
Multinational Subsidiary's Search for Legitimacy: The Isomorphism Dilemma

Busca por legitimidade de subsidiária de empresa multinacional: o dilema do isomorfismo

Received: 15-06-2024 | Accepted: 19-07-2024 | Published: 23-07-2024

Dario de Barros Vedana

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2690-111X>

Fundação Getulio Vargas, Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, Brasil

E-mail: dario.vedana@inovandomais.com.br

Renato Souza Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1759-5640>

Fundação Getulio Vargas, Brasil

E-mail: renato.renn@gmail.com

ABSTRACT

The development of companies is limited by institutions that create common paths for all companies, such as the need for mimetic isomorphism. However, when it comes to multinational companies (MNCs), this reality is more complex. These companies face pressure at the global level (from the headquarters and other subsidiaries). Our proposal aims to elucidate how MNCs use the principles of organizational fields in their strategy for entering new markets. We investigate Amazon's entry strategy into the Brazilian market, assessing its level of isomorphism, decoupling, and legitimation. A single case study was conducted on Amazon's entry into Brazil to analyze the consistency of Kostova, Roth & Dacin's (2008) propositions concerning the neoinstitutional theory of organizational fields. Our analysis identified five types of strategies for legitimation in the organizational field: legitimation, synergy, endorsement, innovation, and adaptation, all observed in practice in the case.

Keywords: Organizational Theory. Multinational Firm. Firm strategy. Business Strategy. Entry strategy. Strategic Management.

RESUMO

O desenvolvimento das empresas é limitado pelas instituições que gera caminhos comuns a todas as empresas como necessidade de isomorfismo mimético. No entanto, quando se trata de empresas multinacionais (EMNs) essa realidade é mais complexa, essas empresas lidam com pressão no nível global (pela matriz e demais subsidiárias). Nossa proposta visa a elucidar como as EMNs utilizam os princípios dos campos organizacionais em sua estratégia de ingresso em novos mercados, investigando a estratégia de entrada da Amazon no mercado brasileiro, avaliando seu nível de isomorfismo, desacoplamento e legitimação. Um estudo de caso único da entrada da empresa Amazon no Brasil foi realizado para analisar a consistência das proposições de Kostova, Roth & Dacin (2008) em relação à teoria neoinstitucional de campos organizacionais. Nossa análise apontou a existência de cinco tipos de estratégias para legitimação no campo organizacional, legitimação, sinergia, endosso, inovação e adequação, verificados no caso na prática.

Palavras-chave: Teoria Organizacional. Empresa Multinacional. Estratégia Empresarial. Estratégia de Negócios. Estratégia de Entrada. Gestão Estratégica.

INTRODUÇÃO

O trabalho de DiMaggio e Powell (1983) contribuiu para explicar como as empresas atuam nos diferentes mercados, de acordo com os autores, as empresas sofrem pressões para se adaptarem ao ambiente no qual estão situadas, segundo os autores, estas pressões para adaptações são exercidas por governos através da força da lei, por comportamento comum dos pares que adapta os consumidores se tornando um padrão (Peng et al. 2023), e normas sociais. Todas estas pressões levam as empresas a adotarem um comportamento isomórfico para sobreviver ao ambiente (Peng et al. 2023). No entanto, empresas multinacionais têm uma estrutura completamente diferente, o que as leva a ser diferente das empresas locais, elas precisam lidar com o controle da matriz que limita suas ações (Henisz, 2004; Thornton, 1995; Greenwood et al., 2002; Kostova, Roth & Dacin, 2008), além de ter que lidar com a pressão das demais subsidiárias e a relação delas com a matriz. Toda esta dinâmica torna a relação das empresas multinacionais com os mercados locais bastante complexos (Escobar & Vredenburg, 2011; Husted & Allen, 2006; Van Hoorn & Maseland, 2016).

A perspectiva institucional é amplamente aceita por demonstrar o padrão de comportamento organizacional (Van Hoorn & Maseland, 2016; Peng et al. 2023), porém levando em conta as ações das empresas multinacionais, a visão do neoinstitucionalismo impulsionado pelo trabalho de DiMaggio e Powell (1983) é desafiada. Em seu trabalho Kostova, Roth & Dacin (2008), analisaram a dinâmica de adaptação das empresas multinacionais a mercado local sob a perspectiva da teoria neoinstitucional, segundo os autores a área de negócios internacionais demandava uma abordagem mais ampla para entender o movimento, considerando uma adaptação diferente das multinacionais ao campo organizacional local, por isso desenvolveram uma nova teorização que expande a visão tradicional de isomorfismo para explicar o movimento das empresas multinacionais.

Este artigo objetiva elucidar como as EMNs utilizam os princípios dos campos organizacionais em sua estratégia de ingresso em novos mercados, a partir do teste da teorização proposta por Kostova, Roth & Dacin (2008) com um estudo de caso único da entrada da Amazon no Brasil, e, com isso, identificar os caminhos que a multinacional seguiu no processo de se legitimar localmente, sob a perspectiva institucional (Kostova, Roth & Dacin, 2008; DiMaggio & Powell; 1983; Rana & Sorensen, 2002). O estudo de caso único foi realizado usando coleta de dados secundários, em que analisamos as ações estratégicas reportadas por ambas as empresas, a Amazon frente à empresa padrão local

B2W (Atual Americanas SA), para identificar se houve isomorfismo mimético, desacoplamento e cerimonialidade ou distinção institucional. Sob a perspectiva institucional tomamos como práticas padrões do mercado local aquelas adotadas pela B2W Varejo, maior varejista de e-commerce do país, de 2011 a 2019. Em uma segunda etapa, uma análise foi realizada para avaliar os tipos de legitimação buscados pela empresa no mercado local, estas foram classificadas entre 3 tipos iniciais de legitimação: imagem, sinergia e endosso (Rana & Sorensen, 2002), a partir dessa análise inicial identificamos outros dois níveis de legitimação: inovação e adequação. Finalmente, partindo dos dados coletados sobre a estratégia de entrada da Amazon no Brasil em busca de legitimação, analisamos como se dá as proposições de Kostova, Roth & Dacin (2018) em relação aos princípios relativos ao campo organizacional, isomorfismo, desacoplamento e cerimonialidade, e legitimidade.

Para atender a este objetivo esta pesquisa está organizada da seguinte forma, primeiramente é apresentada a presente seção introdutória, na seção dois é conduzida uma revisão da teoria, em seguida é apresentada a seção três com o modelo teórico extraído da revisão teórica que explica o movimento das EMN no campo organizacional, em seguida a seção quatro mostra os procedimentos metodológicos, na seção cinco é apresentado a análise dos dados e discussão com a teoria, e a finaliza com as conclusões, limitações e direcionamentos para futuras pesquisas na seção seis.

REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

Kostova, Roth & Dacin (2008) desenvolveram um conjunto de provocações com relação a “Campo Organizacional”, “Isomorfismo”, “Desacoplamento e cerimonialidade” e “Legitimidade”, que desafiam a validade do neoinstitucionalismo tradicional no contexto das EMNs e ofereceram ideias para uma construção mais atualizada da teoria no estudo das EMNs, com base na integração do institucionalismo "velho" e "novo".

