

# JUNTANDO OS PEDACINHOS: COMO O NUBANK SOBREVIVE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS?

PUTTING THE PIECES TOGETHER: HOW DOES NUBANK  
SURVIVE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT?

ISABELLA CHRISTINA DANTAS VALENTIM  
isabella.cdantas@gmail.com  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
<https://orcid.org/0000-0001-9588-3683>

ANA LUCIA CANDEIA DE LIMA  
analima0196@gmail.com  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
<https://orcid.org/0009-0009-8291-9371>

WENNER GLAUCIO LOPES LUCENA  
wdlucena@yahoo.com.br  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
<https://orcid.org/0000-0002-2476-7383>

## RESUMO

**Objetivo:** Este caso de ensino tem como objetivo apresentar a trajetória do “Nubank”, empresa brasileira atuante no mercado financeiro diante de suas estratégias e desafios, os quais podem ser justificadas a partir da teoria institucional.

**Proposta:** Propõe-se o formato de um caso de ensino, utilizando dados qualitativos, descritivos, o qual permitirá proposições sobre a identificação e soluções para melhorias das situações identificadas no contexto organizacional estudado.

**Abordagem teórica:** Explorando as proposições da teoria institucional, que apresentará explicações às situações vivenciadas através do caso.

**Provocação:** Como o contexto das empresas de tecnologia, como no caso a Nubank, considerada uma *fintech*, conseguem interagir com o ambiente institucional, o qual está inserida?

**Métodos:** Os objetivos que são propostos no caso, serão alcançados por meio da análise de situações problemas e a busca de soluções através da análise da teoria institucional.

**Resultados:** Como resultado, o caso promove a discussão e análise do processo de adaptação e evolução da empresa Nubank no contexto institucional, com isso, é possível encontrar na teoria institucional, justificativas para as estratégias e ações adotadas pela empresa para fortalecer e legitimar sua permanência no setor financeiro.

**Palavras-chave:** legitimação. Institucional. *Fintechs*. Financeiro.

## ABSTRACT

**Objective:** *This teaching case aims to present the trajectory of “Nubank,” a Brazilian company operating in the financial market, focusing on its strategies and challenges, which can be explained through institutional theory.*

**Proposal:** *The study proposes a teaching case format, using qualitative and descriptive data, which will allow propositions regarding the identification of issues and the development of solutions for improvements in the organizational context under study.*

**Theoretical Approach:** *By exploring the propositions of institutional theory, the case provides explanations for the situations experienced.*

**Provocation:** *How do technology companies, such as Nubank, considered a fintech, interact with the institutional environment in which they are embedded?*

**Methods:** *The objectives proposed in this case will be achieved through the analysis of problem situations and the search for solutions based on institutional theory.*

**Results:** *As a result, the case fosters discussion and analysis of Nubank’s adaptation and evolution within the institutional context. Institutional theory thereby offers justifications for the strategies and actions adopted by the company to strengthen and legitimize its permanence in the financial sector.*

**Keywords:** *Legitimization. Institutional. Fintechs. Financial.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino tem como objetivo apresentar a trajetória da plataforma de serviços financeiros digitais “Nubank”, empresa brasileira atuante no mercado financeiro, oferecendo produtos e serviços usando a tecnologia há mais de 10 anos. O posicionamento de mercado adotado pela empresa é uma das suas principais características, pois em termos de transações digitais, a Nubank foi a pioneira na prestação dos serviços *on-line*, o que permitiu redução de custos e assim a não cobrança de anuidade e taxas diversas, hoje comum entre as *fintechs*.

Com a história retratada no texto, serão descritos alguns desafios e estratégias da Nubank na execução de suas atividades no mercado financeiro, principalmente no Brasil, Colômbia e México. O exemplo dessa empresa irá retratar o processo de institucionalização das suas atividades, assim como, sua busca por legitimidade perante seus *stakeholders*. Dessa forma, algumas barreiras tiveram que ser superadas, principalmente no contexto cultural e organizacional.

A partir dos fatos aqui evidenciados, espera-se que os estudantes e professores possam discutir e analisar, amparados pela literatura pertinente, os cenários sob a ótica da teoria institucional, envolvendo o processo de institucionalização de práticas aceitas em ambientes socialmente construídos, assim como a aceitação/legitimação pelas partes interessadas dos seus produtos e serviços.

## 2 O SETOR FINANCEIRO NO BRASIL E AS FINTECHS

Ao considerar o setor financeiro no Brasil, percebe-se seu desenvolvimento e sofisticação, o que proporciona destaque no contexto mundial (De Paula; Oreiro, 2008). É o setor envolvido na economia do país, que é responsável por gerenciar e movimentar os recursos financeiros.

Nesse contexto, inclui-se a participação de grandes bancos no sistema financeiro brasileiro, como: o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Bradesco e Santander. Estes dominam grande parte do mercado de produtos e serviços bancários.

Para garantir a estabilidade e segurança do setor financeiro, os órgãos reguladores são responsáveis por fiscalizar e regulamentar os bancos, assim os principais reguladores são: Banco Central do Brasil (BCB), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Para Jardim (2020) a centralização desses agentes bancários permite que o sistema financeiro como um todo ganhe robustez e eficiências tecnológicas. Com isso, os aumentos das economias de escala advindos dos avanços tecnológicos, proporcionaram otimizações no gerenciamento de informações e conseqüentemente avanços sobre os aspectos financeiros.

Contudo, apesar do setor financeiro brasileiro se destacar pelo seu desenvolvimento e avanço tecnológico, observa-se ainda desafios a serem enfrentados, principalmente no que consiste a inclusão da população aos produtos e serviços bancários, além do processo burocrático que desmotiva e retrai a participação nas atividades bancárias.

Em meio aos desafios enfrentados pelos grandes bancos, surge uma crescente presença das *fintechs*, ou seja, empresas de tecnologia financeira, das quais oferecem produtos e serviços bancários inovadores no contexto financeiro do Brasil.

Derivado da aglutinação das palavras finanças e tecnologia ou como um acrônimo de "*financial technology*", o termo *fintech* é utilizado na literatura de língua inglesa desde 1972 (Bettinger, 1972). Em revisão sistemática de literatura realizada por Milian, Spinola e Carvalho (2019), foi verificado o crescimento de pesquisas relacionadas ao termo *fintech*, sobretudo a partir de 2016, o que demonstra um largo interesse da academia por essa temática. A revisão citada pesquisou o conjunto de definições para o termo *fintech*, o que proporcionou um entendimento globalizante acerca do termo, culminando em uma notável disponibilidade e uso do termo por empresas inovadoras na indústria financeira (Decoster, 2020).

