital. Além disso, como a estratégia de uma pessoa é única em comparação com a dos seus concorrentes, desempenha um papel fundamental para o sucesso. As pessoas tendem a preferir plataformas que sejam de fácil utilização. Entre os aspetos fundamentais que moldam as interações nas plataformas digitais estão os direitos de acesso e decisão e a abertura. Por exemplo, o Android da Google desenvolveu aplicações digitais mais inovadoras em comparação com o iOS. As possibilidades de interação de empresários dentro das plataformas digitais moldam as capacidades de uma empresa e, por sua vez, impactam o desempenho dos seus negócios. O sucesso do arranque de uma empresa é diretamente afetado pelas possibilidades de interação que

uma plataforma oferece aos empreendedores digitais (Nambisan, 2017, p. 1033).

O leito sobre o qual repousa o empreendedorismo digital é um ecossistema digital existente. Sussan e Acs, (2017, p. 58) definem o ecossistema digital como «um sistema auto-organizador, escalável e sustentável composto de entidades digitais heterogêneas e as suas inter-relações com foco nas interações entre entidades para aumentar a utilidade do sistema, obter benefícios e promover a partilha de informações, a cooperação interna e entre as entidades e a inovação do sistema». Qualquer pessoa com a capacidade de aceder a dispositivos conectados, como computadores, *smart phones* e *tablets* são utilizadores e participantes do ecossistema digital. Através da World Wide Web, as pessoas podem agora aceder a dados, informações, mão-de-obra gratuita e conhecimento. Os ecossistemas digitais são, portanto, orientados para o serviço e auto generativos, uma vez que os utilizadores também podem desempenhar o papel de provedor. Eles fornecem uma enorme oportunidade para os empreendedores. Construir um sistema como este é, no entanto, muito difícil e requer a contribuição de partes interessadas tanto internas como externas. Os fatores que são essenciais para o sucesso desse processo de construção incluem custos de transação, empreendedorismo institucional, capital social *online* e tecnologia digital.

Hu et al. (2016) focam especificamente o papel do empreendedorismo institucional nos ecossistemas digitais, avaliando as implicações da mudança das empresas tradicionais para as digitais. Eles recomendam, contudo, que mais pesquisas sejam feitas para avaliar como o empreendedorismo institucional facilita a transformação de uma organização.

Empreendimentos recentes têm sido bem-sucedidos como resultado dos baixos custos de transação necessários para conectar diferentes clientes. Sussan e Acs, (2017, p. 69) introduzem uma nova estrutura de ecossistemas digitais onde são conceituados quatro quadrantes que são a cidadania digital do utilizador, a governança da infraestrutura digital, o mercado digital e o empreendedorismo digital. Essa estrutura combina ecossistemas digitais com ecossistema empresarial com a integração de utilizadores e agentes nessa conceptualização de ecossistema empresarial digital. O objetivo é que, através dos quatro quadrantes, como destacado acima, agentes e utilizadores possam

combinar-se em plataformas digitais multifacetadas onde, através da governança da infraestrutura digital e da gestão do ecossistema empresarial, possam fazer transações a custos mais baixos.

Através do Android e do iOS, os desenvolvedores de aplicativos podem criar os seus novos produtos dentro do ecossistema digital. Estes desenvolvedores de aplicativos competem entre si para criar cada vez mais produtos inovadores (Hsieh & Wu, 2018, p. 320). A plataforma SYNC3 da Ford, focada no entretenimento automóvel, funciona de forma semelhante, onde os programadores de aplicações têm a liberdade de criar e comercializar uma variedade de serviços. Tem a vantagem de não só promover a especialização no que diz respeito à tecnologia, mas também reduzir a necessidade de comercializar e distribuir produtos, ao contrário de outras plataformas.

No entanto, a tecnologia digital facilitou a infraestrutura necessária para estabelecer negócios digitais, pois proporcionou os meios através dos quais as pessoas podem interagir e conduzir os seus negócios no ecossistema digital. O e-empendedorismo só se tornou possível devido ao advento da tecnologia da informação e das comunicações. Os ecossistemas digitais resultantes promoveram, por sua vez, o empreendedorismo digital. Na medida em que interagem em redes digitais, os empreendedores tornam-se inovadores e surgem com ideias, especialmente trabalhando em conjunto. Além disso, é digno de nota que explicar por que diferentes empreendedores digitais surgem com ideias diferentes enquanto usam a mesma mídia tem mais a ver com a sua intenção do que com a infraestrutura digital que estão a usar (Nambisan, 2017, p. 1033).

Davidson e Vaast (2010) afirmam que, em comparação com o empreendedorismo tradicional, o empreendedorismo digital tem pouco a ver com o empresário. Recentemente, o foco deslocou-se para as interações sociais dentro do mundo digital. As atividades empresariais são diretamente impactadas por ajustes mútuos de produtos, serviços e locais. Portanto, os negócios *online* são impulsionados por componentes tecnológicos e sociais que moldam as interações no ecossistema digital. Os ecossistemas digitais podem ser chamados de capital social *online* para apoiar empreendedores a gerar ideias, identificar e alocar recursos, aproveitar as oportunidades do mercado digital, reunir informações e criar legitimidade para inovações. Alguns autores

conceptualizaram os ecossistemas digitais como interações que permitem aos empreendedores alcançar os resultados desejados, utilizando-os com os recursos pertinentes. Os ecossistemas digitais podem ser conceptualizados como pontes e vínculos, onde ponte se refere a conexões feitas dentro da rede enquanto vínculo se refere a comportamentos de atores dentro da rede.

3. Metodologia

Neste projeto de investigação foram utilizados dados de natureza quantitativa e de natureza qualitativa, relativamente aos negócios Uber Eats e Glovo, no período de 2016 a 2020. Sempre que possível, a análise foi complementada com informação relativa ao ano de 2021 já disponível. Os dados de natureza qualitativa complementam e podem ajudar a aprofundar e a explicar os dados de natureza quantitativa. Também foram utilizados dados quantitativos primários e secundários.

Em relação à Uber Eats foram obtidos e analisados dados quantitativos relativos às seguintes variáveis: vendas, receitas, encomendas brutas, número de utilizadores, investimentos, dívidas, número de cidades em que a aplicação existe, número de restaurantes suportados, gastos médios anuais por utilizador, quota de mercado nos Estados Unidos da América (EUA) e recursos humanos. Estes dados foram obtidos a partir de estatísticas económicas e financeiras e artigos da especialidade disponíveis na internet. Complementarmente, foram obtidos dados, sobretudo de natureza qualitativa sobre gestão recursos humanos, modelo de negócio, avaliação do nível de satisfação dos clientes e dos empregados, atividade em Portugal e algumas dificuldades encontradas. Esta informação foi obtida a partir de artigos da especialidade disponíveis na internet.

Quanto à Glovo foram obtidos e analisados dados quantitativos relativos às seguintes variáveis: vendas, receitas, lucros, número de restaurantes suportados, investimentos, dívidas e recursos humanos. Estes dados foram obtidos a partir de estatísticas económicas e financeiras e artigos da especialidade disponíveis na internet. Complementarmente, foram obtidos dados, sobretudo de natureza qualitativa sobre gestão de recursos humanos, modelo de negócio, avaliação do nível de satisfação dos clientes e dos empregados, atividade em Portugal e algumas dificuldades encontradas. Esta informação foi obtida a partir de artigos da especialidade disponíveis na internet.

Em ambos os negócios, os artigos da especialidade consultados também forneceram alguma informação adicional qualitativa que foi útil, pois ajudou a entender alguns resultados quantitativos, como alguns acontecimentos e opções estratégicas adotadas.

Foi realizada uma investigação longitudinal, com recolha de dados relativa a vários momentos temporais (anos e, por vezes, trimestres) com o objetivo de investigar a evolução dos dados ao longo do tempo. Sempre que a disponibilidade de dados o permitiu foi realizada uma análise evolutiva dos mesmos. Porém, para algumas variáveis a disponibilidade de dados era mais escassa.

Foram obtidos alguns dados secundários, sobretudo resultantes do cálculo de taxas de crescimento e de percentagens.

Algumas das variáveis qualitativas relevantes para a investigação foram as seguintes: gestão de recursos humanos, modelo de negócio, avaliação do nível de satisfação dos clientes e dos empregados.

A análise dos dados quantitativos e qualitativos permitiu obter uma visão geral e particular dos dois negócios, assim como realizar uma análise comparativa entre ambos, onde se evidenciam as suas principais semelhanças e diferenças.

Foi recolhida uma maior variedade de dados, quantitativos e qualitativos relativamente à Uber Eats. Os dados relativos à Glovo que foi possível obter foram mais escassos e incompletos, provavelmente devido ao facto de se tratar de um negócio mais recente no mercado.

Foi adotada a estratégia de “Estudo de casos”, porque se considerou ser a mais adequada aos objetivos de investigação e porque permite um estudo mais aprofundado do problema de investigação, com a recolha de muitos detalhes, que normalmente não seriam facilmente obtidos através de outros métodos de investigação. Os dados recolhidos são normalmente muito mais ricos e de maior profundidade do que podem ser encontrados através de outros *designs* experimentais. Os critérios utilizados para a escolha dos casos relacionam-se com o objetivo geral do projeto de investigação.

Foram escolhidas duas *start-ups* digitais implementadas em Portugal, com o objetivo de analisar os respetivos modelos de negócio e propor medidas de melhoria. A escolha dos casos a estudar deveu-se a três fatores: serem

empresas que funcionam em plataformas digitais; a atuar no mesmo setor (encomenda/entrega de alimentos/refeições); e com um negócio que ganhou relevância no contexto atual de pandemia.

Atendendo ao facto da presença destes dois negócios em Portugal ser recente, os dados ainda são escassos e a maior parte da informação disponível sobre a sua atividade em Portugal correspondem a artigos de imprensa.

4. O caso da Uber Eats

4.1. Caracterização do negócio

A Uber Eats é uma plataforma *online* de encomendas e de entrega de alimentos lançada pela empresa Uber, em 2014. A sua aplicação informática, que está disponível nas plataformas iOS e Android, conecta os utilizadores a uma ampla gama de restaurantes locais para que possam encomendar refeições nos seus locais favoritos sempre que desejarem. A empresa está atualmente sediada em São Francisco, Los Angeles, Califórnia, e os seus fundadores foram Garrett Camp e Travis Kalanick (UberEats.Com. 2021).

Com a inovação e implementação da tecnologia na vida quotidiana, as entregas a pedido encontraram a sua importância no mercado.

Com base em informação consultada é apresentada uma visão aprofundada do desempenho da Uber Eats, do serviço de encomenda e entrega de alimentos partir do ano 2014 (UberEats.Com. 2021). São discutidos os antecedentes da empresa, as vendas, os lucros, as dívidas, os empregados, o investimento, o modelo de negócio, e o nível de satisfação dos clientes. Também é apresentada informação sobre as atividades da empresa em Portugal, juntamente com as dificuldades enfrentadas pela organização.

A Uber Eats é um dos fortes parceiros de encomendas e entregas de refeições que presta serviços em todo o mundo e tem sido uma marca de sucesso pelos seus serviços de alta qualidade e descontos oferecidos aos clientes.

Esta plataforma tornou-se popular à medida que o surto da pandemia de COVID-19 tornou as pessoas mais conscientes e interessadas em realizar transações sem contacto. A Uber Eats fornece aos clientes a entrega sem contacto, de refeições. Após o encerramento e distanciamento social, a organização Uber Eats tornou-se uma esperança para os clientes, uma vez que esta fornece serviços flexíveis de entrega de alimentos a pessoas em todos os cantos do mundo. Não só a organização fornece entregas sem contacto, mas

também a flexibilidade das opções de pagamento faz com que os clientes dependam desta organização sem qualquer aborrecimento. A organização obteve muitas receitas com os seus fabulosos serviços em todo o mundo.

Através do serviço de entrega de refeições por encomenda, a Uber Eats atua como intermediário entre o cliente e os restaurantes, levando refeições dos estabelecimentos locais deixando-as à porta dos clientes.

Os utilizadores podem ler menus, classificações, e opiniões, encomendar e pagar pela comida dos restaurantes participantes através de uma aplicação nas plataformas iOS ou Android, ou através de um navegador da web.

O cliente pode fazer uma encomenda utilizando o website da Uber Eats, a aplicação Uber Eats para iOS, ou a aplicação Uber Eats para Android. Independentemente do método que é utilizado, o processo de encomenda na aplicação é relativamente o mesmo, seleciona o restaurante e escolhe os artigos que deseja encomendar.

Os utilizadores também podem dar uma gorjeta após a entrega. O pagamento pode ser efetuado através de um cartão de crédito ou de débito em ficheiro na Uber. As refeições são entregues por estafetas utilizando automóveis, motas, scooters, bicicletas, ou a pé.

A Uber Eats foi um dos vários serviços experimentais testados em 2014, quando o então CEO, Travis Kalanick, tentou penetrar noutros setores, para além do dos transportes, com a plataforma da empresa.

Inicialmente, a Uber Eats entregou um menu de preço fixo numa pequena área de teste em Santa Monica, Califórnia. O serviço depressa se expandiu para Beverly Hills e West Hollywood, e outros restaurantes locais foram convidados a aderir. No espaço de um ano, a Uber Eats estava disponível em Barcelona, Nova Iorque e Chicago.

