

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.

Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.

Uber - O serviço de transporte *on-demand* que revolucionou a indústria de táxis tradicional

Com um valor de mercado de US\$50 biliões (37,5 biliões de euros), a Uber deverá tornar-se a principal empresa de transporte do mundo, mesmo sem possuir um único veículo, ou empregar diretamente um motorista. Desde o seu início em San Francisco em 2009, expandiu-se rapidamente para mais de 60 países e 340 cidades em todo o mundo. A Uber emprega 4000 pessoas, adiciona 50.000 novos motoristas parceiros por mês e faz um milhão de viagens por dia. A empresa está a crescer exponencialmente e recebeu até agora US\$10 biliões de fundos de investimento. O co-fundador e CEO Travis Kalanick afirma que estão a duplicar em tamanho a cada seis meses.

O aplicativo para smartphones da Uber está no centro de seu modelo de negócios. Os clientes fazem download da aplicação móvel (app), criam uma conta e colocam suas informações de cartão de crédito. Na app eles chamam um carro e uma notificação é enviada para o motorista mais próximo que pode aceitar ou rejeitar a viagem e, se rejeitar, é enviado para outro motorista na área. Os clientes podem acompanhar o tempo estimado de chegada e pagam através da app. O cliente tem a opção de avaliar o motorista e o motorista também tem a opção de avaliar o cliente.

Aos clientes é oferecido um serviço de transporte conveniente, confiável e rápido, quer através de viagens de luxo, com preços inferiores aos serviços de limusina convencional (Uber Black), ou através de viagens regulares com preços inferiores às tarifas de táxi normal (UberPop ou UberX). O valor para os motoristas é terem uma fonte de rendimento extra e horários de trabalho flexíveis. O sistema de revisão e classificação é uma diferença fundamental em comparação com os táxis regulares. Os clientes podem evitar os condutores com baixas avaliações e os condutores podem evitar passageiros com baixas avaliações.

Os recursos básicos do Uber incluem sua plataforma tecnológica e app, mas eles não possuem nenhum carro ou empregam qualquer motorista. Os motoristas possuem os carros e são trabalhadores por conta própria e concorrem à Uber para se tornarem motoristas. A Uber configura as suas atividades para combinar as necessidades dos clientes com um motorista e carro nas proximidades.

A Uber cobra tipicamente com cerca de 20 por cento em todas as viagens, exceto para promoções especiais para clientes e/ou motoristas e em áreas onde existe concorrência de serviços semelhantes. Além de gerar uma margem, essas receitas devem cobrir as despesas da Uber em investigação e desenvolvimento (I&D), marketing, estrutura local e funcionários próprios em cada cidade.

Quando a Uber decidiu introduzir o seu controverso serviço de partilha de viagens para o mercado europeu em Abril de 2014, a empresa já tinha um plano a seguir. Usaria a mesma estratégia que tinha funcionado tão bem nos EUA, o que poderia ser resumido por um lema não oficial de sua equipe de "crescimento": é "mais fácil pedir perdão do que permissão". Esta

abordagem levou-os a lançar o UberPop, que permite que os proprietários de automóveis comuns sem uma licença especial ou formação para oferecer viagens ao público, em cidades europeias sem receber autorização das autoridades locais em primeiro lugar. Os governos e reguladores de táxi da Europa ficaram furiosos. O serviço da Uber não estava sujeito às mesmas taxas que os serviços de táxi e gerou-se uma importante pressão (lobby) para banir a Uber do mercado de transportes. Mas a Uber planeou contrariar as suas objeções mobilizando os seus utilizadores, tal como fez nos EUA quando reuniu os clientes para pressionar políticos e fiscais em seu nome. "Eles querem ser grandes demais para banir", diz uma pessoa familiarizada com as táticas da Uber. No início de 2016, o CEO Travis Kalanick disse no Times da Índia a sua visão da Uber: "O caminho de um empreendedor é o caminho de um aventureiro... Ele pode ser transmitido como agressivo, mas é a fazer coisas que as pessoas pensam que é contra a sabedoria convencional... Em última análise, todas as regras têm de se curvar para as pessoas e para o progresso."

Mesmo que o modelo de negócios tenha sido um sucesso, existem vários desafios significativos. O serviço UberPOP enfrentou rejeições políticas em vários países europeus e foi mesmo forçado a fechar em alguns mercados. A Uber também enfrenta um número crescente de concorrentes com modelos de negócios semelhantes. O crescimento agressivo da Uber foi, em parte, destinado a antecipar os concorrentes. É tecnicamente bastante fácil lançar uma app de serviço on-demand de táxi semelhante à Uber. Alguns dos concorrentes regionais de Uber cresceram rapidamente, por exemplo Lyft nos EUA, Didi Kuaidi na China, Ola na Índia e GrabTaxi no Sudeste Asiático. Em dezembro de 2015, esses quatro rivais da Uber fizeram uma aliança estratégica, prometendo partilhar tecnologias e oferecer serviços comuns a clientes que viajam de uma região para outra. A concorrência e a pressão regulatória estão a causar algumas dificuldades à Uber. Como explica o CEO Travis Kalancik: "Somos rentáveis nos EUA, mas estamos a perder mais de US\$1 bilhão por ano na China". No entanto, as perspetivas futuras afiguram-se risonhas, com as pessoas cada vez mais abertas e confiantes neste tipo de serviços, com forte componente tecnológica e partilha de recursos (semelhante, por exemplo, ao airbnb). Além disso, os smartphones são usados por cada vez mais pessoas e a utilização de internet móvel, recurso essencial para aceder a estes serviços, encontra-se em crescente expansão.