Estas empresas se destacam principalmente pelo uso da tecnologia para que suas operações sejam realizadas de maneira distinta do convencional, modelos de negócios que se distanciam cada vez mais do padrão tradicional do mercado financeiro, e por meio da criação de novos modelos e estratégias de negócios, estas empresas oferecem operações e serviços mais modernos e tecnológicos aos seus clientes (Fortnum et al., 2016), utilizando-se, sobretudo, dos processos automatizados da informação, e da aproximação do seu público alvo por meio da ênfase na comunicação e internet (Gabor & Brooks, 2017).

A razão fundamental para este fato está relacionada aos altos preços dos produtos e serviços ofertados pelo sistema bancário brasileiro, que por muito tempo foram justificados e relacionados aos custos do sistema, a regulação e a participação mais restritas ao mercado, o que gerava uma menor concorrência. No ano de 2013, a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), realizou uma pesquisa sobre os hábitos de consumo do cidadão brasileiro, cujo os resultados demonstraram como principal ponto positivo, o fato de que 76% da população possuía meios eletrônicos para realizar pagamentos, e como principais pontos negativos, o destaque dado por 45% dos entrevistados acerca dos altos jutos cobrados, além das reclamações realizadas por 21% dos participantes em relação ao custo/existência de anuidades, mesmo que a Resolução do Conselho Monetário Nacional n. 4.655 dispõe sobre limites da taxa

de juros para os clientes do cartão de crédito rotativo, e a taxa Selic tenha sido reduzida a 2% ao ano, conforme relata o Banco Central do Brasil (2020) (Decoster, 2020).

É neste cenário que as *fintechs* ganham espaço, apresentando assim como principais benefícios: o aumento da eficiência e competitividade nos mercados de crédito; agilidade e rapidez nas transações; desburocratização no acesso ao crédito; criação de condições para baratear o custo do crédito; e principalmente a inovação. Regulamentadas no Brasil desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) – Resoluções 4.656 e 4.657, as *fintechs* que quiserem operar como SCD ou SEP precisam solicitar autorização ao BACEN. Para liberação das operações, além de obter informações sobre os proprietários, o BACEN irá precisar de informações como: a comprovação da origem e respectivos fluxos financeiros dos recursos utilizados pelo controlador no empreendimento e verificar se as capacidades econômico-financeiras condizem com o porte, a natureza e os objetivos do empreendimento.

Conforme norma emitida pelo Banco Central em 2022, as *fintechs* de maior porte devem obedecer às mesmas exigências dos bancos tradicionais, como forma de mitigar os riscos de funcionamento do sistema financeiro, as que entraram em vigor em janeiro de 2023 devem ser implementadas pelas *startups* do setor financeiro de forma gradual até janeiro de 2025.

As novas regras do Banco Central afetam principalmente instituições de pagamento como Nubank, PagSeguro, PicPay, Mercado Pago, Banco Inter, C6 Bank, entre outros, das quais apresentaram um largo crescimento nos últimos anos, além de tornar a qualidade do capital mínimo maior para quem decide iniciar neste mercado, isso por que de acordo com o BACEN a crescente oferta de serviços financeiros realizada pelas *fintechs*, necessitava de um aprimoramento das regras para garantir a segurança das operações do setor financeiro, uma vez que essas empresas de inovação tecnológica no setor financeiro, se assemelham cada vez mais aos bancos tradicionais no que diz respeito a completude de serviços e produtos financeiros (Máximo, 2022).

Diante deste contexto, certamente os próximos três anos serão de mudanças e aperfeiçoamento na estrutura e funcionamento das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro.

### 3 BACKGROUND DO NUBANK

O Nubank é uma *Fintech* brasileira, pioneira considerando o relacionamento 100% digital com o cliente e oferecendo cartão de crédito gratuito sem anuidade, apresentando seus produtos e serviços de forma simples e digital, na busca por romper o que seus criadores chamaram de burocracia dos “bancões”. Todos os produtos e serviços foram disponibilizados por meio de um aplicativo onde é possível realizar as operações bancárias, acompanhar gastos, visualizar a fatura, bloquear o cartão, etc., além de oferecer gratuidade para TED (Transferência Eletrônica Disponível).

Fazendo um panorama geral, pode-se observar uma mudança considerável no setor financeiro nacional a partir do surgimento dos bancos digitais, e é nesse contexto, que por ser pioneiro e extremamente eficiente, o Nubank assumiu um papel de protagonismo nos últimos anos.

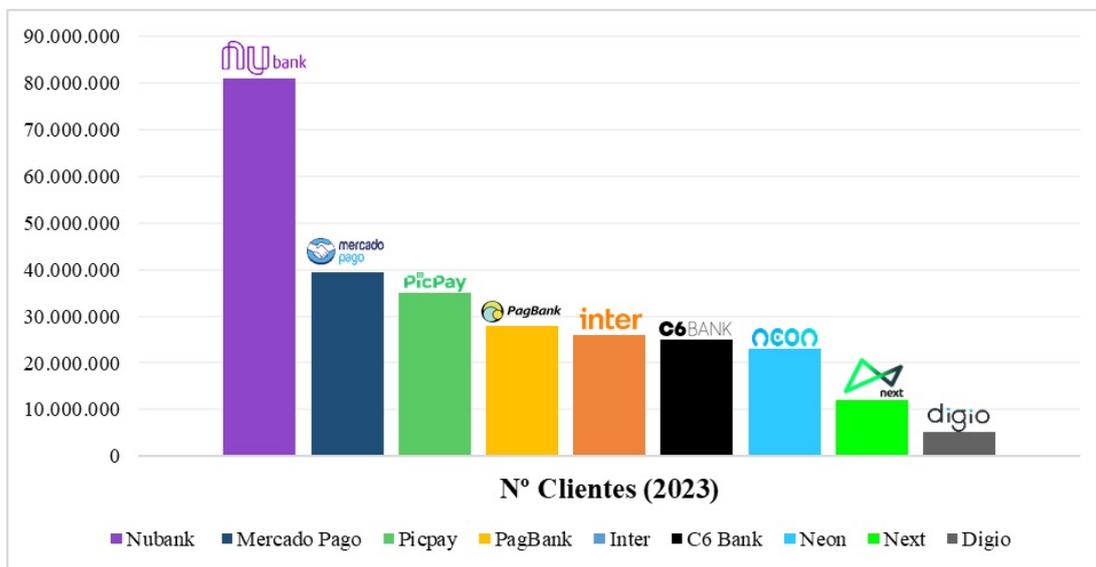
Além do pioneirismo, outros fatores também foram essenciais para o sucesso e popularidade do “roxinho”: a política de tarifa zero para a maior parte dos serviços bancários alimentou a captação acelerada de novos usuários; o investimento em tecnologia trouxe praticidade para o cliente final o que culminou da fidelização crescente da base de clientes.

