



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Marco Antônio Bisognin Gonçalves Severo

**Análise das estratégias de empresas de *food delivery* sobre práticas de
isomorfismo mimético**

Florianópolis
2024

Marco Antônio Bisognin Gonçalves Severo

Análise das estratégias de empresas de *food delivery* sobre práticas de isomorfismo mimético

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração do Centro Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.a Dr.a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis

2024

Severo, Marco Antônio Bisognin Gonçalves

Análise das estratégias de empresas de food delivery sobre práticas de isomorfismo mimético / Marco Antônio Bisognin Gonçalves Severo ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, 2024.

44 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração estratégica. 3. Isomorfismo mimético. 4. teoria institucional. 5. food delivery. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Marco Antônio Bisognin Gonçalves Severo

Análise das estratégias de empresas de *food delivery* sobre práticas de isomorfismo mimético

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração

Florianópolis, 26 de junho de 2024.



Coordenação do Curso

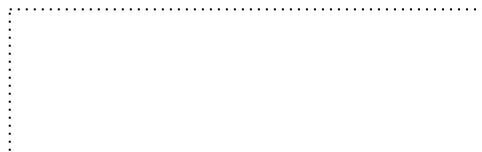
Banca examinadora



Prof.a Dr.a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Orientadora



Prof.Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Mauricio Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado à minha parceira de vida, Camila, aos meus pais e aos meus irmãos, alicerces do meu processo de educação e de desenvolvimento.

“Administração é fazer as coisas direito. Liderança é fazer as coisas certas.”

(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho investiga as estratégias das empresas de *food delivery*, iFood, Rappi e Uber Eats, com foco nas práticas de isomorfismo mimético. O objetivo é analisar as práticas estratégicas em três empresas de destaque do *food delivery* nacional visando identificar estratégias similares e como essas empresas se diferenciam. Utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, a pesquisa analisa eventos críticos identificados a partir de dados coletados de portais e documentos disponíveis on-line. As informações coletadas foram discutidas, confrontando as estratégias observadas com a teoria institucional, possibilitando verificar a existência de estratégias determinadas e voluntaristas e movimentos isomórficos. Para identificar padrões e temas recorrentes nas estratégias das empresas estudadas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que, apesar das tentativas de diferenciação, as empresas frequentemente adotam práticas similares devido a pressões competitivas e regulatórias, destacando o isomorfismo mimético como uma estratégia comum. A análise das trajetórias revela que estratégias voluntárias e deterministas, combinadas com práticas isomórficas, estão presentes e são centrais para a competitividade e sustentabilidade no mercado de *food delivery*. Este estudo contribui para a compreensão das práticas estratégicas no setor e fornece *insights* para futuras pesquisas sobre isomorfismo mimético em diferentes contextos.

Palavras-chave: *food delivery*; isomorfismo mimético; administração estratégica; teoria institucional.

ABSTRACT

This study aims to investigate the strategies of the food delivery companies iFood, Rappi and Uber Eats, focusing on the practices of mimetic isomorphism. The purpose is to identify similar strategies and how these companies differentiate themselves. Using a qualitative and descriptive approach, the research analyzes critical events and data collected from online portals. The information collected was discussed, comparing the strategies observed with institutional theory, with determined and voluntary strategies and with isomorphism. To identify repeating features and themes in the strategies of the companies studied, the content analysis technique was also applied. The results show that, despite efforts to differentiate, companies often follow similar practices due to competitive and regulatory pressures, highlighting mimetic isomorphism as a common strategy. The analysis of trajectories reveals that voluntary and deterministic strategies, combined with isomorphic practices, are present and central to competitiveness and sustainability in the food delivery market. This study contributes to the understanding of strategic practices in the sector and provides insights for future research into mimetic isomorphism in different fields.

Keywords: food delivery; mimetic isomorphism; strategic management; institutional theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores externo.....	14
Quadro 2 – Tipos de isomorfismo	19
Quadro 3 – Relação <i>food delivery</i> com o mercado de serviços, tecnologia e varejo	23
Quadro 4 – Eventos críticos do iFood.....	27
Quadro 5 – Eventos críticos da Rappi	28
Quadro 6 – Eventos críticos Uber Eats.....	29
Quadro 7 – Objetivos propostos e resultados atingidos	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	13
2.2	ISOMORFISMO	17
2.3	ISOMORFISMO MIMÉTICO	20
2.4	MERCADO <i>FOOD DELIVERY</i>	22
2.5	ISOMORFISMO MIMÉTICO E O MERCADO DE <i>FOOD DELIVERY</i>	23
3	METODOLOGIA.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	PRÁTICA 1 - PIONEIRISMO	30
4.2	PRÁTICA 2 - ACESSO A CAPITAL.....	31
4.3	PRÁTICA 3 - CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO	33
4.4	PRÁTICA 4 - CRESCIMENTO E EXCLUSIVIDADE	34
4.5	PRÁTICA 5 - DIVERSIFICAÇÃO DA EMPRESA	35
4.6	COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	36
5	CONCLUSÃO.....	38
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o mercado de *food delivery* brasileiro passou por uma rápida evolução. Inicialmente dominado por ligações telefônicas diretas para restaurantes locais, com o advento da internet e, mais recentemente, dos *smartphones*, novas plataformas digitais surgiram. Essa alteração de comportamento revolucionou o setor, pois essas plataformas conectam consumidores a uma vasta rede de restaurantes e entregadores, oferecendo uma experiência de pedido e entrega mais eficiente e acessível (Gartner; Zwicker; Rödder, 2009).

O crescimento do mercado de *food delivery*, impulsionado pela tecnologia e demandas diárias, levou ao aumento de empresas oferecendo serviços de entrega por aplicativos. Essas empresas procuram trazer inovações e conveniência aos usuários. No entanto, mesmo buscando diferenciação e proximidade com os clientes, há uma notável semelhança nas práticas adotadas por essas empresas, desde estratégias até ações operacionais (Exame, 2022).

Dentro desse contexto, o crescimento nacional do *food delivery* conecta-se tanto com o setor varejista quanto com o setor de serviços e tecnologia. Este segmento busca conciliar a oferta de alimentos com a praticidade de pedidos *on-line* e entregas rápidas. Segundo o relatório da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o mercado de *delivery* no Brasil atingiu um crescimento de 7,5% a 8% em relação a 2022, alcançando um valor de mercado de R\$ 38 bilhões (Abrasel, 2024). Ainda, o setor de *food delivery* contribui para o crescimento do mercado de restaurantes, especialmente durante a pandemia de COVID-19, quando muitos estabelecimentos dependiam exclusivamente das entregas. Portanto, o setor impulsiona o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções logísticas, estimulando a inovação no ecossistema empresarial brasileiro (SEBRAE, 2022).

Em nível global, empresas como DoorDash (Estados Unidos), iFood (Brasil), Rappi (Colômbia) e Deliveroo (Reino Unido) se destacam como atores dominantes. Essas empresas têm redefinido a forma como os consumidores acessam refeições prontas e alimentos frescos. Por conta disso, a ascensão dessas plataformas reflete uma transformação significativa no setor alimentício, marcada pela conveniência, rapidez e variedade oferecida aos consumidores (Potzik; Messias; Oliveira; Oliveira, 2020).

O relatório "*Digital Transformation Market Size*", desenvolvido pela Grand View Research (2024), observa que a transformação digital tem sido uma prioridade no mercado global. Conseqüentemente, as empresas deverão se conectar mais com as pessoas estabelecendo práticas similares de conexão em busca de diferenciação.

Em um mercado competitivo, compreender como as empresas criam e sustentam vantagem competitiva é essencial para analisar a dinâmica do setor. Este estudo investiga se as empresas de *food delivery* estão se diferenciando e se é possível identificar práticas estratégicas intencionais distintas entre elas. A questão central que orienta este estudo é: As empresas de *food delivery* estão adotando práticas estratégicas diferenciadas que geram vantagem competitiva? Busca-se, por meio desse questionamento, entender se há vantagem competitiva via diferenciação entre essas empresas.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as práticas estratégicas em três empresas de destaque do *food delivery* nacional. Essa análise permitiu alcançar alguns objetivos específicos, os quais citam-se: (i) identificar a presença de isomorfismo, para tal foram analisadas as práticas em comum do mercado; (ii) identificar os pontos de diferenciação entre as empresas analisadas; (iii) conhecer a motivação e o processo estratégico das empresas estudadas, por fim, (iv) elencar as possíveis conseqüências destas estratégias a médio e longo prazo.

Analisar as estratégias das empresas no setor competitivo é importante identificar a capacidade de criar e sustentar vantagens competitivas. Compreender como estas empresas alcançam um posicionamento único é relevante para a academia, empresas do setor e *stakeholders* (Saqib; Shah, 2023). Entender as conseqüências das estratégias permite avaliar sua sustentabilidade e impacto futuro, em que estratégias bem-sucedidas atraem clientes no curto prazo e sustentam vantagem competitiva a longo prazo (Barney, 1991). No contexto atual das empresas de tecnologia, a diferenciação é essencial para se destacar e atrair clientes, sendo necessário avaliar se as empresas se diferenciam ou seguem práticas comuns (Flint, 2000). Este estudo é relevante ao proporcionar uma compreensão das práticas que levam a uma vantagem competitiva sustentável, contribuindo para a administração estratégica com *insights* sobre práticas inovadoras e diferenciadas em mercados competitivos. A análise do isomorfismo mimético revela se as empresas imitam práticas bem-sucedidas ou inovam genuinamente (García-Arca; Prado-Prado; Antonio-García-Lorenzo, 2006).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a administração estratégica, um campo central da administração de empresas, e o isomorfismo no contexto organizacional, com foco no isomorfismo mimético. A administração estratégica, influenciada por diversos fatores internos e externos, é essencial para enfrentar os desafios de um ambiente competitivo e dinâmico. O conceito de isomorfismo mimético ajuda a analisar como as empresas adotam práticas semelhantes devido a incertezas e pressões externas, buscando legitimidade e competitividade. Assim, foi interpretado este campo da administração dentro do mercado de *food delivery*, em que a adaptação tecnológica e estratégica são centrais para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Dentro do campo da administração estratégica, a formação e implementação de estratégias competitivas é um processo complexo e afetado por uma variedade de fatores. Isso inclui a história de vida e experiência dos estrategistas, modelos mentais dos principais dirigentes, a dinâmica do espaço competitivo, a capacidade da organização de aprender, valores e crenças predominantes para a empresa, entre outros fatores (Mintzberg; Quinn, 2001).