Grupo 1

- a) Identifique as três tendências mais importantes do macroambiente (PESTEL) que provavelmente irão afetar a Uber e outras empresas semelhantes nos próximos anos. (5 valores)

Theory (30%)	Dimensions in the broader society that influence an industry and the firms within it (Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal) PESTEL helps to provide a list of potentially important issues influencing strategy
Application to the case	

Political (20%)	Government policies, taxation changes: Competition laws Lobbying from traditional taxis to stop taxi-hailing app companies like Uber
Technological (20%)	Evolution in technology foster this kind of business, smartphones becomes more advanced and cheap, Driveless may be a threat in the future
Legal (20%)	taxi-hailing app companies like Uber may ran into important legal issues as it enters new markets and regulators struggled to keep up with the new technology.
Others: (e.g.Social)	changes in the society looking for cheaper and most convenient ways of transportation, increased use of smartphones and technological adherence

- b) Indique as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que a Uber detém e enfrenta (não é necessário fazer a análise cruzada entre cada componente). Face a estas, que recomendações estratégicas poderá fazer à Uber? (5 valores)

Explain what SWOT is and the purpose (10%)	
S (20%)	<p>Recognizable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uber brand is well know all over the world <p>Software:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sophisticated software and algorithms that optimise matchmaking, pricing and reviews for different cities and local markets <p>Business Model</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexible structure since it doesn't own vehicles or employs drivers • sophisticated software and algorithms that optimise matchmaking, pricing and reviews for different cities and local markets <p>Expansion</p> <ul style="list-style-type: none"> • has quickly expanded to over 60 countries and 340 cities worldwide. • 4000 employees, • Growth at exponential rates - doubling its size every six months. • received \$10bn of equity funding so far.
W (20%)	<p>Heavy Losses</p> <ul style="list-style-type: none"> • losing over \$1 billion a year in China. <p>Easy to copy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Easy to copy the business model, technically fairly easy to launch a

	local taxi-hailing appRegulatory and
O (20%)	<ul style="list-style-type: none"> Growing technology and mobile internet usage by the public Growing interest and trust in this kind of services that are technology-based and involve resource sharing. <p>“No entanto, as perspetivas futuras afiguram-se risonhas, com as pessoas cada vez mais abertas a este tipo de serviços, com forte componente tecnológica e partilha de recursos (semelhante, por exemplo, ao airbnb). Além disso, os smartphones são usados por cada vez mais pessoas e a utilização de internet móvel, recurso essencial para aceder a estes serviços, encontra-se em crescente expansão.”</p>
T (20%)	<ul style="list-style-type: none"> regulatory pushbacks in several European countries Competition from taxis and others stop taxi-hailing app companies - Uber's regional competitors grew rapidly, for example Lyft in the USA, Didi Kuaidi in China, Ola in India and GrabTaxi in Southeast Asia. Rivals to Uber declared a strategic alliance, promising to share technologies and offer common services to customers travelling from one region to another
Overall Strategy (10%)	<p>expansion to new markets mobilizing its users to lobby politicians and force governments to allow them.</p> <p>Partner with other companies to overcome competition.</p> <p>Invest in improving app</p> <p>Invest in drivers to improve service quality</p>

Grupo 2

- c) Caracterize a estratégia de negócio da Uber. Que riscos e desafios poderá trazer esta trazer para a Uber? (5 valores)

Theory	Application to case study
<p>(20%) Define and briefly explain Briefly explain the business strategies: cost leadership, differentiation, focus and integration of differentiation and cost leadership.</p> <p>(20%) Explain the novel strategies: dynamic response, innovation and strategic outsourcing</p>	<p>Uber strategy– integrated cost leadership and differentiation with innovation and strategic outsourcing (10%)</p> <p>(10%) Cost leadership strategy elements: Uber reduces costs by not having a structure of owned cars and drivers. They use the network of drivers to lower prices, typically taking a 20 per cent cut on all rides.</p> <p>(10%) Differentiation strategy elements: Uber offers a great user experience and a high quality transportation system, by offering a sophisticated app, enabling rating and choosing drivers based on ratings, pay using card, know the estimated time of arrival and the</p>

	<p>meter via the app, offers cars with different quality and prices.</p> <p>(20%): strategic outsourcing elements: Uber concentrates on the app service and system (core competencies) and outsources the actual transportation by creating a worldwide network of partner drivers.</p> <p>innovation elements: Students may consider that Uber follows an innovation strategy, but it does not ground its strategy on continuous innovation. It started by creating a radically new transportation business model offered through a technological platform and app, while not owning any cars or employ any drivers.</p>
--	---

- d)** Tendo em conta as estruturas das organizações que conhece, bem como a informação sobre a Uber, como caracteriza a estrutura desta empresa? Quais são as principais vantagens e desvantagens da estrutura que referiu? (5 valores)

Theory	Application to case study
(10%) Briefly explain the different organizational structures	(30%) Explain that the Uber follows a network structure , concentrating on their core competencies related to the management of the App transportation service, while partnering with a worldwide network of drivers and transportation companies to provide the actual transportation service, offering an overall valuable solution to customers. As such, it creates a network organizational structure , being the hub of that network to maximize the overall performance.
(10%) Explain the network structure in detail.	(10%) explain that this organizational structure is connected to the strategic outsourcing followed by Uber
(10%) Explain the advantages and disadvantages of the network structure	(30%) explain the advantages (concentration on core competencies while leveraging the capabilities of network partners...) and disadvantages (interdependence and complex management of the web of relationships)