A companhia conta com uma estratégia de negócio baseada na construção de uma base de dados sobre clientes engajados, seu perfil de crédito, seus hábitos de consumo e outros aspectos importantes, a partir desses dados é formado um ecossistema de recomendações de produtos do banco de forma a criar soluções que atendam a demanda específica destes clientes.

O foco do Nubank sempre foi simplificar o investimento, reduzir custos e investir em marketing, o que pode ser notado em suas características de gratuidade na maioria dos serviços, digitalização de todos os processos e até mesmo na cor utilizada no cartão emitido pela companhia, desta forma o Nubank acredita que o aumento do seu *market share* dar-se de duas formas: ao público que já é bancarizado, a companhia oferece facilidade, desburocratização e menor custo, já aos que ainda não são bancarizados, a proposta da companhia é oferecer o primeiro acesso, de maneira intuitiva. Cumprindo com a proposta de ser um banco sem burocracia, acessível, de baixo custo e 100% digital.

O sucesso da estratégia adotada pela companhia pode ser observado nos dados relacionados ao número de clientes ativos na sua plataforma em relação a outras *fintechs*, como pode ser observado na figura 1.

**Figura 1.** Comparativo de número de clientes de *Fintechs* em 2023.



Fonte: Elaboração própria.

A marca de 80 milhões de clientes atingida pelo Nubank no ano de 2023, combinada com o foco no cliente e serviços inovadores, permitiu que a marca fosse reconhecida pela segunda vez consecutiva, como a marca mais forte do Brasil, conforme o Prêmio As Marcas Mais Valiosas do Brasil 2023, realizado pela *Design Bridge and Partners* em parceria com a revista *IstoÉ Dinheiro* e a consultoria *TM20 Branding* (Masson et al. 2023).

### 3.1 CONSTRUINDO O 'ROXINHO' NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

No ano de 2013, três colegas, o colombiano David Vélez, a brasileira Cristina Junqueira e o norte americano Edward Wible resolveram se unir para desenvolver e fundar uma empresa que iria revolucionar o setor financeiro brasileiro, com suas transações inovadoras e disruptivas de produtos e serviços financeiros, a Nubank. Apesar de ser criada em 2013, a primeira transação realizada pelo seu principal produto, o cartão de crédito, foi em abril de 2014. Desde então, a empresa não parou de crescer e ano após ano, se consagrava no mercado financeiro, tanto que em 2018 captou US\$ 150 milhões e foi caracterizada como uma *startup* unicórnio, ou seja, foi caracterizada como uma empresa de tecnologia, da qual está avaliada em mais de um bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsas de valores, além de se consagrar no mercado brasileiro atingindo clientes em 100% das cidades do Brasil.

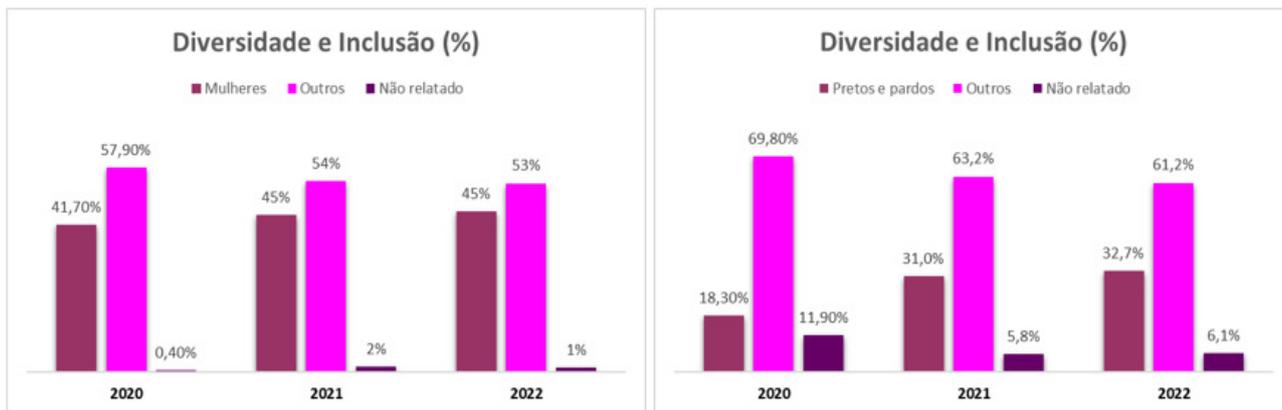
Em 2019 a Nubank aumentou sua cartela de produtos e serviços bancários, e iniciou a disponibilização de empréstimos pessoais aos seus clientes. No mesmo ano, iniciou também o processo de expansão do negócio, que foi marcado pela abertura internacional no México, processo que ganhou força no ano seguinte com a emissão de cartões de crédito para os clientes mexicanos e com a aquisição da corretora de valores *Easynvest*.

A estratégia de larga comunicação e marketing via internet aproximou notavelmente o Nubank do seu público, mas, também abriu portas para que o processo de legitimação da empresa fosse acompanhando de perto por todos os clientes, em 2020 a *startup* acabou se envolvendo em uma situação delicada após a participação de Cristina Junqueira no programa Roda Viva, exibido na TV Cultura. Na ocasião, a empresária foi acusada de racismo ao responder uma pergunta sobre a contratação de funcionários diversos para trabalhar na *fintech*.

Estamos procurando uma pessoa para ser nossa líder global de diversidade e inclusão. Já faz algum tempo que a gente está buscando (candidatos para) várias posições. Inclusive, tenho uma posição de vice-presidente de marketing para trabalhar comigo que já estou há bastante tempo procurando e é difícil. Eu acho que recrutar Nubank sempre foi difícil. O maior desafio do Nubank é 'gente! *Não dá para nivelar por baixo* (RODA VIVA, 2020).