A empresa mãe de Uber Eats, a Uber, foi fundada em 2009 por Garrett Camp e Travis Kalanick. A empresa começou a entregar alimentos em agosto de 2014 com o lançamento do serviço Uber Fresh em Santa Monica, Califórnia. Em 2015, a plataforma foi renomeada Uber Eats e o *software* para as encomendas foi lançado como uma aplicação separada da aplicação Uber Ride.

A Uber Eats iniciou o seu negócio de entrega de alimentos com um pequeno setor na Califórnia. Estudos revelam que obteve o seu lugar significativo no mercado quando vários restaurantes se juntaram à organização e expandiram

o serviço. Os magníficos serviços prestados pela empresa tornaram-na uma das melhores que detém aplicações de serviços de entrega de alimentos em muitos países, e até ao ano 2020, tem servido vários países da Europa de Leste.

4.2. Análise económica e financeira

Podemos elencar as seguintes estatísticas-chave da Uber Eats (Business of Apps. 2021):

- Gerou 4,8 mil milhões de dólares de receitas em 2020, representando um aumento de 152 por cento em relação ao ano anterior;
- Ultrapassou os 30 mil milhões de dólares de encomendas brutas em 2020;
- A nível internacional, é atualmente o serviço de entregas de refeições mais popular, com 66 milhões de utilizadores;
- Controla 29 por cento do mercado mundial de distribuição de refeições;
- Está disponível em 6.000 cidades, com 600.000 restaurantes apoiados.

A organização opera em mais de 45 países e trabalha para alcançar outras partes do mundo sem qualquer incómodo. Para aumentar as suas vendas no futuro, a empresa-mãe, a Uber, pretende equipar o serviço com redes de alta velocidade e torná-la uma aplicação consistente de entrega de refeições em que os clientes confiarão sem uma segunda reflexão.

O serviço experimental da Uber Eats é uma parte de Uber e tem observado enormes receitas à medida que as pessoas, nos dias de hoje, se tornaram tecnologicamente experientes. A empresa acredita que as tecnologias melhoradas gerarão um lucro significativo à medida que os consumidores

começarem a depender de negócios sustentáveis. A Uber Eats proporcionou entregas de produtos alimentares com reduzido contacto a pessoas em tempos de necessidade.

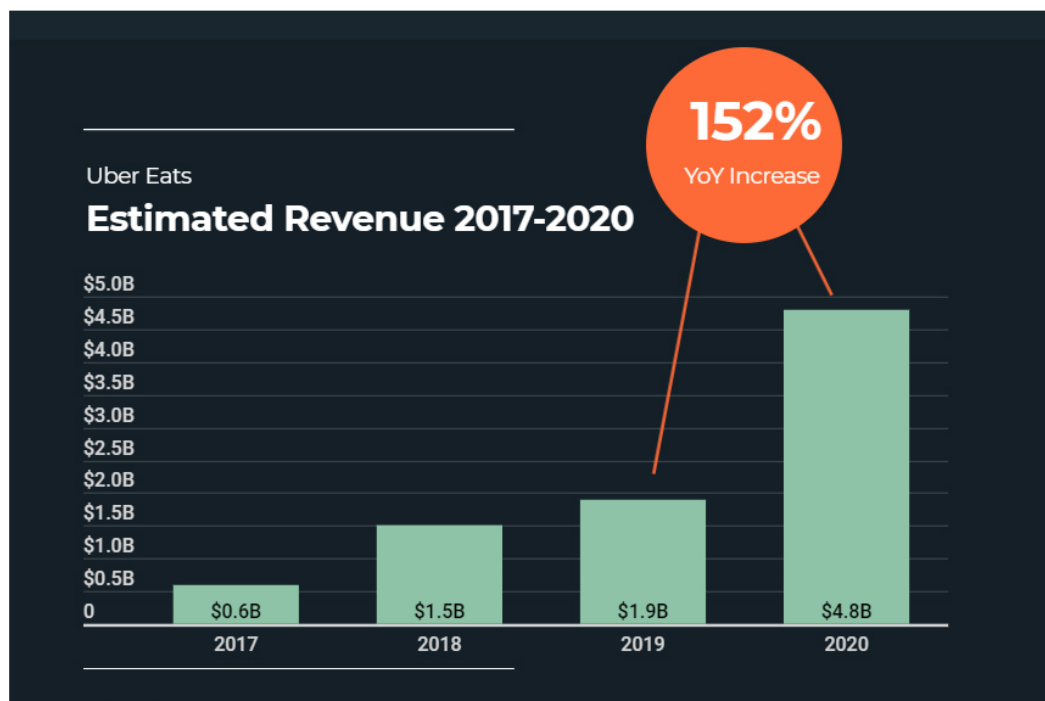


Figura 1: Evolução das receitas da Uber Eats

(Fonte: Business of Apps. 2021)

Através do gráfico acima observa-se um enorme crescimento das receitas nos anos de 2019 e 2020, onde houve um aumento das receitas de 152% (Business of Apps. 2021). O surto da pandemia COVID-19 foi observado como sendo uma das razões cruciais para esta elevação. No ano de 2020, a organização tinha obtido uma receita de 4,8 mil milhões de dólares. Foi considerado que o período de confinamento e as restrições impostas pelos governos de vários países foram uma bênção para a Uber Eats, uma vez que as pessoas dependiam de entregas de alimentos *online* que elevavam a percentagem das receitas.

A Uber Eats realizou vendas no valor de 12,76 bilhões de dólares somente em 2020, que representam um aumento de mais do dobro em relação a 2019 (Insider Intelligence. 2021).

Com base nos seus documentos S-1 arquivados em 2019, a Uber acredita que o seu programa de entregas de refeições se destina a um mercado de 795 bilhões de dólares (Eadicco, 2019). Como indicado no quadro seguinte, a Uber Eats viu um aumento nas receitas de US\$ 0,6 bilhões para US\$ 1,5 bilhão, entre 2017 e 2018, representando um aumento de 149% nas receitas. Da mesma forma, houve um aumento de 153% nas receitas em 2020, em comparação com 2019.

Quadro 1 - Receitas da Uber Eats

Ano	Receita
2017	\$0,6 bilhões
2018	\$1,5 bilhões
2019	\$1,9 bilhões
2020	\$4,8 bilhões

Fonte: Business of Apps. 2021

A Uber definiu encomendas brutas como "o valor total em dólares de *ridesharing* e novas viagens de mobilidade, entregas de refeições Uber Eats, e montantes pagos pelos expedidores por pagamentos de Uber Freight" (Eadicco, 2019). Com base nas encomendas brutas, a empresa acredita que é a maior plataforma de entrega de refeições fora da China. O quadro seguinte mostra a evolução das encomendas brutas em 2017 e 2020.

Quadro 2 - Encomendas brutas

Ano	Encomendas brutas
2017	\$3,1 bilhões
2018	\$7,9 bilhões
2019	\$14,5 bilhões
2020	\$30,2 bilhões

Fonte: Business of Apps. 2021

A Uber Eats é uma das mais jovens aplicações para encomendas de refeições, mas apesar disso, já dispõe de uma grande rede global. Obteve o maior número de utilizadores ativos mensalmente de 2016 a 2017. A figura 2 mostra os utilizadores mensais ativos na Uber Eats entre 2016 e 2017, em comparação com outras aplicações de entrega de alimentos, nos EUA.

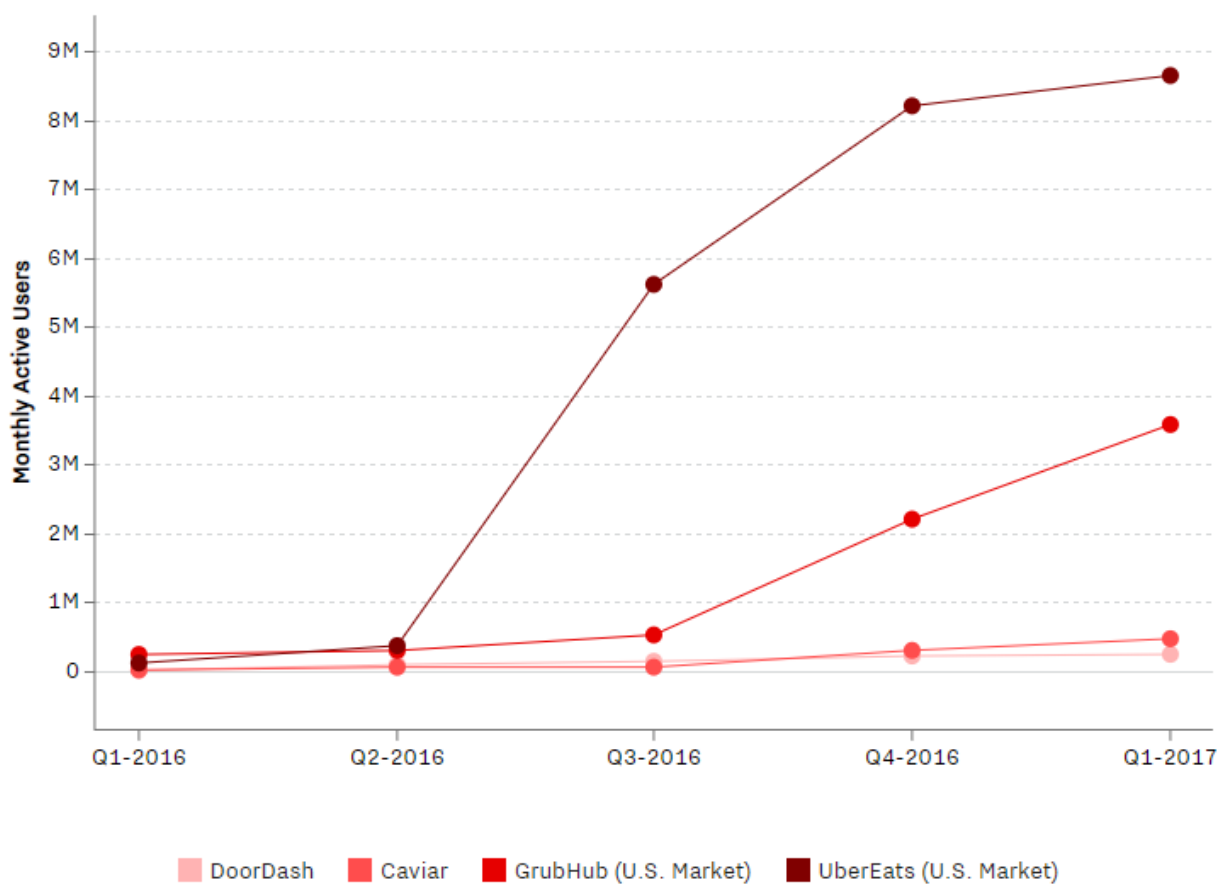


Figura 2: Utilizadores mensais ativos na Uber Eats entre 2016 e 2017

(Fonte: Dixon, 2017)

O quadro 3 mostra o número de utilizadores da Uber Eats entre 2016 e 2020. Como se pode constatar, o número de utilizadores Uber Eats aumentou constantemente entre 2016 e 2019, com um pico repentino em 2020 devido à pandemia da COVID-19. A Uber Eats aproveita a sua enorme rede global de aproximadamente 3,5 milhões de condutores de Uber em todo o mundo (Dean, 2021).

O número de cidades em que a Uber Eats está disponível cresceu sempre entre 2017 e 2020, tendo atingido neste último ano os 66 milhões de utilizadores. Entre 2020 e 2019, o número de utilizadores da aplicação mais que triplicou, conforme se pode verificar através do quadro 3, verificando-se um crescimento de 214,29 %.

Quadro 3 - Utilizadores da Uber Eats

Ano	Utilizadores
2016	5 milhões
2017	9 milhões
2018	15 milhões
2019	21 milhões
2020	66 milhões

Fonte: Business of Apps. 2021

O quadro 4 mostra que o número de cidades com Uber Eats aumentou sempre entre 2017 e 2020, sendo de destacar o significativo crescimento entre 2020 e 2021, de 1.000 para 6.000 cidades, o qual corresponde a 500 %.

Quadro 4 - Cidades disponíveis com Uber Eats

Ano	Cidades disponíveis
2017	120
2018	200
2019	500
2020	1000
2021	6000

Fonte: Business of Apps. 2021

O número de restaurantes suportados pela Uber Eats aumentou consideravelmente no período de 2017 a 2020, atingindo os 600.000 em 2020. Entre 2019 e 2020 verificou-se um aumento de 172,73 %.

Quadro 5 - Restaurantes suportados com Uber Eats

Ano	Restaurantes suportados
2017	80000
2018	100000
2019	220000
2020	600000

Fonte: Business of Apps. 2021

As receitas decorrentes da utilização média da Uber Eats cresceram 230,1% entre 2017 e 2018, com o utilizador médio a gastar 220,37 dólares por ano no serviço (Zucker, 2020). A outra empresa que registou o dobro de crescimento entre estes anos foi a Doordash, que cresceu 106,4 %. A Postmates também teve um crescimento, embora significativamente menor, de 41 %. A Uber Eats beneficiou particularmente dos novos utilizadores, definidos como aqueles que usaram a Uber Eats nos últimos 12 meses, mas não no ano anterior. Os dados indicam que, em 2017, esses utilizadores gastaram 77% mais na aplicação, em comparação com o que gastaram em outras aplicações de entrega de refeições. O quadro 6 mostra a média anual de gastos por utilizador com a Uber Eats entre 2017 e 2018.

Quadro 6 - Média anual de gastos por utilizador com a Uber Eats

Ano	Média de gastos por utilizador
2017	\$141
2018	\$220

Fonte: Business of Apps. 2021

A quota de mercado da Uber Eats nos EUA foi de 24 % em 2018, 21 % em 2019 e 30 %, em 2020, juntamente com a aplicação Postmates, conforme mostra o quadro 7.

