



Estratégias de expansão e inovação em corporações digitais: o caso do iFood como *Brazil Tech*

Victo Silva¹;
Tulio Chiarini²

Resumo: Nos últimos anos, as corporações digitais figuram entre aquelas que mais cresceram globalmente, desencadeando reações governamentais e impulsionando novas trajetórias de inovação. A literatura tem documentado extensivamente as corporações digitais mais dominantes, frequentemente denominadas *Big Tech*, destacando seu papel infraestrutural na economia digital. Estudos recentes também passaram a dedicar atenção às corporações do Leste e Sudeste Asiático, em especial às corporações digitais chinesas. No entanto, permanece relativamente pouco explorado o funcionamento das corporações digitais que emergem fora do eixo Estados Unidos–Ásia. O Brasil apresenta uma economia digital dinâmica e abriga corporações digitais domésticas relevantes, embora ainda haja escassa evidência sistematizada sobre suas estratégias de expansão e construção de capacidades. Este artigo analisa o caso do iFood, examinando seu portfólio de produtos digitais, suas estratégias de proteção intelectual e suas operações de fusões e aquisições. Esse recorte analítico permite observar como corporações digitais brasileiras expandem suas atividades e constroem capacidades para competir em mercados digitais. A trajetória recente do iFood combina estratégias de expansão horizontal e vertical, sustentadas pela diversificação de serviços, pela incorporação de funcionalidades complementares e pela consolidação de ativos intangíveis.

Palavras-chave: economia de plataforma; corporações digitais; conglomerados digitais; *food delivery*

Código JEL: G34; L22; L86; O32

Área Temática: Estratégias empresariais, financiamento e governança corporativa

Expansion and innovation strategies of digital corporations: the case of iFood as a Brazil Tech

Abstract: In recent years, digital corporations have ranked among the fastest-growing companies globally, triggering governmental responses and driving new innovation trajectories. The literature has extensively documented the most dominant digital corporations, often referred to as *Big Tech*, highlighting their infrastructural role in the digital economy. More recently, studies have also devoted increasing attention to corporations from East and Southeast Asia, particularly Chinese firms. However, the functioning of digital corporations emerging outside the United States–Asia axis remains relatively underexplored. Brazil presents a dynamic digital economy and hosts relevant domestic digital corporations, yet systematic evidence on their strategies of expansion and capability building remains scarce. This article examines the case of iFood, analyzing its portfolio of products and services, its intellectual property protection strategies, and its mergers and acquisitions activities. This analytical focus makes it possible to observe how Brazilian digital corporations expand their operations and build capabilities to compete in digital markets. The recent trajectory of iFood combines horizontal and vertical expansion strategies, supported by service diversification, the incorporation of complementary functionalities, and the consolidation of intangible assets.

Keywords: platform economy; digital corporations; digital conglomerate; food delivery platform

¹ Harvard Kennedy School, Harvard University. E-mail: victont@gmail.com e victosilva@hks.harvard.edu

² Centro de Pesquisa em Ciência, Tecnologia e Sociedade, Ipea. E-mail: tulio.chiarini@ipea.gov.br

1. Introdução

A literatura de organização industrial oferece contribuições fundamentais para a compreensão do crescimento das firmas e de suas estratégias competitivas. Um ponto central dessa tradição analítica é o reconhecimento de que a história importa. O crescimento empresarial é entendido como um processo evolucionário, marcado por trajetórias específicas, acúmulos sucessivos de capacidades e escolhas estratégicas condicionadas pelo passado (Freeman; Soete, 2008; Nelson; Winter, 1982; Penrose, 1959).

Penrose (1959), por exemplo, concebe a firma como uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos cujo propósito é articular recursos internos e externos para produzir e comercializar bens e serviços com lucro. Nesse enquadramento, as firmas dispõem de um amplo leque de estratégias de crescimento, que inclui expansão orgânica, fusões e aquisições (F&A), diversificação produtiva e integração vertical. Tais estratégias são sempre condicionadas pelas capacidades internas disponíveis, pelas oportunidades externas percebidas e pela forma como esses recursos são mobilizados ao longo do tempo.

A literatura recente sobre plataformas digitais tem avançado significativamente na compreensão das estratégias de crescimento adotadas pelas empresas que as controlam. Os mecanismos clássicos de expansão identificados por Penrose (1959) passaram a operar sob novas dinâmicas, e um conjunto de condutas específicas ao ambiente das plataformas tem sido identificado. Entre elas destacam-se estratégias de focalização em um único grupo-alvo (*single target group*), expansão gradual por etapas (*platform staging*), adoção de subsídios cruzados (*subsiding*), envelopamento de plataformas adjacentes (*platform envelopment*), acordos de exclusividade, práticas de mudança de lado (*side switching*) (Stummer; Kundisch; Decker, 2018), anexação de plataformas (*platform annexation*) (Athey; Morton, 2022).

Além disso, observa-se que diferentes regiões tiveram trajetórias específicas de expansão e consolidação das plataformas digitais. No caso dos EUA, grandes corporações digitais adotaram estratégias altamente sofisticadas baseadas na vigilância contínua e na dataficação da vida cotidiana (Zuboff, 2019), na crescente “infraestruturação” das plataformas (Nieborg; Helmond, 2019; Plantin et al., 2018; Plantin; De Seta, 2019) e, mais recentemente, na intensificação da corrida pelo domínio do desenvolvimento e aplicação de sistemas de inteligência artificial (IA) (Van der Vlist; Helmond; Ferrari, 2024). A literatura demonstra que essas corporações concentram capacidades científicas, tecnológicas e informacionais, atuando como mediadoras centrais dos processos de inovação, reforçando dependências estruturais, limitando a autonomia regulatória e instaurando novas formas de extrativismo de dados e conhecimento (Lundvall; Rikap, 2022; Rikap; Lundvall, 2020).

As grandes corporações digitais asiáticas, por sua vez, trilham trajetórias próprias, embora também sustentadas por práticas de vigilância e dataficação. Estudos indicam que seus padrões de F&A são predominantemente horizontais e de conglomerado, orientados à diversificação e à construção de ecossistemas. Essas corporações tendem a seguir estratégias do tipo *all-in-one*, estruturando ecossistemas multiprodutos que exploram simultaneamente eficiências do lado da oferta e da demanda (Rong et al., 2026). Esse movimento ocorre com forte presença de capital financeiro, foco inicial no mercado doméstico e crescente internacionalização (Vo Van; Thanh; Hoang, 2025), sustentando a formação de *super-apps* e *megacorps* como formas centrais de poder econômico e tecnológico na Ásia. No caso chinês, destaca-se ainda a cooperação estreita com o Estado para ampliar alcance, escala e capilaridade (McKnight; Kenney; Breznitz, 2021; Plantin; De Seta, 2019).

Apesar desses avanços, ainda se conhece pouco sobre as formas de competição e as estratégias de crescimento adotadas por grandes corporações digitais em outras regiões do mundo. O foco excessivo nas *Big Tech* dos EUA vem sendo gradualmente questionado. Jia Nieborg e Poell (2022, p.1439) propõem ir além do enquadramento “*west and the rest*”, defendendo a multiplicação de referenciais analíticos e contribuindo para a “*deimperialization of knowledge production*”. Estudos recentes avançaram nessa direção ao incorporar casos do Leste e Sudeste Asiático (Jia; Kenney, 2022; Jia; Kenney; Zysman, 2018) e da Rússia (Kontareva; Kenney, 2023, 2024). Ainda assim, a América Latina permanece marginal nos estudos sobre grandes corporações digitais, à exceção de análises centradas na atuação de empresas estrangeiras na região (Larios-Hernandez, 2024) e de alguns estudos de caso específicos, como o do Mercado Livre (Franco; Graña; Rikap, 2024).

Este artigo contribui para preencher essa lacuna ao organizar e discutir evidências empíricas do iFood, uma das principais corporações digitais da América Latina³. Com base nesse estudo de caso, são examinadas, de forma exploratória, as principais estratégias de expansão e de construção de capacidades da corporação, articuladas em

³ Uma das “Três Triunfantes” (“*Triumphant Three*”) juntamente com Nubank e MercadoLivre (Meli), Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/releases/ifood-esta-entre-as-tres-triunfantes-do-relatorio-de-transformacao-digital-da-america-latina-2024-da-atlantico/>>, acesso 18/12/2025.

três dimensões analíticas centrais: i) o portfólio de produtos, com ênfase em bens digitais, serviços digitais e serviços de intermediação digital; ii) a formação de ativos intangíveis, com foco nos registros de marca; e iii) as operações de F&A. Busca-se assim oferecer um quadro analítico de referência e levantar hipóteses que possam orientar e ser testadas em investigações futuras sobre corporações digitais em economias emergentes.

O artigo está organizado da seguinte forma. A seção seguinte apresenta uma discussão sintética sobre padrões de inovação e de F&A entre grandes corporações digitais, contemplando inicialmente o caso das corporações digitais estadunidenses e, em seguida, o das asiáticas e da América Latina. A seção 3 discute o contexto brasileiro, com foco no setor de plataformas de entrega de alimentos. A seção 4 apresenta a metodologia analítica adotada. A seção 5 desenvolve o estudo de caso do iFood, analisando seu portfólio de produtos, a construção de ativos intangíveis com foco em marcas e suas estratégias de F&A. Por fim, na seção 6, o artigo é concluído com uma discussão dos principais achados e a apresentação de perguntas que compõem uma agenda de pesquisa sobre corporações digitais no Brasil.

2. Referencial Teórico

2.1. Corporações digitais estadunidenses

2.1.1. Estratégias de inovação

No que diz respeito aos padrões de inovação, a literatura tem caracterizado as grandes corporações digitais como atores que ultrapassam as fronteiras tradicionais da firma e organizam sistemas corporativos de inovação (*Corporate Innovation System* – CIS) relativamente autônomos aos Sistemas Nacionais de Inovação (*National Innovation System* – NIS) (Rikap, 2024). Em estudo comparativo sobre Amazon, Meta, Alphabet e Microsoft, revela-se que, embora cada corporação digital tenha desenvolvido arranjos distintos de coordenação tecnológica, todos são marcados por forte centralização e pela capacidade de direcionar fluxos globais de conhecimento, gerando assimetrias tecnológicas entre países (Rikap, 2024). Estas corporações digitais passaram, portanto, a constituir “infraestruturas privadas de inovação”, com poder para orientar agendas de pesquisa, reconfigurar cadeias de valor tecnológicas e assim subordinar sistemas de inovação periféricos. Rikap (2024) mostra ainda que essas corporações são capazes de mobilizar extensas redes internacionais de pesquisa, apoiadas em portfólios de patentes, coautorias científicas, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e laboratórios distribuídos globalmente (Rikap, 2024).

Criticamente, Rikap e Lundvall (2020, p. 02) observam que as *Big Techs* operam como “*data-driven intellectual monopolies*” que coordenam e extraem valor de redes científicas e tecnológicas, ainda que compartilhem de forma desigual a propriedade dos resultados. Os autores demonstram que, embora tais corporações colaborem amplamente com universidades, por vezes com centenas ou milhares de coautorias, menos de 1% dessas colaborações resulta em patentes com copropriedade.

O trabalho de Rikap (2022) sobre a Amazon evidencia como a corporação digital combina inovação contínua baseada em dados, apropriação assimétrica de conhecimento e infraestrutura de nuvem para sustentar sua hegemonia. A autora mostra que a Amazon opera como um monopólio intelectual baseado em dados (*data-driven intellectual monopoly*), antecipando tendências de mercado e guiando trajetórias tecnológicas a partir da centralização massiva de dados e da integração entre hardware, software, logística e serviços de computação. Rikap (2022) entende que a Amazon consegue terceirizar parte de suas atividades inovativas, e levanta a questão do que seriam “*core competences*” e “*core business*” (Rikap, 2022).