Após o acontecimento e diante da repercussão, o Nubank publicou, em outubro de 2020, uma nota reconhecendo que "Errou" e que o "Nosso compromisso agora é desafiar de novo o *status quo* - desta vez, no campo da diversidade e inclusão racial no Brasil e na América Latina. Em novembro de 2020, foi publicada uma nova carta, agora focada no detalhamento das ações internas, externas e sistemas de monitoramento e transferência, como uma maneira de demonstrar para a comunidade as mudanças efetivas dentro da organização. Um movimento tímido, porém, gradual a caminho das mudanças organizacionais voltadas as questões de inclusão e diversidade dentro do Nubank pôde ser percebido nos dados divulgados referente a estrutura de pessoal dos anos de 2021 e 2022, em linhas gerais, o número de mulheres na Nubank aumentou 3,30% ao longo dos três anos, enquanto o número de colaboradores pretos e pardos aumentou 14,40%, conforme demonstram os gráficos da figura 2.

**Figura 2.** Gráficos de diversidade e inclusão – Gênero e Racial



Fonte: Adaptado de Nubank (2022).

Com todas as ações realizadas e divulgadas, o ano de 2021 iniciou com “boas novas” para a organização, em 8 de março de 2021, a revista britânica FinTech Magazine elegeu a co-fundadora do Nubank Cristina Junqueira como a segunda mulher mais importante do mundo no universo das *fintechs*.

No mesmo ano, seguindo a estratégia de diversidade e inclusão, o *fintech* anunciou a cantora Anitta como membra do Conselho de Administração, intensificando o traço de desafio ao *status quo* da marca, segundo a companhia, a motivação para a seleção amparou-se no conhecimento amplo de Anitta sobre o comportamento dos consumidores de produtos financeiros oferecidos pelo banco e seu histórico de estratégias de marketing bem-sucedidas.

Segundo David Vélez, CEO do Nubank, Anitta participava de reuniões trimestrais com os demais conselheiros e com a diretoria do Nubank e agregava na diversidade de ideias e no conhecimento sobre público-alvo. Dentre as contribuições da cantora, David mencionou a chancela à ideia do oferecimento de BDRs à base de clientes gratuitamente.

Evidentemente, além das razões mencionadas pela companhia, a escolha foi uma grande jogada de marketing, ainda que a nomeação da cantora tenha sofrido duras críticas, especialmente sobre a alta remuneração pelo cargo na administração e o milionário contrato de publicidade firmado entre a companhia e a produtora de Anitta.

De todo modo, os valores contratuais firmados com a cantora não podem ser avaliados de forma isolada, uma vez que a celebridade chega a cobrar cerca de R\$ 400 mil a cada post de publicidade em suas redes sociais, o que deu a Anitta o título de artista brasileira que mais faturou como influenciadora digital no ano de 2021 (Placido *et al.*, 2022).

O principal gargalo dessa parceria foi na verdade a falta de criação de vínculo da cantora com o mercado financeiro antes de anunciá-la como membra do Conselho de Administração. Para uma aceitação mais eficaz seria necessário ter criado uma história da artista com o mercado financeiro através de suas redes, e desta forma, acostumar o público a vê-la como referência neste segmento.

Com uma trajetória de acertos e ajustes contínuos, o Nubank segue se consolidando no mercado financeiro brasileiro e latino-americano, atingindo até o primeiro semestre do ano de 2023 a marca de 80 milhões de clientes no Brasil, México e Colômbia, o que faz da *fintech* uma das maiores plataformas de serviços financeiros digitais em todo o mundo e a quinta maior instituição financeira da América Latina em número de clientes ativos (Nubank, 2023).

### 3.2 JUNTANDO OS PEDACINHOS DA NUBANK - PÓS IPO

O Nubank realizou sua Oferta Pública Inicial de ações (IPO) na bolsa americana *NYSE* (*New York Stock Exchange*) em 9 de dezembro de 2021, sendo avaliada em US\$ 41,48 bilhões de reais, superando até mesmo o Banco Itaú, até então considerado o maior banco brasileiro.

No dia seguinte a estreia na *NYSE*, a companhia abriu seu IPO no Brasil, Bolsa e Balcão - B3 (bolsa de valores do Brasil), iniciando suas negociações com as chamadas *Brazilian Depositary Receipt* - BDRs, ativo que representa um sexto de uma ação ordinária vendida na *NYSE*. Cada BDR recebeu o nome de “pedacinho”, e o preço desse “pedaço” do Nubank custava em 10 de dezembro de 2021, dia de início das negociações, o valor de R\$ 10,94. Tendo em vista a aderência e inclusão do seu público nacional, o Nubank concedeu aos clientes um “pedacinho” (um BDR) gratuito e ofereceu um programa, para fomentar o conhecimento e democratização sobre os investimentos na bolsa de valores. O objetivo da Nubank era ser um banco inclusivo e acessível aos clientes, fomentando o acesso aos produtos financeiros e investimentos no mercado de ações brasileiro.

Passado alguns meses, em 15 de setembro de 2022, o sistema de RBDs sofreu uma reestruturação, fazendo com que cada RBD de nível III, os quais possuem características de certificado de depósito emitido por empresas estrangeiras que possuem registro de companhia aberta no Brasil, fossem classificadas agora em nível I, ou seja, continuam sendo certificado de depósito, mas agora é emitido por empresas estrangeiras sem que seja necessário o registro no Brasil. Esta mudança que só alterou as negociações externas, segundo o próprio banco, permitiu a redução de processos em duplicidade em várias jurisdições, assim reduzindo seus custos.

A primeira má notícia veio em 31 de janeiro de 2023, quando o Nubank encerrou suas atividades na área de consultoria de investimentos, resultando em pelo menos 40 demissões. Isso é resultado de um movimento que coincidiu com a saída dos investidores dos fundos de renda fixa, denominada de “NuReserva Imediata”, a qual possuía tinha debêntures da empresa Americanas em sua carteira.

Seis meses após esta primeira notícia sobre demissões, em 7 de julho de 2023, o Nubank anunciou a demissão em massa de 296 funcionários, informando que a decisão fez parte de uma integração da área de operações no Brasil, que anteriormente era dividida em unidades independentes focadas em diferentes produtos, mas que, com a expansão do negócio, foi centralizada e reestruturada. Assim, a própria Nubank divulgou que tais demissões fazem parte do processo normal de suas operações e que continuam selecionando e reestruturando seus negócios.

