

# A Continuidade na Relação entre Organização e Fornecedor: Modelo de Análise Baseado na Troca Social



Paulo José Góes Daltro<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Universidade de Brasília

## RESUMO

*Trata-se de um ensaio teórico que busca analisar a relação entre organização e fornecedor a partir de um modelo de análise baseado na troca social. Nesse caso, foi considerada como variável independente a continuidade da relação, admitindo que as variáveis dependentes "agressão", "dependência" e "confiança" atuem de forma direta nessa relação. Dessa forma, o estudo parte de três premissas: 1) Teoria da troca social negociável; 2) Teoria da dependência de recursos e 3) Teoria do capital social. As relações entre essas teorias também foram analisadas com o objetivo de explicar as proposições apresentadas no modelo. Assim, descobriu-se que as proposições dependência e confiança estão positivamente relacionadas com a probabilidade de continuidade da relação, enquanto agressão está negativamente relacionada com ela, em articulações com tipos de produção push ou pull. O estudo trata de um tema relevante no estudo das relações e trocas nos mercados e na economia em ambientes de produção híbridos.*

*Palavras chave: Análise de relação, Troca Social, Arranjos internos*

## ABSTRACT

*This is a theoretical essay that seeks to analyze the relationship between organization and supplier from an analysis model based on social exchange. In this case, the continuity of the relationship was considered independent, admitting that the dependent variables "aggression", "dependence" and "trust" act directly in this relationship. Thus, the study starts from three premises: 1) Theory of negotiable social exchange; 2) Theory of resource dependence and 3) Theory of social capital. The relationships between these theories were also analyzed with the objective of explaining the propositions presented in the model. Thus, it was found that the dependency and confidence propositions are positively related to the probability of continuity of the relationship, while aggression is negatively related to it, in joints with types of push or pull production. The study deals with a relevant theme in the study of relations and exchanges in markets and in the economy in hybrid production environments.*

*Key Words: Relationship analysis, Social Exchange, Internal Arrangements*

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as empresas passaram a adotar práticas estratégicas cada vez mais alinhadas às mudanças e necessidades da sociedade. Torna-se necessário que as

organizações negociem e compartilhem constantemente com os diversos atores sociais para, dessa forma, alcançarem relativo sucesso no mercado empresarial. Estudos como o de Burt (2009) e Das (2005) relatam que clientes, concorrentes, sociedade, governo, fornecedores, entre outros, são movidos pela transformação de um mundo marcado pela competição e percebidos como fontes potenciais de recursos, conhecimentos e inovações. Fornecedores, em especial, são fundamentais, pois deles dependem dos recursos “entradas”, os quais fazem girar a máquina do capital das organizações modernas.

Nos últimos anos, percebe-se cada vez mais um movimento dinâmico onde empresas passam de uma situação em que possuem uma ampla lista de fornecedores para uma realidade em que passam a ter poucos fornecedores estratégicos e de confiança. Com origem nos métodos organizacionais aplicados no Japão, o método *Just-in-Time*, por exemplo, exige uma total mudança do posicionamento das empresas que as adotam, na medida em que o relacionamento com fornecedores, além de simplesmente prover recursos, passa a ter funções estratégicas para as organizações (SLACK, 2009).

Partindo desse ponto é de grande relevância compreender como se desenvolve o relacionamento comprador-fornecedor e como se modifica essa relação com o passar do tempo (se enfraquecendo ou fortalecendo). Nesse contexto, os gestores são responsáveis por essa relação e, muitas vezes, atuam como conciliadores ou negociadores hábeis. Logo, a continuidade dessa parceria se torna um objetivo principal, pois, além da provisão de recursos, tal dinâmica, frequentemente, se estabelece como um diferencial estratégico (BARNEY, 1991).