Acompanhando as mudanças no ambiente externo e se adaptando às novas demandas e desafios do mercado global, a administração estratégica tem passado por um recente processo de evolução. Diante disso, é fundamental compreender como as organizações têm enfrentado as transformações do ambiente externo e como isso influencia as estratégias adotadas. Logo, é necessário analisar como as organizações se preparam para lidar com as incertezas e volatilidades do ambiente externo, buscando estratégias flexíveis e adaptáveis (Albertin; Albertin, 2008).

O ambiente externo é decisivo na formação e implementação de estratégias competitivas organizacionais. Esse ambiente, fora do controle direto das empresas, é dividido em três categorias principais. Primeiramente, os fatores empresariais, controlados pela empresa, abrangem gestão, recursos humanos, inovação e produção. Em seguida, existem fatores estruturais que são limitados pela estrutura de mercado, incluem a concorrência, dinamismo do mercado, sofisticação do capital, financiamento, tecnologia e conectividade setorial. Por fim, os fatores sistêmicos, fora

do controle empresarial, envolvem aspectos macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, sociais, ambientais e internacionais (Coutinho; Ferraz, 1994).

A gestão estratégica eficaz requer uma análise contínua desses fatores para que uma organização possa se adaptar e responder adequadamente. Inovações tecnológicas podem, por exemplo, alterar drasticamente o cenário competitivo, exigindo que as empresas inovem para manter sua posição no mercado ou corram o risco de se tornarem obsoletas (Kurilova; Antipov, 2020).

Da mesma forma, mudanças nos regulamentos ou nas políticas públicas podem afetar a operação e as estratégias de empresas de setores como construção. Em função dessas mudanças, pode ser necessário considerar a aceitação da inovação pelos clientes e o grau de regulação ao inovar (Hartmann, 2006). Os fatores do ambiente externo que impactam significativamente as estratégias de uma organização são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores externo

Fatores externos	Descrição	Referência
Indústria	A estrutura competitiva e as dinâmicas de mercado, como o surgimento de novos concorrentes ou a mudança nos padrões da indústria, podem demandar uma revisão da estratégia organizacional	Wang e Kimble (2016)
Tecnologia	As inovações tecnológicas podem obrigar as empresas a reavaliar seus produtos, serviços e até mesmo seu modelo de negócio, para se manterem competitivas diante de novas capacidades tecnológicas e expectativas dos consumidores	Jarratt e Fayed (2001)
Instituições	Regulamentos, políticas governamentais e normas podem determinar a necessidade de alterações operacionais, de conformidade e estratégicas para a organização	Wang e Kimble (2016)
Mercado	Mudanças nas preferências dos clientes, comportamento do consumidor e demanda podem levar as empresas a modificar suas estratégias de mercado para atender a novos requisitos ou oportunidades de mercado	Wang e Kimble (2016)
Economia	A conjuntura econômica, que pode incluir aspectos como ciclos econômicos, taxas de câmbio e estabilidade financeira, influencia as decisões estratégicas das empresas	Bright <i>et al.</i> (2019)
Sociedades e culturas	As tendências sociais e os valores culturais podem ter reflexos na forma como as empresas devem se posicionar e quais mercados atender	Bright <i>et al.</i> (2019)
Leis e políticas	Novas legislações e políticas públicas, como regulamentações ambientais e padrões de segurança, impactam como as empresas operam e se posicionam no mercado	Bright <i>et al.</i> (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível observar que os fatores externos moldam a estratégia organizacional. Ao analisar e compreender esses pontos, as empresas podem tomar decisões estratégicas mais fundamentadas, adaptáveis e resilientes, aumentando suas chances de passar por turbulências do mercado.

A adaptação às forças externas é fundamental no mundo empresarial contemporâneo, onde a mudança é constante. As organizações recebem estímulos externos para a mudança, tais como novas tecnologias e materiais, variações nas preferências dos consumidores, atividades dos concorrentes, inovações, regulações legais e estatais, além de mudanças nas condições econômicas e comerciais tanto domésticas quanto globais (Bibuljica; Neziraj, 2020). Portanto, o sucesso das empresas depende em grande parte da sua capacidade de interpretar e responder positivamente a essas mudanças dinâmicas no mercado (McLarney; Dastrala, 2001).

A orientação estratégica fundamental pode influenciar a capacidade de uma organização de adaptar seu modelo de negócio face às ameaças emergentes e às oportunidades. Organizações focadas na constante busca e exploração de novas oportunidades de mercado são tipicamente mais perceptivas e mais bem equipadas para adaptar seus modelos de negócios que aquelas com uma postura mais defensiva (Saebi; Lien; Foss, 2017).

Em mercados de alta complexidade, marcados pela volatilidade e incertezas, capacidades adaptativas são uma vantagem competitiva. Esse comportamento oferece meios para as empresas sustentarem seus negócios a longo prazo, mesmo que em condições desafiadoras (Oliver, 2016). No entanto, para que a adaptabilidade se torne uma vantagem competitiva, as empresas precisam desafiar paradigmas de gestão tradicionais, historicamente focadas em escala e eficiência em detrimento de flexibilidade e aprendizado ágil (Reeves; Deimler, 2012).

Ainda, parcerias estratégicas, alianças e cooperação com outras organizações podem proporcionar acesso a recursos, conhecimentos e habilidades complementares. Esses pontos são essenciais para enfrentar desafios e explorar novas oportunidades. Através da colaboração, as empresas podem expandir suas capacidades e competências, tornando-as mais eficiente e resilientes diante das forças externas em constante evolução (Mamédio *et al.*, 2019).

Por meio da adoção de práticas e estruturas consideradas bem-sucedidas, as organizações buscam aumentar sua legitimidade e garantir sua sobrevivência. Dentro

desse cenário, a liderança organizacional é um ponto chave para conduzir as estratégias, buscando adaptação e condução neste contexto (Uhl-Bien; Arena, 2018).

Tendo em vista que a interação com o ambiente externo é chave para o sucesso organizacional, a adaptação às forças externas é fundamental na formulação de estratégias. Para sobreviver e prosperar em meio a contextos dinâmicos, as organizações precisam desenvolver estratégias que considerem essas forças externas, adaptando-se rapidamente às mudanças. Hrebiniak e Joyce (1985) destacam a importância de uma análise ambiental minuciosa para a formulação estratégica eficaz, ressaltando que a capacidade de uma organização para alinhar suas estratégias com as de seus concorrentes e com as condições do mercado pode determinar seu sucesso ou fracasso. Ademais, a capacidade de adaptação não se limita à resposta a mudanças imediatas; mas envolve a capacidade de antecipar e se preparar para possíveis cenários futuros. Conforme os autores, isso requer flexibilidade das operações do dia a dia, dos processos de tomada de decisão e da estrutura organizacional como um todo. As organizações que conseguem desenvolver uma cultura de aprendizado e inovação contínuos, integrando estratégias determinadas e voluntaristas, têm maior probabilidade de se adaptar com sucesso. Portanto, adaptar-se às demandas externas é crítico para o desempenho.

A perspectiva das estratégias determinadas e voluntaristas oferece uma visão dual de como as organizações podem lidar com as forças externas. As estratégias determinadas sugerem que a resposta de uma organização é moldada pelo ambiente, onde as condições externas impõem restrições significativas que influenciam as escolhas estratégicas. Por consequência, esta abordagem enfatiza a necessidade de conformidade e ajuste às pressões externas para alcançar legitimidade e sucesso no mercado. Em contraste, as estratégias voluntaristas destacam a capacidade das organizações de agir independente e proativamente, utilizando a liderança e recursos internos para moldar o ambiente a seu favor. Portanto, flexibilidade e inovação permitem que as organizações explorem oportunidades e desenvolvam vantagens competitivas únicas (Child, 1972; Hrebiniak; Joyce, 1985).

Meyer e Rowan (2013) aprofundaram os estudos em relação a análise de estratégias e processos que as empresas estão adotando como práticas organizacionais influenciadas por tendências globais e mudanças no ambiente institucional. A difusão de normas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa ilustra como práticas se tornam padronizadas em resposta a expectativas

globais, mesmo que as motivações subjacentes e as implementações específicas variem conforme o contexto local. Logo, essa abordagem destaca a interdependência entre o determinismo e o isomorfismo.

Alinhado com uma visão determinista, a adoção de estratégias isomórficas pode ser vista como uma resposta racional ao ambiente externo. Organizações que enfrentam pressões regulatórias ou de mercado tendem a adotar práticas estabelecidas para minimizar incertezas e obter legitimidade. No entanto, essa conformidade não é apenas um reflexo de passividade, mas pode também ser uma estratégia ativa para acessar recursos, atrair investidores e atender *stakeholders*. Oliver (2016) argumenta que organizações que conseguem integrar práticas isomórficas com estratégias inovadoras conseguem se conformar e se diferenciar de maneiras significativas no mercado competitivo.