Não obstante, no dia 10 de julho de 2023, a companhia divulgou em seu *site* oficial o programa de descontinuidade dos BDRs de nível III. Diante desta mudança, aos clientes que possuem RBDs de nível III, será ofertado um período de transição onde eles poderão escolher entre

converter, vender ou trocar suas BDRs, processo que será realizado no período entre 13 de julho e 11 de agosto de 2023. Então será esse o momento do Nubank juntar seus “pedacinhos” no Brasil?

Apesar do sucesso da Nubank no momento da abertura do seu capital no Brasil, obtendo êxito em suas estratégias de retenção de clientes e entrega de qualidade de seus produtos e serviços, a companhia ao se analisar seus resultados (receita) de curto prazo, não apresenta um crescimento sustentável, ou seja, seu principal desafio agora é conseguir aumentar sua rentabilidade para atrair investidores que se interessem por um “pedacinho” seu, além de participar de seguimentos diversificados para seus produtos, elevando assim suas margens.

## 4 NOTAS DE ENSINO

### 4.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÕES PARA USO DO CASO

O objetivo deste caso de ensino é fazer uma imersão dos leitores sobre as estratégias, situações e desafios vivenciadas pela empresa Nubank no setor financeiro brasileiro, em especial, buscar relacioná-los a teoria institucional, promovendo assim a aprendizagem sobre o tema proposto. O caso de ensino pode ser utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Ciências Contábeis, assim como em outras áreas das ciências sociais. Também pode ser desenvolvido de forma sugestiva nas disciplinas de: Empreendedorismo, Marketing, Administração Estratégica, Teoria da Contabilidade, Sistema de Informações Gerenciais, entre outras.

### 4.2 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Sugere-se primeiramente, que o professor apresente os conceitos iniciais e a teoria para a turma, com a finalidade de introduzir o assunto e os dilemas que serão expostos. Antes da aplicação do caso de ensino, sugere-se que todos os alunos façam a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos considerados importantes para desenvolvimento da atividade (pode ser desenvolvido da aula seguinte).

Em seguida, após a leitura e notas do caso, a turma deverá ser dividida em subgrupos. O professor deve fomentar a elaboração e discussão entre os alunos a respeito dos questionamentos contidos no caso, sobre as estratégias e desafios vivenciados pela Nubank e a associação a teoria institucional com uma estimativa de 50 minutos para esse momento.

Após a conclusão da atividade pelos alunos, estes são convidados a apresentarem e discutirem suas respostas aos questionamentos sugeridos no caso de ensino com o restante da turma, fomentando a discussão dos argumentos em comum ou em desacordo, atingindo assim ao objetivo proposto neste caso. Por fim, o professor poderá realizar as considerações finais sobre o tema abordado, relacionando as respostas trazidas pelos alunos e as notas levantadas, realizando assim o fechamento do conteúdo.

## 5 TEORIA E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

### 5.1 TEORIA INSTITUCIONAL

As instituições, na percepção de DiMaggio e Powell (2005) são produtos da atividade humana. Nessa perspectiva, as organizações, segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999) podem ser interpretadas como uma expressão estrutural da ação racional, com isso, estão sujeitas às pressões do ambiente social, transformando-se em sistemas orgânicos, em que os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas, ou seja, passando por um processo de institucionalização.

Ao analisar tais características, as teorias institucionais podem fornecer uma visão rica e complexa das organizações, aponta Soeiro (2015). Assim, percebe-se que para aumentar a probabilidade de sobrevivência de uma organização em um ambiente institucional é necessário que sejam adotados elementos legitimados e isomórficos (Zucker, 1987).

Nesse contexto, observa-se que as distintas formas, processos, estratégias, perspectivas e competências podem ser analisadas e entendidas a partir da teoria institucional, percebidos a partir dos padrões definidos pela interação organizacional e suas adaptações (Selznick, 1996; Soeiro, 2015).

Considerando tais aspectos, observa-se que a teoria institucional se concentra nas instituições como elementos fundamentais na sociedade e nas organizações. Ponderando assim que as instituições influenciam o comportamento humano, moldam as interações sociais e estabelecem as regras do jogo em determinado contexto, que neste caso, o ambiente financeiro o qual as *fintechs* operam.

O setor financeiro brasileiro, percebido desde então pelo conceito clássico de burocratização de Weber, fora revisto a partir da nova corrente institucional defendida por DiMaggio e Powell (1983). Estes autores argumentam que as modificações sofridas nos conceitos de burocratização e racionalização, remetem a observação dos processos como resultado das ações que tornam as organizações mais similares (Decoster, 2020).

Então, no contexto das *fintechs*, pode-se perceber que as formas em que instituições financeiras estabelecidas (por exemplo os bancos tradicionais e reguladores financeiros), moldam o ambiente em que as *fintechs* operam. Nesse sentido, considera-se que as *fintechs* emergiram como resposta a algumas limitações percebidas nas instituições financeiras anteriormente estabelecidas. Com isso, a teoria institucional argumenta que as organizações, neste caso as *fintechs*, tendem a se conformar às normas e regras institucionais predominantes no ambiente financeiro.

Entretanto, as *fintechs* podem desafiar tais normas e regras institucionais predominantes, por meio de alternativas que promovem a inovação do setor financeiro (Decoster, 2020). Para Decoster (2020), as *fintechs* são agentes que desafiam e redefinem as estruturas institucionais existentes, levando-as a mudança institucional. Nessa linha, Milian, Spinola e Carvalho (2019), defendem que, o Nubank especificamente, seria uma *fintech* disruptiva, pois consegue desafiar os provedores financeiros estabelecidos. Quando oferece os novos produtos e serviços financeiros. Assim, ao desafiar as normas e regras institucionais existentes, vai depender de como essas instituições são percebidas como legítimas.

Dessa forma, a teoria institucional pode ajudar a entender como as *fintechs* interagem com as instituições financeiras estabelecidas e como buscam legitimidade em um ambiente institucional complexo. A teoria poderá fornecer um quadro conceitual para analisar as estratégias adotadas pelas empresas para se conformarem ou desafiarem as normas e regras institucionais, destacando a importância do ambiente institucional e sua legitimidade.

#### Questão 01

Considerando o contexto em que as *fintechs* estão inseridas, e que as normas e regras institucionalizadas conseguem moldar tal ambiente, responda: De que forma a Nubank consegue se manter e interagir em um ambiente institucional tão complexo?