Quadro 7 - Quota de mercado de entrega nos EUA

Ano	Quota de mercado EUA
2016	3
2017	13
2018	24
2019	21
2020	30 (com Postmates)

Fonte: Business of Apps. 2021

Embora a aplicação para encomenda de alimentos *online* tenha ganho o seu significado no mercado, em todo o mundo, a plataforma de encomendas de refeições tem enfrentado perdas significativas e a Uber Eats ainda não conseguiu obter lucro.

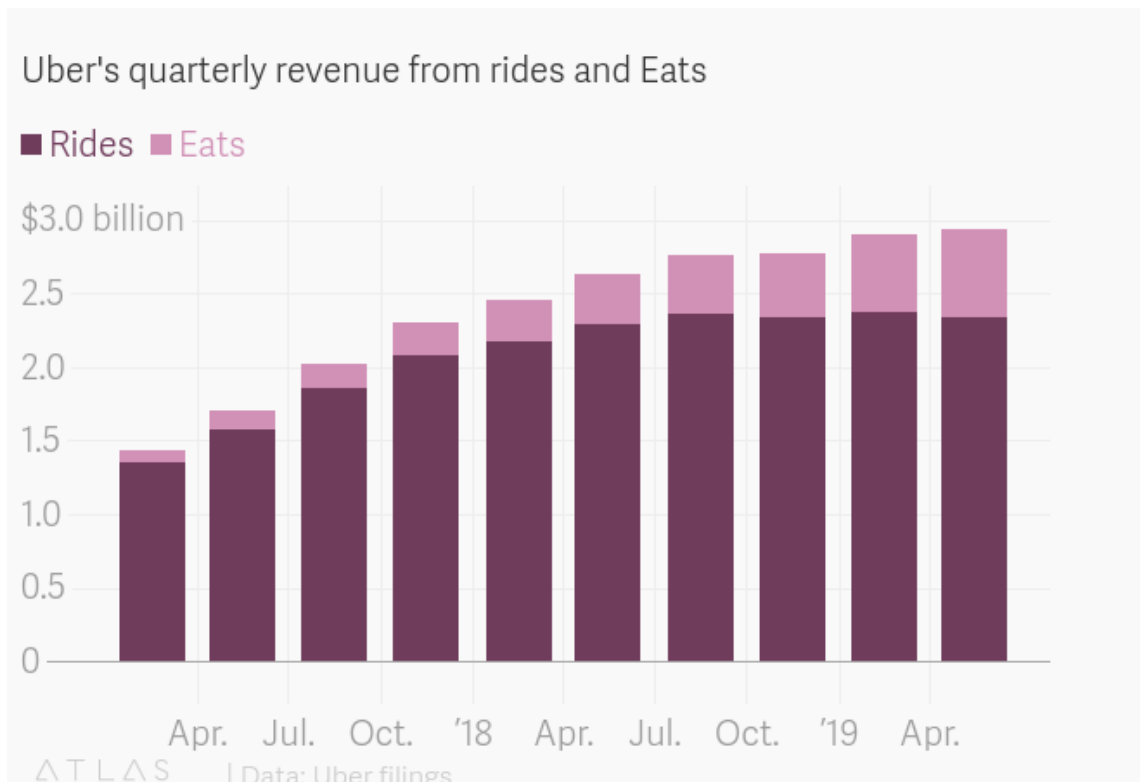


Figura 3: Receitas trimestrais da Uber de Rides e Eats

(Fonte: Insider Intelligence. 2021)

O gráfico anterior mostra um crescimento significativo para a organização. O negócio cresceu até 190%. Contudo, perderam-se quase 6 mil milhões de dólares no ano de 2020 (Insider Intelligence. 2021). Houve um empréstimo de 1,5 mil milhões de dólares que foi considerado um enorme desperdício para a organização. No entanto, o período pandémico fez aumentar a procura. A Uber Eats também despediu milhares de trabalhadores, que iniciaram uma batalha com as aplicações *online* dos seus concorrentes. O ano 2020 fez a empresa enfrentar um prejuízo de aproximadamente 6 mil milhões de dólares, o que foi um enorme choque para a empresa.

A Uber Eats tem sido considerada como a maior aplicação de entrega de refeições e ocupa o segundo lugar nos EUA com uma estimativa de receitas de 1 bilhão de dólares (Investor.uber.com. 2021).

No mercado norte-americano, a DoorDash, juntamente com a sua recém-adquirida empresa Caviar, detém a liderança na quota de mercado, em termos de transações, desde março de 2019, e controla atualmente cerca de 45% da

quota de mercado, à frente da Uber em cerca de 18%. A figura 4 apresenta uma comparação das quotas de mercado das aplicações de distribuição de refeições nos EUA, entre 2016 e 2020.

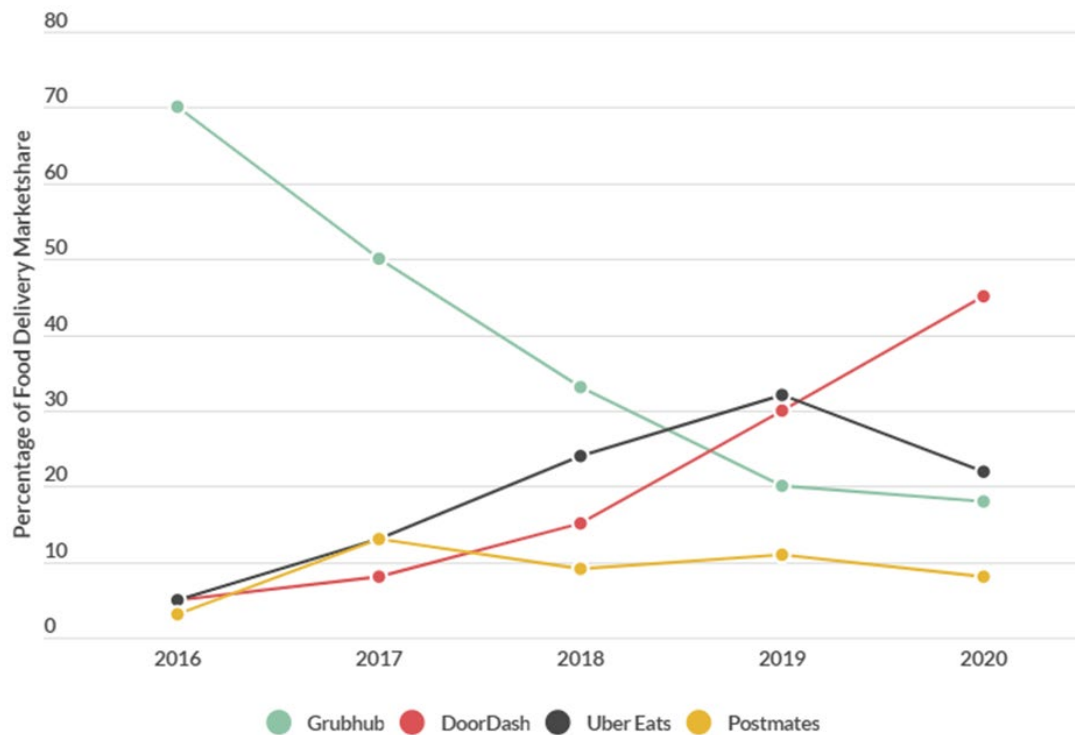


Figura 4: Comparação das quotas de mercado

(Fonte: Business of Apps. 2021)

A figura 5 mostra a tendência da quota de mercado da Uber Eats, em comparação com os seus concorrentes nos EUA, entre 2016 e 2022, com base num estudo realizado em 2018, com estimativa a partir de 2019. A previsão para o período de 2019 e 2022 seria uma estabilização nos 27 %. Em 2020 a Uber adquiriu a Postmates.

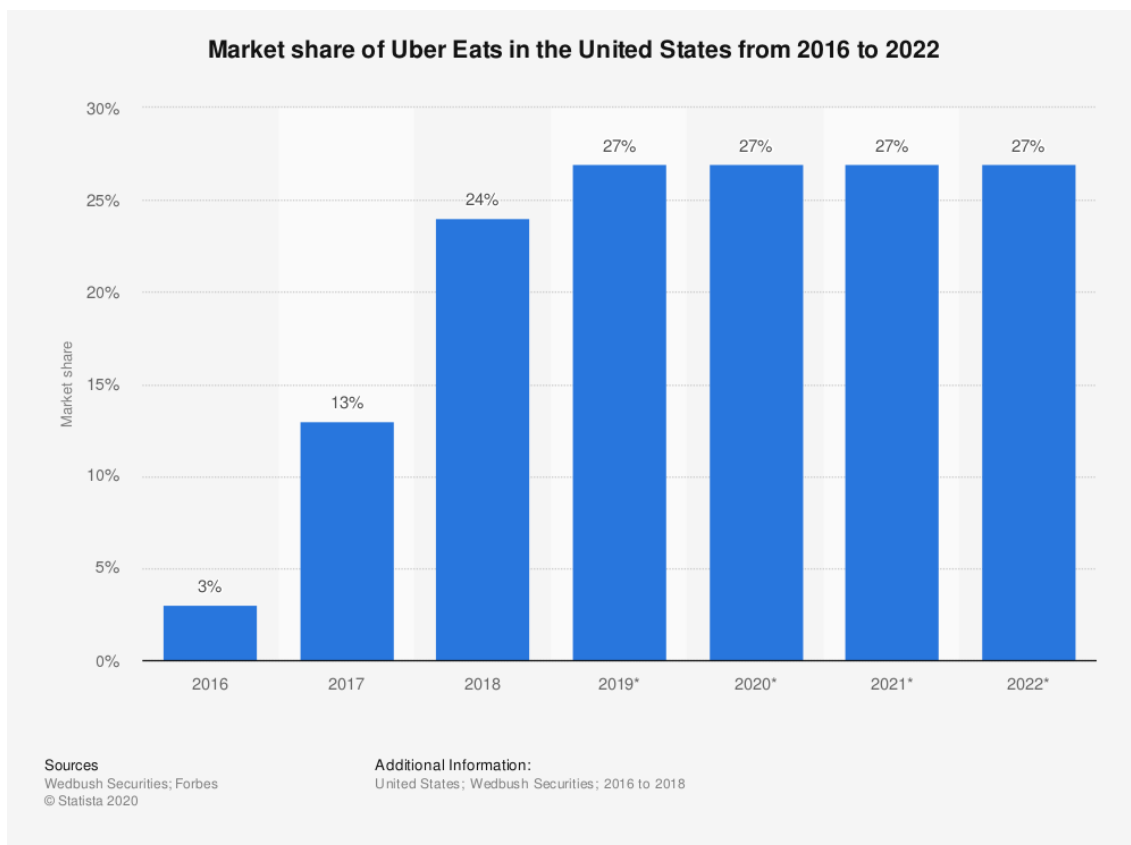


Figura 5: Tendência da quota de mercado da Uber Eats nos EUA

(Fonte: Statista. 2021)

A Uber investe na aplicação e paga aos estafetas que entregam os produtos aos clientes. Observou-se que o investimento convencional aumentou a quota de mercado da Uber Eats de 2016 a 2021, onde havia 27 % da quota de mercado no ano de 2021. A Uber tem vindo a investir no serviço de aluguer de bicicletas, juntamente com os serviços de restauração, onde entra em conexão com diferentes restaurantes e presta serviços de entrega a potenciais clientes que confiam na marca. Como observado por Block et al. (2020), os investimentos convencionais de capital aumentariam o crescimento, a propriedade, o dinheiro, as ações e garantiriam o futuro financeiro.

4.3. Recursos humanos

Observou-se que a Uber Eats é uma das principais empresas de distribuição de alimentos que contrata cerca de 10.000 empregados para servir os clientes. Os empregados têm sido considerados como os pilares da organização, uma vez que, sem eles, a percentagem de lucro da empresa seria nula. Os empregados da organização recebem 8 a 12 dólares por hora, juntamente com compensações como manutenção de veículos, seguro médico, e muitos mais.

A Uber nomeia potenciais candidatos para servir a empresa e dar satisfação aos clientes. O principal lema em que os trabalhadores têm de se concentrar é na gestão do tempo, que é da maior importância. Os clientes ficam satisfeitos com as entregas a tempo, e a confiança aumenta em conformidade. Tal como declarado por Rahmawati. (2019), a obtenção de valores por parte dos empregados numa organização proporciona o melhor para que a organização sobreviva no mercado e detenha uma posição forte. Os empregados da Uber Eats orgulham-se de fazer parte da empresa, uma vez que o trabalho em equipa e outras éticas organizacionais têm um impacto positivo na cultura e valores da empresa.

4.4. Modelo de negócio

A Uber Eats, o parceiro do serviço de entrega de alimentos, tem uma posição considerável no mercado mundial. A organização centra-se numa plataforma multifacetada como seu modelo de negócio. O principal objetivo da organização é aceder à aplicação e ligar o utilizador da aplicação a vários restaurantes e menus.