2.1.2. Estratégias de F&A

A literatura identifica um padrão sistemático de expansão por F&A por parte das corporações digitais estadunidenses. Talvez o trabalho mais completo sobre F&A da GAFAM seja de Parker, Petropoulos e Van Alstyne (2021) que encontraram 855 aquisições entre o ano de fundação de cada uma delas e 2020. Já Gautier e Maitry (2024) identificaram 329 F&A durante o período 2015-2021, ao analisarem a evolução dos produtos adquiridos; 603 aquisições de sete *Big Tech* (GAFAM + Oracle, Adobe) ocorreram entre 2001-2020 (Ioramashvili et al., 2024). Rikap (2024) estuda as aquisições Amazon, Meta, Alphabet e Microsoft apenas em IA: em termos de volume, Alphabet lidera com 17 aquisições desde 2012, seguido por Meta (11), Microsoft (10) e Amazon (5).

Diversos trabalhos utilizam métricas como número de empresas adquiridas por ano, distribuição geográfica das adquiridas, idade das firmas, volume de capital captado, proporção de produtos descontinuados, além de dados sobre intervenções de autoridades antitruste e de concentração de mercado. Um achado recorrente é que a maioria das aquisições envolve *startups* muito jovens, frequentemente com tecnologia complementar ou talentos específicos, e que uma proporção substancial dos produtos adquiridos é posteriormente integrada ou descontinuada, fenômeno interpretado como resultado tanto de *acqui-hires* (Coyle; Polsky, 2013) e transferência de tecnologia quanto de *killer acquisitions* (Cunningham; Ederer; Ma, 2021), sobretudo quando a adquirida operava em áreas estratégicas para o incumbente. Gautier e Maitry (2024) mostram que 45,5% se tornam inativas e 12% são claramente “mortas”, com padrões distintos entre as *Big Techs*.

Análises estruturais de F&A no setor digital, como a proposta por Gautier e Lamesch (2021), reforçam esse diagnóstico. Os autores evidenciam que mais de 60% dos produtos adquiridos deixam de existir sob a marca original, e que as fusões se concentram em segmentos de IA, dados, *analytics* e infraestrutura digital, sugerindo estratégias voltadas tanto à absorção de capacidades quanto à eliminação de ameaças tecnológicas emergentes. Esse ponto também é corroborado por Prates, Chiarini e Ribeiro (2023) que, ao analisarem os investimentos em capital de risco (*venture capital*) das 16 maiores corporações digitais controladoras de plataformas dos EUA, mostraram que seu principal foco está em *startups* que desenvolvem software, IA, e TICs em geral.

Paralelamente, pesquisas com recorte geográfico revelam que o mercado de F&A dessas corporações é fortemente localizado, concentrando-se em grandes hubs tecnológicos, especialmente no Vale do Silício, onde mais de 40% das aquisições ocorrem; esse padrão é explicado pela concentração de capital de risco, pela presença das *Big Techs* e pela lógica de captura de rendas associada aos ecossistemas digitais (Ioramashvili et al., 2024). Estudos de política concorrencial mais amplos apontam que a combinação de aumento da concentração, dinâmica de plataformas e tendências de monopolização reduz a necessidade de colusão formal e amplia o papel das aquisições como mecanismo de preservação de poder de mercado (Armoogum; Davies; Mariuzzo, 2022).

Em síntese, os trabalhos convergem para interpretar a conduta aquisitivo das *Big Tech* como parte de uma estratégia de expansão ecossistêmica, de captura de capacidades críticas e de neutralização de ameaças competitivas. Parker, Petropoulos e Van Alstyne (2021) listam quatro categorias amplas e sobrepostas das estratégias de F&A por parte das corporações digitais: funcionalidade complementar adicional; novas funcionalidades, produtos e serviços; serviços substitutos ou concorrentes; e capital humano (talentos da firma adquirida ou uma grande base de usuários). Esta tipologia de F&A é alternativa à clássica distinção pela estrutura de mercado, aplicada, por exemplo, por Silva (2024) ao analisar os padrões de F&A de Alphabet e Meta, em que as F&A podem ser verticais, horizontais, concêntricas ou de conglomerado.

2.2. Corporações digitais asiáticas

2.2.1. Estratégias de inovação

No que diz respeito aos padrões de inovação, Lundvall e Rikap (2022) comparam a performance de Alibaba e Tencent com Amazon, Alphabet e Microsoft no campo da IA. Ao observar os padrões de coautoria em publicações científicas, os pesquisadores concluíram que o avanço chinês resulta da coevolução entre NIS e CIS, onde o Estado e as plataformas digitais articulam incentivos, infraestrutura de dados e capacidades científicas. O sucesso da China em IA decorre tanto da disponibilidade de dados domésticos quanto de estratégias de abertura seletiva ao exterior, criando um ambiente em que plataformas atuam como nós estruturantes do sistema nacional de inovação (Lundvall; Rikap, 2022). (Motohashi; Zhu, 2024) comparam os padrões de patenteamento de Baidu e Google/Alphabet, demonstrando que há tanto convergência tecnológica em domínios centrais da IA quanto especializações distintas ligadas às trajetórias institucionais de cada país. Os autores mostram que a Baidu apresenta sinais de *catch-up* tecnológico, ainda que o Google/Alphabet mantenha um portfólio mais amplo e diversificado.

2.2.2. Estratégias de F&A

Jia e Winseck (2018) analisaram o grupo BAT (Baidu, Alibaba e Tencent), utilizando métricas financeiras e corporativas, como número e valor de aquisições no setor tecnologia, mídia e telecomunicações chinês, endividamento associado a compras, participação de investidores internacionais e indicadores de concentração,

para demonstrar que as BAT consolidam poder por meio de aquisições estratégicas e financeirizadas, frequentemente voltadas à diversificação de portfólios, à entrada em novos mercados e ao reforço da hegemonia doméstica (Jia; Winseck, 2018). Rong et al. (2026) são menos precisos com os números, pois não separam investimentos estratégicos por parte de BAT + ByteDance de aquisições. Mesmo assim, os autores falam em mais de 1.800 participações que teriam como objetivo garantir “recursos exclusivos” para os usuários de cada uma destas plataformas.

Estudos sobre o ecossistema coreano (Kim, 2025; Kyung-Pil, 2023) examinam a trajetória do Kakao por meio de métricas de *spin-offs*, criação de subsidiárias, incorporação de firmas menores e expansão setorial, concluindo que sua transformação em *megacorp* se dá, sobretudo, por aquisições de conglomerado que ampliam o alcance do *super-app* e reforçam sua dominância em múltiplos mercados (Kim, 2025). Van der Vlist et al. (2025), ao investigarem *super-apps* como WeChat, Gojek, Grab, LINE e Kakao, utilizam dados sobre redes corporativas, investimentos cruzados, expansão internacional e integrações organizacionais para mostrar que a *super-appification* (“super-appificação”) depende de estratégias de F&A multissetoriais, nas quais corporações digitais absorvem serviços adjacentes ou concorrentes para criar ecossistemas integrados difíceis de contestar. Steinberg, Mukherjee e Punathambekar (2022) analisam Tencent, Kakao, Reliance e SoftBank, destacando que o padrão de F&A na Ásia envolve a formação de conglomerados digitais altamente integrados, cuja escala resulta de longos ciclos de aquisição, alianças estratégicas e articulação entre poder corporativo e estatal.

2.3. Corporações digitais para além do duopólio US-Ásia: o caso da América Latina

A literatura que trata sobre formas de competição e as estratégias de crescimento das corporações digitais latino-americanas ainda é escassa. Uma exceção relevante é o estudo sobre o Mercado Libre (Franco; Graña; Rikap, 2024), frequentemente descrito como a principal corporação digital controlada de plataforma digital da América Latina. A pesquisa demonstra que, embora a corporação opere na fronteira em soluções aplicadas de análise de dados e disponha de acesso privilegiado a bases próprias de mercado e finanças, ela mantém forte dependência estrutural de algoritmos, infraestrutura computacional e serviços tecnológicos fornecidos pelas *Big Techs* dos EUA. Contudo, a análise de Franco, Graña e Rikap (2024) não se dedica explicitamente às estratégias de expansão e consolidação do Mercado Libre enquanto corporação digital, deixando em aberto questões centrais sobre sua trajetória competitiva.

No caso brasileiro, há trabalhos que identificam o uso de F&A como estratégia competitiva. Lyra, Machado e Fonseca (2025), por exemplo, analisaram o setor de varejo digital e identificaram que Magalu é a varejista brasileira que mais diversificou seus serviços ao realizar diversas aquisições que expandiram sua atuação para além do *e-commerce* em comparação com Americanas e o Grupo Casas Bahia. Além disso, os autores apontaram que as três varejistas investiram em melhorias tecnológicas, de logística e na criação de serviços financeiros. Além disso, Zingales; Renzetti (2022) já haviam notado o crescimento das F&A por parte de corporações digitais no Brasil. Os autores alertam ainda para os possíveis prejuízos que as aquisições de conglomerado podem causar em termos de competição e escalada de poder das corporações digitais brasileiras, em especial o iFood, quando adquiriu Pedidos Já e Subdelivery (da Delivery Hero). Essas preocupações também foram apontadas por Kira (2023).

3. Contexto Brasileiro: as plataformas de entrega de alimentos (*food delivery*)

Dois movimentos centrais ajudam a compreender o contexto brasileiro de plataformas digitais. O primeiro refere-se ao surgimento de um grupo seleto de corporações digitais nacionais que alcançaram escala significativa e se consolidaram como atores centrais em seus mercados. Esse fenômeno se desenvolveu em meio a um ecossistema amplo de empresas de plataforma criadas majoritariamente a partir de 2010 (Silva; Chiarini; Ribeiro, 2024). Entretanto, apenas algumas conseguiram formar redes densas de usuários, captar recursos financeiros substanciais e desenvolver capacidade tecnológica relativamente mais avançada. Entre esses casos de sucesso destaca-se o iFood, hoje uma das principais corporações digitais brasileiras, capaz de competir com plataformas globais que operam no país.

O segundo movimento está relacionado à crescente conectividade da população brasileira. O acesso à Internet passou de 48% da população em 2010 para 90% em 2025, e atualmente 99% dos internautas utilizam

dispositivos móveis para se conectar, segundo dados do Cetic.br (TIC Domicílios⁴). Paralelamente, observa-se um aumento expressivo na adoção de aplicativos de *delivery*. Em agosto de 2019, por exemplo, 62% dos proprietários de celulares utilizavam esses aplicativos; em novembro de 2024, esse percentual saltou para 89%, conforme dados disponibilizados pela Statista.

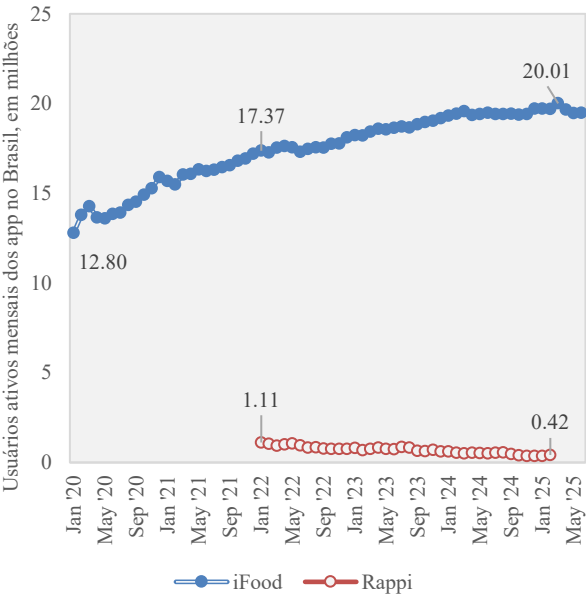
Ainda segundo a Statista, uma pesquisa realizada em 2022 com 1.200 respondentes revelou que 87% dos respondentes já utilizavam o iFood, seguido por Rappi e 99Food, ambos com 20% de uso entre os entrevistados. Outros aplicativos brasileiros, como James Delivery (adquirido pelo Grupo Pão de Açúcar em 2018), Aiqfome (adquirido pela Magalu em 2020), Delivery Much e Pedidos Já (adquirido pelo iFood em 2018), permaneciam com baixa penetração entre os usuários, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 – Grau de conhecimento das plataformas de delivery, Brasil, 2022

Plataformas	Ano de fundação	País de origem	Proprietário maioritário	Página web para consumidores	Grau de Conhecimento ¹		
					Conhece (%)	Já usou (%)	Considera usar (%)
iFood	2011	BRA	Prosus	https://www.ifood.com.br/	98	87	81
Rappi	2015	COL	SoftBank	https://www.rappi.com.br/	62	20	33
99Food	2019*	CHN	Didi	https://99app.com/99food/	62	20	32
James Delivery	2016	BRA	Pão de Açúcar	https://www.jamesdelivery.com.br/	15	3	7
Aiqfome	2007	BRA	Magalu	https://aiqfome.com/	13	7	9
Delivery Much	2011	BRA	-	https://www.deliverymuch.com.br/	11	4	5
Comershop	2020*	CHL	Uber	-	9	3	5
Pedidos Já	2010	BRA	iFood	-	6	2	3
Glovo	2018*	ESP	Delivery Hero	https://glovoapp.com.br/	6	1	3

Fonte: Os dados sobre o grau de conhecimento provêm do Instituto QualiBest (agregado por Statista). Notas: ¹De acordo com os metadados disponibilizados pela Statista, trata-se de uma pesquisa online realizada com 1.200 respondentes com 19 anos ou mais, realizada em maio de 22. A QualiBest não divulga informações sobre o desenho amostral nem sobre o erro amostral, o que impede a avaliação estatística da representatividade da amostra e, consequentemente, limita a generalização dos resultados para o conjunto da população brasileira. *Ano de início das operações no Brasil.