## 5.2 O CAMPO ORGANIZACIONAL: ISOMORFISMO

Nos estudos da teoria institucional, pode-se distinguir a teoria institucional da teoria neo-institucional. A teoria institucional clássica, considera-se uma abordagem útil nos estudos das organizações, identificando e explicando os principais valores e atores sociais que participam do campo organizacional, compartilhando ou disputando recursos e poder para o alcance de seus objetivos (Carvalho & Vieira, 2003; Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019). Já a teoria neo-institucional explica que as instituições impactam o comportamento e o desempenho econômico das organizações, por meio da organização política e do ambiente social em que estão inseridas (March & Olsen, 1983; Chaerki, Ribeiro & Ferreira, 2019).

O campo organizacional, segundo Dimaggio e Powell (2005), é composto por um conjunto de organizações, que podem ser fornecedores, consumidores, reguladores e concorrentes, os quais constituem o que os autores chamam de vida institucional. Nesse sentido, pode-se considerar que o campo organizacional se refere ao ambiente em que essas empresas operam, que podem incluir outras *fintechs*, as instituições financeiras tradicionais, os reguladores, os investidores e os clientes. Considerando tais aspectos, as *fintechs* estão inseridas em um campo dinâmico e competitivo, onde buscam estabelecer sua posição e competir no mercado financeiro.

Dessa forma, ao considerar as diferentes organizações estruturadas em um campo já estabelecido, algumas forças tendem a emergir e torná-las similares (Dimaggio & Powell, 2005), ou seja, tornando-as mais homogêneas. Tal homogeneização pode ser compreendido a partir do conceito de "isomorfismo". Hawley (1968) descreveu o isomorfismo como um processo de restrição, o qual força uma organização a se assemelhar a outras, e que estas enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Nesse sentido, pode-se dizer que o isomorfismo se refere ao processo pelo qual as organizações se tornam mais semelhantes em termos de estrutura, práticas e comportamentos em resposta às pressões do ambiente em que operam. Além disso, ao analisar as características do isomorfismo, observa-se que as *fintechs* podem se tornar mais parecidas com as instituições financeiras tradicionais, com a finalidade de aumentar sua aceitação e se tornarem parte do sistema financeiro estabelecido.

Na literatura sobre a teoria institucional, o isomorfismo pode ser classificado em dois tipos, segundo Meyer (1979) e Fennell (1980): o isomorfismo competitivo e o isomorfismo institucional. O isomorfismo competitivo, pressupõe uma racionalidade sistêmica, o qual enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação (Hannan & Freeman, 1977). Ademais, Dimaggio e Powell (2005) sugerem que o isomorfismo competitivo é mais adequado para os

campos organizacionais, em que exista a competição livre e aberta. O isomorfismo institucional, para Dimaggio e Powell (2005) se constitui em uma ferramenta útil para entendimento da vida organizacional moderna, e que pode ser identificada a partir de três mecanismos de mudanças institucionais: o isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

O *isomorfismo coercitivo*, é o resultado de influências políticas e de problema da legitimidade, os quais são executadas por outras organizações e expectativas culturais da sociedade em que a organização atua (Dimaggio & Powell, 2005). Nesse aspecto, as similaridades ocorrem quando as *fintechs* adotam estruturas e práticas semelhantes devido a pressões internas e externas, incluindo a conformidade com regulamentações financeiras, a necessidade de obter licenças e aprovações regulatórias ou a necessidade de atender às expectativas dos investidores e clientes. Com isso, percebe-se que as *fintechs* podem adotar estruturas e processos semelhantes às instituições financeiras tradicionais para demonstrar conformidade e consequentemente ganhar legitimidade.

O *isomorfismo mimético*, são respostas padronizadas ao ambiente de incerteza, principalmente no contexto das tecnologias, em que se tornam insuficientemente compreendidas (March & Olsen, 1976; Dimaggio & Powell, 2005). Com isso, as organizações podem tomar outras organizações como modelo, ou seja, as *fintechs* podem imitar outras organizações bem-sucedidas no setor financeiro. Elas podem observar e copiar práticas e estratégias de *fintechs* estabelecidas ou instituições financeiras tradicionais que tiveram sucesso, principalmente quando existe incerteza sobre estratégias mais adequadas para o sucesso de terminada operação.

Já o *isomorfismo normativo*, muitas vezes está associado a profissionalização, da qual pode ser caracterizada pela disputa coletiva para definição de métodos e condições de trabalho, por meio de membros do mesmo setor de atuação (Dimaggio & Powell, 2005). Refere-se então ao estabelecimento de normas e valores, que serão compartilhados dentro do campo organizacional. Envolvendo a criação de associações ou grupos de pares, onde as *fintechs* podem se reunir e compartilhar conhecimentos, melhores práticas e definir padrões de qualidade. Nesse contexto, ao adotar tais normas e valores compartilhados, as organizações buscam aumentar sua legitimidade e construir relações de confiança com outras organizações e com seus *stakeholders*.

Apesar da análise sobre o processo de isomorfismo que surge a partir das pressões institucionais que tornam as organizações semelhantes, pode-se destacar que nem todas as organizações seguem estritamente tal processo, pois algumas dessas organizações podem optar por desafiar as normas e práticas institucionais existentes, promovendo a inovação e introduzindo novas abordagens para atender às necessidades ambientais. Com isso, acredita-se que as *fintechs* podem adotar uma postura mais disruptiva e buscar mudanças no campo organizacional, desafiando as práticas estabelecidas e introduzindo novas formas de fazer negócios.

A partir desses argumentos, observa-se que as *fintechs* buscam se estabelecer no campo organizacional por meio do isomorfismo, adotando estruturas, práticas e comportamentos semelhantes aos das instituições financeiras tradicionais e outras *fintechs* consideradas bem-sucedidas. Esse processo irá auxiliar no ganho a legitimidade, na mitigação de riscos percebidos e construção de relações de confiança com seus *stakeholders*. Sem esquecer que, algumas *fintechs* podem buscar desafiar as normas existentes e promover a inovação no setor financeiro.

#### Questão 02

O isomorfismo refere-se ao processo pelo qual as organizações se tornam mais semelhantes em termos de estrutura, práticas e comportamentos em resposta às pressões do ambiente em

que operam. Nesse contexto, identifique os momentos de mudanças institucionais da Nubank, classificando-os em: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo.

Questão 03

Em sua opinião, a Nubank consegue seguir o processo de isomorfismo de suas estruturas, práticas e comportamentos? Justifique sua resposta.