Campos Organizacionais

De acordo com DiMaggio & Powell (1983), os campos organizacionais constituem “a vida institucional”, ou seja, onde fornecedores, recursos, consumidores, agências reguladoras e outras organizações geram produtos e serviços similares. Um aspecto importante nos campos organizacionais é que os atores que o compõem interagem e influenciam-se uns aos outros de forma substancial (Scott, 1994). Com o tempo, mesmo que essas organizações sejam diferentes entre si, elas passam pelo processo de estruturação (Giddens, 1979). Em outras palavras, essas organizações desenvolvem uma realidade social comum que as protegem por meio da redução de ambiguidade e incertezas. Contudo, isso não significa que esses campos não estejam suscetíveis a mudanças (Greenwood, Suddaby and Hinings, 2002).

Essa noção de campos organizacionais é contestada no caso das multinacionais. Essas empresas operam em diversos países, lidando com sistemas nacionais diferentes. Kostova, Roth & Dacin (2008) seguem essa lógica para pontuar que esse tipo de organização tende a se distanciar dos campos organizacionais locais, alinhando-se com regras e padrões definidos no nível global.

Outro argumento apresentado pelos autores é que as multinacionais formam um ambiente institucional próprio entre a matriz e suas subsidiárias. Nesse caso, as subsidiárias tendem a se alinhar mais com esse ambiente institucional - do qual é mais dependente - do que do ambiente externo onde opera.

Seguimos a premissa de que os campos organizacionais são suscetíveis a mudanças (Greenwood et al. 2002) que podem ser causados por diversos motivos, dentre os quais a entrada de novas empresas (Thornton, 1995). Essa perspectiva de campo organizacional é especialmente relevante no contexto da entrada de multinacionais em mercados emergentes. A operação desse tipo de organização é a que tem mais chances de causar distinção no campo organizacional, pois são organizações diferenciadas que tendem a seguir padrões e práticas já solidificadas no âmbito global (Kostova et al., 2008).

Isomorfismo

O segundo aspecto da teoria institucional é o isomorfismo. DiMaggio & Powell (1983) afirmam que no isomorfismo institucional as organizações são influenciadas pelas normas e valores da sociedade e precisam se adaptar a eles para sobreviver, por meio de mecanismos de convergência (mimético, normativo e coercitivo), que auxiliam e determinam a estruturação e a composição dos processos organizacionais das empresas.

Esses três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre foram descritos por DiMaggio & Powell (1983): 1) isomorfismo coercivo, que decorre da influência política e do problema da legitimidade que acontece em decorrência das pressões formais por órgãos controladores, leis, governo; 2) isomorfismo mimético - ou cognitivo para Kostova e al (2008), resultante de respostas-padrão à incerteza pelo benchmarking e imitação das práticas das outras organizações; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização e necessidade de seguir normas e condutas das classes profissionais, como exemplo: médicos, contadores, advogados, etc.

Kostova, Roth & Dacin (2008) consideram que fundamentalmente, o isomorfismo no sentido neoinstitucional tradicional não se aplica às EMNs e atribuem isso ao fato de que o isomorfismo ocorre apenas em um campo organizacional e, no âmbito global, há falta de clareza de definição do campo organizacional. Adicionalmente, para Kostova, Roth & Dacin (2008), as EMNs estão protegidas, são menos dependentes e, em alguns casos, talvez até isentas de pressões institucionais locais, por causa de: a) posicionamento complexo que possuem na rede de setores organizacionais, b) acesso a práticas em países locais em que estão presentes, podendo escolher entre essas práticas as que vão adotar globalmente e c) diferenciais que trazem ao país anfitrião, podendo até classificar as EMNs como uma classe diferente. Por isso, na visão de Kostova, Roth & Dacin (2008), existem pressões institucionais que podem afetar as EMNs, porém mais restritas aos domínios regulatórios e legais (coercivo), podendo haver pouca aplicação de práticas estabelecidas pelas organizações locais (mimético/cognitivo e normativo).

No entanto, Kostova, Roth & Dacin (2008) reconhece que as EMNs têm camadas de práticas, cada uma delas possivelmente isomórficas e complexas com diferentes classes (práticas das instituições globais e outras semelhantes entre as subsidiárias determinadas pela matriz), resultantes de diversas influências institucionais e das escolhas que as EMNs fizeram por conta própria. “como tal, o isomorfismo não é uma condição necessária para legitimidade ou sobrevivência” (Kostova et al, 2008, pág. 999). Aqui precisamos ponderar que a Proposição de Kostova, Roth & Dacin (2008) diz respeito ao conceito de isomorfismo tradicionalmente conceituado pelos autores DiMaggio e Powell (1983) da teoria institucional. Por isso, em nosso modelo teórico demonstra que o isomorfismo da subsidiária em relação à adoção de práticas locais é diretamente proporcional ao desacoplamento, que veremos a seguir em relação à matriz.

Desacoplamento e cerimonialidade

O terceiro aspecto compreendido pela teoria neoinstitucional em que a EMN se distancia do padrão, segundo Kostova, Roth & Dacin (2008), é o desacoplamento, processo pelo qual a empresa, sofrendo uma pressão isomórfica de modelos conflitantes, adaptaria sua organização ao mercado local em busca de legitimação levando em conta a pressão por legitimação da matriz. Em seu trabalho seminal, Meyer & Rowan (1977) argumentam que as pressões institucionais são feitas por uma série de mitos de “como a organização deve se comportar” (Meyer & Rowan, 1977, p.341), estes mitos são como técnicas, políticas organizacionais ou formas de implementar serviços apontados como a melhor maneira de se operar naquele ambiente institucional. Todavia, existe uma distância entre a estrutura formal da organização e os procedimentos realizados para a execução das atividades diárias.

A estrutura organizacional formal está descrita em planos e formulários da empresa, ela descreve o organograma da empresa, as normas de condutas a serem seguidas pelos funcionários, a hierarquia, e num nível externo a visão e valores da organização, ou seja, uma visão racionalista da organização. Por outro lado, a realidade do cotidiano da empresa é repleta de desafios, imprevistos, pessoas com perfis diferentes que geram a organização real do dia a dia (Meyer & Rowan, 1977). A grande contribuição do trabalho da Kostova, Roth & Dacin (2008) é trazer de volta os aspectos sociológicos da teoria organizacional na análise de EMN, trazendo a diferença entre a estrutura formal e a execução real, levando a um resultado bastante diferente daquele originalmente teorizado.

A pressão do local, pode até afetar a estrutura formal da organização, mas o efeito do desacoplamento será sentido na prática organizacional, que movida pelos mitos institucionalizados se adapta o quanto possível a estes mitos por meio de um processo descrito por Kostova, Roth & Dacin (2008) como *cerimoniality*. Este processo cerimonial de desacoplamento em EMN é bastante diferente da pressão institucional de empresas locais, pois a EMN sofre pressão institucional do país sede, da matriz, bem como da interação com subsidiárias de outros países. Esta pressão torna a EMN diferente de uma empresa local, pois no seu processo cerimonial de desacoplamento o resultado não vem a ser necessariamente um isomorfismo, mas, uma estrutura organizacional nova cuja legitimação no mercado local vem mesmo não havendo um comportamento isomórfico preciso, ao analisar as EMN através da teoria institucional é possível destacar a

“complexidade institucional” que esse tipo de organização enfrenta (Kostova & Roth, 2002, p. 215).