1A - Usuários ativos mensais dos apps iFood e Rappi no Brasil



1B - Número de downloads* mensais dos apps iFood e Rappi no Brasil

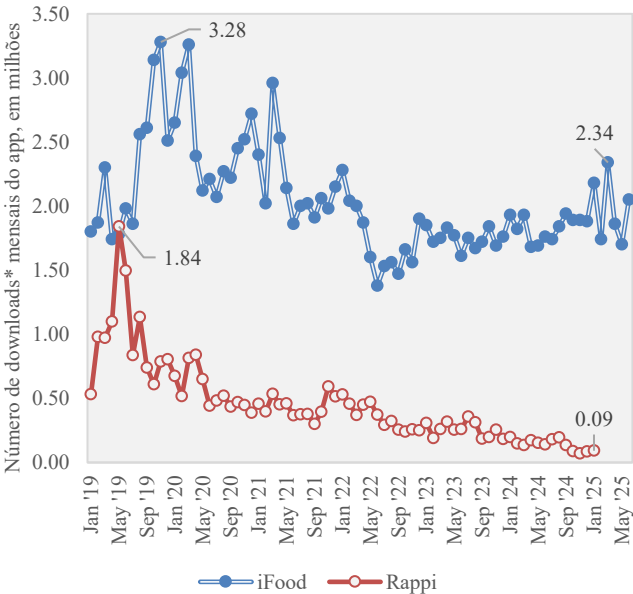


Figura 1 – Número de usuários ativos mensais do app e número de downloads mensais do app e, iFood, Brasil

Fonte: AppMagic (agregado e disponibilizado por Statista). Elaboração dos autores. Nota: dados até junho de 2025; (*) download de aplicativo gratuito de todas as lojas de aplicativos. É importante destacar que a AppMagic não informa, no caso do iFood, quais termos de busca foram utilizados nas lojas de aplicativos para a identificação e agregação dos dados. Já para o Rappi, a plataforma indica explicitamente que foram considerados os termos “Rappi Food Delivery, Grocery” na Google Play Store e “Rappi – Deliveries in Minutes” na Apple Store. Essa distinção é relevante, pois, no caso do iFood, existem aplicativos distintos voltados a públicos diferentes, como consumidores e entregadores. Assim, ao se referir ao número de usuários ativos, a base de dados da AppMagic não esclarece se, e em que medida, usuários de aplicativos voltados a entregadores foram incluídos na métrica, o que pode afetar a comparabilidade dos indicadores apresentados.

Em janeiro de 2020, o iFood registrava mais de 12 milhões de usuários ativos mensais, alcançando seu pico em março de 2025, com mais de 20 milhões (Figura 1A). No mesmo mês, foram realizados cerca de 2,3 milhões de *downloads* no Brasil, volume que, embora inferior ao recorde observado em novembro de 2019, quando atingiu aproximadamente 3,2 milhões (Figura 1B), indica a manutenção de uma base de usuários ampla

⁴ Dispon.: <<https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/>>, acesso 15/12/2025.

e relativamente estável ao longo do tempo.

Em contraste, o desempenho do Rappi nesses indicadores é substancialmente inferior. Por exemplo, em janeiro de 2022, enquanto o Rappi contabilizava cerca de 1,1 milhão de usuários ativos no Brasil, o iFood reunia aproximadamente 17,3 milhões (Figura 1A). De forma semelhante, mesmo nos períodos de maior expansão do Rappi, como em maio de 2019, quando o aplicativo registrou cerca de 1,84 milhão de *downloads*, seus números permaneceram significativamente abaixo dos observados para o iFood no mesmo período (Figura 1B).

A dominância do iFood torna-se ainda mais evidente quando se observa a distribuição do tráfego digital do setor. Em março de 2025, a plataforma concentrou mais de 50% do tráfego online relacionado ao mercado de *delivery* de alimentos. No mesmo período, concorrentes brasileiros como Zé Delivery⁵ (4,7%), MenuDino⁶ (4,6%) e Aiqfome⁷ (1,4%) somaram pouco mais de 10% do tráfego total⁸. Esse elevado grau de concentração não apenas confirma a liderança do iFood, como também revela o caráter assimétrico do mercado, no qual poucos atores conseguem atrair atenção, demanda e uso em escala significativa.

4. Questões metodológicas

4.1. A busca por informações e triangulação

Este estudo adota uma abordagem de estudo de caso com foco em uma corporação digital brasileira: iFood. A opção por estudo de caso se justifica pelo caráter complexo, multifacetado e exploratório das estratégias de expansão e consolidação dessa corporação. Conforme Yin (2003), o estudo de caso exploratório é particularmente adequado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais e quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Além disso, o objetivo de identificar formas de competição e as estratégias de expansão adotadas pelo iFood demanda análises que integrem diferentes tipos de evidência empírica. Por essa razão, a investigação emprega uma estratégia de triangulação metodológica, articulando três dimensões analíticas:

- portfólio de produtos digitais (bens e serviços digitais): mapeá-los permite inferir movimentos de diversificação, conglomeração e construção de ecossistemas. A análise dessa dimensão ajuda a identificar se iFood busca, por exemplo, estratégias *all-in-one*, especialização setorial ou formas híbridas de expansão. As informações foram identificadas a partir de *desk research* em literatura cinza (relatórios institucionais), site/app corporativo⁹, canal oficial do iFood no Youtube¹⁰, além de *blog* mantido pela própria corporação (iFood para Parceiro¹¹);
- F&A: mapeá-las permite acompanhar estratégias da inovação, expansão vertical e horizontal, incorporação de capacidades tecnológicas e consolidação de mercado. Os dados foram obtidos a partir de relatórios institucionais e mídia especializada;
- Ativos intangíveis (marcas): o mapeamento dos registros de marcas permite inferir capacidades tecnológicas, estratégias de proteção de ativos, posicionamento corporativo e movimentos de construção de identidade da corporação. As marcas constituem indicadores relevantes de expansão de linhas de negócios e de diversificação de serviços, além de oferecerem pistas sobre o dinamismo do processo inovativo¹². Os dados foram extraídos e organizados a partir do banco de dados do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)¹³ e seguem a Classificação de Nice de Produtos e Serviços (*International Classification of Goods and Services - NICE*), feita pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

⁵ Dispon.: <<https://www.ze.delivery/>>, acesso 09/12/2025.

⁶ Dispon.: <<https://menudino.com/>>, acesso 09/12/2025.

⁷ Dispon.: <<https://aiqfome.com/>>, acesso 09/15/2025.

⁸ Os dados derivam de um *survey* conduzido pela Conversion com uma amostra de 2 mil *websites*, posteriormente disponibilizado pela Statista.

⁹ Dispon.: <<https://www.ifood.com.br/>>, acesso 04/12/2025.

¹⁰ Dispon.: <<https://www.youtube.com/@ifoodparaparcieiros>>, acesso 09/12/2025.

¹¹ Dispon.: <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/>>, acesso 04/12/2025.

¹² Inovações em bens e serviços que chegam ao mercado são frequentemente acompanhadas pelo lançamento de novas marcas, assim como melhorias incrementais em produtos ou serviços podem resultar no registro de marcas adicionais (Millot, 2009; Ribeiro; Dos Santos; Muzaka, 2022). Em setores intensivos em TICs, os registros de marca assumem papel particularmente relevante, sobretudo quando a proteção via patentes é limitada ou pouco adequada, funcionando como um mecanismo estratégico de apropriação dos retornos da inovação (Llerena; Millot, 2020).

¹³ Dispon.: <<https://busca.inpi.gov.br/pepi/>>, acesso 09/12/2025. A consulta foi feita por titular, considerando o CNPJ do iFood: 14.380.200/0001-21.

A triangulação entre essas três dimensões foi complementada pelo exame de informações adicionais disponíveis em literatura cinza, incluindo jornais (*magazines*), revistas setoriais e entrevistas ou depoimentos de lideranças corporativas publicados no YouTube¹⁴, devidamente citados quando utilizados, bem como o livro do “O cientista e o executivo...” do Vice-Presidente de Finanças e Estratégia e do Vice-Presidente de Dados e IA do iFood (Barreto; Caetano, 2023).

4.2. O quebra-cabeça da definição de produtos digitais (bens e serviços digitais)¹⁵

A OECD (2023) propõe separar produtos digitais em i) bens de tecnologia da informação e comunicação (TIC); ii) serviços digitais; e iii) serviços de computação em nuvem, utilizando como referência a *Central Product Classification* (CPC), versão 2.1, da Divisão de Estatística das Nações Unidas (UNSD) – classificação que cobre bens e serviços, servindo como padrão internacional para consolidar e organizar dados sobre produtos em estatísticas de produção industrial, comércio, balanço de pagamentos, consumo, preços e contas nacionais (UN, 2015). A OECD (2023) propõe ainda a categoria iv) serviços de intermediação digital (SID), porém sem vinculá-la ao CPC (ver. 2.1).

Conforme a OECD (2023, p. 79), os SID são “*online intermediation services that facilitate transactions between multiple buyers and multiple sellers in exchange for a fee, without the online intermediation unit taking economic ownership of the goods or rendering the services that are being sold (intermediated)*”.

Embora a versão 2.1 da CPC, publicada em 2015, não contemplasse explicitamente os SID, em 2025 a UNSD atualizou a classificação ao divulgar as notas explanatórias da versão 3.0 da CPC (UNSD, 2025a, 2025b). Nessa atualização, reconhece-se a expansão dos SID, que passam a ser definidos como “*services that facilitate transactions between buyers and sellers for the ordering and/or delivering of goods and services in exchange for a fee or commission, without the intermediation unit taking economic ownership of the goods or rendering the services that are being sold (intermediated)*” (UNSD, 2025, p.9-10). Em consonância com a ênfase da CPC na natureza intrínseca do produto, isto é, a facilitação de transações entre compradores e vendedores, a versão 3.0 classifica todos os serviços de intermediação não financeira na Divisão 85 “Serviços de apoio”, independentemente do produto subjacente que está sendo intermediado (UNSD, 2025a).

Para a OECD (2023), identificar os SID é importante porque as plataformas digitais têm impacto sobre a organização dos mercados, conectando produtores e consumidores e facilitando a comparação de produtos em escala global, o que foi reconhecido pela UNSD (2025). A UNSD (2025a, p. 30) afirma que “*intermediation activities have increased enormously due to technical advances through digital platforms*”. Do ponto de vista estatístico, essa separação permite mensurar a contribuição das plataformas digitais para o valor adicionado da economia e identificar quais setores utilizam esses serviços como consumo intermediário. Além disso, OECD (2023) ressalva ainda que a presença de um intermediário que gera valor sem assumir a propriedade do produto desafia o modelo tradicional produtor–consumidor, tornando necessária a distinção entre variações de preços dos serviços de intermediação e dos produtos subjacentes, bem como o correto registro dos fluxos econômicos envolvidos.

5. iFood: uma Brazil Tech?