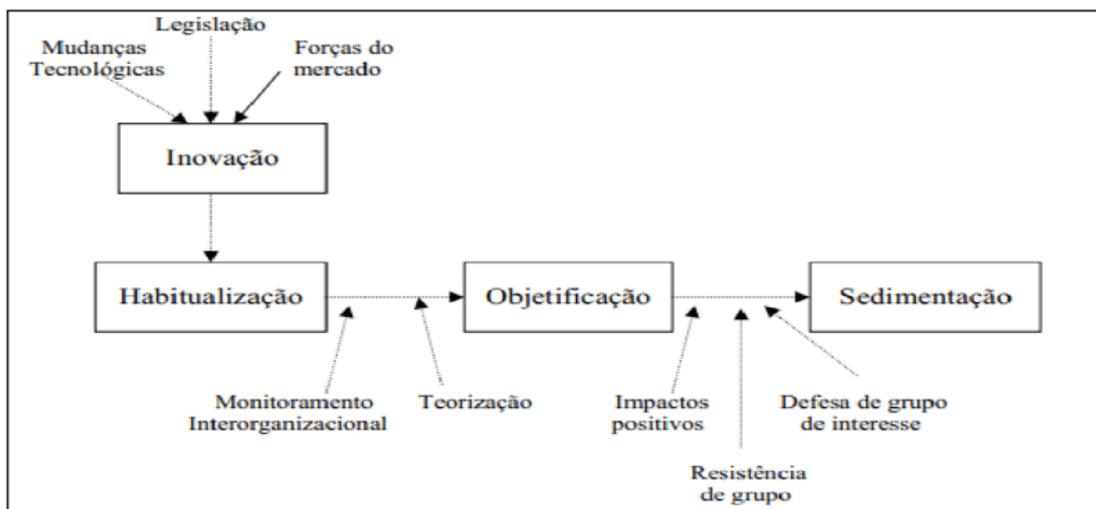
### 5.3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE TOLBERT E ZUCKER

No contexto da teoria institucional, Hall (2004) classifica as teorias que envolvem as organizações contemporâneas como o modo de explicar o porquê de as organizações assumirem determinadas formas, assim representam formas estruturais, pelo qual o trabalho é dividido em tarefas e compreender suas coordenadas (Mintzberg, 2003).

A institucionalização segundo Guerreiro et al. (2005) refere-se a um processo adaptativo de organização e comportamento das expectativas sociais, das quais consideram determinadas regras vigentes. Para Tolbert e Zucker (1983) a institucionalização é caracterizada pelo processo em que regras, práticas e/ou crenças são criadas e conseqüentemente conseguem ser amplamente aceitas sem nenhum debate e que conseguem permanecer no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, pode-se distinguir os atores organizacionais pela observação de determinado número de propriedades, que provavelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas (inter e intraorganizacionais) (Tolbert & Zucker, 1999; Aguiar et al. 2005).

O processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), em seu estágio final pode ser definido como a tipificação de ações tornadas como habituais por tipos específicos de atores, os quais estão inseridos no ambiente organizacional. Com isso, o processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) é composto por quatro fases como: a inovação, a habitualização, a objetificação; e a sedimentação, como apresentado na figura 3 a seguir:

Figura 3. Processo de Institucionalização por Tolbert e Zucker



Fonte: Tolbert e Zucker (1999).

A fase de *inovação* é impactada por fatores exógenos, os quais são provocados por mudanças tecnológicas, assim como pela legislação que cerca o setor financeiro, e pelo impulsionamento das forças do mercado (Decoster, 2020).

A fase do processo em que envolve a *habitualização*, caracteriza-se como uma resposta aos problemas ou a um conjunto específico de problemas organizacionais vivenciados pelas organizações que participam do mesmo ambiente. Nesta fase, pode-se observar a normalização das novas estruturas em políticas e de procedimentos das organizações, as quais estão expostas aos problemas semelhantes (Tolbert & Zucker, 1999).

Na fase de *objetificação* as organizações procuram, a partir de diversas fontes, evidências que permitam avaliar os riscos de adoção da nova estrutura e observar as atitudes dos competidores (Tolbert & Zucker, 1999; Decoster, 2020). Para estes autores, esta fase envolve o desenvolvimento do que denominam "consenso social", envolvendo os tomadores de decisão da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso (Aguiar et al. 2005).

Já a fase de *sedimentação* é demonstrada pela institucionalização, como um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade da estrutura construída, da qual sobrevive por longo período na organização e que conseqüentemente é transmitida de geração para geração (Tolbert & Zucker, 1999).

Assim, ao se compreender o processo de institucionalização total proposto por Tolbert e Zucker (1999), é necessário o entendimento do seu efeito, considerando a baixa resistência relativa por parte de grupos de oposição, assim como a promoção de um apoio cultural contínuo por parte dos grupos defensores da proposta.

#### Questão 04

Ao analisar o processo de institucionalização, observa-se um procedimento adaptativo de organização e comportamento das expectativas sociais, assim como a criação de regras, práticas e crenças, das quais são aceitas e que conseguem se manter no ambiente organizacional. Nesse sentido, aponte os momentos em que a Nubank se classifica nas fases de institucionalização propostas por Tolbert e Zucker (1999), ou seja, momentos em que a empresa estaria na fase de inovação, habitualização, objetificação e sedimentação.

## 5.4 LEGITIMAÇÃO DOS NEGÓCIOS

Uma das principais dimensões da teoria institucional é a legitimidade. As organizações precisam buscar a legitimidade para serem aceitas pelo público, pelos clientes e pelos atores institucionais relevantes. A partir disso, a legitimidade pode ser alcançada de várias maneiras distintas, através da conformidade com regulamentações financeiras, na obtenção de parcerias com instituições financeiras estabelecidas ou até mesmo estabelecendo associações com organizações conceituadas no mercado.

Na visão de Suchman (1995), a legitimação caracterizada como institucional é aquela que enfatiza toda a pressão gerada pelo setor, sobre os aspectos de controle intencional das organizações. Nesse sentido, o Nubank pode ser colocado como exemplo de *fintech* que busca ativamente a legitimação de seus negócios, por meio da adoção de várias estratégias para construir sua legitimidade e ganhar confiança no mercado financeiro.