Além da pressão para adaptação externa sofrida pela EMN, existe uma pressão interna por legitimação na subsidiária, algo não visto nas empresas locais, mas característica preponderante da natureza das EMNs, pois este conflito de pressões institucionais leva a compreensão do que é bom para uma subsidiária não ser bom para a outra (Kostova & Roth, 2002). A estrutura organizacional das EMNs tem essa característica única que leva a um processo cerimonial de desacoplamento às pressões internas e externas, logo ignorar essa pressão interna nas EMNs leva a uma teorização simplista deste tipo de organização (Kostova, Nell, & Hoenen, 2018).

Legitimidade

A quarta característica do fenômeno das EMNs sob a ótica do institucionalismo, segundo Kostova, Roth & Dacin (2008) é a busca por legitimidade. Em empresas locais a pressão por uma adequação isomórfica é mais fácil de se verificar, pois a pressão do ambiente local é única a afetar estrutura organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), nas EMNs a busca por legitimação fica mais complexa, pois tem uma pressão diversa por legitimação pela matriz e pelo ambiente institucional local (Birkinshaw & Pedersen, 2009).

Segundo DiMaggio e Powell (1983) a legitimidade pode ser vista como um resultado da aceitação da empresa no mercado local e da conformidade com as estruturas institucionais do mercado local. A legitimidade é resultado de uma construção social de como a empresa é vista pelo mercado local, pois as pessoas irão responder às ações da empresa indicando sua aceitação por meio do consumo (Kostova & Zaheer, 1999), a característica de “construção social” se dá pelas pessoas que conferem essa legitimidade e estão envoltas em suas crenças e valores locais, o que as levou a se acostumar com o ambiente institucional local (Rana & Sørensen, 2020).

Do ponto de vista institucional econômico, o sistema estabelecido levanta uma série de facilidades para quem o segue, pois o custo de transação diminui ao se adaptar a ele, garantindo inclusive acesso a recursos locais (North, 1991). Por esse motivo é muito difícil que uma empresa se diferencie demais do ambiente institucional local, pois a estratégia estabelecida além de levar a menos esforço diminui o custo de transação na entrada em outros mercados (Williamson, 1991). As poucas que conseguem se legitimar em outros ambientes institucionais podem gerar grande inovação. Segundo Rana &

Sørensen (2020), exemplo disso são Google e Facebook, que se legitimam em mercados diferentes da matriz levando a sua estratégia para o mercado hospedeiro, chegando a alterá-lo.

Segundo Rana e Sørensen (2020) a legitimidade pode ser verificada a partir de três aspectos, a) nível de Imagem de como a marca ou a própria subsidiária é vista pelas pessoas no mercado local, se boa ou má; b) nível de endosso, quando os stakeholders manifestam publicamente o reconhecimento da empresa certificando-a como pertencente ao mercado local; e c) o nível de sinergia, quando a empresa alcança um nível de aceitação que leva a eficiência operacional quase natural.

A busca por legitimidade das EMNs foi explorada por Kostova & Zaheer (1999) que observaram três características da natureza das EMNs que as diferenciavam das empresas locais na busca por legitimação:

- A multiplicidade de ambientes institucionais são resultado da ação destas empresas em mais de dois países diferentes, aprendendo a sobreviver e crescer em cada um desses ambientes, e cada um destes países irão requerer uma ação diferente da empresa, caso o país da subsidiária seja mais próximo do país da matriz essa relação é mais simples (Henisz & Williamson, 1999), se for cultural ou economicamente mais distante essa operação fica mais difícil, tornando as negociações para um acordo nessa pressão diversa mais complexa, o que resulta numa empresa com uma aprendizagem mais rica (Kostova, 1997);
- A complexidade organizacional tem sido apontada como um fator relevante para as EMNs desde o trabalho de Bartlett & Ghoshal (2002) que observaram as diversas maneiras com que as EMNs organizam sua relação matriz-subsidiária, se diversificando em graus de controle mais firmes ou mais leves. No entanto, esse controle exercido vai afetar diretamente o quanto a subsidiária se adapta ao contexto local e o quanto se adapta a pressão interna;
- E por fim o processo complexo de legitimação o tempo e esforço investido por uma EMN na legitimação é muito grande, pois ela é fruto de investimento por parte da matriz e busca atender a um mercado, muitas vezes distante do mercado da matriz, levando a complicações diversas, como apontado por Rabbiosi & Santangelo (2019) que mostraram que mesmo com controle rígido por parte da matriz, as subsidiárias de países com alto índice de corrupção acabavam por ter um maior autocontrole a adaptação e legitimação local,

contrariando a teoria básica de EMN (Ambos & Birkinshaw, 2010; O’Brien, Sharkey Scott, Andersson, Ambos, & Fu, 2019).

Neste sentido, uma empresa local sofre pressão institucional por adaptação para legitimação, já a EMN sofre uma pressão diversa pela influência da matriz, das demais subsidiárias e das instituições do país hospedeiro. Esses conjuntos de pressões torna a EMN uma organização que aprende das várias situações experienciadas em vários contextos institucionais diferentes em cada país. Por ter que atender ambas as pressões o resultado não é um isomorfismo puro com o ambiente institucional local, mas uma estrutura organizacional única legitimada interna e externamente.

MODELO TEÓRICO

Seguindo a literatura neoinstitucional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1994) e considerando as contribuições propostas a essa literatura para o caso das multinacionais (Rana & Sorensen, 2020) o modelo teórico proposto se presta a auxiliar em responder a pergunta de pesquisa: como as EMNs utilizam os princípios dos campos organizacionais em sua estratégia de ingresso em novos mercados?

Figura 1 – Framework da relação do campo organizacional com empresa multinacional



Fonte: Adaptado de Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008); DiMaggio & Powell (1983).

As multinacionais são empresas diferenciadas daquelas que operam apenas localmente (Kostova, Roth & Dacin, 2008). Essas empresas sofrem pressões tanto do ambiente global como do ambiente local (Escobar & Vredenburg, 2011; Husted & Allen, 2006). No ambiente global, essas empresas fazem parte de um “campo organizacional”

extremamente complexo, composto por atores de diversos países e pela matriz que junto com as outras unidades foram também um campo intraorganizacional (Kostova, Roth & Dacin, 2008).

Contudo, o fato de a EMN fazer parte de um campo organizacional amplo e complexo não elimina a existência de um campo organizacional local composto por regras e padrões já solidificados pelos atores que operam naquele ambiente (DiMaggio & Powell, 1983). Nesse sentido, a subsidiária precisa atuar em duas frentes, atendendo as demandas globais e as pressões locais (Bartlett & Ghoshal, 2008). De fato, a EMN não atua em um campo claramente definido (Kostova, Roth & Dacin, 2008).

A capacidade dessa organização de se distanciar dos padrões globais para também incorporar as demandas locais em sua estratégia é conhecida como desacoplamento. Esse processo não é dicotômico, ou seja, em algum grau a subsidiária irá passar pelo desacoplamento. O grau de desacoplamento observado pela subsidiária é proporcional às pressões isomórficas que estão presentes no campo organizacional local e inversamente proporcional à pressão sofrida internamente pela matriz.