Fundado em 2011 e inicialmente reconhecido como uma empresa especializada em serviços de entrega de alimentos, o iFood passou a se apresentar como “uma empresa brasileira de tecnologia”¹⁶, orientada por dados (*data driven*) e pelo uso intensivo de sistemas de IA na tomada de decisões estratégicas (Barreto; Caetano, 2023). Nesse processo, consolidou-se como uma das principais corporações digitais do país, controlando uma plataforma digital capaz de articular e intermediar as interações entre três grupos distintos de usuários: consumidores, entregadores e estabelecimentos parceiros.

Desde 2022, seu controle acionário era integralmente detido pela *holding* Movic, que já havia se tornado acionista majoritária a partir dos investimentos iniciados em 2013¹⁷ e 2018, quando o iFood recebeu aporte de

¹⁴ Foram ouvidos 9h12min de áudio de entrevistas de Fabrício Bloisi (Presidente do iFood), Diego Barreto (*Chief Executive Officer*), Ana Gabriela Lopes (*Chief Marketing Officer*) e Marcos Gurgel (Diretor de Corporate Ventures, Inovação Aberta e Jet Skis) concedidas a diferentes canais do YouTube.

¹⁵ Essa seção foi apresentada em Chiarini e Silva (2026).

¹⁶ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/sobre/>>, acesso em 05/12/2025.

¹⁷ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/institucional/o-que-e-o-ifood/>>, acesso em 05/12/2025.

US\$ 500 milhões da *holding* e demais investidores (como Naspers e Innova Capital)¹⁸. Em 2023, a partir de um movimento de reestruturação societária a Movile foi absorvida pelo iFood¹⁹, sua principal subsidiária e, a partir de então, a principal investidora passa a ser o grupo holandês de capital aberto Prosus (subsidiária de investimentos internacionais do Naspers), que detém 33,3% da corporação²⁰. As ambições publicamente declaradas pelo iFood, isto é, “alimentar o futuro do mundo”, gerando “impacto positivo na economia, no meio ambiente e na sociedade” por meio do desenvolvimento de modelos de IA²¹, já sinalizam a adoção de estratégias de diversificação produtiva, integração vertical e a utilização de ferramentas de IA para predição baseada em dados.

Embora fundado oficialmente em 2011, inicialmente havia sido concebido como um guia impresso de cardápios em 1997 (o chamado *Disk Cook*), o serviço foi rapidamente digitalizado, com o lançamento do site e do *app* em 2012. A partir daí, a empresa passou a operar como um canal especializado de *delivery* de refeições, expandindo-se para novas categorias²². Com o aporte de US\$ 500 milhões em 2018, um dos objetivos era “criar o ativo logístico do iFood, que é a estrutura de entrega da comida na casa das pessoas” e “promover crescimento acelerado, para que a empresa pudesse ser competitiva contra unicórnios estrangeiros” (Barreto; Caetano, 2023, p. 90), tendo como perspectiva “chegar com o serviço a mais de mil cidades (...) [e] atingir 300 mil entregadores e 300 mil restaurantes” (Barreto; Caetano, 2023, p. 94), consolidando sua rede de restaurantes e entregadores. Essas metas foram superadas e, de acordo com dados da própria corporação, hoje o iFood está presente em mais de 1.500 cidades em todo o país, tem 400 mil entregadores ativos, 400 mil estabelecimentos parceiros²³. A partir de 2020, “o iFood tomou a decisão de se lançar além do *food delivery*, iniciando a criação de um ecossistema composto por outras verticais” (Barreto; Caetano, 2023, p. 186) e, em 2021, foram criadas “três unidades de negócios: Food Delivery, Groceries (que envolve todas as outras categorias que saem do escopo da entrega de comida pronta) e Fintech” (Barreto; Caetano, 2023, p. 187).

Embora exista uma produção acadêmica relevante sobre o iFood publicada em revistas indexadas na *Web of Science*²⁴, a maior parte dos estudos privilegia questões sobre “trabalho e subjetividade em plataformas digitais”²⁵, mas existem contribuições que avançam na compreensão das estratégias corporativas do iFood. Por exemplo, alguns estudos analisam a oferta de produtos digitais e ferramentas de *marketing* para restaurantes, que permitem conhecer o perfil e comportamento de cada cliente, segmentar públicos com base em localização e referência, e receber *feedback* direto dos consumidores (Nascimento; Oliveira, 2024). Além disso, Klein; Triebess (2025) destacam as estratégias do iFood para limitar o *multi-homing* de restaurantes parceiros; Monty (2018) evidencia técnicas de vigilância e punição aplicadas a restaurantes e clientes; e Kira (2023) analisa estratégias de competição, muitas delas consideradas anticompetitivas, como aquisições de *startups* e cláusulas restritivas nos contratos de parceiros para consolidar domínio de mercado.

A despeito das contribuições dos trabalhos anteriores, não foram identificados para o iFood uma apresentação ampla das suas estratégias de expansão e fortalecimento como corporação digital. A seguir é apresentado o mapeamento do portfólio de produtos, a construção de ativos intangíveis (marcas) e ações de F&A e do iFood.

5.1. Portfólio de produtos digitais e serviços de intermediação digital do iFood

Atualmente, o portfólio de produtos digitais e serviços de intermediação digital do iFood é diversificado e voltado aos três lados que estruturam sua plataforma. Para os mais de 400 mil entregadores ativos, a operação é organizada em torno do aplicativo iFood Entrega²⁶; para os consumidores que fazem mais de 110 milhões de

¹⁸ Dispon.: <<https://exame.com/negocios/ifood-recebe-aporte-de-us-500-milhoes-e-acima-guerra-do-delivery/>>, acesso 15/12/2025.

¹⁹ Dispon.: <<https://www.terra.com.br/economia/meu-negocio/ifood-incorpora-a-movile-que-pode-vender-mais-ativos,6fa212e078c66aa7b74ac21adffa88299ks03vv1.html>>, acesso 19/12/2025.

²⁰ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/releases/prosus-acquire-control-total-do-ifood-por-ate-r-94-bilhoes/>>, acesso 08/12/2025.

²¹ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/sobre/>>, acesso 05/12/2025.

²² Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/institucional/o-que-e-o-ifood/>>, acesso 05/12/2025.

²³ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/sobre/>>, acesso 15/12/2025.

²⁴ A base WoS foi selecionada por incluir a SciELO, que indexa um volume substancial de periódicos do Brasil. Assim, em uma busca sistemática na WoS, realizada em 16/12/2025, utilizando o termo de busca <ifood (Topic) AND platform (Topic)>, foram identificados 21 resultados, dos quais apenas 13 eram relevantes (o termo de busca trouxe trabalhos não relacionados que tratam, por exemplo, de *intelligent fuzzy object-oriented database*, IFOOD, os quais foram desconsiderados). Destes, apenas 13 manuscritos foram considerados relevantes, uma vez que alguns trabalhos retomados pela busca tratavam de temas não relacionados, como “*intelligent fuzzy object-oriented database*” associado ao IFOOD, e foram, portanto, desconsiderados. Entre os 13 manuscritos relevantes, 46% abordam o tema “trabalho e subjetividade em plataformas digitais”, enquanto apenas 4 trabalhos tratam de “estratégias corporativas e tecnologias de plataformas digitais”.

²⁵ Abordam temas relacionados à precarização e degradação do trabalho, vigilância e controle algorítmico, desigualdades de gênero e raça, saúde, jornadas de trabalho, subordinação, direito ao trabalho digno, movimentos de contestação, construção de identidade coletiva, lealdade, afetos, moralidade, agência, cooperativismo e experiências de trabalho

²⁶ Dispon.: <<https://entregador.ifood.com.br/>>, acesso 05/12/2025.

pedidos mensais, o eixo central é o aplicativo iFood²⁷; e, para os mais de 400 mil estabelecimentos parceiros, que incluem restaurantes, mercados, farmácias e *pet shops*, a coordenação ocorre por meio do app iFood para Parceiros²⁸. A corporação digital oferece diferentes produtos e serviços para cada um desses grupos, os quais estão em constante processo de implementação, ajuste ou descontinuidade.

Cada um desses ambientes digitais concentra funcionalidades, tecnologias e serviços próprios, refletindo a estratégia do iFood de adaptar sua infraestrutura digital às necessidades, incentivos e formas de engajamento características de cada grupo de usuários. Nesse sentido, a lista de produtos digitais e serviços de intermediação apresentada a seguir não pretende ser exaustiva, mas sim oferecer um retrato situado no tempo, suficiente para caracterizar a amplitude e a complexidade do portfólio da plataforma (Quadro 2).

5.1.1. *Portfólio de produtos digitais e serviços de intermediação para entregadores do iFood*

O iFood oferece aos entregadores um conjunto de produtos digitais e serviços de intermediação digital centrados no aplicativo iFood Entrega. As principais ofertas incluem: iFood Chip²⁹, um plano de conectividade para aplicativos essenciais; Direção Segura³⁰, uma ferramenta que monitora a direção segura; Loja do Entregador³¹, uma loja digital para itens relacionados ao trabalho; e iFood Decola³², uma plataforma de aprendizado online. Esses produtos ilustram a estratégia do iFood de integrar os entregadores ao seu ecossistema, transformando-os em um componente estruturalmente dependente que apoia a expansão e diversificação da plataforma.

O portfólio direcionado aos entregadores mostra que o iFood opera muito além da simples intermediação de pedidos. A corporação digital constrói um ecossistema integrado que combina verticalização (como a Loja do Entregador e o iFood Decola) e produtos digitais complementares (como o Direção Segura para monitorar o comportamento dos entregadores). Ao fazer isso, transforma os entregadores em um componente central e estruturalmente dependente do ecossistema corporativo, sustentando a expansão e diversificação da plataforma em seus outros lados. Em outras palavras, como uma corporação digital controladora de plataforma, o iFood desenvolve produtos digitais e não digitais para o lado não monetizado de sua plataforma, ou seja, o lado monetizado (consumidores e restaurantes) financia o desenvolvimento de produtos para o lado não monetizado (entregadores).

5.1.2. *Portfólio de produtos digitais e serviços de intermediação para consumidores do iFood*

Inicialmente concebida como plataforma de entrega de alimentos, a operação do iFood se expandiu para atender compras de supermercados, bebidas, medicamentos, produtos para animais de estimação e itens de conveniência (*shopping*) como flores, brinquedos, perfumaria, chocolates e moda. O aplicativo iFood, que centraliza toda a interação com o consumidor, é considerado um serviço digital de intermediação, pois conecta consumidores a diversos fornecedores sem que a plataforma assuma a propriedade dos produtos vendidos, gerenciando transações, logística e pagamentos. Além do serviço digital de intermediação central, mecanismos de fidelização reforçam o engajamento do consumidor: cupons de desconto, fretes subsidiados, promoções personalizadas e ofertas com base no comportamento do usuário no aplicativo³³. Assim, “com base no histórico do usuário, era possível dar cupons de descontos para quem só precisava de um empurrãozinho para comprar. Significava provocar um comportamento” (Barreto; Caetano, 2023, p. 107). Outro componente central é o Clube iFood³⁴, um programa de assinatura que oferece cupons, descontos e entrega grátis, funcionando como mecanismo de fidelização e incentivo ao consumo recorrente.

Esses mecanismos complementam a operação, incentivando a frequência de pedidos e fortalecendo a dependência dos consumidores em relação à plataforma.

5.1.3. *Portfólio de produtos digitais e serviços de intermediação para parceiros do iFood*

²⁷ Dispon.: <<https://www.ifood.com.br/>>, acesso 10/12/2025.

²⁸ Dispon.: <<https://parceiros.ifood.com.br/>>, acesso 09/12/2025.

²⁹ Dispon.: <<https://entregador.ifood.com.br/vantagens/ifood-plano-telefonica-para-entregadores/>>, acesso 12/03/2026.

³⁰ Dispon.: <<https://entregador.ifood.com.br/noticias/o-que-e-indicador-direcao-segura-ifood/>>, acesso 12/03/2026.

³¹ Dispon.: <<https://lojadoentregadorifood.com.br/>>, acesso 12/03/2026.

³² Dispon.: <<https://decolaentregadores.com.br/>>, acesso 12/03/2026.