A convergência das práticas organizacionais, portanto, reflete um equilíbrio dinâmico entre adaptação às exigências externas e a busca por eficiência e competitividade, evidenciando a relevância do determinismo e do isomorfismo nas análises organizacionais contemporâneas (Meyer e Rowan, 2013).

2.2 ISOMORFISMO

O isomorfismo é particularmente relevante para entender como as organizações adotam práticas, estruturas e comportamentos similares, independentemente de sua eficácia. Este estudo busca explorar o conceito de isomorfismo, suas origens e como as organizações se comportam em relação a ele, baseando-se em teorias clássicas e recentes da administração estratégica. O isomorfismo foi primeiramente conceituado por DiMaggio e Powell (1983) em seu artigo "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*". Os autores definem o isomorfismo como um processo que força uma unidade em uma população a se parecer com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

Amplamente discutido na teoria institucional, o isomorfismo faz referência à tendência das organizações em se tornarem semelhantes umas às outras ao longo do tempo. Essa semelhança não surge de uma necessidade técnica ou econômica, mas de pressões sociais, culturais e institucionais (Meyer; Rowan, 1977).

A origem do isomorfismo é embasada em teorias institucionais que enfatizam a influência do ambiente externo sobre as organizações. DiMaggio e Powell (1983) mencionam que, à medida que um campo organizacional se estrutura, suas unidades tendem a se assemelhar devido a pressões coercitivas, miméticas e normativas.

Essas pressões derivam de várias fontes, como regulamentação governamental, que podem ser leis e regulamentos que impõem conformidade organizacional, resultando em similaridade estrutural (Scott, 2014). Também existem pressões de mercado, como forças externas exercidas pela concorrência, expectativas de clientes e fornecedores que incentivam práticas semelhantes (Boxenbaum; Jonsson, 2017). Outro aspecto relaciona-se à profissionalização, a formação e a socialização dos profissionais através de instituições educacionais e associações profissionais promovem a adoção de práticas padronizadas (Greenwood; Oliver; Lawrence; Meyer, 2017).

O conceito de isomorfismo institucional, proposto por DiMaggio e Powell (1983), explica como e por que organizações dentro de um mesmo campo tendem a se tornar semelhantes ao longo do tempo. Existem três tipos principais de isomorfismo: o coercitivo, o mimético e o normativo. O isomorfismo coercitivo ocorre quando as organizações se conformam a pressões externas, como regulamentos legais e políticas governamentais. O isomorfismo mimético surge em situações de incerteza, levando as organizações a imitarem práticas consideradas bem-sucedidas de outras organizações. Já o isomorfismo normativo decorre da profissionalização e da adoção de normas e padrões estabelecidos por organismos profissionais e associações. Essas formas de isomorfismo influenciam diretamente a adaptação estrutural, a imitação de práticas e a conformidade normativa das organizações, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de isomorfismo

Tipo de Isomorfismo	Adaptação Estrutural	Imitação de Práticas	Conformidade Normativa
Isomorfismo Coercitivo	Ajuste das estruturas organizacionais para atender a exigências legais ou regulatórias. Exemplo: Implementação de medidas de segurança do trabalho de acordo com as normas do Ministério do Trabalho.	Copiar práticas de organizações líderes do setor para se adequar às expectativas dos <i>stakeholders</i> e da indústria. Exemplo: Adoção de sistemas de gestão de qualidade após uma grande empresa do setor adotar.	Busca de certificações e adesão a padrões profissionais para demonstrar conformidade e credibilidade. Exemplo: Obtenção de certificação ISO* para garantir padrões internacionais de qualidade.
Isomorfismo Mimético	Ajustes nas estruturas organizacionais para imitar práticas bem-sucedidas de outras organizações. Exemplo: Implementação de departamentos de inovação após o sucesso de empresas inovadoras.	Copiar diretamente práticas de outras organizações que são percebidas como bem-sucedidas. Exemplo: Adoção de uma estratégia de marketing digital semelhante à de uma empresa líder do setor.	Adoção de padrões e práticas semelhantes aos de outras organizações para se manter competitivo. Exemplo: Implementação de um programa de compliance semelhante ao de empresas concorrentes.
Isomorfismo Normativo	Ajustes nas estruturas organizacionais para se adequar às normas e regulamentos da indústria. Exemplo: Adoção de políticas de segurança de dados após a implementação de leis de proteção de dados.	Seguir práticas de organizações que são consideradas normativas na indústria, mesmo que não sejam líderes. Exemplo: Implementação de políticas de diversidade de gênero após a divulgação de relatórios de organizações líderes em diversidade.	Adoção de certificações e padrões profissionais reconhecidos para se alinhar com as expectativas do mercado. Exemplo: Adoção de práticas de governança corporativa recomendadas por organizações profissionais.

Fonte: Elaborado pelo autor. *International Organization for Standardization.

Como apresentado no Quadro 2, cada tipo de isomorfismo se manifesta em diferentes dimensões das práticas organizacionais. No contexto da adaptação estrutural, as organizações ajustam suas estruturas para atender às exigências institucionais, como a implementação de departamentos de responsabilidade social em resposta a pressões por sustentabilidade (Meyer; Bromley, 2013). Na imitação de práticas, empresas copiam tecnologias e processos de líderes do setor, como a adoção de sistemas para melhorar a eficiência (DiMaggio; Powell, 1983). Quanto à conformidade normativa, a adoção de padrões de qualidade, a exemplo da ISO (International Organization for Standardization.), exemplifica como as normas profissionais influenciam as práticas organizacionais (Scott, 2014). Portanto, têm-se uma visão clara de como as diferentes formas de isomorfismo moldam as estratégias

e estruturas das organizações, destacando a interconexão entre as pressões institucionais e as respostas organizacionais.

O isomorfismo faz com que uma população organizacional se assemelhe a outras com condições ambientais semelhantes. Esta abordagem ao nível da população sugere que as características organizacionais devem ser alteradas para aumentar a comparabilidade com as características ambientais. Logo, a sobrevivência de uma organização em um campo institucional é determinada pela sua capacidade de adaptação ao ambiente (Scott, 2014). O presente trabalho vai ao encontro da observação sobre a ótica do isomorfismo mimético e suas práticas.

2.3 ISOMORFISMO MIMÉTICO

O isomorfismo mimético ocorre quando as organizações, em situações de incerteza ou ambiguidade, adotam práticas, estruturas ou comportamentos semelhantes aos de outras organizações que são vistas como modelos de sucesso ou legitimidade. Diante disso, DiMaggio e Powell (1983) argumentam que a imitação é uma resposta racional à incerteza, proporcionando um caminho percebido como seguro e testado.

A teoria institucional é a base primária para entender o isomorfismo mimético, pois as organizações adotam práticas institucionalizadas para ganhar legitimidade e aceitação social, em vez de eficiência técnica. O isomorfismo mimético, nesse contexto, é uma resposta à necessidade de parecer legítimo e confiável para os *stakeholders* externos (Meyer; Rowan, 1977).

O comportamento mimético também pode ser explicado pela psicologia organizacional, onde as teorias de aprendizagem social sugerem que as organizações, como os indivíduos, aprendem observando e imitando o comportamento de outras que são percebidas como bem-sucedidas, esse aprendizado vicário ajuda a reduzir a incerteza e a evitar erros custosos (Bandura, 1977). Em mercados com informação assimétrica, onde os detalhes completos sobre a eficácia de certas práticas não estão disponíveis, imitar as ações de líderes do setor pode ser uma estratégia racional para reduzir o risco e os custos de aquisição de informações detalhadas (Spence, 1973).

A incerteza é um dos principais motores do comportamento mimético. Quando as organizações enfrentam um ambiente instável ou imprevisível, a imitação de

práticas bem-sucedidas de outras organizações fornece uma percepção de segurança e reduz o risco associado à inovação e à mudança. Estudos reforçam essa perspectiva, destacando que a incerteza ambiental intensifica a necessidade de práticas legitimadas e testadas para assegurar a sobrevivência organizacional (Gunarathne; Lee, 2019; Cai; Lo, 2020).

Em setores que tecnologia evolui constantemente e é de difícil domínio, as organizações tendem a imitar as práticas tecnológicas de outras que demonstraram sucesso. Isso é particularmente visível na adoção de novos sistemas de tecnologia da informação e práticas de gestão de tecnologia. A adoção de sistemas de gestão de informação validados por líderes de mercado para mitigar riscos e acelerar a implementação é um exemplo desse comportamento (Mamédio *et al.*, 2019).

A busca por legitimidade é outro fator crítico. As organizações adotam práticas de outras vistas como legítimas para aumentar sua aceitação social e reduzir a pressão de *stakeholders* como investidores, clientes e reguladores. A adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sustentabilidade exemplificam essa tendência. Portanto, práticas de RSC são frequentemente imitadas por empresas que desejam melhorar sua imagem pública e atender às expectativas sociais (Amor-Esteban; Galindo-Villardón; García-Sánchez, 2018).

A imitação de práticas bem-sucedidas pode diminuir os riscos inerente à adoção de novas práticas. Consequentemente, a adoção de práticas legitimadas pode melhorar a percepção da organização por parte de *stakeholders* relevantes. Contudo, a ênfase na imitação pode levar à falta de inovação e à estagnação, pois as organizações podem se tornar excessivamente dependentes de modelos existentes por conta da homogeneização do mercado, reduzindo a diferenciação competitiva (Oliver, 2016). Além disso, nem todas as práticas adotadas de outras organizações são eficazes em um novo contexto, podendo levar a resultados indesejados. Apesar desses riscos, muitas organizações imitam estratégias de grandes concorrentes para se posicionar estrategicamente (Sudharshan; Furrer; Arakoni, 2015).