No caso das EMNs, ainda haverá pressões dos mitos institucionais (Meyer & Rowan, 1977) do ambiente local, porém por sofrer pressões mais brandas do ambiente local essas organizações tendem sofrer menos desacoplamento, e consecutivamente, não terão a necessidade de cerimonialidade (Kostova et. al. 2008).

Operando no campo organizacional local, ainda que em menor nível do que uma empresa local, a multinacional irá sofrer pressões do ambiente para que se torne isomórfica a este. Diversos mecanismos são colocados em prática nesse processo (mimético, coercitivo e normativo) (DiMaggio & Powell, 1983). Essas empresas geralmente levam práticas distintas que são apreciadas no país de destino, por isso é provável que tenham uma adoção menor às práticas locais. Usualmente a adoção das práticas locais ficam restritas ao campo regulatório (coercivo) (Kostova, Roth & Dacin, 2008). Contudo, é importante salientar que esse comportamento pode não ser claramente observado em qualquer tipo de multinacional. Afinal, o argumento proposto por Kostova, Roth & Dacin (2008) é fundamentado no pressuposto que a EMN detém práticas altamente apreciadas pelo mercado local.

O nível de isomorfismo observado pode levar as multinacionais a adotarem as práticas locais (DiMaggio & Powell, 1983), ou trazer distinção institucional e mudanças para o mercado local onde opera (Thornton, 1995; Greenwood et al. 2002; Kostova, Roth & Dacin 2008). Ambos os caminhos podem levar a organização a se legitimar nesse

ambiente. Esse processo de legitimação ocorre em três níveis, imagem, endosso e sinergia (Rana & Sorensen, 2002).

METODOLOGIA

Nesta pesquisa utilizamos o método de estudo de caso único como procedimento metodológico (Yin, 2015). Embora este método de pesquisa seja criticado como método científico de pesquisa, especialmente por positivistas, por conta da limitação de generalização dos achados, pela ausência de validação externa (Yin, 2015), alguns autores, como Mariotto, Zanni & Moraes (2014) apresentaram alternativas para legitimar método de estudo de caso único, a fim de atender a critérios positivistas de pesquisa e aumentar o rigor neste processo de pesquisa (validade interna, validação de constructos, validação externa e confiabilidade).

Com relação à validade interna, os autores argumentaram que o pesquisador deve formular “um framework de pesquisa claro”, enfatizando as relações entre variáveis e resultados, analisando padrões e realizando triangulação de dados, a partir de diferentes fontes de dados, esta etapa foi cumprida na criação do modelo teórico que explica a entrada da EMN no contexto emergente (ver Figura 1). Para validação do constructo, deve-se estabelecer “uma clara cadeia de evidência”, a fim de facilitar aos leitores o entendimento de como o pesquisador chegou às conclusões, a partir das questões iniciais de pesquisa. Mariotto, Zanni & Moraes (2014) destacam ainda a importância da transparência nos procedimentos de pesquisa para permitir a replicação por outros pesquisadores (Eisenhardt & Graebner, 2007). Por fim, Mariotto, Zanni & Moraes (2014) reforçam a importância dos casos únicos para a construção de teoria com base em dados empíricos ricos (Eisenhardt & Graebner, 2007) e a possibilidade de generalização e de teste da validade de teorias, quando a evidência encontrada no estudo de caso refuta uma proposição teórica existente ou gera novos insights, a fim de que uma determinada teoria vigente possa ser rejeitada, revista ou reformulada (Mariotto, Zanni & Moraes, 2014; Popper, 1974).

O caso escolhido para testar a relação desacoplamento e isomorfismo em EMN foi a empresa Amazon e sua chegada no Brasil, ela se mostra uma fonte válida de caso único por dois fatores teóricos preponderantes (Eisenhardt, 1989): a) a Amazon sobreviveu ao boom das empresas.com no início dos anos 2000, que alterou completamente os modelos de negócios sendo altamente tecnológica e competitiva nos mercados em que atua, e b) o Brasil como país de entrada apresenta características únicas

que tornam a entrada da Amazon relevante, mercado com 210 milhões de habitantes, com alta concentração de mercado em vários setores (Campinas, 2015), e como uma das exceções o e-commerce, o que leva a uma competição elevada e tende a levar os novos entrantes ao isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983), portanto a entrada da Amazon no Brasil apresenta uma justificativa teórica para testar o efeito apontado no modelo teórico (Eisenhardt, 1989).

Ao utilizar um estudo caso único da busca por legitimação da subsidiária de EMN, a proposta desta pesquisa foi mapear dados de fontes distintas para triangulação de dados e entender como foi o processo de legitimação da Amazon na sua entrada no mercado brasileiro (2011), utilizando um framework de análise comparativa entre a atuação estratégica da EMN e do principal player do mercado local (B2W Varejo). Como fonte de dados para esta pesquisa adotamos a análise documental e a cronologia da divulgação dos fatos mais importantes nas companhias pesquisadas, por meio de releases, comunicados oficiais para a Imprensa¹, e balanços financeiros entre 2011 e 2019², que trazem dados consolidados anuais, bem como notícias publicadas na Imprensa Nacional, de 2011 a 2019, de ambas as empresas, listadas em bolsa de valores. Esta análise documental teve como vantagem a recuperabilidade, pois pode-se voltar aos dados facilmente e o fato de as informações serem descritas e não serem criadas para o estudo de caso, diminui o viés, sendo possível ter uma ampla cobertura de tempo (Yin, 2015). Como utilizamos dados públicos, em nossa pesquisa, mantivemos os nomes das empresas envolvidas no estudo. Esclarecemos que não analisamos questões coercitivas e normativas, pois para Kostova, Roth & Dacin (2008), isso é considerado mandatário para atuação em um mercado local. Nossa análise é restrita às questões miméticas para adaptabilidade local. A figura 2 demonstra o processo de análise adotado.

¹Sala de Imprensa Amazon Brasil. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/imprensa>>. Acesso em: 20 jun 2020 e em 26 abr 2024. Valor Econômico, RI. Disponível em: <<https://valor.globo.com/valor-ri/empresa/b2w-companhia-digital/>>. Acesso em em 26 abr 2024.

²Relações com Investidores da Amazon. Disponível em: <<https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>>. Acesso em: 20 jun 2020 e em 26 abr 2024.

Relações com Investidores da B2W Varejo. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/informacoes-aos-investidores/releases-de-resultados>>. Acesso em: 22 jun 2020.

Relações com Investidores Americanas SA (antiga B2W Varejo). Disponível em: <<https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados/>>. Acesso em: 26 abr 2024.