³³ Dispon.: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2025/12/04/precos-no-ifood-variam-de-acordo-com-perfil-do-cliente-saiba-como-funciona.htm>>, acesso 10/12/2025.

³⁴ Dispon.: <<https://www.ifood.com.br/clube/>>, acesso 05/12/2025.

O iFood adota dois principais modelos de negócio para estabelecimentos parceiros. No modelo Marketplace (comissão de 12% sobre pedidos com entrega), os estabelecimentos realizam a entrega por conta própria, caracterizando o serviço de intermediação digital conectando consumidores e restaurantes. No modelo Full-Service ou Entrega Parceira (comissão de 23%), o iFood gerencia a logística por meio de entregadores cadastrados, conectando consumidores, restaurantes e entregadores. Em 2022, o Marketplace foi responsável por 61% dos pedidos e o Full Service por 39%, demonstrando a coexistência de desintermediação e integração vertical parcial³⁵.

O iFood também oferece serviços adicionais para parceiros. O iFood Shop³⁶ conecta restaurantes a fornecedores de insumos, equipamentos e materiais de entrega, enquanto o iFood Salão auxilia na digitalização das operações presenciais, integrando quiosques, gestão de pedidos, dados e ferramentas de gestão. De acordo com a própria empresa, o iFood Salão é "uma plataforma de soluções tecnológicas e de IA projetada para otimizar a gestão do espaço físico do seu restaurante"³⁷.

Outros produtos digitais incluem o Anota AI³⁸, um *chatbot* que automatiza fluxos de atendimento ao cliente, e o iFood Ads³⁹, que permite aos parceiros criar campanhas e direcionar públicos utilizando dados de consumo. Os serviços financeiros incluem o iFood Pago⁴⁰, que oferece contas digitais⁴¹, instrumentos de pagamento e terminais de autoatendimento, e a Maquinona⁴², uma maquininha de pagamento integrada ao ecossistema iFood. O iFood Pago tem como objetivo se tornar o "banco digital para restaurantes"⁴³, estendendo o alcance da plataforma para serviços financeiros corporativos.

O iFood também fornece ferramentas analíticas e de gestão⁴⁴ para pequenas e médias empresas por meio da Central de Crescimento iFood⁴⁵. Este serviço de gestão de processos de negócios integra ferramentas de marketing como Campanha Inteligente, Taxa de Entrega Flexível, Cupons e Descontos Personalizados e iFood Anúncios, fornecendo dashboards e relatórios de desempenho que permitem decisões estratégicas baseadas em evidências.

Quadro 2 – Portfólio de marcas do iFood, número de processos, número de registros válidos e proporção entre pedidos e aceites

Categoria	Lado da plataforma	Produtos	
		Nomes	Classificação
Produtos para os entregadores	Entregadores	Loja do Entregador	CPC: 62333 – <i>Articles of clothing, articles of fur e clothing</i> ; CPC: 623881 – <i>Motor vehicles, motorcycles, snowmobiles and related parts and accessories</i>
		iFood Chip	CPC: 84133 – <i>Mobile data services, except text services</i>
		iFood Decola	CPC: 92920 – <i>Educational support services</i>
		Direção Segura iFood	CPC: 83152 – <i>Application service provisioning</i>
Entregas	Consumidores, entregadores e parceiros	Marketplace	CPC (Ver. 3.0): 85650 – <i>Intermediation service for food and beverage services activities</i>
		Full Service	CPC (Ver. 3.0): 85650 – <i>Intermediation service for food and beverage services activities</i>
Gestão de restaurantes	Restaurantes	iFood Shop	CPC (Ver. 3.0): 85650 – <i>Intermediation services for business support service activities n.e.c., except financial intermediation</i>
		iFood Salão	CPC: 83152 – <i>Application service provisioning</i>
		Anota AI	CPC: 83141 – <i>IT design and development services for application</i>
		Central de Crescimento iFood	CPC: 83117 – <i>Business process management services</i> ; 83152 – <i>Application service provisioning</i>
Fintech	Consumidores e restaurantes	iFood Pago	CPC: 71122 – <i>Deposit services to other depositors</i> ; 71134 – <i>Credit card loan services</i>
		Maquinona	CPC: 45141 – <i>Accounting machines, cash registers, postage franking machines, ticket-issuing machines and similar machines, incorporating a calculating device</i>
Marketing digital	Restaurantes	iFood Ads	CPC: 83114 – <i>Marketing management consulting services</i>

Fonte: Chiarini e Silva (2026).

³⁵ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/institucional/como-e-o-modelo-de-negocio-do-ifood/>> e <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/planos-ifood/>>, acesso 12/03/2026.

³⁶ Dispon.: <<https://shop.ifood.com.br/>> e <<https://www.youtube.com/watch?v=AMs2CVj-qBI>>, acessos em 12/03/2026.

³⁷ Dispon.: <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/ifoodsalao/>>, acesso 12/03/2026.

³⁸ Dispon.: <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/anota-ai/>>, acesso 12/03/2026.

³⁹ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/ifood-ads/>>, acesso 12/03/2026.

⁴⁰ Dispon.: <<https://www.ifoodpago.com.br/>>, acesso 12/03/2026.

⁴¹ Dispon.: <<https://www.ifoodpago.com.br/conta-digital/>>, acesso 12/03/2026.

⁴² Dispon.: <<https://www.ifoodpago.com.br/maquinona/>>, acesso 12/03/2026.

⁴³ Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/releases/ifood-pago-e-a-nova-marca-do-primeiro-banco-dos-restaurantes-que-ja-transaciona-r70-bi-por-ano/>>, acesso 12/03/26.

⁴⁴ Dispon.: <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/planilhas/>>, acesso 12/03/2026.

⁴⁵ Dispon.: <<https://blog-parceiros.ifood.com.br/central-de-crescimento/>>, acesso 12/03/2026.

5.2. Padrões de inovação: o registro de marcas

A busca por patentes na base do INPI não revelou resultados para o iFood. Em contraste, foram identificados processos de registro de marca, o que reforça a relevância desses ativos intangíveis como instrumentos de apropriação econômica e sinalização de inovação. Como observam Ribeiro, Dos Santos e Muzaka (2022), novas marcas são frequentemente utilizadas para indicar melhorias ou novidades em produtos e serviços, transmitindo aos consumidores a ideia de inovação. De forma complementar, Millot (2009) destaca que o depósito de uma nova marca permite às empresas apropriar-se dos benefícios associados às suas inovações.

Os dados do INPI evidenciam uma estratégia de construção de marcas do iFood fortemente concentrado em classes de serviços (Quadros 3 e 4). Do total de 238 solicitações de registro identificadas, 196 estão associadas às classes de serviços (35 a 45), enquanto apenas 42 se distribuem entre classes de produtos (9, 16, 20 e 25). Esse padrão sugere que a estratégia de proteção do iFood está alinhada à natureza predominantemente imaterial e baseada em serviços de seu modelo de negócios.

Quadro 3 – Portfólio de marcas do iFood, número de processos, número de registros válidos e proporção entre pedidos e aceites

Tipo	Classe (NCL)	Número de processos	Número de registros válidos	Proporção entre pedidos e aceites (%)
Produtos	9	38	23	60.5
	16	2	1	50.0
	20	1	1	100.0
	25	1	0	0.0
Serviços	35	52	33	63.5
	36	11	10	90.9
	38	7	3	42.9
	39	29	19	65.5
	41	6	4	66.7
	42	49	34	69.4
	43	38	23	60.5
	45	4	3	75.0
Total		238	154	64.7

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do INPI. Nota: A busca ocorreu em 17/12/2025. Nota: 9: Aparelhos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesagem, de medição, de sinalização, de controle (inspeção), de salvamento e de ensino; aparelhos e instrumentos para conduzir, interromper, transformar, acumular, regular ou controlar eletricidade; aparelhos para registrar, transmitir ou reproduzir som ou imagens; suporte de registro magnético, discos acústicos; máquinas distribuidoras automáticas e mecanismos para aparelhos operados com moedas; caixas registradoras, máquinas de calcular, equipamento de processamento de dados e computadores; aparelhos extintores de incêndio; 16: Papel, papelão e produtos feitos desses materiais e não incluídos em outras classes; material impresso; artigos para encadernação; fotografias; papelaria; adesivos para papelaria ou uso doméstico; materiais para artistas; pincéis; máquinas de escrever e material de escritório (exceto móveis); material de instrução e didático (exceto aparelhos); matérias plásticas para embalagem (não incluídas em outras Classes); caracteres de imprensa; clichês; 20: Móveis, espelhos, molduras; produtos (não incluídos em outras Classes), de madeira, cortiça, junco, cana, vime, chifre, marfim, osso, barbatana de baleia, concha, tartaruga, âmbar, madrepérola, espuma-do-mar e sucedâneos de todas estas matérias ou de matérias plásticas; 25: Vestuário, calçados e chapalaria; 35: Publicidade; gestão de negócios comerciais; administração comercial; funções de escritório; 36: Seguros; negócios financeiros; negócios monetários; negócios imobiliários; 38: Telecomunicações; 39: Transporte; embalagem e armazenagem de mercadorias; organização de viagens; 41: Educação; provisão de treinamento; entretenimento; atividades esportivas e culturais; 42: Serviços científicos e tecnológicos, bem como serviços de pesquisa e design a eles relacionados; serviços de análise industrial e pesquisa; design e desenvolvimento de hardware e software de computador; 43: Serviços de fornecimento de alimentos e bebidas; acomodações temporárias; 45: Serviços jurídicos; serviços de segurança para proteção de bens e indivíduos; serviços pessoais e sociais prestados por terceiros para satisfazer as necessidades de indivíduos.

Entre as classes de produtos, a classe 9 se destaca, respondendo pela quase totalidade dos pedidos nesse grupo, com uma taxa de aceitação de 61%. As demais classes apresentam presença residual, indicando baixa diversificação do portfólio de marcas em segmentos tradicionalmente ligados a bens físicos.

Nas classes de serviços, observa-se maior volume e maior dispersão entre categorias. As classes 35 (publicidade e gestão de negócios) e 42 (serviços científicos, tecnológicos e de desenvolvimento de software) concentram o maior número de pedidos, com taxas de aceitação semelhantes, em torno de dois terços dos processos. A classe 43, diretamente relacionada ao fornecimento de alimentos e bebidas, também apresenta participação expressiva, refletindo o núcleo operacional da plataforma. Algumas classes de serviços exibem taxas de aceitação particularmente elevadas, como a classe 36 (serviços financeiros e de seguros) e a classe 45 (serviços jurídicos e pessoais), o que pode indicar estratégias mais bem-sucedidas de delimitação e proteção de ativos nesses segmentos. Em contraste, a classe 38 (telecomunicações) apresenta a menor proporção de registros concedidos, sugerindo maior contestação ou complexidade regulatória associada a esse domínio.

A importância dos registros de marca do iFood também se revela pela precocidade: nos anos iniciais (2008–2014), os pedidos de registros são esparsos e pontuais, concentrados sobretudo nas classes 35 e 42, o que pode sugerir uma fase de estruturação do modelo de negócios e de construção da identidade do iFood. De fato, o primeiro pedido com registro da marca iFood ocorreu em 2008 e somente em 2010 ele foi concedido (n. do processo no INPI: 829549820), antes do lançamento oficial da plataforma que ocorreu em 2011. A partir de 2016, no entanto, observa-se uma inflexão importante. O número total de pedidos cresce de forma significativa, com

destaque para 2017, quando se atinge um primeiro pico (34 pedidos). Esse movimento é acompanhado pela entrada mais expressiva da classe 9 e pela diversificação das classes de serviços, especialmente 35, 36, 42 e 43.

Quadro 4 – Mapa de calor dos processos de pedidos de marcas por ano e por classe, iFood, 2008-2025

Ano	Classes (NCL)												Total por ano
	9	16	20	25	35	36	38	39	41	42	43	45	
2008	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	3
2012	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	1	0	6
2013	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2016	3	0	0	0	4	0	0	0	0	4	3	0	14
2017	7	0	0	0	7	4	2	0	0	7	7	0	34
2018	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	8
2019	3	0	1	0	5	1	0	9	0	4	6	0	29
2020	3	0	0	0	3	3	0	2	1	3	4	1	20
2021	3	1	0	0	8	0	0	6	3	6	4	3	35
2022	6	0	0	0	6	1	1	5	0	6	3	0	28
2023	4	0	0	0	5	1	0	2	0	4	3	0	19
2024	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	2	0	7
2025	6	1	0	1	6	1	4	4	2	7	2	0	34
Total por classe	38	2	1	1	52	11	7	29	6	49	38	4	239

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do INPI. Nota: A busca ocorreu em 17/12/2025.