Empresas do mesmo setor podem agir de forma semelhante, buscando maior segurança frente às incertezas do mercado e limitando ações inovadoras. Dessa forma, são mantidas as soluções tradicionais que os demais participantes do mercado consideram adequadas (Oliver, 2016). Em busca de legitimidade, as empresas optam por imitar as práticas das empresas líderes (Amor-Esteban; Galindo-Villardón; García-Sánchez, 2018).

2.4 MERCADO *FOOD DELIVERY*

O mercado de *food delivery* surgiu paralelamente ao aumento do acesso à internet e à popularização dos smartphones. Essa alteração de comportamento mudou drasticamente a forma como os consumidores realizavam pedidos de comida. Na época, muitos estabelecimentos comerciais (*e.g.* restaurantes) não dispunham de sistemas próprios para a gestão de pedidos, sejam eles *on-line* ou presenciais, e as plataformas de *delivery* resolveram essa necessidade, substituindo o telefone e simplificando a administração de pedidos e entregas.

As primeiras plataformas de *delivery* se concentraram em restaurantes locais, permitindo que os consumidores acessassem uma diversidade de opções culinárias sem a necessidade de sair de suas residências. Com o avanço da internet, as plataformas digitais evoluíram significativamente, tornando-se ecossistemas complexos que conectam múltiplos atores econômicos, de consumidores a prestadores de serviços. Atualmente, as plataformas de *food delivery* funcionam como facilitadores de um mercado dinâmico e interconectado (Gawer, 2021). Atualmente, o setor se depara com um maior grau de complexidade, tendo em vista que se relaciona intimamente com outros setores que, por vezes, esses se confundem. **O Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a relação do mercado de *food delivery* com os mercados de serviços, tecnologia e varejo.

Quadro 3 – Relação *food delivery* com o mercado de serviços, tecnologia e varejo

Relação <i>Food Delivery</i>	Mercado de Serviços	Mercado de Tecnologia	Mercado de Varejo
Natureza	Serviço de entrega de refeições e produtos	Plataforma digitais e aplicativos móveis	Venda e entrega de produtos
Características	Intangibilidade, personalização, interação direta	Inovações tecnológicas, experiência de compra, automatização, inteligência artificial	Distribuição direta ao consumidor, expansão do varejo online
Principais atores	Restaurantes, entregadores, consumidores	Empresas de tecnologia (Uber Eats, Ifood, Rappi)	Restaurantes (grandes e locais), supermercados e conveniências
Modelo de negócio	Serviço personalizado, atendimento ao cliente	Desenvolvimento e manutenção de plataformas digitais	Gestão de negócio (estoque, inventário), marketing e atendimento ao cliente
Inovações	Personalização de pedidos e tempos de entrega	Previsão de demanda, adaptação ao usuário e rastreamento da informação	Expansão do comércio, acessibilidade para as pequenas lojas, digitalização do interior
Impactos e Desafios	Melhoria da conveniência e acessibilidade	Implementação de novas tecnologias e questões de privacidade	Competição no varejo, integração com outros serviços de varejo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A semelhança entre diferentes aspectos (natureza, característica, atores, modelo de negócio, inovação e impactos e desafios) está direta e indiretamente relacionada ao modelo de negócio. É possível observar a complexidade destas relações, o que demonstra a contínua evolução da forma com a qual consumidores acessam os produtos disponíveis. Com o avanço do mercado, o segmento de *food delivery* buscou expansão para mercados adicionais, como a entrega de produtos de conveniência, farmácia e supermercado, ampliando o seu escopo. Por consequência, este é o mercado que o presente trabalho analisou por meio de suas práticas e processos estratégicos.

2.5 ISOMORFISMO MIMÉTICO E O MERCADO DE *FOOD DELIVERY*

No contexto deste mercado volátil, a conexão com o isomorfismo mimético pode ser correlacionada na forma como as organizações tendem a imitar as práticas e tecnologias adotadas por seus concorrentes e por outros membros do setor. A pressão competitiva incentiva as empresas a seguir as tendências estabelecidas no

mercado, mesmo que essas práticas não sejam necessariamente as mais eficazes em termos individuais (Gimenez; Hayashi Júnior; Grave, 2007).

Correlacionando o setor de *food delivery* com aspectos do varejo pode se observar a ênfase dada à replicação de práticas bem-sucedidas e a adoção de padrões estabelecidos para garantir a consistência da marca e a eficiência operacional. Este mesmo comportamento é observado em redes de franquias físicas que buscam ter o mesmo padrão, comportamento e diretrizes das líderes da rede (Roh; Park, 2019).

A incerteza é determinante para o comportamento mimético no varejo. Em função da dinâmica do ambiente varejista e do setor de tecnologia, mudanças rápidas nas preferências dos consumidores, tecnologias emergentes e pressão competitiva levam as empresas a adotar práticas de líderes do setor para reduzir riscos e aumentar a previsibilidade (Wang; Kimble, 2016).

A implementação de tecnologia melhora significativamente a experiência do cliente, aumenta a eficiência operativa das empresas e eleva os padrões de atendimento ao cliente (Demirkan; Spohrer, 2018). Empresas que adotam essas tecnologias se destacam no mercado ao oferecer serviços que atendem e superam as expectativas dos consumidores modernos, que demandam interações rápidas, eficientes e personalizadas.

A replicação de estratégias de experiência do cliente e atendimento é outro aspecto do isomorfismo mimético no varejo. Os varejistas criam experiências de compra inovadoras, como programas de fidelidade e benefícios exclusivos, estabelecendo padrões que outras empresas seguem. Isso é feito com o intuito de manter os varejistas relevantes em um mercado, por vezes, saturado (Wang; Kimble, 2016). Os programas de fidelidade de varejistas como *Starbucks* e *Amazon Prime* são extremamente personalizados, com recompensas e benefícios baseados no comportamento de compra individual do consumidor. Esses programas tendem a aumentar a satisfação e lealdade do cliente (Melnik *et al.*, 2019).

Fuentes e Fredriksson (2016) explicam que criar interação entre o cliente e a marca pode melhorar a experiência do cliente e sua lealdade. Assim, empresas do varejo, assim como o mercado de *food delivery*, buscam manter-se competitivas, realizando práticas com intuito de alcançar os benefícios que outras empresas já tenham alcançado.

Observar os benefícios e práticas de sucesso na adaptação de forças externas do isomorfismo mimético é relevante para que as empresas adaptem as práticas às necessidades específicas de seus clientes e ao contexto de seu mercado. No entanto, a personalização e a contextualização das tecnologias são essenciais para garantir que as práticas imitadas realmente agreguem valor, pois haverá uma nova segmentação e preferência por parte dos clientes em relação a organização (Demirkan; Spohrer, 2018). Nesse contexto, Wang e Kimble (2016) concluem que a adoção de práticas bem-sucedidas é uma estratégia racional para manter a relevância e a competitividade. A replicação dessas práticas é um exemplo claro de isomorfismo mimético, em que empresas adotam tecnologias testadas e comprovadas para se manterem competitivas e relevantes (Fuentes; Fredriksson, 2016).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo descritivo e qualitativo que tem por objetivo investigar as estratégias de empresas de *food delivery* e identificar práticas de isomorfismo mimético. Foi realizado um estudo do tipo multicaso por meio da análise de empresas que possuem relevância no setor. Logo, a amostra deste estudo inclui as três principais empresas de *food delivery* do cenário nacional: iFood, Rappi e Uber Eats. As empresas foram escolhidas devido à sua dominância e influência no mercado.

O setor é dominado por grandes empresas, com o iFood, fundado em 2011, liderando o mercado. A empresa destaca-se pela inovação constante e pela aquisição de outras companhias para expandir para novos mercados, como o de supermercados (Abrasel, 2023). A Rappi, por sua vez, entrou no mercado brasileiro em 2016 e concentrou suas operações em grandes cidades. A estratégia utilizada foi operada em outros países, em que, para diversificar suas ofertas, incluiu outros formatos de entregas, como farmácias e supermercados (Exame, 2024b). O Uber Eats iniciou suas atividades no Brasil em 2016 e utilizou a infraestrutura da Uber, aplicativo de mobilidade, para rapidamente ganhar participação de mercado. Apesar de ter encerrado suas operações nacionais de *food delivery* em 2022, a empresa manteve a entrega de supermercados e farmácias (Valor Econômico, 2022; CNN Brasil, 2022).

As informações apresentadas na seção de resultados foram coletadas em portais digitais consolidados. Os portais utilizados foram: (i) MobileTime, (ii)

Crunchbase, (iii) Statista, (iv) Techcrunch, e (v) páginas institucionais das empresas estudadas, *i.e.* iFood, Rappi e Uber Eats. Foram informações encontradas em cada um dos portais utilizados:

- (i) MobileTime: portal de notícias e eventos nacionais das empresas do mercado de tecnologia;
- (ii) Crunchbase: apresenta o perfil das empresas com base em dados históricos, financeiros, estratégicos, de recursos humanos, dentre outros;
- (iii) Statista: informações do mercado em que estas empresas estão inseridas, como parcela e tipos de mercado, evolução anual do número de pedidos e faturamento, perfil do público/ usuários etc.;
- (iv) Techcrunch: portal de notícias e eventos globais das empresas de tecnologia; e
- (v) Páginas institucionais das empresas estudadas: histórico da companhia, fatos relevantes, estratégias de negócio, produtos disponíveis.

Dentro das plataformas gerais, no campo de pesquisa, foi inserido o nome social das empresas, nome fantasia e/ou CNPJ. As notícias, reportagens e demais informações relacionadas foram analisadas para identificar as estratégias de cada uma das empresas. Conforme proposto por Miles, Huberman e Saldaña (1984), com as informações coletadas foram identificados os eventos críticos cronologicamente.