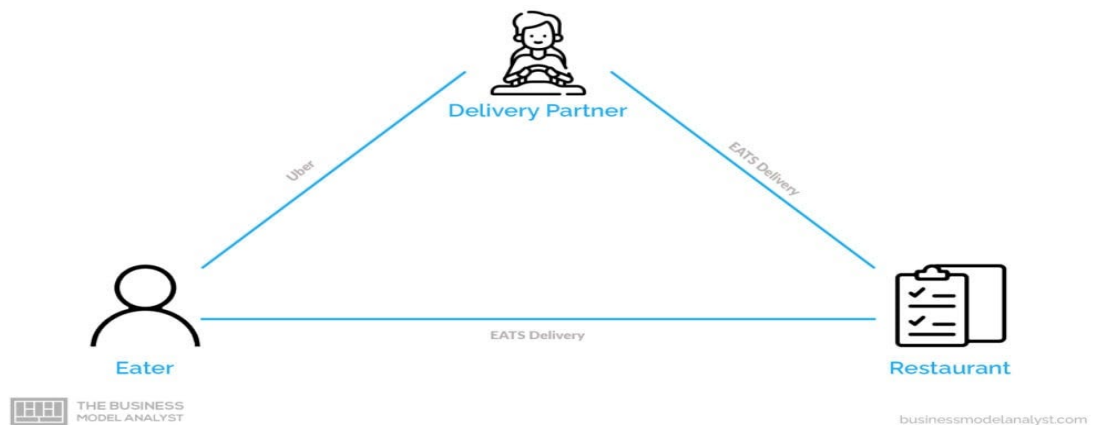


Figura 6: Modelo de negócio da Uber Eats

(Fonte: Business Model Analyst. 2021)

A tecnologia tem sido observada como a ligação entre o utilizador, o parceiro de entrega e os restaurantes. Todo o serviço é executado através da tecnologia Uber e a Uber Eats ganha dinheiro através dos diferentes fluxos de receitas, como a comissão de encomendas, taxas de entrega, as promoções que são realizadas nos pedidos para obtenção de mais vendas pelos restaurantes, e o preço crescente que existe quando há uma grande procura dos alimentos e entregas (Business Model Analyst. 2021). O modelo de negócio da Uber Eats centra-se no segmento diversificado dos clientes baseado no B2B (business-to-business) e B2C (business-to-customer), juntamente com os parceiros de entrega. O negócio melhora através do maior canal de publicidade, que é a aplicação móvel. A Uber Eats também floresce nos negócios de boca em boca, que os clientes melhoram quando recebem um bom serviço da parte da organização.

4.5. Nível de satisfação dos clientes

De acordo com Chawla e Kumar (2021), a era atual do comércio eletrônico mudou o tipo ou modelo de negócio, e os clientes confiam em satisfazer-se através de entregas *online*. A Uber Eats, o parceiro de encomendas e entregas *online* de alimentos, cumpre vários objetivos para adquirir o nível de satisfação dos clientes. Os estafetas compreendem a consciência dos clientes e prestam-lhes serviços de entrega em conformidade.

O nível de satisfação dos clientes é controlado através de vários itens como o preço, a conveniência, os pagamentos online, a cortesia, o acesso, as técnicas de resolução de problemas, as escolhas, e as ofertas fornecidas pela organização. A Uber Eats concentra-se em proporcionar a satisfação do cliente através de descontos e ofertas. O parceiro de entregas online de refeições Uber Eats faz questão de fornecer o melhor serviço ao cliente com entrega atempada, melhores procedimentos de reembolso, faturação convencional, e embalagem de qualidade. Como os clientes desempenham um papel significativo no florescimento da marca, o parceiro de entrega de refeições também tem de lhes fornecer serviços adequados para que estejam satisfeitos (Nguyen. 2020).

4.6. Nível de satisfação dos empregados

Os trabalhadores desempenham um papel importante na execução dos trabalhos. Assim, dar satisfação ao parceiro de entrega de Uber é importante para a organização.

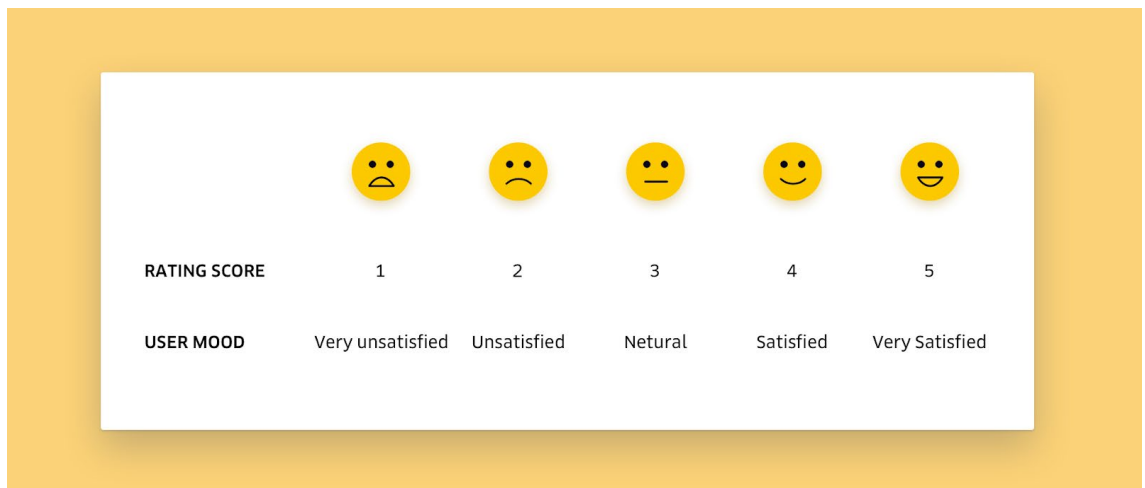


Figura 7: Melhoria do workflow da Uber

(Fonte: Zhou. 2021)

A organização valoriza os empregados mantendo um código de ética e decoro dentro do local de trabalho. O trabalho de equipa tem sido observado como o valor mais importante da empresa em que os empregados se concentram. São dados pela empresa incentivos ao desempenho para motivar os seus empregados (Investor.uber.com. 2021). É-lhes ministrada formação convencional para prestar um serviço atualizado juntamente com bónus, facilidades de *checkup* médico, e manutenção de veículos para manter os empregados satisfeitos (Zhou. 2021).

Os empregados ficam satisfeitos com as classificações feitas pelos consumidores e tentam fornecer-lhes os melhores serviços. A motivação através das classificações e o *feedback* no painel de avaliação, juntamente com o acompanhamento do desempenho, tem ajudado a encorajar os empregados. Os serviços SOS prestados aos funcionários elevaram o seu interesse em trabalhar com a empresa. Os serviços de emergência prestados aos empregados ajudam-nos a erradicar situações e circunstâncias indesejáveis que poderiam enfrentar ao prestar os serviços. O principal objetivo de Uber é prestar serviços no mercado e tornar-se o principal fornecedor desses serviços, e para isso, a satisfação dos empregados foi observada como sendo um dos principais interesses da empresa (Bandoim. 2021).

4.7. Atividade em Portugal

Os serviços Uber em Portugal estão a florescer, e o parceiro de entrega de refeições tem o reconhecimento e a procura. A Uber Eats, que foi, recentemente, lançada em Portugal, no ano de 2017, tem vindo a trabalhar com vários restaurantes que participam na colaboração, juntamente com pontos de venda de refeições como o McDonald's e muitos mais. A referida organização comprometeu-se a prestar um serviço de entrega rápida assim que o utilizador tenha efetuado a encomenda (Theportugalnews.com. 2021). O website da Uber Eats fornece várias funcionalidades e mapas para a prestação de serviços em Portugal. Recentemente foi observado que o Google maps tem vários locais em Portugal onde a Uber Eats disponibiliza os serviços.

A Uber Eats está atualmente disponível em mais de 80 cidades portuguesas e abrange mais de 70 por cento da população. A Uber Eats inclui atualmente mais de 6500 restaurantes em Portugal, o que é 72 vezes mais do que o número de restaurantes durante a sua entrada em Portugal, em 2017.

Um dos esforços empreendidos pela organização é fornecer os serviços aos utilizadores sem qualquer montante mínimo para encomenda e executar o trabalho de entrega de serviços todos os dias das 12h00 às 24h00, juntamente com o serviço noturno prolongado em áreas específicas de Portugal. A partir de agora, poderá ficar claro que o serviço melhorado tem satisfeito ao máximo os clientes de Portugal.

4.8. Algumas dificuldades encontradas

Tem sido um facto aceite que cada negócio tem os seus inconvenientes. A Uber Eats, um dos parceiros de serviços de entrega de refeições *online* da Uber, tem mostrado um desempenho magnífico ao ajudar os clientes a descobrir o melhor restaurante ao melhor preço com uma só aplicação. No entanto, em termos gerais, existem várias dificuldades que o parceiro de entrega de refeições

tem vindo a enfrentar. Uma má rede de entrega tinha sido uma causa que resultou na perda de clientes, o que constituiu um desafio para a organização.

Numa ocasião, um desconto oferecido aos clientes resultou no fracasso da organização em persistir no mercado. A organização enfrentou dificuldades na retenção dos clientes, onde a má gestão dos serviços juntamente com a má embalagem foi observada como motivo de problemas na organização (Bolton et al. 2018).

Uma outra questão que tem dificultado o procedimento da Uber Eats é a procura instável dos clientes, os preços elevados no mercado e os preços oferecidos pelos restaurantes, que têm suprimido os ganhos da Uber Eats. Além disso, a qualidade inconsistente dos alimentos tem sido também um desafio para a aplicação da Uber Eats na entrega de refeições. Há inúmeras questões que têm dificultado o processo de trabalho da organização que poderiam ser resolvidas com planeamento estratégico e pesquisa de mercado convencional.

5. O caso da Glovo

5.1. Caracterização do negócio

A era atual testemunhou melhorias de eficiência nos negócios devido aos avanços da tecnologia e inovação. A implementação de tecnologia dentro do negócio aumentou o valor, melhorou a qualidade do serviço e impulsionou a produtividade. Foram analisadas as condições de trabalho da Glovo, um parceiro de entregas de encomendas. Foi observado que os parceiros de distribuição de alimentos da Glovo têm vindo a trabalhar com vários restaurantes de topo. Para além do serviço de entrega de refeições também são prestados serviços de entrega de produtos farmacêuticos, mercearias, e outros artigos.

A Glovo é uma empresa espanhola fundada em 2015, em Barcelona. Esta organização presta um serviço de entrega de encomendas que recolhe e entrega aos utilizadores que as solicitam *online* (Glovoapp.com. 2021).

O principal objetivo da Glovo é proporcionar um fácil acesso à entrega de encomendas de qualquer artigo presente na cidade ou localidade onde atua. É considerada a organização de entrega de encomendas com maior crescimento na Europa, Ásia Ocidental e África. A organização especializou-se em tecnologias de informação, entrega de encomendas, e logística. O fundador da empresa foi Oscar Pierre Miquel e o co-fundador Sacha Michaud. Esta organização tem aproximadamente 10.000 empregados e opera em mais de 21 países e aproximadamente 780 cidades. O serviço de entrega de refeições é o principal serviço. A Glovo oferece serviços inovadores de entregas de encomendas para qualquer produto em não mais de sessenta minutos (Ricart et al., 2020).

5.2. Análise económica e financeira

A aplicação informática da Glovo centra-se na prestação de serviços por encomenda, recolhendo qualquer produto e entregando-o com sucesso ao utilizador que o solicitou. Várias organizações e Lojas juntam-se à Glovo para expandir os seus negócios e atrair novos clientes, para aumentar o nível de vendas e de satisfação do cliente.

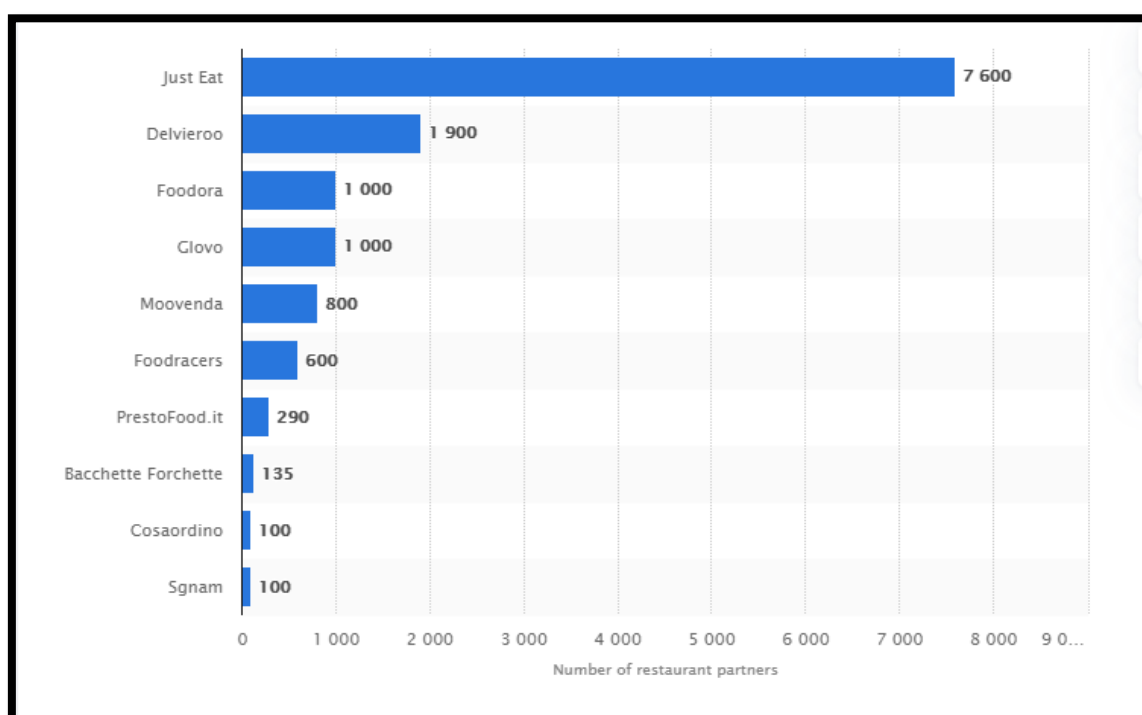


Figura 8: Vendas da Glovo

(Fonte: Statista. 2021)

O gráfico acima mostra a posição da Glovo no mercado internacional, em 2021. Ocupa a quarta posição após Just Eat, Delviero e Foodora. A organização eleva as suas vendas, concentrando-se na melhoria dos seus serviços e fazendo da procura dos clientes a sua primeira prioridade. A organização tem parcerias de colaboração com mais de 1000 restaurantes para aumentar as suas vendas no mercado (Statista. 2021). Concentra-se na melhoria dos seus negócios, aumentando as suas vendas através de serviços

de valor acrescentado, juntamente com uma forte colaboração de serviços, uma maior especialização em marketing e um forte controlo de preços, oferecendo preços de entrega baixos e concentrando-se na entrega que poderá ser feita através de procedimentos ecológicos utilizando bicicletas e motocicletas.