Entre 2019 e 2021, o portfólio de marcas se torna ainda mais diversificado e volumoso. O ano de 2021 se destaca como o maior pico do período (35 pedidos), com forte presença das classes 35, 39, 41, 42, 43 e 45. Esse espalhamento entre classes de serviços parece sugerir um movimento amplo de verticalização e de construção de ecossistema, com a incorporação de logística, educação, serviços tecnológicos e soluções jurídicas e pessoais ao redor do core de entrega de alimentos.

Após 2022, observa-se uma relativa retração no volume total de pedidos, especialmente em 2023 e 2024. Ainda assim, a manutenção de registros nas classes 35, 42 e 43 sugere continuidade do investimento nas áreas centrais do modelo de negócios. O ano de 2025, por sua vez, sinaliza uma nova aceleração (34 pedidos), com destaque para a reativação da classe 9 e para a ampliação em classes como 38, 39, 41 e 42. Esse padrão pode ser interpretado como uma nova rodada de reposicionamento estratégico, possivelmente associada à intensificação de soluções digitais, conectividade, dados e serviços complementares.

5.3. Padrões de F&A

Entre 2014 e 2025, o iFood realizou diversas operações de F&A, abrangendo categorias como *food delivery*, *e-grocery*, *software* de gestão, sistemas de automação/IA e marketing/CRM (Quadro 5). O tipo de operação variou entre aquisições completas (A), fusões (F), compras de participação (CP), compra de tecnologia (CT) e troca de ativos (TA). A estrutura estratégica das operações incluiu horizontalização (H), verticalização (V) e formação de conglomerados (C) (Silva, 2024), dependendo do objetivo de cada movimento.

No período inicial (2014–2016), os dados identificados indicam uma possível predominância de expansão geográfica e consolidação do mercado de *food delivery*. O iFood adquiriu concorrentes regionais e operações estratégicas, incluindo HelloFood Brasil, Devorando, A Deliveria, Apetitar, Papa Rango, Alakarte e Central do Delivery, além de realizar *joint venture* com RestauranteWeb e entrar em mercados internacionais (SinDelantal no México e PedidosJá na Argentina). Essas operações tiveram estrutura predominantemente horizontal (H), com foco na incorporação de serviços substitutos ou concorrentes e aumento de cobertura territorial.

Entre 2018 e 2020, o iFood parece ter diversificado sua estratégia, adquirindo empresas de logística urbana (Rapiddo), plataformas *e-grocery* (SiteMercado) e soluções de *software* de gestão para restaurantes (eComanda), bem como *startups* de IA e *analytics* (Hekima). Especialmente em relação a Hekima, a operação foi de *acqui-hiring*, com o objetivo de atrair talentos (Barreto; Caetano, 2023)⁴⁶. Nesse período, as operações passaram a incluir tanto horizontalização quanto verticalização, sendo muitas delas voltadas à funcionalidade complementar adicional, criação de novos produtos e serviços e atração de talentos (Parker; Petropoulos; Van Alstyne, 2021).

⁴⁶ Dispon.: <<https://www.youtube.com/watch?v=38gyEp11zrs>>, a partir do minuto 13:29:00, acesso 22/12/2025.

Quadro 5 – F&A do iFood identificadas

Ano	Adquirida	Categoria	Tipo ^a	Resultado	Foco principal	Estrutura ^b	Recursos da firma
2025	Advolve ¹	Adtech / IA	A	Follow-on na nova área de Publicidade em Varejo	otimizar soluções oferecidas através da sua vertical Ads - parte da sua estratégia de "mídia de varejo"	C	Novas funcionalidades, produtos e serviços
	CRMBonus ²	Marketing / CRM	CP	Participação minoritária (20%)	Participação minoritária em plataforma de fidelidade e cashback	C	Novas funcionalidades, produtos e serviços
	Opdv ³	Sistema de Gestão (POS/ERP)	A	Follow-on na nova área de Gestão para restaurantes	Foco na digitalização do "salão" e operações do restaurante.	V	Funcionalidade complementar adicional
	Saipos ³	Sistema de Gestão (POS/ERP)	A	Follow-on na nova área de Gestão para restaurantes	Atende restaurantes em expansão; parte da estratégia 'all in one' para gestão.	V	Funcionalidade complementar adicional
	E-Deploy 3S Checkout ³	Sistema de Gestão (POS/ERP)	A	Follow-on na nova área de Gestão para restaurantes	Atende grandes redes de restaurantes (ex: Burger King e Outback).	V	Funcionalidade complementar adicional
2024	Shopper ⁴	E-grocery	CP	Expansão do iFood para delivery de supermercados	Compra de fatia minoritária para acelerar a expansão no segmento de mercado online.	C	Novas funcionalidades, produtos e serviços
2022	Anota AI ⁵	Automação e atendimento (IA/WhatsApp)	A	Follow-on na nova área de Gestão para restaurantes	Robô de atendimento para restaurantes e cardápio digital.	V	Funcionalidade complementar adicional
2020	eComanda ⁶	Software de Gestão (ERP)	A	iFood desenvolve novo produto/serviço: sistema de gestão automatizada para restaurantes	Auxiliar na gestão interna dos restaurantes, como estoque e caixa.	V	Novas funcionalidades, produtos e serviços
	SiteMercado ⁷	E-grocery	A	Integração total da plataforma B2B com o app do iFood em 2024 gerando novo produto/serviço em nova área: iFood Mercado	Plataforma white-label de mercados; acelera iFood Mercado	C	Novas funcionalidades, produtos e serviços
	Hekima ⁸	IA / Dados	A	100 profissionais de IA integrados ao capital humano do iFood	Aquihire de startup de analytics para personalização de pedidos	V	Funcionalidade complementar adicional
	Domicilios.com ⁹	Food delivery	CP	Participação majoritária (51%)	Entrada na Colômbia por meio de participação em player local	H	Serviços substitutos ou concorrentes
2018	Rapiddo ¹⁰	Food delivery	A	Compra de empresas do mesmo grupo	Otimização e ampliação da capacidade logística urbana do iFood.	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	PedidosJá ¹¹	Food delivery	TA	iFood troca sua operação na Argentina pela operação da PedidosJá no Brasil	Consolidação do mercado brasileiro em troca da participação do iFood na Argentina.	H	Serviços substitutos ou concorrentes
2016	SpoonRocket ¹²	Food delivery	CT	SpoonRocket faliu e vendeu plataforma de tecnologia para o iFood	Aquisição da tecnologia de rotas do SpoonRocket para otimizar entregas	V	Funcionalidade complementar adicional
	SinDelantal ¹³	Food delivery	CP	Participação minoritária (49%)	Entrada no México por meio de participação em líder local	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	HelloFood Brasil ¹⁴	Food delivery	A	Controladora do iFood passa a controlar a maior concorrente no Brasil	Compra da operação brasileira da HelloFood (Just Eat)	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	Devorando ¹⁵	Food delivery	A	Expansão para o Sul	Compra de concorrente regional	H	Serviços substitutos ou concorrentes
2015	A Deliveria ¹⁶	Food delivery	A	Expansão para o Sul	Compra de concorrente regional	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	Apetitar ¹⁷	Food delivery	A	Expansão para o Centro-Oeste	Compra de concorrente regional	H	Serviços substitutos ou concorrentes
2014	RestauranteWeb ¹⁸	Food delivery	F	Joint Venture com a RestauranteWeb, operada pela Just Eat	Consolidação do mercado brasileiro	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	Alakarte ¹⁹	Food delivery	A	Expansão no Sudeste, Sul e Norte	Aumento de cobertura (18 cidades) e unificação de plataformas	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	Papa Rango ¹⁹	Food delivery	A	Expansão no Sudeste, Sul e Norte	Aumento de cobertura (18 cidades) e unificação de plataformas	H	Serviços substitutos ou concorrentes
	Central do Delivery ²⁰	Food delivery	A	Expansão para o Norte e Nordeste	Aquisição apoiada pela Movic para integrar tecnologia e escala	H	Serviços substitutos ou concorrentes

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados públicos: ⁽¹⁾ <<https://institucional.ifood.com.br/releases/ifood-anuncia-aquisicao-advolve/>>; ⁽²⁾ <<https://institucional.ifood.com.br/releases/ifood-compra-participacao-cmbonus/>>; ⁽³⁾ <<https://institucional.ifood.com.br/releases/ifood-expande-atuacao-para-digitalizar-restaurantes-alem-do-delivery/>>; ⁽⁴⁾ <<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2025/02/26/cade-aprova-compra-de-parte-da-shopper-pelo-ifood.ghtml>>; ⁽⁵⁾ <<https://institucional.ifood.com.br/releases/posicionamento-ifood-investe-no-anota-ai/>>; ⁽⁶⁾ <<https://exame.com/negocios/ifood-compra-ecomanda-e-vai-oferecer-sistema-de-gestao-para-restaurantes/>>; ⁽⁷⁾ <<https://forbes.com.br/negocios/2020/09/ifood-anuncia-compra-do-sitemercado/>>; ⁽⁸⁾ <<https://institucional.ifood.com.br/innovacao/inteligencia-artificial-para-gerir-uma-logistica-complexa/>>; ⁽⁹⁾ <<https://forbes.co/2020/04/08/tecnologia/ifood-adquire-domicilios-com-con-una-fusion-que-sacudira-el-mercado-de-los-domicilios/>>; ⁽¹⁰⁾ <<https://exame.com/negocios/cade-aprova-aquisicao-pelo-ifood-de-100-da-empresa-de-entregas-rapiddo/>>; ⁽¹¹⁾ <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/02/ifood-anuncia-aquisicao-da-pedidos-ja.ghtml>>; ⁽¹²⁾ <<https://exame.com/tecnologia/app-ifood-compra-tecnologia-para-reduzir-espera-pela-pizza/>>; ⁽¹³⁾ <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/ifood-faz-acordo-para-ter-49-de-mexicana-sindelantal.html>>; ⁽¹⁴⁾ <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/02/05/aplicativo-ifood-passa-a-controlar-concorrente-hellofood.ghtml>>; ⁽¹⁵⁾ <<https://www.bagete.com.br/noticias/devorando-e-comprada-pela-ifood/>>; ⁽¹⁶⁾ <<https://exame.com/pme/ifood-anuncia-compra-da-startup-a-deliveria/>>; ⁽¹⁷⁾ <<https://www.bagete.com.br/noticias/ifood-compra-a-apetitar/>>; ⁽¹⁸⁾ <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/09/ifood-e-restaurantweb-se-fundem-em-empresa-de-r-1-bilhao.html>>; ⁽¹⁹⁾ <<https://exame.com/pme/ifood-anuncia-compra-das-empresas-papa-rango-e-alakarte/>>; ⁽²⁰⁾ <<https://exame.com/pme/ifood-anuncia-aquisicao-da-central-do-delivery/>>.

Nota: ^(a) A = Aquisição; F = Fusão; CP = Compra de participação; CT = Compra de tecnologia; TC = Troca de ativos; ^(b) C = Conglomerado; V = Verticalização; H = Horizontalização.

De 2022 a 2025, observa-se uma intensificação da verticalização, com foco em áreas adjacentes ao *core business*, como Adtech/IA (Advolve), Marketing/CRM (CRMBonus) e sistemas de gestão (Opdv, Saipos, E-

Deploy 3S Checkout, Anota AI). Essas aquisições parecem visar a otimizar soluções internas, digitalizar operações, integrar plataformas de fidelidade e desenvolver novas funcionalidades, produtos e serviços, reforçando capacidades digitais do iFood e consolidando o ecossistema da corporação digital.

O padrão temporal indica uma evolução estratégica: da expansão horizontal e consolidação inicial no mercado de *delivery*, passando pela diversificação de serviços e integração tecnológica, até a criação de novas funcionalidades e verticalização de processos internos, alinhada à construção de capacidades corporativas e ao fortalecimento da presença do iFood em múltiplos segmentos de serviços digitais e *marketplaces*.