A coleta e a análise de dados seguiram os critérios estabelecidos por Pettigrew (1987) para análise de mudanças estratégicas: a mudança em si (qual), o contexto (por quê) e o processo (tempo, top-down, resistência). Esses pontos foram discutidos ao longo do texto, confrontando as estratégias observadas com a Teoria Institucional (Pettigrew, 1987), com estratégias determinadas e voluntaristas (Hrebiniak; Joyce, 1985) e com o isomorfismo (DiMaggio; Powell, 1983). Para identificar padrões recorrentes nas estratégias das empresas estudadas foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). De modo detalhado, as práticas estratégicas utilizadas pelas empresas foram classificadas e discutidas caso a caso, segundo os critérios brevemente discutidos na sequência:

- (i) Pioneirismo no mercado: diferencial de cada empresa para acessar o mercado;
- (ii) Acesso a capital: velocidade para expansão e desenvolvimento organizacional;
- (iii) Consolidação do mercado: aquisições ou parcerias relevantes de acordo com a estratégia de expansão de cada empresa;
- (iv) Crescimento e exclusividade: direcionamento da estratégia e adaptação a incertezas e regulações; e

- (v) Diversificação da empresa: ampliação do portfólio das empresas com intuito se conectarem com demandas do mercado, sem perder competitividade.

Por meio da metodologia empregada, buscou-se compreender se as práticas adotadas refletem o isomorfismo mimético e se estas sinalizam diferenciações que representem vantagens competitivas sustentáveis a médio e longo prazo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados com base nos dados obtidos e na análise do comportamento das empresas de *food delivery* estudadas. Observando os dados encontrados em notícias/ publicações (MobileTime, 2024; Techcrunch, 2024), base de dados de empresas (Statista, 2024; Crunchbase, 2024) e página institucional das próprias empresas desde o início das atividades no Brasil até 2024, foram identificados diferentes eventos críticos que marcam as histórias destas empresas. O Quadro 4 apresenta os eventos críticos do iFood.

Quadro 4 – Eventos críticos do iFood

Evento Crítico	Ano
Fundação do iFood por Fabricio Bloisi, Felipe Fioravante e Patrick Sigrist no Brasil	2011
Recebe primeiro grande investimento de R\$ 5,5 milhões da Movile	2013
Adquire RestauranteWeb, consolidando sua posição no mercado brasileiro de delivery	2014
Aquisição da SpoonRocket e Central do Delivery (dois aplicativos do segmento), ampliando base de usuários e lojas	2015
Início da expansão internacional para países da América Latina, como México, Argentina e Colômbia	2016
Recebe um investimento significativo de 500 milhões de dólares da Naspers e Innova Capital	2018
Realiza parcerias exclusivas com grandes redes, fato que depois foi revisto pelo CADE em 2023	2019
Introduz medidas de segurança e saúde em resposta à pandemia de COVID-19, adaptando operações. Vendas aumentam significativamente	2020
Adquire SiteMercado, expandindo serviços para incluir entregas de supermercado	2020
Expande serviços para incluir pagamento digital e novos segmentos de mercado	2021
Lança o Clube iFood, serviço de assinatura com benefícios para usar dentro do aplicativo	2022
Firma acordo com o CADE que estabelece critérios e limites à prática de exclusividade nos contratos celebrados entre o iFood e restaurantes parceiros	2023
Lançamento do iFood Pago, banco digital do iFood, para trabalhar nos mercados de crédito, dados e aquisição para os restaurantes	2024

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados adaptados de MobileTime, Techcrunch, Statista, Crunchbase e página institucional do iFood.

Segundo a Statista (2023), o iFood detém 88% do mercado nacional de *food delivery*. O quadro anterior mostra diversos fatores que levaram o iFood a tomar decisões estratégicas que permitiram não apenas a sua sobrevivência, mas a dominância do mercado brasileiro. Desde o surgimento do negócio até 2020, observa-se o foco da companhia em adquirir negócios menores do ramo. Em resposta às ações das concorrentes e às oportunidades para se consolidar como dominante do segmento, a partir de 2021, há maior foco da empresa em diversificação de serviços (assinaturas, supermercados, farmácias, serviços financeiros etc.).

O Quadro 5 detalha a série de eventos críticos na história da empresa Rappi, desde sua fundação em território colombiano, passando por sua expansão para o Brasil, até o momento atual. Conforme observado nos eventos críticos da Rappi, percebe-se que para viabilizar a expansão de suas operações houve foco desde o início em diversificação de produtos (Rappi Prime, Rappi Bank, supermercados, farmácias). Uma possível explicação para esse comportamento é a presença de outro *player* bem estabelecido em território nacional, o iFood. Este processo consolidou a Rappi na segunda posição no mercado brasileiro de *food delivery*.

Quadro 5 – Eventos críticos da Rappi

Evento Crítico	Ano
Rappi inicia suas operações no Brasil, após ser fundada na Colômbia em 2015	2016
Recebe um investimento significativo de US\$ 53 milhões liderado pela Andreessen Horowitz	2017
Expande sua presença nas principais cidades brasileiras e consolida sua base de clientes e parceiros	2018
Recebe novos investimentos, incluindo uma rodada de 200 milhões de dólares liderada pela DST Global	2018
Lança o Rappi Prime, um serviço de assinatura com entregas gratuitas e outros benefícios exclusivos	2019
Introduz o RappiBank, um serviço de pagamentos e banco digital	2019
Com a COVID-19, precisa se adaptar as normas de segurança e as vendas aumentam significativamente	2020
Entra com processo no CADE contra o iFood buscando quebra de exclusividade das grandes redes de restaurante	2020
Continua expansão e diversificação dos serviços, incluindo entrega de itens de farmácia	2021
Estabelece parcerias estratégicas com grandes redes de supermercados e farmácias	2021
Investe em tecnologia para melhorar a logística e a experiência do usuário, comprando a empresa Box Delivery	2023

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados adaptados de MobileTime, Techcrunch, Statista, Crunchbase e página institucional da Rappi.

Os fatores críticos do Uber Eats são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Eventos críticos Uber Eats

Evento Crítico	Ano
Uber inicia suas operações no Brasil, começando por São Paulo	2014
	2016
Expande suas operações para outras grandes cidades brasileiras, como Rio de Janeiro e Belo Horizonte	2017
Buscando formar um ecossistema, a Uber controladora da UberEats recebe duas rodadas de investimento totalizando 3 bilhões de dólares.	2018
Introduz novos recursos como entrega de supermercados, farmácias e conveniências	2018
Lança UberPass, serviço de assinatura com benefícios exclusivos	2019
Implementa medidas de segurança para seus parceiros. Com a redução das atividades por conta da COVID-19 a Uber passa a conceder muitos benefícios a motoristas	2020
Estabelece parcerias estratégicas com grandes redes de supermercados e farmácias	2022
Uber Eats encerra a operação de atendimento a restaurantes no Brasil, ficando apenas com entregas de supermercados e farmácias	2022

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados adaptados de MobileTime, Techcrunch, Statista, Crunchbase e página institucional da Uber e do Uber Eats.

De modo diferente das concorrentes previamente citadas, a Uber nasceu pela digitalização do mercado de mobilidade. Na sequência, em sinergia com o mercado de *food delivery*, foram realizados experimentos em pequena escala de entrega de comida. Com a validação dessa proposta, esse modelo foi amplamente implementado na operação da Uber, sob a nomenclatura de Uber Eats. Por meio desse modelo, foi possível aproveitar a infraestrutura existente para acelerar o crescimento e reduzir custos operacionais (Demirkan; Spohrer, 2018). A evolução das operações do Uber Eats no Brasil demonstrou flexibilidade estratégica ao diversificar seus serviços, estabelecer parcerias e responder rapidamente a crises. Apesar disso, até meados de 2023, a Uber trabalhou em um sistema de alto investimento e liquidez financeira, que teve como resultado uma sequência de anos operacionais com prejuízo (Exame, 2024a). Dentro desse cenário, um dos eventos críticos do negócio foi abandonar a operação de *food delivery* do Brasil em 2023, mantendo apenas supermercados e farmácias na estrutura do Uber Eats.

A análise dos eventos críticos das três principais empresas de *food delivery* no Brasil revela práticas estratégicas influenciadas por pressões externas, sejam elas competitivas, regulatórias e/ou sanitárias. Essas ações também estão de acordo com

a necessidade de adaptação às expectativas dos consumidores. Logo, com base neste processo, é possível identificar cinco práticas de desenvolvimento estratégico das empresas no mercado brasileiro e confrontar com as teorias da administração estratégica. As práticas são (i) pioneirismo no mercado, (ii) acesso a capital, (iii) consolidação do mercado, (iv) crescimento e exclusividade, e (v) diversificação da empresa. Essas etapas serão analisadas de modo detalhado a seguir.

4.1 PRÁTICA 1 - PIONEIRISMO

A teoria da adaptação estratégica sugere que pioneirismo e inovação têm grande importância para se destacar em um mercado competitivo (Barney, 1991). Nesse aspecto, o iFood se destaca pelo pioneirismo no mercado de *food delivery* nacional, pois foi a primeira empresa a disponibilizar um aplicativo robusto de pedidos de comida. Logo, ela adotou uma estratégia de expansão agressiva em função da grande disponibilidade e acesso a capital (aportes financeiros pela Movice e Naspers/Prosus), adquirindo *startups* e empresas concorrentes para consolidar sua liderança.