A organização obtém os seus lucros através de serviços de qualidade elevada. Esta organização registou um crescimento de 200% no ano 2019, quando o surto da pandemia COVID-19 obrigou as pessoas a permanecerem em casa.

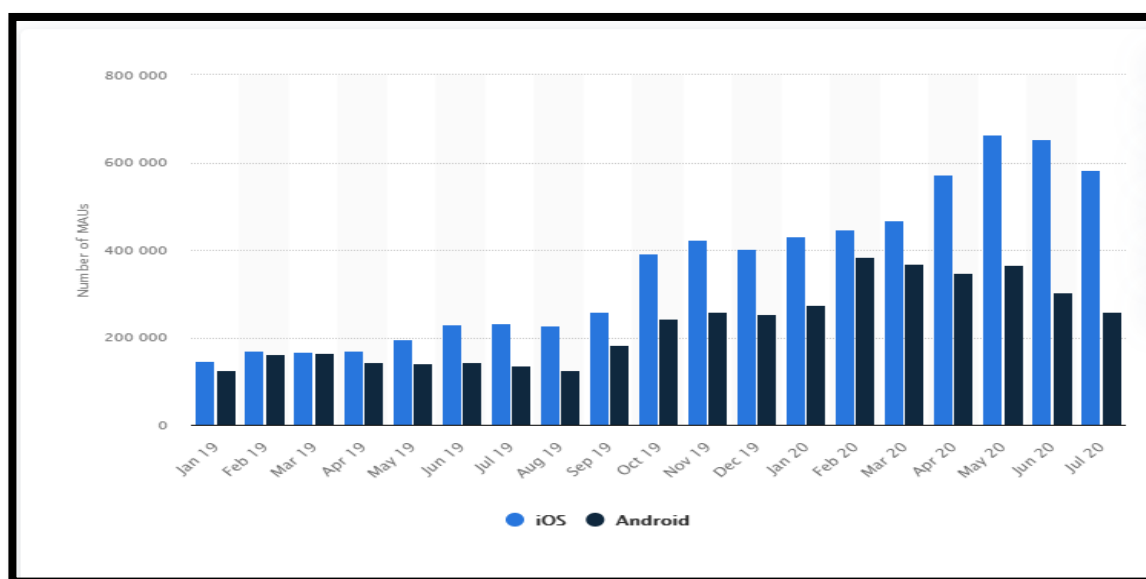


Figura 9: Os utilizadores ativos elevam o lucro

(Fonte: Statista. 2021)

A entrega de alimentos da Glovo oferece serviços aos utilizadores através de encomendas *online*, e a percentagem de lucro poderá ser avaliada através do número crescente de utilizadores da plataforma em telefones com sistemas operacionais IOS e Android. Entre junho de 2019 e julho de 2020, houve um enorme aumento na percentagem de utilizadores, o que contribuiu para o aumento da percentagem de lucro da organização (Statista. 2021). O lucro da organização foi de 90 milhões de dólares, em 2018. No ano de 2019, obteve um lucro de 189 milhões de dólares. A margem de lucro da Glovo registada foi de 125%, no ano de 2018 e de 88%, no ano de 2019. Os relatórios revelaram que a Glovo duplicou as receitas no ano pandémico de 2020, e espera-se que o

crescimento das receitas seja de 100%, em 2021, uma vez que os clientes continuam a depender dos parceiros de entrega durante a situação pandémica (Binnie, 2021).

A Glovo é a criadora e operadora do serviço de entrega por encomenda que permite a entrega de refeições, mercearias, medicamentos, flores, artigos para oferta e outros serviços dos supermercados e lojas.

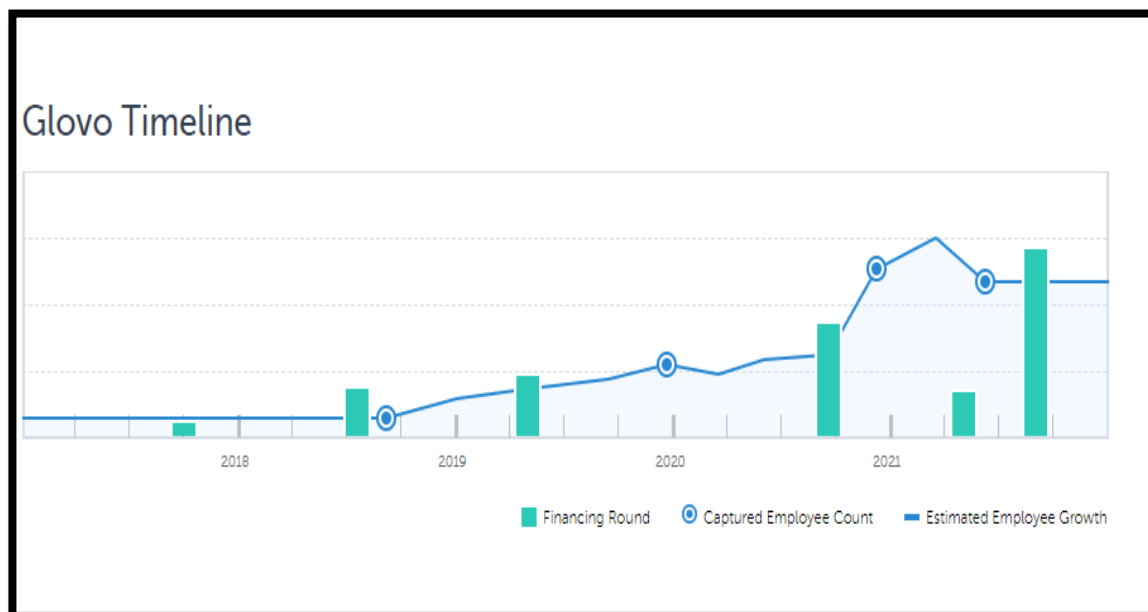


Figura 10: Linha do tempo da Glovo

(Fonte: Glovoapp.com. 2021)

Observa-se, a partir da linha do tempo da Glovo, que o negócio floresceu, no ano 2021 em comparação com 2018 (Glovoapp.com. 2021). A Glovo concentra-se na utilização de um *robot* de voz que envia notificações de voz automáticas aos devedores que utilizam esta plataforma. São realizadas chamadas automáticas para lembrar os estafetas da dívida. A organização coordena os clientes que utilizam a aplicação. Através desta tecnologia, a organização pode interromper o seu serviço se o dinheiro não for depositado. A mensagem de voz através de chamadas faz questão de reclamar o dinheiro ao cliente e lembrá-lo de pagar em numerário em troca do serviço. Este procedimento torna a organização livre de dívidas.

O serviço de estafeta da Glovo Barcelona tem vários investidores que têm vindo a transformar o seu negócio e a elevá-lo através do acesso aos clientes e da prestação dos seus serviços através da entrega de produtos em menos de 60 minutos. A organização tem vindo a concentrar-se em investimentos para atualizar a tecnologia, de modo a fornecer os melhores serviços aos clientes.

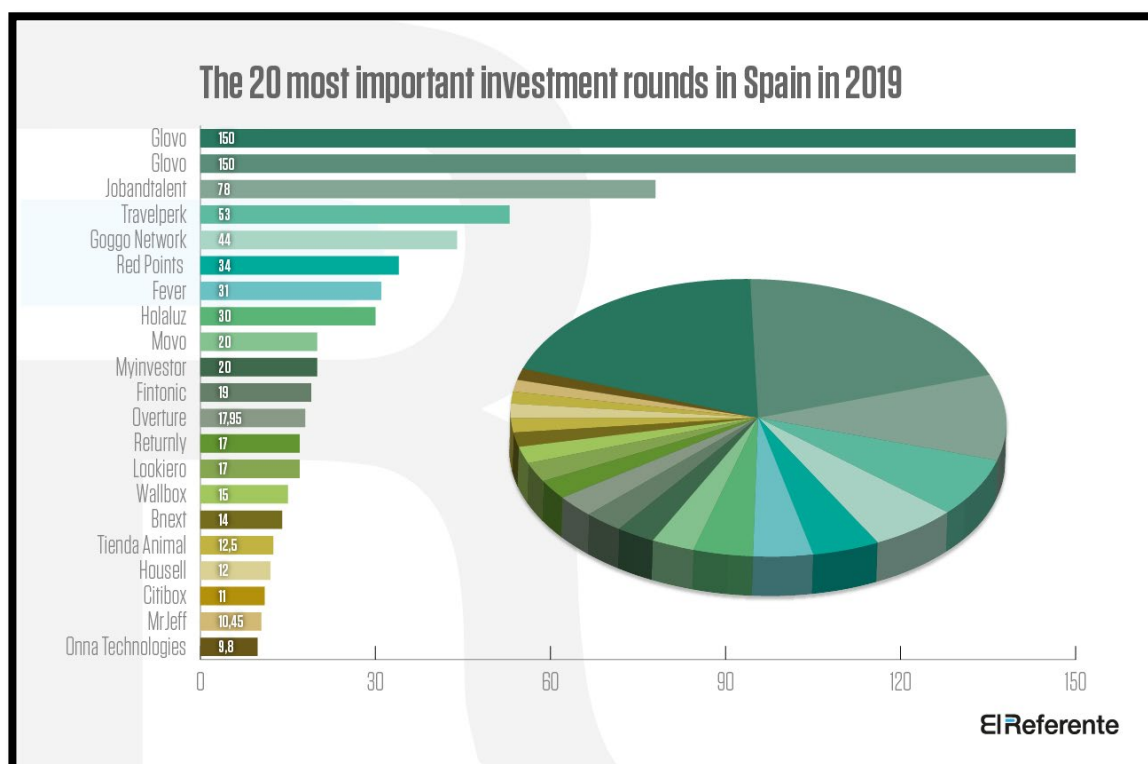


Figura 11: Investimento da Glovo em Espanha

(Fonte: Startups Real. 2021)

O gráfico acima mostra que, no ano de 2019, mais de mil milhões de euros foram investidos no arranque do serviço Glovo. O serviço de entrega de refeições atingiu um investimento de aproximadamente 1098,12 milhões de euros num total de aproximadamente 200 operações de investimento público (Startups Real. 2021). Existem mais de 44 investidores que provavelmente fizeram questão de investir na organização e elevar o seu progresso a nível mundial. Existem investidores estrangeiros, europeus e americanos, que estão dispostos a investir capital nas *start-ups* da Glovo.

5.3. Recursos humanos

A *start-up* espanhola Glovo iniciou a sua atividade em Barcelona no ano de 2015. As pessoas começaram a responder à aquisição de serviços de estafeta por encomenda, apenas porque os empregados da organização deram o seu melhor para dar início a um procedimento de serviço. A organização presta um serviço ao cliente, proporcionando-lhe um fácil acesso a tudo o que está disponível no local. Os empregados da organização recebem a formação adequada para prestarem o melhor serviço através da entrega das encomendas.