Em um contexto de legitimação, a abordagem através de uma comunicação transparente com os clientes e *stakeholders*, com informações claras sobre suas políticas, taxas e processos, permitindo que os clientes entendam sua operação pode ser um fator importante na busca pela legitimidade. Além disso, o oferecimento de experiências diferenciadas e amigáveis ao cliente, buscando compreender suas necessidades e projetar produtos e serviços financeiros que sejam simples, convenientes e eficientes, também podem estar envolvidos no processo de legitimação da organização.

Ademais, as regulamentações financeiras e a garantia da conformidade com as leis aplicáveis também é um aspecto de legitimidade, pois a empresa obtém as licenças necessárias dos órgãos reguladores e cumpre as obrigações relacionadas à proteção do consumidor, segurança financeira e prevenção à lavagem de dinheiro.

Outro fator percebido pelas organizações é por meio do reconhecimento do ambiente (setor) e a conquista de prêmios, que podem ser um sinal de legitimação. O ganho de tais prêmios ou até mesmo o reconhecimento feito por organizações consolidadas no mercado, são capazes de demonstra a qualidade e a inovação dos produtos e serviços que são produzidos, o que pode ocasionar o aumento de sua reputação e credibilidade perante os *stakeholders*.

#### Questão 05

Ao buscar se legitimar, as organizações querem ser aceitas pelos atores institucionais mais importantes. Considerando as ações adotadas pela Nubank, aponte quais foram as principais estratégias utilizadas pela empresa para conseguir se legitimar.

## 6 FECHAMENTO

Espera-se que, ao final do estudo do caso de ensino, o aluno seja capaz de analisar criticamente e estrategicamente os problemas propostos, assim como visualizar as devidas soluções efetivas e teóricas para o contexto organizacional. Considerando o objetivo deste caso de ensino, propõe-se ao aluno a imersão sobre as estratégias, situações e desafios vivenciadas pela empresa Nubank no setor financeiro brasileiro. Enfatizando, contudo, a busca por relações justificadas a partir da teoria institucional, de forma a buscar soluções diante de problemas cotidiano das organizações, principalmente no setor financeiro.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de et al. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: **CONGRESSO USP de controle e contabilidade**. 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Taxa Selic*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/#!/n/SELIC>. Acesso em: 16 jul. 2023.

BETTINGER, A. FINTECH: A series of 40 time shared models used at manufacturers Hanover Trust Company. *Interfaces, Ithaka*, v. 2, n. 4, p. 62-63, Aug., 1972.

- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora UFPE, 2003.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DIAS, Fernando. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999.
- CHAEKI, Karine Francisconi; RIBEIRO, Gutemberg; FERREIRA, Jane Mendes. Uma Introdução à Teoria Institucional do Ponto de Vista Sociológico. **Caderno de Administração**, v. 27, n. 1, 2019.
- CRISTINA Junqueira é eleita uma das mulheres mais importantes do mundo dasfintechs. In: FALA, nubank. São Paulo, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-erramos/>. Acesso em: 28 abr. 2021.
- DE PAULA, Luiz Fernando; OREIRO, José Luís. Sistema Financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 28, p. 1, 2008.
- DECOSTER, Sonia Arbues. A Legitimação do Modelo de Negócio das Fintechs no Pós-Pandemia, sob a Perspectiva da Nova Teoria Institucional. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 4, 2020.
- DECOSTER, Sonia Arbues. A Legitimação do Modelo de Negócio das Fintechs no Pós-Pandemia, sob a Perspectiva da Nova Teoria Institucional. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 4, 2020.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- FENNELL, Mary L. The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. **Administrative science quarterly**, v. 25, n. 3, p. 485-510, 1980.
- FORTNUM, D.; et al. The pulse of fintech QA 2016: global analysis of investment in fintech. *KPMG*. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/02/pulse-of-fintech-q4-2016.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.
- GABOR, Daniela; BROOKS, Sally. The digital revolution in financial inclusion: international development in the *fintech* era. *New political economy*, v. 22, n. 4, p. 423-436, 2017.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HAWLEY, Amos. Human Ecology in: Sills, DL (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. 1968.
- JARDIM, Eric. O Setor financeiro nacional possui poder de mercado (mark-ups) superior ao setor industrial da economia brasileira?. 2020.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The new institutionalism: Organizational factors in political life. **American political science review**, v. 78, n. 3, p. 734-749, 1983.
- MASSON, Celso; CILO, Hugo; SANT'ANNA, Lara; MARQUES, Victor. As marcas mais valiosas do Brasil 2023. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/as-marcas-mais-valiosas-do-brasil-2023/>. Acesso em 17 jul. 2023.
- MÁXIMO, Welton. BC eleva exigência para funcionamento de fintechs de maior porte: Regras foram igualadas às dos grandes bancos. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/bc-eleva-exigencia-para-funcionamento-de-fintechs-de-maior-porte>. Acesso em 13 jul. 2023.
- MEYER, John W.. The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance. Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report n. 79-B20, 1979.
- MILIAN, Eduardo Z.; SPINOLA, Mauro de M.; CARVALHO, Marly M. de. Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 34, p. 100833, 2019.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NUBANK. Nubank é a Marca Mais Forte do Brasil pela segunda vez consecutiva. 2023. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-e-a-marca-mais-forte-do-brasil-pela-segunda-vez-consecutiva/>. Acesso em 16 jul. 2023.

NUBANK. O plano do Nubank para reestruturar seu programa de Brazilian Depositary Receipts (BDRs). 2023. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/o-plano-do-nubank-para-reestruturar-seu-programa-de-brazilian-depositary-receipts-bdrs/>. Acesso em 16 jul. 2023.

PLACIDO, Celson; NOBRE, Frederico; PAZOS, Gustavo; XAVIER, Lucas. Nubank: Quanto vale o seu pedacinho no futuro?. Warren, 2022. Disponível em: <https://lp.warren.com.br/hubfs/An%C3%A1lise/NUBR33%20-%20Vale%20a%20pena%20ter%20um%20pedacinho%20.pdf?hsLang=pt-br>. Acesso em 13 jul. 2023.

RODA VIVA | Cristina Junqueira | 19/10/2020. [S. l.: s. n.], 19 out. 2020. Publicado pelo canal Roda Viva. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=2vYX8B-Ro7M>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "old" and "new". **Administrative science quarterly**, p. 270-277, 1996.

SOEIRO, Tiago de Moura. **Pesquisa institucional em contabilidade: uma revisão nos principais periódicos nacionais e internacionais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE. 2015.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative science quarterly**, p. 22-39, 1983.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying organization. Theory & method**, v. 1, p. 169-184, 1999.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.