Figura 2 – Processo de análise de dados

1ª Fase	Análise de comportamento em níveis de:	Isomorfismo
		Desacoplamento
		Distinção
2ª Fase	Análise da estratégia de legitimação em níveis de:	Imagem
		Endosso
		Sinergia
		Inovação
		Adequação

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Como o objetivo desta pesquisa é avaliar os efeitos de desacoplamento-isomorfismo da Amazon no Brasil, foi necessário para capturar a situação do mercado Brasil, como definição de padrão do mercado do varejo digital brasileiro analisamos as ações estratégicas da B2W Varejo, que atingiu um faturamento de R\$ 18,7 bilhões em 2019 e, de acordo com ranking da SBVC (2018), foi pioneira e maior empresa do mercado varejista digital brasileiro a época, conseqüentemente, ditava as tendências do mercado nacional e gerava o efeito isomórfico para novos entrantes (DiMaggio & Powell, 1983).

A análise foi realizada em dois estágios: (1) análise do comportamento isomórfico e (2) caminhos de legitimação. Primeiramente, pareamos as ações estratégicas reportadas por ambas as empresas (Amazon x padrão local B2W) anualmente. Na segunda fase, foi feita a análise do comportamento adotado pela Amazon em relação ao padrão local brasileiro, classificando-as como: a) Isomorfismo Mimético as ações tomadas posteriores às ações estratégicas semelhante já vista no mercado local e que ela não seria obrigada a realizar por força regulatória; b) Desacoplamento da subsidiária em relação à matriz as ações tomadas que as faz assemelhar-se do mercado brasileiro sem comprometer-se, ou c) Distinção institucional, ações tomadas que não são práticas comuns do mercado brasileiro seguida posteriormente pelo mercado local (Kostova, Roth & Dacin, 2008). Esta etapa resultou na Tabela 1.

Na segunda fase as ações estratégicas da Amazon foram analisadas para avaliar os tipos de legitimação buscados pela empresa no mercado local, estas foram classificadas entre 3 tipos iniciais de legitimação, a) Imagem, sem interesse direto de venda; b) Endosso, associação de marca, reconhecimento do mercado ou governo; c) Sinergia,

parceria com fornecedores, marcas para melhorar a operação e aumento das vendas; estes três primeiros tipos de legitimação Imagem, Endosso e Sinergia foram abordados por Rana & Sørensen (2020). No entanto, ao analisar Amazon no Brasil, identificamos a necessidade de incluir dois novos tipos para classificar caminhos de legitimação Inovação e Adequação, apresentados à seguir: d) Inovação, importação de tecnologia, produto ou serviço exclusivo da companhia; ou e) Adequação, adaptação de processos, formas de pagamento, produto ou tecnologia, a fim de atender às demandas do perfil de consumidores locais.

Análise do comportamento isomórfico

Com base nos dados coletados sobre a estratégia da Amazon no Brasil e da B2W principal player do e-commerce brasileiro a época, que reflete as principais práticas do setor no país, selecionamos algumas das principais práticas e diferenciais setoriais e inerentes de ambas as companhias, a fim de identificar situações de isomorfismo mimético na adoção de práticas locais ou de desacoplamento da empresa estrangeira em relação ao mercado local, bem como elementos de Inovação (ver Tabela 1).

Um elemento que é particular do mercado brasileiro é a condição de pagamento, comumente parcelado em 10 vezes sem juros, ou ainda, com a possibilidade de pagamento via boleto. Nesse aspecto, a Amazon apresenta isomorfismo mimético ao passo que acompanha as práticas do mercado brasileiro no que tange à oferta de parcelamento e pagamento via boleto. Tanto as características de frete como as características relacionadas ao parcelamento são práticas solidificadas no mercado brasileiro. A adoção dessa prática pela Amazon reforça que mesmo sendo uma EMN a empresa irá se alinhar com práticas amplamente consolidadas no campo organizacional que opera (DiMaggio & Powell, 1983). Esse exemplo não enfraquece a percepção que EMN são diferenciadas e, portanto, serão menos isomórficas ao ambiente (Kostova, Roth & Dacin, 2008), contudo demonstra que ainda sendo uma EMN, e nesse caso, a maior EMN do mundo em valor de mercado (Winter, 2019), não é suficiente para ignorar pressões institucionais já consolidadas em um mercado, inclusive as miméticas.

Outro movimento comum do mercado, ainda, tomando por base a estratégia da B2W são as parcerias com empresas financeiras para a oferta de cartão de crédito próprio. No caso da B2W a empresa vai além ofertando também linhas de crédito para os comerciantes que vendem em sua plataforma. Uma diferença importante entre a oferta de parcelamento e a oferta de crédito direto é que a primeira não envolve riscos direto para

o vendedor, enquanto o segundo, além de maiores riscos, pode também trazer altos lucros. Essa prática é comum entre os grandes varejistas brasileiros, mas ainda não é adotada pela Amazon, o que demonstra, nesse aspecto, um menor nível de desacoplamento com relação às práticas adotadas no setor, consecutivamente, a empresa é vista como menos isomórfica ao ambiente. Esse aspecto, reforça a pressuposto de que as EMN possuem mais liberdade para definir as pressões que irão atender (Kostova, Roth & Dacin, 2008).

Tabela 1 – Análise comparativa Isomorfismo vs Desacoplamento e cerimonialidade vs Distinção entre Amazon e B2W (Mercado Local) de 2011 a 2019

Estratégia	Comportamento adotado	Amazon	Comparativo B2W Varejo (Mercado Local)
Parcelamento de Compras e frete grátis	Isomorfismo (mimético)	Parcelamento de compras em até 6 vezes sem juros (2017).	Parcelamento de compras já era uma prática comum no Brasil antes da chegada da Amazon.
		Ampliação da estratégia de frete grátis (para pedidos a partir de R\$ 149) e opções de entrega rápida (2019). Criação do Amazon Prime, plano de assinatura de R\$ 9,90 por mês para acesso a entretenimento do Amazon Prime Video (filmes e séries), frete grátis, rápido e ilimitado sem valor mínimo de compra para qualquer CEP do Brasil e promoções exclusivas (2019).	Expansão do Prime para empresas da B2W Varejo, por R\$ 79,90 ao ano (2017), com frete grátis e entregas rápidas.
Lançamento de Marketplace	Distinção institucional	Lançamento do Marketplace para Livros (Gestão no ambiente do site para vendedores), para pessoas físicas e jurídicas (novos, usados ou raros) na Amazon (2017). Expansão do Marketplace para Eletrônicos, adicionando mais de 110.000 ofertas ao catálogo (2017).	Início da operação do Marketplace (Americanas.com e no Submarino, plataformas do grupo B2W Varejo) (2013).
Cartão de crédito próprio e serviços financeiros	Desacoplamento e cerimonialidade	-	Cartão Submarino atingiu 37% de participação nas vendas do site (2011). Lançamento do Digital Finance em parceria com a Cetelem para oferecer cartões de crédito e outros serviços financeiros nos sites Americanas.com e Shoptime, replicando o modelo desenvolvido no Submarino Finance (Cartão Submarino) (2014).
Venda de produtos internacionais	Distinção institucional	Expansão do portfólio de livros importados (2015).	Lançamento da Americanas Mundo, que possibilita que os clientes comprem produtos de todos os lugares do mundo (incluindo EUA e China) de diversas categorias, expandindo o sortimento para mais de 13,4 milhões de itens (2019).
Novos produtos, campanha e marketplaces internacionais	Distinção institucional	Amazon Web Services (AWS), plataforma de infraestrutura em nuvem de baixo custo (2011); Lançamento da Loja Kindle (2013); Lançamentos de novas versões do Kindle (2012 a 2019); Book Friday, como se fosse a Black Friday, mas focada em livros (2015) e vendedores brasileiros também podem vender seus livros em websites no exterior: Estados Unidos (Amazon.com), México (Amazon.com.mx) e Canadá (Amazon.ca) (2015); Amazon Prime Video (2016); Fire TV Stick Basic Edition (2017); Amazon Music Unlimited (2019).	-