Apesar de não ser a primeira empresa a entrar no mercado brasileiro, a Rappi foi pioneira ao expandir seus serviços para além da entrega de alimentos. Dentre esses serviços têm-se assinaturas de benefícios, supermercados e farmácias. Ressalta-se que essa composição estava presente no mercado colombiano, porém representou uma inovação no Brasil. Isso permitiu à Rappi captar uma ampla base de usuários e consolidar sua presença nos grandes centros urbanos.

A Uber Eats utilizou a infraestrutura estabelecida pela Uber para rapidamente ganhar participação de mercado. A empresa inovou ao integrar suas operações de mobilidade com o serviço de entrega de alimentos, oferecendo uma experiência de usuário integrada, elevando o padrão de eficiência logística e tecnologia de entrega.

Ao confrontar a literatura sobre administração estratégica, observa-se que o modelo contextualista de Pettigrew (1987) e os conceitos de escolha estratégica e determinismo ambiental de Hrebiniak e Joyce (1985) oferecem uma estrutura para compreender as estratégias pioneiras adotadas pelo iFood, Rappi e Uber Eats no mercado de *food delivery*. O iFood se destacou ao introduzir um aplicativo robusto, adotando uma estratégia de expansão agressiva. Rappi, por sua vez, diferenciou-se ao diversificar seus serviços, abrangendo desde entregas de alimentos até supermercados. A Uber Eats utilizou a infraestrutura existente da Uber, integrando

operações de mobilidade e entrega de alimentos, elevando o padrão de eficiência logística e experiência do usuário. Apesar de sua saída parcial do food delivery brasileiro, a Uber mantém liderança no mercado de mobilidade, segmento em que foi pioneira. Portanto, para que as empresas fossem pioneiras no mercado brasileiro foram necessárias estratégias adaptativas.

No caso do iFood e Rappi, as escolhas estratégicas refletem uma abordagem voluntarista em que a inovação e a diversificação, foram proativas e orientadas para liderança de mercado. Por outro lado, a estratégia da Uber Eats reflete o determinismo, pois a infraestrutura e os modelos operacionais estabelecidos pela Uber direcionaram sua abordagem no mercado de *food delivery*.

A teoria do isomorfismo mimético explica como essas empresas, ao observar o sucesso umas das outras, adotam estratégias semelhantes para ganhar legitimidade e vantagem competitiva. O iFood influenciou empresas com seu aplicativo inovador, estabelecendo um padrão no setor. A Rappi ampliou esse modelo ao diversificar serviços, estimulando outras plataformas a buscar novas oportunidades de mercado. A Uber Eats, ao integrar suas operações de mobilidade com a entrega de alimentos, ofereceu uma experiência diferenciada, destacando-se pela eficiência logística.

Estas análises mostram que, embora a inovação inicial seja uma escolha estratégica voluntarista conforme destacado por Child (1972) e Hrebiniak e Joyce (1985), onde as organizações buscam oportunidades e desenvolvam vantagens competitivas únicas, a subsequente adoção de estratégias semelhantes por outras empresas indica um movimento determinista impulsionado pela competição.

4.2 PRÁTICA 2 - ACESSO A CAPITAL

Com relação ao "Acesso a Capital", observa-se que iFood, Rappi e Uber Eats buscaram investimentos substanciais para sustentar seu crescimento e inovação. O iFood obteve significativos aportes de fundos como Movice e Naspers. Isso permitiu a expansão de suas operações, a realização de investimentos em tecnologia, além da implementação de estratégias de fusão e aquisição que fortaleceram sua posição de mercado. Da mesma forma, a Rappi recebeu um grande volume de investimentos, como a SoftBank, possibilitando a expansão e diversificação de seus serviços, bem como investimentos em tecnologias para melhorar a eficiência operacional e a experiência do usuário. A Uber Eats, ao aproveitar o acesso a capital e a infraestrutura

da Uber que somam mais de 25 bilhões de dólares (Crunchbase, 2024), investiu em marketing, parcerias estratégicas e no desenvolvimento de tecnologias proprietárias, o que permitiu uma rápida expansão antes de sua saída parcial do mercado brasileiro.

A discussão sobre acesso ao capital de Reeves e Deimler (2012) e de Saebi, Lien e Foss (2017) mostra que esse aspecto é central para a expansão e inovação contínua das empresas. As práticas do iFood, Rappi e Uber Eats reforçam a teoria ao buscar grandes investimentos para financiar a sua expansão e o seu desenvolvimento tecnológico. Esses exemplos ilustram a aplicabilidade da discussão, demonstrando a importância do capital na aceleração do crescimento empresarial.

Ao confrontar essas práticas com os conceitos de Pettigrew (1987), Hrebiniak e Joyce (1985) e isomorfismo mimético, observa-se que iFood, Rappi e Uber Eats seguiram as diretrizes propostas por Pettigrew, adaptando-se organizacionalmente para atender às exigências do mercado. Essas empresas modelaram suas estratégias de acesso a capital, especialmente por meio de fundos de investimento, demonstrando uma clara influência das teorias de Hrebiniak e Joyce sobre a importância da estrutura organizacional na implementação de estratégias eficazes. Além disso, o fenômeno do isomorfismo mimético é evidente, pois essas empresas replicaram práticas bem-sucedidas de outras de *food delivery*. Assim, as empresas analisadas foram deterministas e apresentaram um comportamento de isomorfismo mimético frente ao mercado de tecnologia, posto que esse acessa capital para financiar crescimento (Reeves; Deimler, 2012, Saebi; Lien; Foss, 2017).

Mais uma vez percebe-se o fenômeno do isomorfismo mimético que explica como essas empresas imitaram estratégias de sucesso entre elas. Também é possível observar que as estratégias adotadas, enquanto voluntárias em termos de decisões proativas de investimento e inovação, são influenciadas por fatores deterministas, como o ambiente competitivo e a necessidade de adaptação às práticas do setor. Logo, as empresas estudadas demonstram como a interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental é constante e tênue moldando suas trajetórias de acesso a capital para alavancar seu crescimento e a inovação nas ações do mercado de *food delivery*.

4.3 PRÁTICA 3 - CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO

O processo de consolidação por meio de aquisições estratégicas fortaleceu a posição de mercado das três empresas estudadas, aumentando concorrência. O iFood consolidou sua liderança ao adquirir concorrentes menores e *startups* de diferentes segmentos. Isso ampliou sua presença geográfica, diversificou serviços, aumentou sua base de usuários e de lojas do aplicativo.

A Rappi, por sua vez, focou na diversificação de serviços, adquirindo startups de setores financeiro e de logística, integrando novos serviços à sua plataforma e criando um ecossistema multifuncional para atrair usuários.

A Uber Eats atuou de forma menos focada em aquisições, porém estabeleceu parcerias estratégicas com grandes cadeias de farmácias, supermercados e conveniência. Isso garantiu uma oferta robusta com sua integração logística e de pagamentos buscando aproveitar sua base de usuários e parceiros. Essa decisão estratégica reflete-se no atual cenário da Uber Eats, em que sua presença no Brasil permanece focada nesses segmentos.

A teoria institucional, especialmente o isomorfismo mimético, conforme destacado por DiMaggio e Powell (1983), é um processo que força a organização a se parecer com a outra quando enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais, corroborando com a estratégia dessas empresas. O iFood estabeleceu um padrão ao realizar aquisições estratégicas, o que foi imitado pela Rappi em sua busca por diversificação e inovação. Nessa estratégia de aquisição há ocorrência de isomorfismo mimético, pois as empresas seguiram práticas semelhantes para se consolidarem. Por outro lado, a Uber Eats não participou de movimentos de aquisição para consolidação de mercado no cenário brasileiro. Em nível nacional, as parcerias estratégicas da Uber Eats podem ser vistas como uma tentativa de adaptação isomórfica ao ambiente externo competitivo. No entanto, de modo geral, a empresa não consolidou posição e, conseqüentemente, cedeu espaço para as concorrentes.

Voluntariamente, o iFood foi pioneiro ao realizar aquisições para expandir suas operações e diversificar seus serviços. Deterministicamente, as demais empresas estudadas foram influenciadas pelas pressões competitivas e pelo ambiente institucional que exigia inovações contínuas e uma base de serviços robusta para manter a relevância no mercado nacional. Logo, as práticas de consolidação de mercado Rappi e Uber Eats, são reações miméticas de adaptação que visam a sua

sobrevivência no mercado. Estas práticas corroboram com as teorias de Greenwood, Oliver, Lawrence e Meyer (2017) e demonstram a complexa interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental no mercado.

4.4 PRÁTICA 4 - CRESCIMENTO E EXCLUSIVIDADE

Marketing eficaz e expansão geográfica são estratégias fundamentais para aumentar a base de clientes e a penetração no mercado (Saebi; Lien; Foss, 2017). A prática de crescimento e exclusividade das três empresas refletem aspectos das teorias de estratégias voluntárias, deterministas e de isomorfismo. Elas utilizaram de práticas similares, apesar de diferenciarem os mercados, para expandir suas operações e estabelecer parcerias exclusivas e consolidarem posição.

Conforme observado nos fatores críticos, a estratégia de crescimento do iFood teve como proposta a rápida aquisição de outros concorrentes para embarcar tecnologias e consolidar uma base de parceiros. Na sequência, firmou parcerias exclusivas com grandes redes de restaurantes, permitindo uma oferta única e aumentando a fidelização dos clientes. A Rappi seguiu uma estratégia semelhante, também adquirindo alguns parceiros e diversificando seus serviços e estabelecendo acordos exclusivos com farmácias e supermercados, criando um ecossistema multifuncional. O Uber Eats, antes de encerrar suas operações de *food delivery* no Brasil, firmou parcerias exclusivas com cadeias de conveniência, supermercados e farmácias, e utilizou a distribuição consolidada da Uber para ampliar as operações.