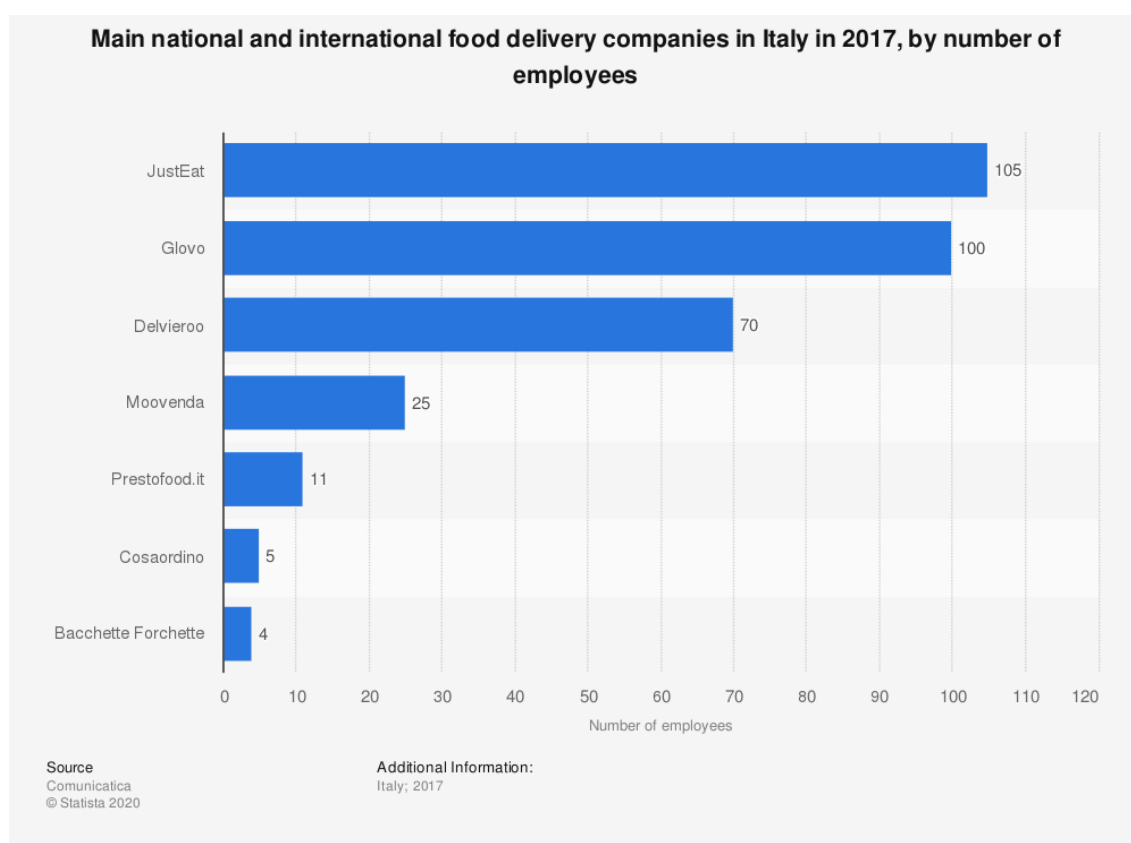


Figura 12: Número de empregados na Glovo

(Fonte: Statista. 2021)

O gráfico mostra claramente a Glovo com uma força de trabalho de 100 pessoas, em Itália, em 2017 (Statista. 2021). Há mais empregados masculinos do que femininos a trabalhar para a organização. Os empregados da organização recebem a sua importância, pois os serviços de entrega de

refeições são significativos durante a situação da COVID-19 e os clientes em todo o mundo acreditam agora na entrega ao domicílio. A organização valoriza os seus empregados, proporcionando-lhes remunerações e incentivos ao desempenho.

5.4. Modelo de negócio

A Glovo mantém um modelo de negócio de entrega de produtos encomendados pelos utilizadores através da aplicação móvel. A organização concentra-se em aumentar a sua produtividade e a percentagem de lucro, operando em vários fluxos de receitas como uma parceria de entrega, trabalhando com supermercados, restaurantes e outras entidades, e fornecendo serviços alimentares aos clientes.

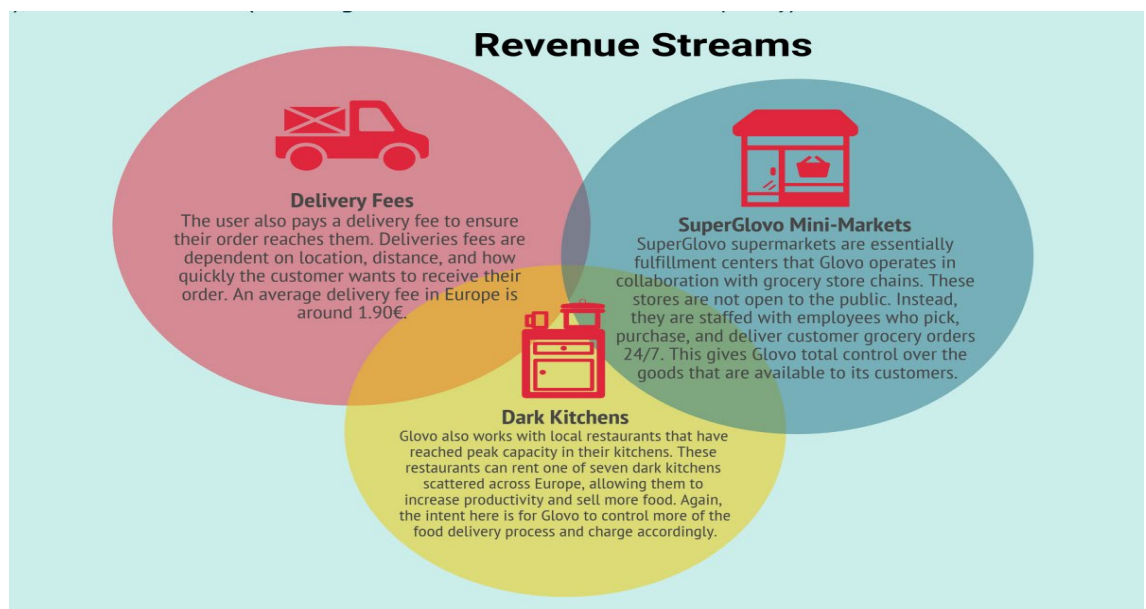


Figura 13: Modelo de negócios da Glovo

(Fonte: Glovoapp.com. 2021)

A organização aumenta a produtividade através dos supermercados, comissões dos restaurantes, parceria com mercearias, e de outras formas. Também se concentra em ganhar dinheiro com os clientes através das taxas de entrega. Os procedimentos de pagamento seguros têm feito com que os consumidores, bem como as empresas, colaborem com a organização sem quaisquer problemas (Glovoapp.com. 2021). A Glovo atualiza as suas receitas cobrando uma taxa aos parceiros, que varia de aproximadamente 25 a 30% do valor total do produto a ser entregue.

5.5. Nível de satisfação dos clientes

Os clientes são o foco principal da organização. Esta faz questão de prestar os melhores serviços aos seus clientes para que possam confiar na marca sem qualquer segunda opção. Para manter o padrão de serviços, os parceiros de entrega prestam serviços mais rápidos aos seus clientes.

A satisfação do cliente é o primeiro e principal lema da organização, que proporciona apoio aos clientes, fornecendo soluções através de 16 centros de apoio ao cliente em todo o mundo. Existem mais de 2000 agentes que compreendem as questões dos clientes e lhes fornecem soluções fiáveis. Existe flexibilidade para a solução a longo prazo que a organização mantém para aumentar a confiança dos clientes. A melhoria da tecnologia e a atualização da aplicação tem constituído, também, um apoio aos clientes à medida que estes se satisfazem com serviços de elevada qualidade.

5.6. Nível de satisfação dos empregados

Os trabalhadores considerados como os pilares da organização têm provado ser trabalhadores esforçados. A Glovo faz com que os seus empregados se sintam cruciais para a organização, proporcionando-lhes bons

salários. Trabalhar para a organização tem sido mais um prazer do que um trabalho. A organização tem mantido o crescimento global e a rentabilidade sustentável através da valorização dos seus empregados (Glovo.Com. 2021).

A empresa proporciona aos seus empregados salários médios e recompensa-os com prémios de desempenho. Tal como vários outros parceiros alimentares, também fornece manutenção de veículos aos seus empregados. Um magnífico código de ética tornou os empregados mais dedicados ao trabalho, com vibrações positivas. A cultura da empresa tem incutido valores aos empregados, fazendo-os pensar positivamente sobre o trabalho e mantendo-se transparentes ao proporcionar motivação e incentivo ao trabalho.

A Glovo, através da sua cultura de trabalho e do seu código de ética, integra uma equipa enérgica e apaixonada de empregados que dedicam os seus serviços para fazer com que a marca seja reconhecida pelos clientes em todo o mundo (Glovo.Com. 2021)

5.7. Atividade em Portugal

A empresa espanhola Glovo iniciou uma parceria estratégica com uma empresa denominada Suiss Real Estate para expandir os seus negócios em Portugal, Espanha, Roménia e Itália (Seenews.com. 2021). A organização concentrou-se na expansão das suas atividades, em Portugal, através do estabelecimento de redes com lojas e do envolvimento na prestação de serviços aos clientes modernos do local.

A Glovo foi bem aceite quando lançou a sua filial em Portugal. Existem várias vagas de emprego para a Glovo em Portugal, onde a empresa oferece postos de gestor de área, gestor regional, estagiário especialista em operações, gestor de contas, e muitos mais. A organização fornece serviços de entrega de refeições juntamente com outros serviços de entrega em Portugal, tornando os clientes satisfeitos e fornecendo-lhes serviços atempados, o que os torna dependentes da empresa. O método de pagamento convencional, que é seguro, torna os clientes leais e confiantes na empresa, sem qualquer hesitação.

5.8. Algumas dificuldades encontradas

A nível geral, a Glovo tem sido confrontada com vários desafios enquanto trabalha, mantendo o controlo do seu inventário, gestão dos armazéns, e outros. Os registos revelam que a organização tem enfrentado vários desafios durante a pandemia COVID-19. O principal desafio enfrentado pela organização tem a ver com o sistema de classificação. O novo sistema de classificação para reembolsar os estafetas durante a situação pandémica a partir da sua recolha das pessoas a quem entregam os produtos concentra-se numa forte resistência das mesmas (desafios Glovo. 2021), o que, por sua vez, criou uma relação amarga entre os empregados e os empregadores.

Uma outra dificuldade enfrentada pela organização foi a colaboração da polícia durante a situação pandémica. A situação da pandemia COVID-19 fez aumentar o serviço de entrega de medicamentos e fármacos que tinha feito com que os motoristas os transportassem aos clientes, e por sua vez, em alguns casos, a polícia interferiu no serviço, o que fez aumentar o tempo de entrega e a operação foi atrasada, resultando na frustração do cliente com o serviço (Glovo challenges. 2021). Outras dificuldades enfrentadas pela organização prenderam-se com a forma de tornar a marca conhecida no mercado.

6. Análise comparativa dos “Estudos de Casos”

A Uber Eats e Glovo representam negócios inovadores e em expansão que envolvem a entrega de produtos ao domicílio ou outro local.

A Glovo e a Uber Eats têm modelos de negócio diferentes. A Glovo oferece serviços inovadores para entrega de encomendas em não mais de

sessenta minutos. A entrega das encomendas aos clientes é efetuada por estafetas independentes. Estes estafetas independentes recebem um nome especial: "Glovers". A Uber Eats, por outro lado, é uma plataforma multifacetada que liga o motorista, o dono do restaurante e o cliente à plataforma Uber Eats. É um mercado de três lados com três intervenientes. Os restaurantes pagam uma comissão sobre as encomendas à Uber Eats, os clientes pagam as pequenas taxas de entrega e, por vezes, as taxas de cancelamento. Os motoristas ganham ao fazer entregas confiáveis no prazo. Tanto a Uber Eats como a Glovo colocam ênfase nos níveis de satisfação dos clientes e dos empregados. Para a satisfação do cliente, por exemplo, a Glovo coloca ênfase na entrega rápida e sem problemas e dispõe *call centers* de suporte ao cliente. A Uber Eats, por outro lado, também utiliza estratégias semelhantes às da Glovo, uma vez que procuram assegurar a entrega no prazo e, além disso, têm melhores capacidades de reembolso, embalagem de qualidade, e também têm descontos e ofertas aos seus clientes.

Os modelos de negócios tanto da Uber Eats como da Glovo assentam no recurso à tecnologia e no uso de uma aplicação ou plataforma informática, como forma de facilitar as encomendas e a aproximação entre a empresa e os clientes. Os utilizadores têm conhecimento das empresas parceiras e dos produtos disponíveis para encomenda através de uma aplicação informática, à qual podem aceder através do seu *smartphone* ou de um computador, o que se torna muito prático e útil. Por outro lado, a própria aplicação informática pode permitir monitorizar a hora previsível de chegada dos artigos encomendados, o trajeto do estafeta, entre outras informações. Trata-se, portanto, de uma solução que pode ser muito cómoda, útil, e confortável para os utilizadores, principalmente, numa época de pandemia, em que se pretende reduzir os contactos e as interações físicas ao mínimo. Simultaneamente, esta solução pode proporcionar oportunidades de negócio interessantes para a Uber Eats e a Glovo, assim como para as empresas parceiras.

Uma das principais diferenças entre a Uber Eats e a Glovo é a de que enquanto a Uber Eats se especializou quase exclusivamente na entrega de refeições, a Glovo é mais um serviço de estafeta entregando produtos alimentares, mercearias, produtos farmacêuticos, entre outros produtos. No

entanto, é de salientar que os principais produtos entregues pela Glovo são também as refeições.

Quanto às vendas, a nível geral, ambas as empresas registaram vendas significativas ao longo do tempo, tendo a Uber Eats realizado vendas no valor de 12,76 bilhões de dólares somente em 2020, o que representou um aumento de mais do dobro a partir de 2019. A Glovo, por outro lado, registou um crescimento de 200% em termos de receitas entre 2018 e 2019, de 72 milhões de euros para 216 milhões de euros. Em termos de margem de lucro, enquanto a Glovo teve um lucro significativo no passado recente, a Uber Eats, mesmo no ano de 2020, em que devido à pandemia global aumentou o número de utilizadores, ainda não teve lucro. De 2018 a 2019, a Glovo viu um aumento de 88% no lucro, de 90 milhões para 189 milhões de euros.

A Uber Eats ainda não teve lucro e sofreu um corte de 20 a 30 por cento em todas as encomendas, o que preocupou os investidores. Existe o argumento de que a empresa precisa de se expandir o suficiente e o mercado tem de se estabilizar antes que a empresa comece a ter lucro. Mesmo no decorrer de 2020, quando aumentou a pandemia, a empresa não teve lucro, apesar das encomendas brutas terem triplicado, o que deixou os investidores preocupados. No entanto, a empresa está a registar menos perdas em relação aos anos anteriores e, portanto, uma vez que o mercado se consolide, a empresa pode chegar a um ponto de rentabilidade.