Centro de Distribuição	Isomorfismo (mimético)	Novo Centro de Distribuição, localizado em Cajamar, na Grande São Paulo (2019); Novo Centro de Distribuição no Nordeste, aumentando as opções de frete grátis e rápido para clientes da região, localizado na cidade de Cabo de Santo Agostinho, na Grande Recife, em Pernambuco (2019).	Inauguração de Novo Centro de Distribuição na cidade de Recife em Pernambuco e assinou contrato para a instalação de outro na cidade de Uberlândia em Minas Gerais (2011).
-------------------------------	------------------------	--	--

Outro movimento relevante no mercado para a análise em questão está relacionado com o início de operação de marketplace. A Amazon é mundialmente conhecida pelo seu modelo de negócio, no entanto a sua entrada no Brasil se deu primeiro por meio da Amazon Web Service (AWS), seguida pela oferta do Kindle, e pela loja virtual apenas de livros. Somente em 2017 a empresa lançou o seu marketplace com livros, eletrônicos e produtos de moda & esporte. Esse movimento para marketplace já havia sido iniciado no Brasil em 2013 pela B2W que expandiu a variedade de categorias em 2016 e começou a ofertar produtos importados em 2019. Portanto, conforme proposto no modelo teórico, a Amazon não é passível apenas de se tornar isomórfica ao mercado brasileiro, mas também é possível, e esperado que insira práticas inovadoras e em certo grau disruptivas, em busca de distinção institucional.

Análise da legitimação

A partir da coleta de dados da atuação e posicionamento adotado pela Amazon no Brasil, identificamos que, em seus comunicados oficiais para à Imprensa, a subsidiária informa que “se orienta por quatro princípios: obsessão pelo consumidor em vez de foco na concorrência, paixão por inventar, compromisso com excelência operacional e visão de longo prazo”. Em nossa análise, percebemos também que algumas ações e estratégia da Amazon combinam mais de um de tipo de legitimidade, conforme tabela 2: Imagem e Endosso (parcerias e ações sociais com governos locais); Imagem e Sinergia (parcerias com empresas locais para atrair clientes e realizar vendas); Inovação e Adequação (uso de recursos e parcerias com fornecedores locais para eficiência da operação); Endosso e Sinergia (expansão do marketplace com marcas locais e estrangeiras reconhecidas para ampliar o sortimento de produtos e novas categorias); Inovação e Sinergia (uso de tecnologia própria para gerar negócios locais, e venda de produtos exclusivos em parceria com varejistas locais); e Imagem, Endosso e Sinergia (associação com marcas locais para ampliar visibilidade e atrair novos clientes e investimento em produções cinematográficas locais para expansão de portfólio).

Tabela 2 – Análise dos anúncios da Amazon no Brasil e os tipos de legitimação (2011 a 2019)

Tipo de Legitimação	Exemplos Estratégia e Divulgação da Amazon
Imagem	Divulgação da lista das cidades mais <i>nerds</i> do Brasil no Dia do Orgulho <i>Nerd</i> , a partir de dados de compras dos clientes. Campanha com personagens literárias para estimular a leitura no Brasil. Criação de Prêmios como Kindle de Literatura em parceria com a editora Nova Fronteira e Livro-Reportagem Amazon, em parceria com Jornalistas&Cia e a Editora Record.
Endosso	Portfólio exclusivo (Harry Potter). AmazonCrossing para tradução e publicação de trabalhos da literatura contemporânea brasileira. Ministério da Educação escolheu tecnologia gratuita da Amazon para digitalizar 200 livros didáticos para uso de professores de escolas públicas. Loja de Livros Impressos com mais de 150 mil títulos em português e mais de 2 milhões de eBooks. Expansão de oferta títulos de obras traduzidas para o português no Kindle Unlimited.
Sinergia	Parceria com Livraria da Vila e Pontofrio.com.br para venda do Kindle no Natal. Parceria com lojas físicas do Extra para venda do Kindle e Kindle Paperwhite. Parceria com Grupo Editorial Record para ampliação de portfólio do Kindle Unlimited. App do Prime Video também lançado para Chromecast e Android TV, em parceria com Google.
Inovação	Amazon Web Services (AWS), plataforma de infraestrutura em nuvem de baixo custo. Loja Kindle Brasil para venda de livros digitais, com versões grátis. Dispositivos Kindle, Kindle Paperwhite e Kindle Oasis. Amazon Appstore Brasil com um aplicativo grátis por dia. Cloud Drive gratuito para usuários finais com 5GB. Kindle Unlimited: plano de assinatura (R\$ 19,90 por mês). Amazon Prime Video, serviço de streaming com filmes e séries. Fire TV Stick Basic Edition, dispositivo que permite acesso a entretenimento pela TV. Amazon Prime, plano de assinatura de R\$ 9,90 por mês (Amazon Prime Video + Entrega grátis). Amazon Music Unlimited (+ de 50 milhões de músicas por R\$ 16,90 (individual) e R\$ 25,90 (até 6 membros da família). Alexa em português, dispositivos Echo de controle por voz (Amazon Echo, Echo Dot e Echo Show 5) e Alexa Voice Service (AVS), para desenvolvedores integrarem produtos conectados.
Adequação	Clientes podem parcelar a compra em até 6 vezes sem juros e os vendedores recebem o valor da venda em uma única vez – sem cobrança do custo de financiamento. Ampliação da estratégia de frete grátis (para pedidos a partir de R\$ 149) e opções de entrega rápida, disponíveis para centenas de milhares de produtos vendidos e enviados.

Partindo das provocações da Kotova et al (2018), em relação aos princípios da teoria institucional (neoinstitucionalismo), analisamos como se dá o comportamento da entrada da Amazon no Brasil e sua ação estratégica (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Análise dos tipos de Legitimação combinadas da Amazon no Brasil (2011 a 2019)