As três empresas precisaram se adaptar à pandemia de COVID-19 por meio da implementação de medidas de segurança e saúde para proteger entregadores, lojistas e clientes, conforme recomendações dos órgãos de saúde. Além disso, o iFood, Rappi e Uber Eats transformaram rapidamente suas operações para atender ao aumento da demanda por serviços de *delivery*, resultando na expansão de todo o ecossistema. As estratégias adotadas se configuraram como deterministas (Hrebiniak; Joyce, 1985), pois foram influenciadas pela demanda de conformidade com regulamentos e expectativas sociais durante a crise de saúde pública.

Outro aspecto importante foi a decisão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) sobre as práticas de exclusividade cometidas pelo iFood na relação com grandes redes de restaurantes (iFood, 2023). O processo gerou uma pressão regulatória e, conseqüentemente, uma estratégia determinista no mercado

com aspectos de isomorfismo coercitivo, conforme destaca DiMaggio e Powell (1983), onde as organizações se conformam a pressões externas por meio de regulamentos legais e políticas governamentais. Apesar da decisão obrigar especificamente principalmente o iFood a rever suas práticas contratos de exclusividade, todas as empresas precisaram rever condições de exclusividade para se adequar a legislação. Destaca-se que essa é uma decisão antitruste do órgão regulatório.

Portanto, as estratégias de crescimento e exclusividade dessas empresas combinam elementos voluntários, como a escolha de formar parcerias estratégicas e investir em inovação. No que tange aos elementos deterministas, esses sofrem influência de pressões competitivas, regulamentares e de adaptação a crises, como a pandemia de COVID-19. Logo, nas práticas observadas, pode-se relacionar que o isomorfismo mimético e coercitivo desempenhou um papel importante na conformidade das empresas com as práticas de sucesso e regulamentações do setor.

4.5 PRÁTICA 5 - DIVERSIFICAÇÃO DA EMPRESA

A diversificação de serviços pode aumentar a resiliência e atratividade da plataforma. Adicionalmente, Oliver (2016) complementa esse conceito, pois esse movimento pode adicionar novas fontes de receita ao atrair diferentes perfis de consumidores. Com estas premissas é possível observar que as três empresas buscaram diversificar seus negócios atraindo outros segmentos, como farmácias, supermercados, logística e financeiro.

Com intuito de ofertar benefícios exclusivos para os usuários dentro do aplicativo, foi possível observar que as três empresas trouxeram programas de assinaturas. A pioneira neste aspecto foi a Rappi, que ofertou ao seu usuário a possibilidade de descontos exclusivos e isenção do frete para compras em farmácias, supermercados e restaurantes. Logo em seguida, com intuito de dar descontos no Uber Eats e na infraestrutura de mobilidade, a Uber desenvolveu o Uber Pass. Recentemente, em 2022, o iFood também estabeleceu seu programa de benefícios, o Clube iFood, que no primeiro momento atendia restaurantes, mas atualmente se aplica a todos parceiros do ecossistema iFood.

Além da criação de benefícios exclusivos, descontos e programas de fidelidade, as empresas diversificaram seus segmentos. Por meio de parcerias e/ou aquisições, as empresas estudadas ampliaram seu portfólio para supermercados e farmácias e,

atualmente, as três possuem empresas desses segmentos no seu portfólio. Explorar estes dois novos segmentos posicionou as empresas na perspectiva do *delivery* de tudo. Esse modelo é a realidade de alguns países, como a China, em que um único aplicativo, e.g. WeChat e Alipay, possibilita a reserva de passagem aérea, abastecer o carro, comprar eletrodomésticos, além de serviços de *delivery* (MobileTime, 2021). Por fim, a diversidade de produtos encontrou o mercado financeiro e, neste contexto, a Rappi trouxe Rappi Pay e o iFood, o iFood Pago. O objetivo desses serviços é ter domínio financeiro (do início ao fim da cadeia de serviços) em relação aos seus parceiros e explorar possibilidades no mercado de crédito. Destaca-se que esse é um dos principais serviços de aplicativos como o WeChat.

Em virtude das estratégias apresentadas e discutidas, as três empresas de *food delivery* combinam elementos voluntários e deterministas. Assim, é possível compreender que a estratégia de programas de assinatura é voluntarista no momento da aplicação da Rappi, buscando uma inovação proativa. Em contraponto, as parcerias com supermercados e farmácias estão correlacionadas com estratégias deterministas, pois são influenciadas por tendências de mercado e demonstram uma escolha deliberada para ampliar a oferta de serviços e reforçar a posição.

A diversificação de serviços anteriormente apresentada, pode ser vista à luz do isomorfismo mimético, quando empresas imitam práticas bem-sucedidas de seus concorrentes para se manter competitivas. A adoção inicial de programas de assinatura pela Rappi, seguida pela Uber Eats e iFood, exemplifica essa tendência mimética mediante pressão competitiva.

4.6 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

As trajetórias nacionais do iFood, da Rappi e da Uber Eats, quando analisadas sob o viés da literatura da teoria institucional, das estratégias voluntárias e deterministas, e do isomorfismo, oferecem *insights* valiosos sobre a dinâmica competitiva no mercado de *delivery*. A teoria institucional (DiMaggio; Powell, 1983) sugere que as organizações tendem a se conformar às normas e expectativas do setor para ganhar legitimidade e sobreviver. Por consequência foram observadas diversas estratégias miméticas aplicadas entres as empresas estudadas. A adoção de medidas de segurança durante a pandemia de COVID-19 pelas empresas exemplifica o

isomorfismo coercitivo, em que as organizações foram forçadas a adaptar suas práticas para cumprir exigências regulatórias e responder às pressões ambientais.

A distinção entre estratégias voluntárias e deterministas (Hrebiniak e Joyce 1985) é evidente nas ações dessas empresas. Estratégias voluntárias, como as aquisições do iFood e a introdução do Rappi Prime e Rappi Bank, demonstram iniciativas proativas para moldar o ambiente competitivo e explorar novas oportunidades. Em contrapartida, as respostas às pressões institucionais e regulatórias, como as adaptações às normas de segurança durante a pandemia e o do iFood no CADE, são estratégias deterministas onde as empresas foram obrigadas a adaptar suas práticas para prosperar em um ambiente de constante mudança.

Confrontando as informações levantadas com a literatura, é possível concluir que o sucesso das empresas no mercado de *food delivery* no Brasil é uma combinação de estratégias voluntárias e deterministas, moldadas por práticas de isomorfismo mimético e coercitivo. A capacidade de adaptação rápida às mudanças e às exigências regulatórias, enquanto exploram novas oportunidades de crescimento e exclusividade, tem sido central para a competitividade e a sustentabilidade das empresas do setor. Assim, a teoria institucional e os conceitos de estratégias voluntárias e deterministas oferecem um arcabouço robusto para entender a evolução e as práticas dessas empresas em um mercado volátil.

O Quadro 7 compila os objetivos do presente trabalho e os resultados alcançados ao longo de sua execução. Logo, a análise possibilitou compreender como cada empresa adotou práticas comuns do mercado (isomorfismo), identificar as estratégias diferenciadas em cada momento visando a obtenção de vantagem competitiva, bem como conhecer a motivação e o processo estratégico de cada uma.

Quadro 7 – Objetivos propostos e resultados atingidos

Objetivos	Resultado atingido
Identificar a presença de isomorfismo, para tal serão analisadas as práticas em comum do mercado	A presença de isomorfismo mimético foi identificada através das práticas comuns adotadas pelas empresas analisadas, como programas de assinatura e diversificação de serviços. Por conta da regulação do CADE e a pandemia de COVID-19, também apresentou práticas de isomorfismo coercitivo.
Identificar os pontos de diferenciação entre as empresas analisadas	Os pontos de diferenciação foram identificados, como a abordagem pioneira do iFood, a diversificação de serviços pela Rappi e a integração de operações pela Uber Eats.
Conhecer a motivação e o processo estratégico das empresas estudadas	As motivações e os processos estratégicos das empresas foram analisados, destacando fatores como a busca por legitimidade, resposta a pressões regulatórias e adaptação a crises.
Elencar as possíveis consequências destas estratégias a médio e longo prazo	As consequências a médio e longo prazo foram discutidas, como a consolidação de mercado, sustentabilidade das vantagens competitivas e impacto da pandemia de COVID-19 e regulações do CADE.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se ainda que a complexidade do ambiente de negócios reflete-se na necessidade de adoção de práticas estratégicas distintas e complementares, alternando momentos de pioneirismo voluntário e adaptação reativa diante da realidade determinada pelas normas ou alto nível de competição.

5 CONCLUSÃO

Por meio do presente estudo, foi possível identificar as estratégias das empresas de *food delivery*, iFood, Rappi e Uber Eats. No contexto do isomorfismo mimético, foram encontradas reflexões sobre a adaptação e inovação em um mercado altamente competitivo. A análise demonstrou que a adoção de estratégias semelhantes e a busca por diferenciação são essenciais para a sobrevivência e sucesso dessas organizações.

O isomorfismo mimético foi identificado nas práticas comuns, como programas de assinatura, diversificação de serviços e acesso a capital para expandir os negócios. A pandemia de COVID-19 e as regulamentações do CADE, por outro lado, promoveram práticas de isomorfismo coercitivo, levando as empresas a adaptarem suas operações às novas exigências de segurança e competitividade.

A diferenciação estratégica, apesar das semelhanças nas práticas adotadas, foi importante para explorar nichos específicos e construir vantagens competitivas. As

motivações estratégicas foram guiadas pela busca por legitimidade, resposta a pressões regulatórias e adaptação a crises, destacando a importância de uma estratégia ágil e adaptável. A análise dos eventos críticos também enfatizou a necessidade de flexibilidade e capacidade de resposta rápida.