6. Discussão e considerações finais

Em linha com a tradição da economia industrial, segundo a qual a história importa, a análise empreendida nesse texto evidencia a trajetória específica do iFood. A corporação digital tem origem como um guia impresso de cardápios e, ao longo do tempo, passou por um processo de digitalização que culminou na consolidação de um *core business* centrado em uma plataforma de entrega de alimentos. A partir dessa base, novos serviços digitais foram progressivamente incorporados, aumentando a complexidade da plataforma, com múltiplas funcionalidades e áreas de atuação. O entendimento dessa trajetória foi possível graças à análise combinada de seu portfólio de produtos e serviços de intermediação digital, de seus registros de marca e de suas operações de F&A, permitindo observar padrões de expansão horizontal e vertical, bem como mecanismos de consolidação de ativos intangíveis. Nossa percepção, ao analisar os dados, é que o iFood seguiu um modelo semelhante ao das *Big Tech* estadunidenses no que diz respeito ao crescimento via F&A, que concentra o mercado. Também remete às *Big Tech* o acoplamento desta estratégia de domínio do seu mercado originário com uma diversificação vertical adjacente, onde há sinergias em termos de serviços digitais e dados.

Também parece haver uma ampliação do escopo funcional da plataforma para o tipo *all-in-one* (Rong et al., 2026) e o aprofundamento da integração entre diferentes domínios de consumo, com implicações para a intensificação dos processos de dataficação da vida cotidiana dos usuários. Isso é corroborado pelo próprio CEO ao afirmar “o iFood será um *multi-app*, o que significa que eu vou ter vários *apps* diferentes; alguns meus, outros não meus, que vão se integrar e vão criando um ecossistema de *multi-apps*. (...)” e pelo Diretor de Corporate Ventures, Inovação Aberta & Jet Skis que afirma que a Meituan (*super-app* chinês que oferece vários serviços além da entrega de comida, como reservas de hotel, ingressos para cinema, compras em supermercados e farmácias) é uma referência.

Apesar destas semelhanças com os modelos estadunidense e asiáticos, encontramos duas evidências iniciais de um suposto modelo brasileiro de corporações digitais, que daria origem a um modelo *sui generis* que chamamos de *Brazil Tech*. O primeiro refere-se à baixa centralidade da proteção tecnológica via patentes verificado no caso iFood. Tal característica é consistente com um padrão mais amplo do Sistema Nacional de Inovação brasileiro (Albuquerque et al., 2016; Chiarini; Caliar, 2019; Mazzucato; Penna, 2016), no qual o patenteamento é historicamente menos utilizado, e contrasta tanto com as estratégias das *Big Tech* estadunidenses quanto com as grandes corporações digitais chinesas, que recorrem de forma intensiva a esse instrumento, conforme mencionado na seção 2. No caso do iFood, observa-se o recurso sistemático a mecanismos alternativos de apropriação, em especial a construção e diversificação de ativos intangíveis por meio de registros de marca, associados à ampliação de produtos, serviços e funcionalidades no ecossistema da plataforma. Embora não tenha sido analisado aqui por dificuldades de acesso às informações, o iFood parece utilizar mecanismos de segredo industrial para defender sua produção intangível, como seus 150 algoritmos proprietários⁴⁷.

O segundo aspecto diz respeito à centralidade da “creditização” como estratégia de expansão. A incorporação de serviços financeiros, meios de pagamento e modalidades de crédito no ecossistema do iFood dialoga com uma tradição histórica do varejo brasileiro na qual a intermediação financeira e a oferta de crédito aos consumidores desempenham papel central (Costa; Garcia, 2006; Varotto, 2006), especialmente em um contexto de taxas de juros estruturalmente elevadas (Bresser-Pereira; Paula; Bruno, 2019). As evidências analisadas mostram que essa lógica é reproduzida e intensificada no ambiente das plataformas digitais, contribuindo para a expansão vertical do iFood e para a consolidação de novas fontes de receita.

Ainda assim, apesar do esforço de sistematização das evidências empíricas, o estudo apresenta limitações relevantes que precisam ser explicitadas. Em primeiro lugar, embora tenha havido rigor na apresentação das in-

⁴⁷ Dispon.: <https://www.youtube.com/watch?v=xaaq_qSBPP8&t=766s>, a partir do minuto 12:40, acesso 19/12/2025.

formações e esforços sistemáticos de validação por meio de triangulação de fontes, permanecem lacunas analíticas que limitam a profundidade das interpretações. O avanço dessa análise demandaria a realização de entrevistas em profundidade com tomadores de decisão do iFood, o que permitiria validar ou refutar hipóteses relativas às estratégias de expansão e de construção de capacidades da corporação. Ademais, o portfólio de produtos e serviços de intermediação digital da plataforma é dinâmico, conforme indicado por Barreto e Caetano (2023), o que impõe desafios adicionais ao mapeamento empírico. As dificuldades de acesso simultâneo às três principais interfaces da plataforma, voltadas a entregadores, consumidores e parceiros comerciais, tornam o levantamento exaustivo particularmente complexo, apesar dos esforços metodológicos empreendidos neste estudo. Uma solução para análises futuras poderia focar em unidades de negócios: *delivery*, logística e *fintech*.

Em segundo lugar, mesmo com a definição de procedimentos para identificação e organização dos dados, é plausível que haja subestimação das estratégias efetivamente mobilizadas pelo iFood. Essa limitação decorre, em grande medida, da estrutura de controle corporativo na qual a corporação digital está inserida. O iFood integra um arranjo societário mais amplo e complexo, cujas decisões não são facilmente mapeadas. Por exemplo, a aquisição da empresa Maplink pela Movable⁴⁸ não foi capturada pelo mapeamento realizado. A Maplink teve papel relevante na incorporação de capacidades associadas à logística digital e ao uso de modelos baseados em IA e ao desenvolvimento de modelos algoritmos proprietários para estimar tempos de entrega (Barreto; Caetano, 2023).

De forma semelhante, a relação com a Prosus, subsidiária internacional de investimentos do grupo Naspers, com sede na África do Sul, tem implicações para as estratégias de expansão e de construção de capacidades do iFood. A Prosus opera como um conglomerado global de investimentos, controlando diversas empresas e realizando operações de F&A que afetam (in) diretamente a atuação concorrencial, de expansão e de construção de capacidades do iFood, mas que não aparecem formalmente como aquisições realizadas pela própria corporação brasileira. Um exemplo ilustrativo é a aquisição, em 2024, da plataforma argentina Decolar.com (Despejar.com) pela Prosus⁴⁹. Embora essa operação não figure entre as F&A atribuídas diretamente ao iFood, ela permitiu que a plataforma passasse a oferecer serviços de viagem integrados ao aplicativo para consumidores, mediante a conexão de contas entre o Clube iFood e a Decolar⁵⁰.

Esses exemplos evidenciam que as estratégias do iFood estão inseridas em uma rede corporativa muito mais ampla, na qual decisões tomadas em níveis superiores de controle influenciam diretamente a evolução da plataforma e são influenciadas por pressões de retornos aos investidores da Prosus e Naspers. Essa configuração societária “emaranhada” entre iFood e Prosus evidencia a centralidade do capital financeiro e das estruturas de conglomerado na orientação das estratégias de corporações digitais controladoras de plataformas (Cassiolato et al., 2025; Perez, 2002). Tais estruturas podem envolver objetivos que extrapolam o desempenho isolado da corporação digital analisada, articulando decisões estratégicas em escala global e condicionando dinâmicas concorrenciais nos mercados nacionais. O próprio CEO do iFood menciona que “a Prosus define uma tese e fala globalmente 'vamos fazer essa tese'. Ela [a Prosus] acha empreendedores locais e esses empreendedores vão desenvolvendo essa tese. Então, por exemplo, o *delivery* de comida; ela [a Prosus] tem operações [de *delivery*] em 54 países do mundo que são tocados por empreendedores locais. Então, não é uma grande corporação que você tem uma subsidiária (...) [a Prosus] conecta o *knowledge*, o conhecimento, mas não conecta a burocracia de uma empresa (...) [A Prosus diz] 'só se preocupem em construir seu negócio, não se preocupem em ir para outro lugar' (...)”⁵¹.

Uma agenda de pesquisa futura particularmente promissora consiste em examinar de forma sistemática as estratégias de F&A da própria Prosus e suas articulações com as trajetórias das corporações digitais por ela controladas, incluindo o iFood. Um exemplo ilustrativo é a aquisição, pela Naspers (que tem controle majoritário da Prosus que controla a iFood), de participação minoritária na empresa alemã Delivery Hero, então controladora da plataforma Pedidos Já no Brasil, realizada sem notificação prévia ao Conselho Administrativo de Defesa Eco-

⁴⁸ A Movable chegou a deter 100% do controle do iFood em 2023, depois foi incorporado ao próprio iFood. Dispon.: <<https://institucional.ifood.com.br/noticias/movable-passa-a-deter-100-do-ifood-em-transacao-de-ate-r-94-bilhoes/>>, acesso 19/12/2025.

⁴⁹ Dispon.: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/12/23/dona-do-ifood-prosus-compra-decolar-por-us-1950-por-acao.htm>>, acesso 19/12/2025.

⁵⁰ Dispon.: <<https://comunidade.ifood.com.br/t/clube-ifood-e-decolar-juntos-para-voce-viajar/186702>>, acesso 19/12/2025. O *Annual Report* da Prosus de 2025 afirma que: “For example, iFood customers in Brazil who are already using our platform for food delivery and quick commerce (groceries, pharmaceuticals, etc) can now complete their travel bookings on the same platform via Despegar and shop online for holiday clothing via OLX Brasil.” (p. 6). Dispon.: <<https://www.prosus.com/~media/Files/P/prosus-comp-2025-results-reports-and-events-archive/annual-report/2025/fy2025-annual-report.pdf>>, acesso 19/12/2025.

⁵¹ Dispon.: <<https://www.youtube.com/watch?v=YUBhqmUEOZY&t=33s>>, a partir do minuto 32:46:00, acesso 19/12/2025.

nômica (Cade). Essa operação foi posteriormente caracterizada como prática de *gun jumping*, resultando na aplicação de multa de R\$ 718 mil em 2022⁵². Esse episódio pode indicar que decisões relacionadas à entrada, expansão e reconfiguração de plataformas de *delivery* no mercado brasileiro são frequentemente tomadas no âmbito de grupos financeiros globais, o que pode gerar impactos relevantes sobre a concorrência e a estrutura do mercado doméstico.

Em conjunto, a análise apresentada neste estudo indica que a trajetória do iFood combina estratégias de expansão horizontal, por meio da diversificação de serviços de intermediação digital, e de expansão vertical, apoiadas na incorporação de funcionalidades complementares. Em ambos os movimentos, a consolidação de ativos intangíveis desempenha papel central na construção de capacidades e no fortalecimento da posição competitiva da corporação. Ao sistematizar essas evidências, o artigo oferece um quadro analítico inicial que contribui para compreender como corporações digitais brasileiras, as *Brazil Tech*, constroem capacidades e competem em mercados digitais, ao mesmo tempo em que abre espaço para investigações comparativas futuras envolvendo outras plataformas e arranjos corporativos fora do eixo Estados Unidos–Ásia para responder as seguintes perguntas: quais são as estratégias de expansão e fortalecimento das *Brazil Tech*? Como as *Brazil Tech* se expandem e quais mecanismos de apropriação de valor mobilizam? A negligência do patenteamento implica em algum tipo presente ou futuro de fragilidade corporativa? Elas seguem lógicas de conglomeração, constroem ecossistemas próprios ou adotam formas híbridas de integração tecnológica e organizacional? Pode o iFood e outras *Brazil Tech* realmente se tornar empresas de IA com capacidade competitiva global ou regional? E onde estão os centros decisórios, quando o capital financeiro global propuliona o crescimento das corporações digitais brasileiras?