Para investigar as relações entre dois atores, os estudos desenvolvidos por Homans (1958) definiram a troca social como a troca de atividades, tangíveis ou intangíveis, mais ou menos recompensáveis ou dispendiosas entre dois indivíduos. Nesse passo, autores como Blau (1964) e Emerson (1962) adicionaram suas perspectivas, contribuindo na construção de uma teoria na área. Homans (1958) desenvolveu uma abordagem mais individualista, uma vez que um dos principais objetivos do seu trabalho era explicar os fundamentos da troca social em um nível microssocial. De acordo com Homans (1958), as estruturas sociais emergem de formas elementares do comportamento. Como sua visão centra-se nas ações dos indivíduos, seus fundamentos e proposições extrapolam ao nível organizacional para atender ao objetivo desse trabalho. Analogamente, foi analisada a continuidade da relação entre organização e fornecedor como expectativa de contribuir ao campo de desenvolvimento da teoria organizacional.

Para fundamentar o presente ensaio teórico foi realizada uma busca sistemática na literatura, a fim de identificar teorias consideradas cruciais para o tema abordado, bem como analisar sua relação com cada proposição prevista para o modelo construído. Por

fim, será apresentado o modelo conceitual de análise, seguido de uma proposta de agenda de pesquisa empírica, visando o aumento de estudos futuros na área.

## **2. TEORIA DA TROCA SOCIAL**

A discussão sobre a troca social pode ser considerada recente, já que surgiu como uma nova abordagem proposta pela sociologia e pela psicologia social para o estudo das relações sociais. Durante os últimos vinte anos, autores como Thibaut e Kelley (1959); Blau (1964) e Homans (1974) expandiram o estudo sobre o tema e seus trabalhos tornaram-se seminiais para a construção de teoria na área. Pode-se afirmar que a teoria da troca social foi construída com base em distintos campos do saber, dentre eles a economia, psicologia e sociologia, ou seja, as relações humanas são analisadas de forma subjetiva, porém o custo-benefício dessas relações também é considerado quando comparado às alternativas existentes. Dessa maneira, pode-se dizer que a teoria da troca social traz uma perspectiva social e psicológica para explicar a mudança social e a estabilidade como um processo de intercâmbio negociado entre os indivíduos na relação social.

Durante o seu estudo, Homans (1961) considerou relevante relacionar os princípios de reforço psicológico e a microeconomia para entender a troca social como uma análise econômica de situações sociais não econômicas. Blau (1964) enfatizou em seu estudo uma análise econômica, entendendo a troca social como ações contingentes de recompensa dependentes das reações dos outros, em uma relação de dois lados, a qual é mutuamente contingente num processo de recompensa, que envolve transações ou simplesmente trocas. A abordagem defendida por Homans pode ser considerada reducionista, já que está focada nos princípios psicológicos de reforço. No entanto, Blau adverte que a preocupação excessiva com a psicologia pode esconder os aspectos importantes e emergentes do se um ponto de convergência entre as teorias, ao admitir que essa relação é influenciada pelo intercâmbio social. Segundo Blau (1964) o intercâmbio social é definido como ações que são contingentes sobre as reações gratificantes de outras pessoas. Em teoria organizacional, utilizando a unidade de análise (relações entre organização e fornecedor), observa-se o ambiente onde ela acontece e, principalmente, pela disponibilidade de recursos desse ambiente, pelas relações de poder e dependência existentes, assim como pelo capital social envolvido através do estabelecimento das normas de confiança e reciprocidade, que são resultados da interação social (SIMON, 1959; ALDRICH; EMERSON, 1962; ALDRICH; PFEFFER, 1976; PUTNAN, 1993).

### 3. TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Para analisar a continuidade da relação entre organização e fornecedor (com base na troca social negociável), considerou-se a imagem do fornecedor como representação da organização que ele faz parte, responsável por nutrir a organização com os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Essa relação se torna possível porque as organizações buscam recursos necessários à sua sobrevivência. Ademais, partindo do pressuposto levantado por Aldrich e Pfeffer (1976), de que as organizações não são capazes de gerar internamente todos os recursos necessários, essa relação se torna essencial para que as organizações possam gerenciar ou se adaptar estrategicamente a seus ambientes.