Combinação de Tipos de Legitimação	Exemplos Estratégia e Divulgação da Amazon
Imagem e Endosso	A Amazon Web Services forneceu ao governo do estado de São Paulo infraestrutura de computação em nuvem para garantir aulas on-line a 1 milhão de estudantes em escolas públicas de todo o estado, por conta do COVID-19.
Imagem e Sinergia	Programa de Marketing de Associados Amazon para anúncios publicitários em websites locais.
Inovação e Adequação	Kindle Lite no Brasil, aplicativo de leitura de livros digitais mais leve para dispositivos de diferentes tipos. Centro de Distribuição localizado em Cajamar, na Grande São Paulo, mais de 20 milhões de produtos em 25 categorias (itens vendidos e entregues pela Amazon, ou por vendedores parceiros, contemplando empresas brasileiras de pequeno e médio porte). Centro de Distribuição na região Nordeste do Brasil, aumentando as opções de frete grátis e rápido para clientes da região, na Grande Recife, em Pernambuco.
Endosso e Sinergia	Expansão do Marketplace, atingindo 20 milhões de produtos, em para 25 categorias, como: <i>Eletrônicos</i> , com produtos nacionais e internacionais de marcas como Positivo, Philips Hue, D-Link; <i>Casa e Cozinha</i> , com móveis, utensílios e eletrodomésticos marcas e fabricantes populares, como: OrtoBom, Etna, Mobly, KitchenAid, Mondial, Philco, Walita, iRobot, Brastemp, Consul, Cadence, Fischer, Electrolux; <i>Moda e de Esportes</i> , com estilistas e designers nacionais, e produtos de marcas como Havaianas, Cia. Marítima e Farm e marcas como Caloi, Penalty, Fila e Garmin; <i>Pet Shop, Carro e Moto, Bebidas e Café</i> . Oferta de dispositivos com Alexa integrada com produtos eletrônicos de fabricantes como Intelbras, Bose, LG, Sony, JBL, Yamaha, entre outros. Parcerias para Alexa Skills com Bradesco, Turma da Mônica e iFood. Parceria com Google anunciam chegada dos apps oficiais do YouTube no Fire TV, ampliando o acesso a conteúdo de entretenimento no dispositivo.
Inovação e Sinergia	Abertura Kindle Direct Publishing, para autores e editores independentes brasileiros. Novo Kindle Paperwhite (6ª Geração) vendido em parceria com varejistas brasileiros. Kindle Direct Publishing (KDP) Kids e o Criador de Livros infantis Kindle para auxiliar autores na publicação. Book Friday (como se fosse a Black Friday, que acontece no varejo em novembro, mas focada em livros), com expansão de portfólio de livros importados. Lançamento do Marketplace para Livros (Gestão no ambiente do site para vendedores), para pessoas físicas e jurídicas (novos, usados ou raros) na Amazon. Vendedores no Brasil também podem vender seus livros em websites no exterior: Estados Unidos (Amazon.com), México (Amazon.com.mx) e Canadá (Amazon.ca).

Imagem, Endosso e Sinergia	Promoções locais com empresas como Jornal O Globo e outras multinacionais (Samsung, Nestlé). Campanha “Assista a esse Livro”, com títulos da editora Companhia das Letras e trechos de séries e novelas da Globo. Ampliação da Amazon Prime Video, com investimentos em séries brasileiras e quatro produções locais Originais Amazon.
-----------------------------------	--

Ao entrar no Brasil sem aderir a prática de oferecer cartão de crédito próprio vinculado alguma Bandeira de instituição financeira, a Amazon foi na contramão de direção do mercado nacional, diferente do que aponta a teoria do isomorfismo mimético onde uma prática comum do mercado ser implementada por quaisquer empresas num novo mercado. Este movimento mostra que a proposição dos autores Kostova, Roth & Dacin (2008) acerca do campo organizacional é consistente na prática. Vale salientar que a empresa adotou a prática de cartão de crédito muito recentemente apenas no ano de 2023 (Rocha, 2023).

Acerca do isomorfismo é fato que para sobreviver no mercado brasileiro a Amazon sim se adaptou, porém, não tanto quanto pressupunha a teoria a visão neoinstitucional (DiMaggio & Powell, 1983), na prática a empresa adotou algumas ações isomórficas como a adoção de frete grátis e parcelamento de compras (ver Tabela 1), porém em alguns outros aspectos é possível observar que ela não se equiparou ao mercado nacional para ser aceita, pelo contrário manteve-se acoplada a matriz seguindo uma estratégia única sua, portanto os dados mostram que a proposição dos autores Kostova, Roth & Dacin (2008) acerca do isomorfismo que afirma que há isomorfismo limitado quando o alvo são empresas multinacionais mostra-se verdadeiro neste caso, proposição consistente.

Sobre o desacoplamento e o cerimonialidade a proposição de Kostova, Roth & Dacin (2008) é a de que ambas as ações não são predominantemente adotadas por multinacionais. A cerimonialidade significa que a empresa transmite a imagem como participante do mercado local seguindo o que é institucionalizado. A Amazon demonstra uma combinação de adoção cerimonial de algumas práticas locais, enquanto introduz novos produtos e serviços que demonstram um desacoplamento do mercado local e um alinhamento com sua estratégia global. A Amazon entrou no Brasil focando na venda de livros diferente do que as empresas já estavam praticando no mercado local (estratégia de marketplaces) e pela própria Amazon no mercado matriz, a ideia de marketplace, não obstante, além de adotar apenas parcialmente ações isomórficas como adoção de parcelamento de compras e expansão de frete grátis, a empresa não trabalhou estratégias como a de oferta de cartão de crédito próprio. No entanto, a empresa ainda adotou estratégias para se legitimar no mercado local como financiamento de feiras e localização

de centros de distribuição próximos a locais estratégicos próximos a de concorrentes locais, dada a dimensão continental do país. Desta forma, podemos ver no caso que a proposição de Kostova, Roth & Dacin (2008) é parcialmente consistente, uma vez que não houve um pleno desacoplamento das ações da matriz e uma cerimônia alinhada à institucionalidade local, mas uma obediência a estratégia proposta pela matriz criando um caminho para a legitimação institucional diferente a partir de uma estrutura diferente e buscando uma distinção institucional.

A proposição de Kostova, Roth & Dacin (2008) acerca da legitimidade desafia o princípio de que esta é alcançada principalmente por meio do isomorfismo, de acordo com a proposição feita, a multinacional manipula atores específicos para que ela não precise necessariamente ter um comportamento isomórfico. No caso da Amazon, podemos ver que essa proposição também é consistente pois a empresa realizou ações com o governo do estado de São Paulo para doação de computadores e acesso na nuvem para as escolas públicas, usou de comunicação de massa por meio da ações com a Rede Globo, a expansão de conteúdo local na sua plataforma de vídeo Amazon Prime Video, dentre outras ações que demonstram que, apesar de não haver isomorfismo pleno a legitimação aconteceu de forma estratégica, por meio de players-chave para gerar imagem positiva da empresa, ao posicionar a organização no mercado local sem a necessidade de um isomorfismo pleno, demonstrando que essa proposição de Kostova, Roth & Dacin (2008) é consistente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa proposta de pesquisa teve por objetivo analisar a operação de uma empresa multinacional em um mercado emergente. Seguimos a perspectiva institucional (DiMaggio & Powell, 1983), considerando as particularidades que são observadas no caso das multinacionais (Kostova, Roth & Dacin, 2008; Rana & Sorensen, 2020). Elaboramos um modelo teórico que engloba a análise do campo organizacional local, comportamento isomórfico e caminhos de legitimação.