A Glovo duplicou as receitas durante o ano pandémico de 2020 e esperava-se que o crescimento da receita aumentasse para 100%, uma vez que os clientes confiaram cada vez mais nos parceiros de entrega durante a pandemia. Em relação às dívidas, enquanto Uber Eats enfrentou dívidas significativas no ano de 2020, e teve que demitir trabalhadores durante a pandemia, a Glovo permanece livre de dívidas. A Glovo tem conseguido manter-se livre de dívidas em parte devido ao seu *robot* de voz automatizado que envia lembretes aos seus devedores para que estes possam continuar a usufruir dos serviços que oferecem. A Uber Eats, por outro lado, enfrentou perdas de cerca de 6 bilhões de dólares só em 2020 e, além disso, a empresa obteve um empréstimo de 1,5 bilhões de dólares, o que é um enorme fardo para a organização. Tanto a Uber Eats como a Glovo têm realizado investimentos significativos para melhorar os seus respetivos negócios. Enquanto a Glovo tem

se concentrado mais no avanço tecnológico visando reduzir os prazos de entrega, a Uber Eats está mais interessada em investimentos convencionais de capital e isso reflete-se nos seus investimentos em serviços de aluguer de bicicletas e a sua ligação a vários restaurantes, de modo a aumentar a sua prestação de serviços.

Em suma, ambas as empresas representam um negócio *online* em crescimento que está destinado a melhorar com o tempo. Atualmente a Uber Eats permanece com serviços de entrega de refeições, principalmente por causa da sua já enorme rede global de motoristas Uber. No entanto, como indicado, a Glovo está lentamente a escolher os locais e já está a ter lucro, ao contrário da Uber Eats, que ainda não teve qualquer lucro até à data. Se em algum momento a Glovo irá ultrapassar a Uber Eats, só o tempo dirá.

A falta de rentabilidade nos negócios da Uber Eats poderá estar relacionada com deficiências ao nível do planeamento e/ou com opções estratégicas inadequadas, pelo que seria prudente e importante que, antes de adotar qualquer nova estratégia empresarial, revisse o seu plano de negócios e efetuasse análises complementares como a análise SWOT, a análise das cinco forças de Porter ou a análise da cadeia de valor de Porter. A Uber Eats deverá, igualmente, basear o seu estudo numa análise económico-financeira detalhada, avaliando as causas do insucesso, através da comparação e explicação de indicadores relevantes, tais como a margem bruta, o ponto crítico das vendas, a rentabilidade do ativo, a rentabilidade dos capitais próprios, a rentabilidade do capital investido, a taxa interna de rentabilidade (TIR) do negócio, o valor atual líquido (VAL), o período de recuperação do investimento (*payback*) e outros, tomando as medidas tidas por adequadas em face dos resultados alcançados.

7. Algumas medidas e políticas destinadas a promover o empreendedorismo digital

Nos últimos anos, o Governo português tem apoiado e incentivado o empreendedorismo digital. Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2012, de 31 de dezembro, o Governo português aprovou a Agenda Portugal Digital (APD), promovendo o seu alinhamento com os objetivos definidos para o reforço da competitividade e da internacionalização das empresas nacionais, em especial das pequenas e médias empresas, através da inovação e do empreendedorismo qualificado. De acordo com o anexo desta Resolução do Conselho de Ministros (a que se refere o n.º 1), o Governo assume como objetivo estratégico promover a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização da economia nacional, com vista a tornar Portugal um país com empresas de elevado potencial de crescimento e de internacionalização.

Conforme referido naquele diploma legal, o Governo considera que «no atual contexto económico e social, a aposta no desenvolvimento da economia digital e da Sociedade do Conhecimento deverá preparar o país para um novo modelo de atividade económica, centrado na inovação e no conhecimento, como base para a disponibilização de novos produtos e serviços de maior valor acrescentado e direcionados para os mercados internacionais».

O Governo português pretende, assim, aproveitar todos os benefícios das TIC e da economia digital. A Agenda Portugal Digital persegue, desta forma, o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a utilização da economia digital pelos cidadãos, pelas empresas e pelo Estado, estimulando a produção de produtos, serviços e soluções tecnológicas competitivas, orientadas para os mercados internacionais.

Alinhada com as prioridades da Agenda Digital para a Europa e da Estratégia Europa 2020, a APD é composta por seis áreas prioritárias de intervenção:

- Acesso à banda larga e ao mercado digital;

- Investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Inovação;
- Melhorar a literacia, qualificação e inclusão digitais;
- Combate à fraude e à evasão fiscais, contributivas e prestacionais;
- Resposta aos desafios societais;
- Empreendedorismo e internacionalização do setor das TIC.

A Agenda Portugal Digital alinha as suas áreas de intervenção com as áreas da Agenda Digital para a Europa, criando um enquadramento mais favorável à atividade das empresas, em especial das pequenas e médias empresas (PME), dando, assim, cumprimento às orientações subscritas por Portugal no âmbito do Small Business Act (SBA) para a Europa. Trata-se, assim, de uma agenda com forte compromisso público e privado, com objetivos e metas ambiciosas, no sentido de colocar Portugal como um dos países mais avançados na economia digital na UE.

Em 2015, a Agenda Portugal Digital foi atualizada, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 22/2015, de 16 de abril, para «... reforçar o seu alinhamento com as prioridades estabelecidas na Agenda Digital para a Europa e na Estratégia Europa 2020 e de assegurar a convergência com o período de execução do Acordo de Parceria 2014-2020.»

De acordo com informação disponibilizada pela APDC, «a fragmentação do tecido empresarial, resultado da crise económica, gerou um ambiente favorável à criação do próprio emprego em Portugal». Segundo a mesma fonte, «em 2016, as empresas jovens (com idade igual ou inferior a 5 anos) representam 35% do tecido empresarial nacional e são responsáveis por 46% dos novos empregos». Apesar dos receios de falhar por parte de quem arrisca um negócio, este é minimizado pela existência de estruturas de apoio e incentivos, que estimulam a criação de *start-ups*.

A Comissão Europeia publicou as conclusões do Painel da Inovação, que revela que o desemprego da União a 28, em 2016, melhorou embora sejam notórias diferenças entre os países, encontrando-se Portugal, nesta listagem, em 14.º lugar, abaixo da média europeia (Laranjeiro, 2017).

Com vista a alcançar os seus objetivos, nas áreas do emprego, inovação, educação, inclusão social e clima/energia, a União Europeia foca-se em três grandes pilares: crescimento baseado no conhecimento e na inovação, uma sociedade inclusiva com alta empregabilidade e crescimento verde baseado numa economia competitiva e sustentável. A Europa 2020 é a atual estratégia de crescimento europeia, em resposta à crise económica e financeira internacional e às fragilidades estruturais da Europa, que tem como objetivo transformar a União Europeia numa economia inteligente, sustentável e inclusiva, que proporcione níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social (CE, 2013).

Em Portugal, nos últimos anos, foram implementadas políticas destinadas a promover o empreendedorismo digital. Sendo Portugal um dos países com uma das mais elevadas taxas de desemprego na Europa, pretende-se averiguar em que medida a criação de *start-ups* digitais se enquadra numa nova perspetiva da economia portuguesa, que permita obter ganhos de competitividade significativos através de novos modelos de negócio que usem o digital como suporte em termos de estratégia de inovação e internacionalização.

Dentro do segmento das empresas de pequeno porte, existe uma modalidade de empresas específica: as empresas emergentes (ou *start-ups*), que podem ser definidas como empresas iniciantes de tecnologia. Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante procura por um modelo de negócio inovador, que constitui o modo como a empresa emergente gera valor.

No âmbito do Portugal 2020⁵, em 2016, foi lançada a Estratégia Nacional para o Empreendedorismo⁶, que constitui uma das prioridades do Governo para fomentar a competitividade e atrair investimento nacional e estrangeiro (Portugal 2020), cujos principais objetivos são os seguintes:

- Criar e apoiar o ecossistema à escala nacional;
- Atrair investidores nacionais e estrangeiros;

⁵ Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

⁶ Cf. *Estratégia Nacional para o Empreendedorismo - 2 anos de StartUP Portugal*, disponível no seguinte endereço eletrónico <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=estrategia-nacional-para-o-empreendedorismo-2-anos-de-startup-portugal>

- Cofinanciar *start-ups* na fase de ideia;
- Promover e acelerar *start-ups* portuguesas nos mercados externos;
- Implementar as medidas públicas de apoio ao empreendedorismo.

Desde o início da pandemia, o Governo tem desenvolvido esforços explícitos para construir consensos em torno das medidas adotadas.

Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2020, de 13/11/2020, foram estabelecidos os princípios orientadores e a estrutura operacional do período de programação de fundos europeus da política de coesão relativo a 2021-2027. Neste documento é referido que:

«Em julho de 2020, e após uma intensa maratona negocial, o Conselho Europeu chegou a acordo sobre o pacote de recuperação e o orçamento europeu para 2021-2027, envolvendo um pacote financeiro ambicioso, em resposta aos novos desafios decorrentes da pandemia da doença COVID-19 e à necessidade de implementar políticas económicas e sociais de recuperação e promoção da resiliência dos Estados-Membros»⁷,

e que:

«tendo em conta a abrangência da programação do Acordo de Parceria e dos respetivos PO, são ainda asseguradas as sinergias e complementaridades com outras fontes de financiamento europeu, como sejam o Mecanismo Interligar a Europa, o Invest EU, o Horizonte Europa, o Programa Life e o Programa Europa Digital, bem como fontes de financiamento nacional, como sejam o Fundo Ambiental, o Fundo de Inovação, Tecnologia e Economia Circular ou os benefícios fiscais ao investimento»⁸.

⁷ Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2020, de 13/11/2020

⁸ IDEM, *ibidem*

8. Conclusões

Como descrito na literatura, a digitalização transformou significativamente os negócios. Ela não apenas moldou os modelos de negócios existentes, mas também introduziu novos tipos de negócios que nunca existiram antes. Além disso, proporcionou aos empreendedores muitas oportunidades, conforme discutido, e, ao mesmo tempo, estes também enfrentam uma série de desafios.

O empreendedorismo digital é definido como a identificação e procura de oportunidades empresariais baseadas na criação de modelos de negócio, plataformas e infraestruturas digitais que fornecem serviços através da tecnologia.

O empreendedor digital deve apresentar estratégias para melhor prever os riscos e mitigá-los.

Apesar das muitas oportunidades que o empreendedorismo digital proporciona, este está, também, associado a elevados riscos de fracasso. O empreendedorismo digital enfrenta diversos níveis de incertezas, tais como: a instabilidade económica (por exemplo, em período de pandemia), o avanço das tecnologias digitais, ou o risco de políticas e regulamentações legais no futuro. A natureza contínua e radical da inovação tecnológica e o papel pouco claro e indefinido dos empregados numa empresa digital, pode criar dificuldades ao desenvolvimento de um negócio digital. O conhecimento sobre as barreiras e oportunidades para o empreendedorismo digital nos países em desenvolvimento continua a ser escasso.

Algumas novas tecnologias podem acabar por falhar, enquanto outras podem progredir numa direção imprevista. Para lidar com essa incerteza, é necessário um ciclo contínuo de *feedback* do mercado, bem como um rápido desenvolvimento de produtos, serviços e infraestrutura. Com esta incerteza, torna-se difícil encontrar investidores que possam financiar o negócio.

Alguns dos obstáculos ao empreendedorismo digital envolvem a falta de especialização para liderar iniciativas digitais, a estrutura organizacional, a falta de uma estratégia digital global, um orçamento limitado, insuficiências ao nível

da cultura organizacional, falta de recursos e gestão da tecnologia de informação e falhas ao nível da segurança digital.

Em qualquer modelo de negócio, seja tradicional ou digital, é fundamental a realização de uma adequada gestão estratégica, envolvendo o planeamento, a monitorização, a análise e a avaliação contínua. As mudanças nos ambientes empresariais exigem que as organizações avaliem constantemente as suas estratégias para o sucesso. A gestão estratégica pode permitir que as organizações ganhem vantagens competitivas sobre os seus concorrentes e definam cenários onde possam aproveitar oportunidades, beneficiar dos seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Reconhecendo a sua importância, o Governo português, assim como as instâncias comunitárias estão fortemente empenhados em proporcionar apoio, financiamento e incentivo ao empreendedorismo digital.

O estudo desenvolvido nesta dissertação envolveu a análise detalhada de dois negócios digitais, que surgiram em contexto internacional, lançados recentemente em Portugal, a Uber Eats e a Glovo, que atuam na área de entrega de produtos ao domicílio, com modelos de negócio diferentes, tendo-se concluído que estes negócios podem ter sucesso, mesmo em períodos de crise ou de pandemia. Contudo, também podem enfrentar dificuldades. A nível global, apesar dos seus elevados investimentos e da grande expansão da sua rede, a Uber Eats ainda não conseguiu obter lucro, ao contrário da Glovo, que atuando parcialmente no mesmo mercado tem conseguido obter lucros significativos. A ausência de lucro, nos primeiros anos, no negócio Uber Eats, não significa, necessariamente, um deficiente planeamento ou a adoção de medidas inadequadas. Poderá tratar-se apenas de uma fase de resultados negativos, devidamente planeada e identificada no arranque no negócio, para possibilitar um crescimento sustentável no futuro. Existem empresas, atualmente muito bem-sucedidas, que no início da sua atividade passar por fragilidades económico-financeiras, que conseguiram ultrapassar.