Pfeffer e Salancik (2003), no livro *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, apontam que as atividades e os resultados organizacionais são explicados pelo contexto no qual a organização está envolvida. No capítulo três do livro *Social Control of Organizations*, os autores defendem que as organizações realizam transações com outras organizações e, além disso, que essas relações podem envolver recursos físicos, financeiros, informacionais ou legitimidade social. Essas transações geram interdependência (comportamental ou de resultados) entre as organizações envolvidas. A dependência de uma organização sobre outra advém da concentração de controle que uma tem de um determinado recurso. Nesse sentido, entende-se que a interdependência não supõe situações de dependência mútua equilibrada, mas sim reflete uma relação normalmente assimétrica.

A assimetria da dependência desempenha um importante papel na relação entre organização e fornecedor, considerando que as organizações se encontram assimetricamente situadas na dependência de recursos do ambiente. Aquelas menos dependentes dispõem da possibilidade de converter as relações interdependentes assimétricas em fontes de poder na negociação. Estudos como os de Simon (1959) e Emerson (1962) apontam a atuação do poder e da autoridade nessa relação, considerando a negociação como parte do processo decisório das organizações.

Aldrich e Pfeffer (1976) defendem que as organizações formulam suas ações em resposta às demandas apresentadas a ela por outras organizações. Adicionalmente, Simon (1959) acrescenta que as organizações são coalizões de vários interesses, compartilhados pelos seus participantes (que possuem objetivos distintos) e que as ações organizacionais são definidas por aqueles que possuem maior controle (poder), fazendo sobressair seu posicionamento. A relação entre organização e fornecedor está assim permeada pelo ambiente e pelos recursos nele disponíveis e pelo controle e poder que

podem ser exercidos um pelo outro. Essa discussão se torna insumo para determinar as ações e estruturas organizacionais.

#### **4. TEORIA DO CAPITAL SOCIAL**

A teoria do capital social, usada cada vez mais na área das ciências da gestão e administração, não se constitui como um corpo teórico único e coeso, mas sim em diversas linhas de pensamento com objetivo comum de explicação. A teoria tem como referência uma perspectiva social e psicológica, além de tratar os processos de estabilidade e mudança social como um intercâmbio contínuo entre as partes (MICH AUX, 2011). Segundo Bourdieu (1986), o capital social é o agregado dos recursos atuais ou potenciais, os quais estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de aquisição e reconhecimento mútuos, ou em outras palavras, ao pertencimento a um grupo.

De acordo com Coleman (1988), o capital social é uma variedade de entidades com dois elementos em comum: eles todos consistem em algum aspecto das estruturas sociais e facilitam certa ação dos atores, sejam pessoas ou atores corporativos, com a estrutura. Assim, ao contrário de outras formas de capital, o capital social é possuído conjuntamente por ambas as partes em um relacionamento e nenhum ator sozinho tem a capacidade de ter direitos de propriedade (BURT, 1997). Logo, ele se encontra em um espaço intermediário entre os dois autores. Ademais, se comparado às outras formas de capital, o capital social tem como característica única a intangibilidade. Enquanto o capital econômico está nas contas bancárias das pessoas e o capital humano encontra-se em suas cabeças, o capital social encontra-se na estrutura dos seus relacionamentos, ou seja, para ter capital social uma pessoa deve estar relacionada a outras, e são essas, não ela mesma, a fonte da vantagem (BORDIEU, 1986; COLEMAN, 1988).

De acordo com Adler e Kwon (2002), dentro da área organizacional, o conceito de capital social vem ganhando notoriedade, provando ser um poderoso fator para a explicação do sucesso dos atores em uma variedade de campos estudados pela teoria organizacional, tais como, sucesso da carreira, troca de recursos interunidades, inovação de produtos e fortalecimento de relações de fornecimento e redução das taxas de *turnover*. Assim, os laços entre amigos, objeto de estudo original da teoria do capital social, é, na literatura organizacional, expandido para outros contextos em um processo definido por Coleman (1988) como “apropriabilidade” da estrutura social.