As consequências das estratégias a médio e longo prazo ainda são incertas, mas incluem a consolidação de mercado, novos processos de aquisição e ampliação de serviços através de tecnologias emergentes. Dessa forma, é possível combinar estratégias voluntárias e deterministas, moldadas principalmente por práticas de isomorfismo mimético.

Como perspectiva de trabalhos futuros, sugere-se explorar o isomorfismo mimético em diferentes contextos geográficos e a integração de tecnologias emergentes. Também, investigar a relação entre práticas sustentáveis e isomorfismo mimético pode revelar dinâmicas de competição e colaboração entre empresas. A inclusão da perspectiva de diversos *stakeholders*, como consumidores, entregadores e restaurantes, enriquecerá a discussão sobre as estratégias de empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL. O que mais vendeu no delivery em 2023. Abrasel, 2024. Disponível em: <https://abraseel.com.br/revista/mercado-e-tendencias/vendas-delivery-2023/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.
- ABRASEL. Pesquisa FIPE: iFood movimentou R\$97 bilhões em atividade econômica no país. Abrasel, 2023. Disponível em: <https://pe.abraseel.com.br/noticias/noticias/pesquisa-fipe-ifood-movimentou-r-97-bilhoes-em-atividade-economica-no-pais/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.
- ALBERTIN, Alberto; ALBERTIN, Rosa. Tecnologia de Informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 599–629, 2008.
- AMOR-ESTEBAN, Víctor; GALINDO-VILLARDÓN, Ma-Purificación; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel-María. Industry mimetic isomorphism and sustainable development based on the X-STATIS and HJ-biplot methods. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 25, n. 26, p. 26192–26208, 2018.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological review**, v. 84, n. 2, p. 191, 1977.
- BARDIN, Laurence. **Content analysis**. São Paulo: Edições, v. 70, n. 279, p. 978-8562938047, 2011.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BIBULJICA, Husnija; NEZIRAJ, Emin. Managing of Change in Building Sustainable Competitiveness for Kosovo Companies. **Wseas Transactions On Environment And Development**, v. 16, p. 548–559, 2020.
- BOXENBAUM, Eva; JONSSON, Stefan. Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2nd ed. Sage Publications, p. 77-101, 2017.
- BRIGHT, David S. et al. **Principles of management**. Houston: OpenStax College, 2019.
- CAI, Ya-Jun; LO, Chris K.Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 229, p. 107729, 2020.
- CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1–22, 1972.
- CNN. Uber Eats vai deixar de fazer entregas de restaurantes a partir de 8 de março. CNN Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/uber-eats->

vai-deixar-de-fazer-entregas-de-restaurantes-a-partir-de-8-de-marco/. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1994.

Crunchbase, 2024. Disponível em: <https://www.crunchbase.com/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

DEMIRKAN, Haluk; SPOHRER, James C. Commentary—Cultivating T-Shaped Professionals in the Era of Digital Transformation. **Service Science**, v. 10, n. 1, p. 98–109, 2018.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

EXAME. Saiba quais foram as comidas mais pedidas por delivery em 2022. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/casual/saiba-quais-foram-as-comidas-mais-pedidas-por-delivery-em-2022/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

EXAME. Para além da Heineken na hora do aperto: o Rappi Turbo quer virar o seu próximo mercadinho de bairro. Exame, 2024a. Disponível: <https://exame.com/negocios/para-alem-da-heineken-na-hora-do-aperto-o-rappi-turbo-quer- virar-o-seu-proximo-mercadinho-de-bairro/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

EXAME. Uber supera expectativa e tem primeiro lucro anual da história. Exame, 2024b. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/uber-supera-expectativa-e-tem-primeiro-lucro-anual-da-historia/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

FLINT, Gerald David. What is the meaning of competitive advantage?. **Journal of Competitiveness Studies**, v. 8, n. 1, p. 121, 2000.

FUENTES, Christian; FREDRIKSSON, Cecilia. Sustainability service in-store. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 5, p. 492–507, 2016.

GARCÍA-ARCA, Jesús; PRADO-PRADO, J. Carlos; ANTONIO-GARCÍA-LORENZO. Logistics improvement through packaging rationalization: a practical experience. **Packaging Technology and Science**, v. 19, n. 6, p. 303–308, 2006.

GARTNER, Ivan Ricardo; ZWICKER, Ronaldo; RÖDDER, Wilhelm. Investimentos em tecnologia da informação e impactos na produtividade empresarial: uma análise empírica à luz do paradoxo da produtividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 391–409, 2009.

GAWER, Annabelle. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, v. 54, n. 5, p. 102045, 2021.

GAWER, Annabelle. Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. **Long Range Planning**, v. 54, n. 5, p. 102045, 2021.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; HAYASHI JÚNIOR, Paulo; GRAVE, Paulo Sérgio. Isomorfismo Mimético Em Estratégia: Uma Ferramenta Para Investigação. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 35–59, 2007.

GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; LAWRENCE, Thomas; MEYER, Renate. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. 2nd ed. Sage Publications, 2017.

GRAND VIEW RESEARCH. Digital Transformation Market Size & Trends. Grand View Research, 2024. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-transformation-market/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

GUNARATHNE, Nuwan; LEE, Ki-Hoon. Institutional pressures and corporate environmental management maturity. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 157–175, 2019.

HARTMANN, Andreas. The context of innovation management in construction firms. **Construction Management and Economics**, v. 24, n. 6, p. 567–578, 2006.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 336, 1985.

IFOOD. Acordo com CADE sobre prática de exclusividade com restaurantes. iFood, 2023. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/sobre/acordo-com-cade-sobre-pratica-de-exclusividade-com-restaurantes/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

IFOOD, 2024. <https://institucional.ifood.com.br/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

JARRATT, Denise; FAYED, Ramzi. The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p. 61–72, 2001.

KURILOVA, A; ANTIPOV, D. Impact of digital innovation on company performance. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, v. 986, n. 1, p. 012022, 2020.

MAMÉDIO, Diorgenes et al. Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 83–102, 2019.

MCLARNEY, Carolan; DASTRALA, Ramakrishna. Socio-political structures as determinants of global success. **International Journal of Social Economics**, v. 28, n. 4, p. 349–367, 2001.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MEYER, John W.; BROMLEY, Patricia. The Worldwide Expansion of “Organization”. **Sociological Theory**, v. 31, n. 4, p. 366–389, 2013.

MELNYK, Leonid *et al.* Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. **Economic Annals-XXI**, v. 179, n. 9–10, p. 22–30, 2019.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A.; SALDAÑA, Johnny. Qualitative data analysis: a source book of new methods. Beverly Hills, C.A.: Sage, 1984.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOBILETIME. Podemos ver no Brasil o modelo de superapps que deu certo na China??. MobileTime, 2021. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/artigos/02/12/2021/podemos-ver-no-brasil-o-modelo-de-superapps-que-deu-certo-na-china/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

MOBILETIME, 2024. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

OLIVER, John J. High velocity markets drive adaptive capabilities. **Strategic Direction**, v. 32, n. 1, p. 5–7, 2016.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *In*: FAULKNER, David (org.). **Strategy: Critical Perspectives on Business and Management**. London: Routledge. 1987.

POTZIK, Fabiola; MESSIAS, Luana; OLIVEIRA, Sérgio; OLIVEIRA, Paulo. Avaliação da qualidade do serviço online prestado pelos aplicativos móveis para delivery utilizando a escala SERVQUAL adaptada. **Organizações em contexto**. v. 16, n. 31, 2020.

RAPPI, 2024. <https://about.rappi.com/br/quem-somos/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

REEVES, Martin; DEIMLER, Michael. Adaptability: The New Competitive Advantage. *In*: **Own The Future**.: Wiley, 2012. p. 19–26.

ROH, Minjung; PARK, Kiwan. Adoption of O2O food delivery services in South Korea: The moderating role of moral obligation in meal preparation. **International Journal of Information Management**, v. 47, p. 262–273, 2019.

SAEBI, Tina; LIEN, Lasse; FOSS, Nicolai J. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p. 567–581, 2017.

SAQIB, Natasha; SHAH, Gowsia Bashir. Business Model Innovation Through Digital Entrepreneurship. **International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation**, v. 13, n. 1, p. 1–20, 2023.

SCOTT, Richard. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. 4th ed. Sage Publications, 2014.

SEBRAE. Previsão de cenários pós-COVID-19 no segmento de alimentação. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/previsao-de-cenarios-pos-covid-19-no-segmento-de-alimentacao,7b65a0e1575f1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 jun. de 2024.

SPENCE, Michael. Job Market Signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355, 1973.

STATISTA. Most popular apps for online food ordering in Brazil in 2023. STATISTA, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/748291/most-popular-food-delivery-apps-brazil/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

STATISTA, 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

SUDHARSHAN, D.; FURRER, Olivier; ARAKONI, Ramesh A. Robust Imitation Strategies. **Managerial and Decision Economics**, v. 36, n. 3, p. 139–157, 2015.

TECHCRUNCH, 2024. Disponível: <https://techcrunch.com/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

VALOR ECONÔMICO. Uber Eats encerra operação de delivery de restaurantes no Brasil. Valor Econômico, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/01/06/uber-eats-encerra-operao-no-brasil.ghtml/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

UBER, 2024. Disponível em: <https://www.uber.com/us/en/about/>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89–104, 2018.

WANG, Hua; KIMBLE, Chris. How External Factors Influence Business Model Innovation: A Study of the Bosch Group and the Chinese Automotive Aftermarket. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 35, n. 6, p. 53–64, 2016.