Em relação à questão geral de investigação, não foi possível concluir, de forma inequívoca, que existe um modelo de negócio específico para *start-ups* digitais. Contudo, é de salientar que, apesar dos modelos de negócio poderem ser diferentes dos modelos de *start-ups* tradicionais, as estratégias de negócios poderão não ter diferenças significativas.

Há necessidade de ainda mais pesquisa na área no futuro, para explorar aspetos como estratégias de plataforma, modelos de negócios digitais e empreendedorismo social digital.

Como limitações da presente investigação, salienta-se a escassez de informações mais específicas em relação ao negócio destas duas plataformas em Portugal, e a escassez de informação em relação ao negócio da Glovo, em comparação com o negócio da Uber Eats. Estas limitações poderão ser ultrapassadas com o decurso do tempo.

Como pistas de investigação futura, há a necessidade de aprofundar mais as pesquisas, nomeadamente para explorar aspetos como estratégias de plataforma, modelos de negócios digitais e empreendedorismo social digital. Sugere-se também um estudo mais aprofundado das plataformas digitais, nomeadamente em termos de implicações e possíveis influências destas plataformas nos negócios na gestão estratégica das *start up* digitais.

9. Referências bibliográficas

Agenda Portugal Digital. Fundação para a Ciência e Tecnologia.
<https://www.fct.pt/dsi/agendaportugaldigital/index.phtml.pt>

Amit, R., and Zott, C. (2012). *Criação de valor através da inovação do modelo de negócio*, *MIT Sloan Management Review*, 53 (1), pp. 40–49;

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A. C., Sweeney, J. C., & Van Vaerenbergh, Y. (2018). Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management*.

Balocco, R. (2019). *Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship*. *Business Process Management Journal*, pp. 1-24.

Bandera, C. (2016). *Orthogonal Dimensions in Digital Entrepreneurship*. 7th Annual George Washington University (GWU) – International Council for Small Business (ICSB) Global Entrepreneurship Research and Policy Conference, pp. 7

Bandoim, L. (2021). *UberEATS Plans To End Operations In Eight Markets*.
<https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2020/05/04/uber-eats-plans-to-end-operations-in-eight-markets/?sh=5da0b2b12af4>

Barone, A. (2020). *Digital Marketing*.
<https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>

Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., e Venkatraman, N. (2013). *Estratégia de negócio digital: Rumo às Plataformas Comunitárias: Novas Oportunidades e Desafios para Estratégias de Negócios Digitais*, *MIS*, Trimestral, Vol. 37

Binnie, I. (2021). *"Deliver anything" app Glovo expects to double income in pandemic year*. [online] <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-spain-glovo-idUSL8N2IG7FX>

Block, J.H., Groh, A., Hornuf, L., Vanacker, T. & Vismara, S. (2020). The entrepreneurial finance markets of the future: a comparison of crowdfunding and initial coin offerings. *Small Business Economics*, pp.1-18.

Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., and Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*.

Bruel, G. (2017). *Estratégia de Transformação Digital: O guia completo*. <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/estrategia-de-transformacao-digital-guia-completo/>

Business Insider. 2021. *UberEATS set for \$3 billion in annual sales*. <https://www.businessinsider.com/ubereats-set-for-3-billion-in-annual-sales-2017-10?IR=T>

Business Model Analyst. 2021. *UberEATS Business Model*. <https://businessmodelanalyst.com/uber-eats-business-model/>

Business of Apps. 2021. *UberEATS Revenue and Usage Statistics (2021)*. <https://www.businessofapps.com/data/uber-eats-statistics/>

Cadeia de Valor, Dicionário Financeiro. Disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/cadeia-de-valor/>

Carley, T. (2020). *How internet of things works for social entrepreneurship*. <http://resurgencebd.org/how-internet-of-things-works-for-social-entrepreneurship/>

Carvalho, L. (s.d.), *Sebenta de Apoio – Metodologias e Técnicas de Investigação, Mestrado em Gestão*, Universidade Aberta. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5932/1/Sebenta_MTI_LuisaCarvalho.pdf

CE (2012), «Europa 2020»: A estratégia europeia de crescimento, União Europeia, 2013

Chawla, N. and Kumar, B. (2021). E-Commerce and Consumer Protection in India: The Emerging Trend. *Journal of Business Ethics*, pp.1-24.

Cuofano, G. (nd). Digital Business Model Maps: *The Most Popular Digital Business Model Types*. <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>

Davidson, E., & Vaast, E. (2010). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.

Dean, B. (2021). *Uber statistics 2021: How many people ride with Uber?* Backlinko. <https://backlinko.com/uber-users>

Di Domenico, M., Daniel, E. and Nunan, D. (2014). Mental mobility' the digital age: entrepreneurs and the online home-based business. *New Technology, Work and Employment*, 29 (3), pp. 266-281

Digital startu-ps. <https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/innovation-entrepreneurship-digital-economy/digital-startups>

Digitalisation in Europe 2020-2021. Evidence from the EIB Investment Survey. European Investment Bank. https://www.eib.org/attachments/efs/digitalisation_in_europe_2020_2021_en.pdf

Dixon, V. (2017). *UberEats Is Destroying Your Favourite Delivery Service*. <https://www.eater.com/2017/5/9/15596790/ubereats-delivery-service-rising>

Dutot, V., & Van Horne, C. (2015). Digital entrepreneurship intention in a developed vs. emerging country: An exploratory study in France and the UAE. *Transnational Corporations Review*, 7(1), pp. 79-96.

Eadicicco, L. (2019). *Uber sees its burgeoning food delivery service as a massive opportunity*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/uber-ipo-filing-reveals-details-of-uber-eats-food-delivery-service-2019-4?r=US&IR=T>

Empreendedorismo digital. <http://www.apdc.pt/congresso2016/programa/empreendedorismo-digital/>

Entrepreneurship education/training, TVETPedia Glossary, Unesco, International Centre for Technical and Vocational Education and Training, UNESCO. <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/filt=all/id=206>

Entrepreneurship meaning, Your Dictionary.
<https://www.yourdictionary.com/entrepreneurship>

Estratégia Nacional para o Empreendedorismo - 2 anos de StartUP Portugal.

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=estrategia-nacional-para-o-empreendedorismo-2-anos-de-startup-portugal>

Fontinelle, A. (2020). *What is a startup.*
<https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *O Navegador de Modelos de Negócios: 55 Modelos que irão revolucionar o seu negócio.* Pearson, Harlow, Reino Unido.

Ghezze, A. (2018). Digital Startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change.*

Giones, F. & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review, 7(5).*

Glovo challenges. 2021. <https://www.web24.news/u/2020/05/glovo-challenges-in-the-midst-of-a-pandemic.html>

Glovoapp.com. 2021. *Glovo International.* <https://glovoapp.com/>

Greane, F. (nd). *10 Barriers to Digital Transformation.*
<https://www.thirdrepublic.com/blog/barriers-digital-transformation>

Guthrie, C. (2014). The digital factory: A hands-on learning project in digital entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education, 17(1), pp. 115.*

Hayes, A. (2021). *What is a Business Plan.*
<https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

Herrmann, M., Boehme, P., Mondritzki, T., Ehlers, J. P., Kavadias, S., & Truebel, H. (2018). Digital transformation and disruption of the health care sector:

internet-based observational study. *Journal of medical internet research*, 20(3), pp. 104.

Hsieh, Y. J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, pp. 315-323.

Hu, H., Huang, T., Zeng, Q., & Zhang, S. (2016). The role of institutional entrepreneurship in building digital ecosystem: A case study of Red Collar Group (RCG). *International Journal of Information Management*, 36(3), pp. 496-499.

Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), pp. 290-303.

Insider Intelligence. 2021. *UberEATS - Reports, Statistics & Marketing Trends*. <https://www.emarketer.com/topics/category/uber%20eats>

Investor.uber.com. 2021. *Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2020*. <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2021/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020/default.aspx>

Kaplan, S. (2012). *The business model innovation factory: How to stay relevant when the world is changing*. John Wiley & Sons.

Khanfir, M. (2019). *The digital startup implementation handbook 2018*. <https://pt.slideshare.net/MondherKhanfir/the-digital-startup-implementation-handbook-2018>

Kopp, C. (2020). *What Is a Business Model*. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp/>

Kuester, Sabine, Elisa Konya-Baumbach & Monika C. Schuhmacher. Get the show on the road: Go-to-market strategies for e-innovations of start-ups. *Journal of Business Research* 83 (2018): pp. 65-81.

Laranjeiro, A. (2017), *Inovação: Portugal é o 14.º mais inovador da EU estando abaixo da média europeia*, jornal de negócios digital.

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/inovacao-portugal-e-o-14-mais-inovador-da-ue-estando-abaixo-da-media-europeia?ref=Start-ups_outros

Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). *Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), pp. 1-17.

Leong, C. (2016). *Digital Entrepreneurship of Born Digital and Grown Digital Firms: Comparing the Effectuation Process of Yihaodian and Suning*. Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin.

Lopes, N. (nd), *Metodologias de investigação em educação*. <http://mienlopes.blogspot.pt/2011/01/metodos-de-recolha-de-dados.html>

Maiolini, R., Marra, A., Baldassarri, C., & Carlei, V. (2016). Digital technologies for social innovation: an empirical recognition on the new enablers. *Journal of technology management & innovation*, 11(4), pp. 22-28.

Mamede R., Pereira, M. & Simões, A. (2020), *Portugal: uma análise rápida do impacto da COVID 19 na economia e no mercado de trabalho*. Organização Internacional do Trabalho, junho de 2020

Mansfield, T. (2019). *Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: why use it and how*. <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/>

Markus, M. & Loebbecke, C. (2013). *Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies*, MIS, trimestral, n. ° 2, junho de 2013, pp. 471-482;

Mattsson, C. S. (2016). *Fake it until you make it: business model conceptualization in digital entrepreneurship*. *Journal of Strategic Marketing*.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), pp. 1029-1055.

Portugal 2020. <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/lancada-a-estrategia-nacional-para-o-empendedorismo>

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/portugal-2030.aspx>

Portugal's News. 2021. *There are new locations on the UberEATS food delivery map - Site of the day* | Portugal's News. <https://portugalsnews.com/there-are-new-locations-on-the-uber-eats-food-delivery-map-site-of-the-day/>

Rahmawati, R. (2020). The Role of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Tax Office Officers (KPP) In Banjarmasin.

Rebelo, A. (2020). *Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade?* <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>

Ricart, J. E., Snihur, Y., Carrasco-Farré, C., & Berrone, P. (2020). Grassroots resistance to digital platforms and relational business model design to overcome it: A conceptual framework. *Strategy Science*, 5(3), 271-291.

Richter, C. (2016). *Digital Collaborations and Entrepreneurship – The role of shareconomy and crowdsourcing in the Era of Smart City*. Lappeenranta, Finland. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 703.

Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S., & Giselbrecht, C. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and innovation management*, 26(3), pp. 300-310.

Ruggieri, R. (2014). *The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative startups*. Sciendo.

Schooley, S. (2019). *SWOT Analysis: What It Is and When to Use it*. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Scott, G. (2020). *Porter's 5 Forces*. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Seenews.com. 2021. *Glovo, Stoneweg in 100 mln euro deal to grow dark store network in Romania, Italy, Spain, Portugal*.

<https://seenews.com/news/glovo-stoneweg-in-100-mln-euro-deal-to-grow-dark-store-network-in-romania-italy-spain-portugal-728332>

Startups Real. 2021. *More than €1b was invested in startups in Spain in 2019.* <https://startupsreal.com/more-than-e1b-was-invested-in-startups-in-spain-in-2019/>

Statista. 2021. *Global revenue of UberEATS 2020* | Statista. <https://www.statista.com/statistics/1235816/revenue-uber-eats-worldwide/>

Statista. 2021a. *Market share of UberEATS US 2016-2022* | Statista. <https://www.statista.com/statistics/1080844/market-share-uber-eats-us/>

Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), pp. 55-73.

Tarver, E. (2021). *What Are the Primary Activities of Michael Porter's Value Chain?* <https://www.investopedia.com/ask/answers/050115/what-are-primary-activities-michael-porters-value-chain.asp>

Taxa de crescimento real do PIB. <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

Taxa de desemprego: total e por sexo (%). [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Theportugalnews.com. 2021. *UberEATS launches in Portugal.* <https://www.theportugalnews.com/news/ubereats-launches-in-portugal/44059>

Troxler, P., & Wolf, P. (2017). Digital maker-entrepreneurs in open design: What activities make up their business model? *Business horizons*, 60(6), pp. 807-817.

Twin, A. (2021). *Competitive Advantage.* https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

Ubereats.Com. 2021. <https://www.ubereats.com/>

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J.M., Loos, P., and Spann, M. (2014). Business Models: Na Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engeneering*, 56 (1), pp. 45–54.

Wright, A. (2015). It's all about games: Enterprise and entrepreneurialism in digital games. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), pp. 32-46.

Zhao, F., Wallis, J., & Singh, M. (2015). *E-government development and the digital economy: a reciprocal relationship*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-02-2014-0055/full/html>

Zhou, L., 2021. *Thank You for Your Feedback: Improving the Uber Engineering Workflow with uRate*. Uber Engineering Blog.: <https://eng.uber.com/urate/>

Zucker, A. (2020). *Uber eats is devouring its food delivery competition*. Rakuten Intelligence. <https://www.rakutenintelligence.com/blog/2018/uber-eats-is-devouring-its-food-delivery-competition>