Para testar este modelo, utilizamos um estudo de caso único para analisar os caminhos de legitimação da Amazon no Brasil. Como comparativo do mercado local, escolhemos a B2W Varejo por ser pioneira e maior empresa do mercado varejista digital brasileiro (considerando período de 2011 a 2019). A análise realizada a partir do nosso modelo teórico demonstrou que a Amazon se comporta de maneira distinta do mercado

local. No entanto, torna-se isomórfica ao campo organizacional local em certos aspectos, como adoção da estratégia de frete grátis, comum no mercado brasileiro e demonstra movimentos de desacoplamento ao mercado local, como a não adoção de oferta de serviços financeiros para o consumidor na entrada da EMN no Brasil. O comportamento da EMN de busca de legitimação ocorreu por meio de adoção de práticas locais (parcelamento de compras, frete grátis, abertura de centro de distribuição próprio) e distinção de mercado (oferta de produtos e serviços exclusivos, como a linha Kindle, Amazon Prime Vídeo, linha Alexa em português para controle de voz, Amazon Music Unlimited, entre outros).

Nossa principal contribuição foi a elaboração de um modelo em que possível testar as provocações indicadas por Kostova, Roth & Dacin (2008) utilizando um caso prático, em que constatamos que foram consistentes (Campo Organizacional, Isomorfismo e Legitimidade) e parcialmente consistente (Desacoplamento e cerimonialidade), indicando consistência da visão dos autores de que o neoinstitucionalismo não explica amplamente os movimentos de EMNs, e que era providencial propor novas formas de analisar estas empresas sob a perspectiva da teoria institucional. O fato de nossa pesquisa ter apontado que a proposição de Desacoplamento e cerimonialidade de Kostova, Roth & Dacin (2008) foi parcialmente consistente abre oportunidade para aprimoramento dessa teoria, a fim de explicar o fenômeno de busca de legitimação de EMNs. Outra contribuição importante que trouxemos foi a estruturação de um processo de análise de dados em duas fases: 1ª Fase: Análise de comportamento em níveis de Isomorfismo, Desacoplamento e Distinção; 2ª Fase: Análise da estratégia de legitimação em níveis de Imagem, Endosso, Sinergia, Inovação e Adequação.

Reconhecemos que nossa pesquisa possui algumas limitações que serão suprimidas com o avanço desta pesquisa e outras pesquisas utilizando o modelo teórico que adotamos. Como a realização de estudo de caso apenas com análise documental dificulta a validação mais aprofundada por triangulação de dados, seria necessária alguma fonte de dados primários, como entrevista com gestores. No entanto, principal limitação do estudo é que ele é restrito ao ingresso da Amazon no Brasil, mas seria interessante um mapeamento da estratégia de ingresso desta EMN e de outras em outros mercados para comparação. Como sugestão de pesquisa futura indicamos a possibilidade coletar dados das ações estratégicas da Amazon na matriz e em outros mercados para verificar se as ações estratégicas realizadas no Brasil são, de fato, resposta ao ambiente local ou comportamento padrão de sua expansão internacional. Segundo, sugerimos que em

futuras pesquisas inclua na análise o avanço do modelo de novas plataformas e ecossistemas de marketplaces internacionais. Destacamos ainda oportunidade de estudos futuros comparando este caso com a estratégia de legitimação adotada por outras EMNs em outros mercados.

Como recomendação prática para gestores, esta pesquisa mostra que o processo de adaptação local pode ser mais simples do que se pressupõe, podendo respeitar em partes às necessidades locais, como feito pela Amazon a princípio no caso da implementação do parcelamento de pagamento, no entanto, sem a obrigatoriedade de mimetizar completamente os concorrentes locais. A compreensão das necessidades do público local não se captura apenas pelas ações dos concorrentes, estas podem enviesar a estratégia da multinacional e dificultar sua adaptabilidade local, somando-se às pressões globais e das matrizes que as EMNs naturalmente enfrentam.

REFERÊNCIAS

Ambos, B.; Birkinshaw, J. Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance. *Management International Review*, v. 50, n. 4, p. 449–469, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0041-4>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Bartlett, C.; Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279037>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Birkinshaw, J.; Pedersen, T. Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In: *The Oxford Handbook of International Business*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 1–25. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0014>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Campinas, C. Brasil dos oligopólios: 10 empresas dominam 70% das vendas dos supermercados. *Carta Campinas*, 2015. Disponível em: <https://cartacampinas.com.br/2015/01/brasil-dos-oligopolios-10-empresas-dominam-70-das-vendas-dos-supermercados/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Escobar, L. F.; Vredenburg, H. Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity. *Journal of Business Ethics*, v. 98, n. 1, p. 39–65, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0534-x>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Giddens, A. *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.

Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings, C. R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 58–80, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/3069285>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Henisz, W. J.; Williamson, O. E. Comparative Economic Organization—Within and Between Countries. *Business and Politics*, v. 1, n. 3, p. 261–277, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/bap.1999.1.3.261>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Husted, B. W.; Allen, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 6, p. 838–849, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Kostova, T. Country institutional profiles: concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1), p. 180–184, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4981338>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Kostova, T.; Roth, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 215–233, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3069293>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Kostova, T.; Zaheer, S. Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, p. 64–81, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580441>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Kostova, T.; Nell, P. C.; Hoenen, A. K. Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, v. 44, n. 7, p. 2611–2637, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206316648383>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Kostova, T.; Roth, K.; Dacin, M. T. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 994–1006, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34422026>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Mariotto, F. L.; Zanni, P. P.; Moraes, G. H. S. M. De. What is the use of a single-case study in management research?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 4, p. 358–369, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/28862>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Meyer, J. W.; Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2778293>. Acesso em: 25 abr. 2024.

North, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>. Acesso em: 25 abr. 2024.

O'Brien, D.; Sharkey Scott, P.; Andersson, U.; Ambos, T.; Fu, N. The microfoundations of subsidiary initiatives: How subsidiary manager activities unlock entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, v. 9, n. 1, p. 66–91, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1200>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Peng, X.; Cui, X.; Bai, Y.; Xu, Y. Institutional isomorphism pressure and multinational corporations' environmental and social performance. *Applied Economics Letters*, v. 30, n. 17, p. 2424–2434, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13504851.2022.2097628>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Popper, K. *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson, 1959.

Rabbiosi, L.; Santangelo, G. D. Host country corruption and the organization of HQ–subsidiary relationships. *Journal of International Business*, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0169-1>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Rocha, B. Liberado! Amazon lança cartão de crédito com anuidade grátis, cashback e bônus de adesão. *Melhores Cartões*, 2023. Disponível em: <https://www.melhorescartoes.com.br/cartao-credito-amazon-mastercard.html>. Acesso em: 8 abr. 2024.

Rana, M. B.; Sørensen, O. J. Levels of legitimacy development in internationalization: Multinational enterprise and civil society interplay in institutional void. *Global Strategy Journal*, (November 2019), *gsj.1371*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1371>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Thornton, P. H. Accounting for acquisition waves: Evidence from the U.S. publishing industry. In: Scott, W. R.; Christensen, S. (Eds.). *The institutional construction of organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

van Hoorn, A.; Maseland, R. How institutions matter for international business: Institutional distance effects vs institutional profile effects. *Journal of International Business Studies*, v. 47, p. 374-381, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.2>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Williamson, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393356>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Winter, D. Top 100 global brands 2019: the full ranking. *Financial Times*, 2019. Disponível em: <https://www.ft.com/content/3a3419f4-78b1-11e9-be7d-6d846537acab>. Acesso em: 10 abr. 2024.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.