Referências

- ALBUQUERQUE, Eduardo Mota *et al.* Developing National Systems of Innovation: University-Industry Interactions in the Global South. **Southeast Asian Economies**, v. 33, n. 3, p. 430–432, 2016.
- ARMOOGUM, Prishnee; DAVIES, Stephen; MARIUZZO, Franco. The changing face of anti-trust in the world of Big Tech: Collusion versus Monopolisation. **Cambridge Journal of Economics**, v. 46, n. 6, p. 1455–1479, 2022.
- ATHEY, Susan; MORTON, Fiona Scott. Platform annexation. **Antitrust Law Journal**, v. 3, p. 677–703, 2022.
- BARRETO, Diego; CAETANO, Sandor. **O cientista e o executivo: Como o iFood alavancou seus dados e usou a inteligência artificial para revolucionar seus processos, criar vantagem competitiva e se tornar um case mundial de sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2023.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; PAULA, Luiz Fernando; BRUNO, Miguel. **Financeirização, coalizão de interesses e taxa de juros no Brasil**: Texto para Discussão. Rio de Janeiro: [S.n.]. Dispon.: <<http://www.luizfernandodepaula.com.br/ups/bresser-et-al-2019-financeirizacao-coalizao-de-interesses-e-taxa-de-juros-td-ufjf.pdf>>.
- CASSIOLATO, José E. *et al.* Grandes corporações digitais e financeirização: que espaço para a busca de soberania digital? In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; DANTAS, Marcos (Orgs.). **Economia política de dados e soberania digital: conceitos, desafios e experiências no mundo**. Avaré, SP: Editora Contracorrente, 2025.
- CHIARINI, Tulio; CALIARI, Thiago (ORGS.). **Economia política do patenteamento na América Latina. Tecnologia e Inovação à favor do desenvolvimento**. Jundiaí (SP): Paco, 2019.
- CHIARINI, Tulio; SILVA, Victo. O quebra-cabeça da definição de produtos digitais : um exercício a partir de uma plataforma de entrega de alimentos. **Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, v. 81, 2026.
- COSTA, Armando João Dalla; GARCIA, Junior Ruiz. O empresário schumpeteriano e o setor de varejo no Brasil: Samuel Klein e as Casas Bahia. **Revista de Economia**, v. 32, n. 1, p. 57–82, 2006.
- COYLE, John F.; POLSKY, Gregg D. Acqui-hiring. **Duke Law Journal**, v. 63, n. 2, p. 281–346, 2013.
- CUNNINGHAM, Colleen; EDERER, Florian; MA, Song. Killer Acquisitions. **Journal of Political Economy**, v. 129, n. 3, p. 649–702, 2021.
- FRANCO, Sebastián Fernández; GRAÑA, Juan M.; RIKAP, Cecilia. Dependency in the Digital Age? The Experience of Mercado Libre in Latin America. **Development and Change**, v. 55, n. 3, p. 429–464, 2024.

⁵² Dispon.: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/cade-multa-naspers-controladora-do-ifood-em-r-718-mil/>>, acesso 19/12/2025.

- FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.
- GAUTIER, Axel; LAMESCH, Joe. Mergers in the digital economy. **Information Economics and Policy**, v. 54, n. C, p. 1–15, 2021.
- GAUTIER, Axel; MAITRY, Robert. Big Tech Acquisitions and Product Discontinuation. **Journal of Competition Law & Economics**, v. 20, n. 3, p. 246–263, 2024.
- IORAMASHVILI, Carolin *et al.* Gathering round Big Tech: How the market for acquisitions concentrates the digital sector. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 17, n. 2, p. 293–306, 2024.
- JIA, Kai; KENNEY, Martin. The Chinese platform business group: an alternative to the Silicon Valley model? **Journal of Chinese Governance**, v. 7, n. 1, p. 58–80, 2022.
- JIA, Kai; KENNEY, Martin; ZYSMAN, John. Global Competitors? Mapping the Internationalization Strategies of Chinese Digital Platform Firms. In: TULDER, Rob van; VERBEKE, Alain; PISCITELLO, Lucia (Orgs.). **International Business in the Information and Digital Age**. Bingley (UK): Emerald Publishing Limited, 2018. p. 187–215.
- JIA, Lianrui; NIEBORG, David B.; POELL, Thomas. On super apps and app stores: digital media logics in China's app economy. **Media, Culture & Society**, v. 44, n. 8, p. 1437–1453, 2022.
- JIA, Lianrui; WINSECK, Dwayne. The political economy of Chinese internet companies: Financialization, concentration, and capitalization. **International Communication Gazette**, v. 80, n. 1, p. 30–59, 2018.
- KIM, Bohyeong. South Korea's Megacorp and super app: Kakao's paths to market dominance. **Media, Culture & Society**, v. 47, n. 4, p. 641–659, 2025.
- KIRA, Beatriz. Is iFood Starving the Market? Antitrust Enforcement in the Market for Online Food Delivery in Brazil. **World Competition**, v. 46, n. Issue 2, p. 133–162, 2023.
- KLEIN, Vinicius; TRIEBESS, Isabella. Multi-homing Limitations in the Brazilian Food Delivery Sector: A Case Study on iFood Cade's Decision. **World Competition**, v. 48, n. Issue 3, p. 379–408, 2025.
- KONTAREVA, Alina; KENNEY, Martin. National markets in a world of global platform giants: The persistence of Russian domestic competitors. **Policy & Internet**, v. 15, n. 3, p. 327–350, 2023.
- KONTAREVA, Alina; KENNEY, Martin. Building national autonomy in a platform-dominated world: Russia state policy towards platforms. **SSRN**, p. 1–27, 2024.
- KYUNG-PIL, Kim. The rise and development of the platform economy in South Korea. **International Journal of Asian Studies**, v. 20, n. 2, p. 575–589, 2023.
- LARIOS-HERNANDEZ, Guillermo J. Alibaba in Mexico: Adapting the digital villages model to Latin America. **The Information Society**, v. 40, n. 2, p. 120–135, 2024.
- LLERENA, Patrick; MILLOT, Valentine. Are two better than one? Modelling the complementarity between patents and trademarks across industries. **Industry and Innovation**, v. 27, n. 1–2, p. 52–79, 2020.
- LUNDEVALL, Bengt-Åke; RIKAP, Cecilia. China's catching-up in artificial intelligence seen as a co-evolution of corporate and national innovation systems. **Research Policy**, v. 51, n. 1, p. 104395, 2022.
- LYRA, Marcos Puccioni de Oliveira; MACHADO, Gabrielle Bastos e Silva; FONSECA, Joana Buarque da. Ecosistemas de Plataformas Digitais no Varejo Brasileiro: questões para o antitruste. In: Fortaleza, Brasil: Even3, 2025. Dispon.: <<https://www.even3.com.br/anais/anais-encontro-nacional-de-economia-industrial-enei/1239001-ecossistemas-de-plataformas-digitais-no-varejo-brasileiro--questoes-para-o-antitruste>>
- MAZZUCATO, Mariana; PENNA, Caetano. **The Brazilian Innovation System: a mission-oriented policy proposal**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), 2016.
- MCKNIGHT, Scott; KENNEY, Martin; BREZNITZ, Dan. Platformizing the Economy? Building and Regulating Chinese Digital Platforms. **SSRN Electronic Journal**, p. 1–46, 2021.
- MILLOT, Valentine. **Trademarks as an Indicator of Product and Marketing Innovations**: OECD Science, Technology and Industry Working Papers. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): [*S.n.*]. Dispon.: <https://www.oecd.org/en/publications/trademarks-as-an-indicator-of-product-and-marketing-innovations_224428874418.html>.
- MONTY, Renata Cristina da Silva. Creative Economy: how the interface of Uber Eats and iFood could change your menu. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 3, p. 413–419, 2018.

- MOTOHASHI, Kazuyuki; ZHU, Chen. Technological competitiveness of China's internet platformers: comparison of Google and Baidu by using patent text information. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 18, n. 3, p. 224–250, 2024.
- NASCIMENTO, Tainá Santos do; OLIVEIRA, Rosângela Moreira. Análise comparativa de estratégias de marketing digital no Instagram e iFood. **Revista Scientia**, v. 9, n. 3, p. 229–258, 2024.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge (USA): Belknap Press, 1982.
- NIEBORG, David B.; HELMOND, Anne. The political economy of Facebook's platformization in the mobile ecosystem: Facebook Messenger as a platform instance. **Media, Culture & Society**, v. 41, n. 2, p. 196–218, 2019.
- PARKER, Geoffrey; PETROPOULOS, Georgios; VAN ALSTYNE, Marshall. Platform mergers and antitrust. **Industrial and Corporate Change**, v. 30, n. 5, p. 1307–1336, 2021.
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PEREZ, Carlota. **Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- PLANTIN, Jean-Christophe *et al.* Infrastructure studies meet platform studies in the age of Google and Facebook. **New Media & Society**, v. 20, n. 1, p. 293–310, 2018.
- PLANTIN, Jean-Christophe; DE SETA, Gabriele. WeChat as infrastructure: the techno-nationalist shaping of Chinese digital platforms. **Chinese Journal of Communication**, v. 12, n. 3, p. 257–273, 2019.
- PRATES, Bruno Prado; CHIARINI, Tulio; RIBEIRO, Leonardo Costa. Digital platform firms' venture investments worldwide: Patterns of U.S. and Chinese big techs. *In*: Rio de Janeiro: ANPEC, 2023.
- RIBEIRO, Leonardo Costa; DOS SANTOS, Ulisses Pereira; MUZAKA, Valbona. Trademarks as an indicator of innovation: towards a fuller picture. **Scientometrics**, v. 127, n. 1, p. 481–508, 2022.
- RIKAP, Cecilia. Varieties of corporate innovation systems and their interplay with global and national systems: Amazon, Facebook, Google and Microsoft's strategies to produce and appropriate artificial intelligence. **Review of International Political Economy**, p. 1–29, 2024.
- RIKAP, Cecilia; LUNDVALL, Bengt-Åke. Big tech, knowledge predation and the implications for development. **Innovation and Development**, p. 1–28, 2020.
- RONG, Ke *et al.* All-in-one strategy of platforms: Crafting multiproduct ecosystems. **Technovation**, v. 150, p. 1–15, 2026.
- SILVA, Guilherme Jorge. Diversification in digital platforms: a study for Google and Facebook based on the resource-based M&A approach. **Revista Economia Ensaios**, v. 39, n. 1, p. 21–59, 2024.
- SILVA, Victo; CHIARINI, Tulio; RIBEIRO, Leonardo Costa. Understanding Brazil's Platform Economy: Trends and Regulatory Challenges. **Nova Economia**, v. 34, n. 1, p. 1–31, 2024.
- STEINBERG, Marc; MUKHERJEE, Rahul; PUNATHAMBEKAR, Aswin. Media power in digital Asia: Super apps and megacorps. **Media, Culture & Society**, v. 44, n. 8, p. 1405–1419, 2022.
- STUMMER, Christian; KUNDISCH, Dennis; DECKER, Reinhold. Platform Launch Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 60, n. 2, p. 167–173, 2018.
- VAN DER VLIST, Fernando; HELMOND, Anne; FERRARI, Fabian. Big AI: Cloud infrastructure dependence and the industrialisation of artificial intelligence. **Big Data & Society**, v. 11, n. 1, 2024.
- VAN DER VLIST, Fernando N. *et al.* Super-appification: Conglomeration in the global digital economy. **New Media & Society**, v. 27, n. 6, p. 3314–3337, 2025.
- VAROTTO, Luís Fernando. História do varejo. **GV-EXECUTIVO**, v. 5, n. 1, p. 86–90, 2006.
- VO VAN, That; THANH, Van Tran Thi; HOANG, Kiet Le. How China's Digital Silk Road Penetrates Vietnam Through M&A Activities: Evidence From E-commerce and Logistics. **Sage Open**, v. 15, n. 4, p. 1–23, 2025.
- YIN, Robert K. **Case study research. Design and methods**. Third Edit ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2003.
- ZINGALES, Nicolo; RENZETTI, Bruno. Digital Platform Ecosystems and Conglomerate Mergers: A Review of the Brazilian Experience. **World Competition**, v. 45, n. Issue 4, p. 473–510, 2022.
- ZUBOFF, Shoshana. **A Era do Capitalismo de Vigilância. A luta por um futuro humano na nova fronteira do poder**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.