## 5. PROPOSIÇÕES E MODELO CONCEITUAL

### 5.1 AGRESSÃO

A relação entre fornecedores e compradores nem sempre funciona de forma ideal. Assim como nos relacionamentos sociais, em tal âmbito, pode haver atitudes prejudiciais para a outra parte. Considerando que os atores envolvidos em uma troca social são movidos por interesse próprio e maximização de sua satisfação há sempre potencial para ações oportunisticamente direcionadas e/ou fraudulentas (HOMANS, 1974). Tal potencial se revela com tamanha magnitude, que pode ser o maior obstáculo para o desenvolvimento da confiança na cooperação de parceiros em alianças estratégicas e, à medida que esses comportamentos são específicos dependendo do contexto analisado, o agente afetado deve lidar com essa situação com uma visão contingencial (DAS, 2005).

A teoria da desconformação das expectativas aborda que expectativas, desconformação e desempenho podem interferir na satisfação do cliente (CHIU ET AL., 2011). Com base nos estudos de Lankton e Mcknight (2012), a satisfação torna-se uma importante variável dependente da tecnologia da informação, por exemplo, a qual representa o estado emocional de um usuário, sentimentos ou atitude afetiva sobre o sistema após uma experiência de uso. Essa teoria tem sido um importante paradigma de marketing dominante para investigações sobre a satisfação do cliente.

Ao firmar uma parceria com um fornecedor estratégico, o comprador espera que o fornecedor cumpra com suas obrigações, assim parcerias firmadas a longo prazo podem ser prejudicadas caso as expectativas antecipadas não sejam cumpridas. Nesse sentido, Kim et al. (2013) apresentam as principais expectativas antecipadas que favorecem a atração entre compradores e vendedores. São elas: redução de custo, redução de tempo e inovação por parte do primeiro e preço, volume e crescimento por parte do segundo. Há ainda as expectativas mútuas: acesso a novos compradores/vendedores e desenvolvimento de competências.

Somadas as expectativas antecipadas já referidas, soma-se a noção de justiça distributiva, a qual se refere à reação das pessoas a como recursos e saídas são alocados; e justiça procedimental, a qual se refere às reações das pessoas a procedimentos usados para resolver disputas e alocar saídas. Na dinâmica aqui analisada, tanto uma como outra estão positivamente associadas com comportamentos positivos e que influenciam positivamente a relação a longo prazo (LIU, 2012).

Porém, há de considerar que tantos compradores quanto fornecedores podem embarcar em atitudes oportunistas, os quais podem gerar comportamentos fraudulentos, seja escapando de suas responsabilidades ou falhando em cumprir suas promessas e obrigações. Apesar de que tais tendências, muitas vezes, sejam latentes, já que os membros temem as consequências resultantes da adoção das mesmas, uma parte deve estar ciente das atitudes futuras da outra (DAS, 2005).

Outra consideração relevante a ser feita é que o agente econômico que for mais íntegro tem maior tendência de ser fraudado pelo agente com menos princípios do que a situação oposta (WILLIAMSON, 1975; WILLIAMSON, 1985). Assim, conclui-se que caso o comprador ou vendedor não tenha suas expectativas antecipadas atendidas, possivelmente sua contraparte não está agindo com justiça ou está adotando comportamentos fraudulentos. Dessa forma, esse sentirá que foi agredido. Tal situação irá aumentar as probabilidades de que o comportamento negativo seja revidado por meio de medidas retaliativas ou mesmo com o término da relação. O cenário exposto leva o autor à seguinte proposição:

*P1: Quando a organização não atinge a vantagem esperada ou é prejudicada por essa relação, há uma tendência em haver represálias, por parte da organização, passando a dar menos valor a essa relação e assim diminuindo sua probabilidade de continuidade.*

## 5.2 DEPENDÊNCIA

Conforme mencionado anteriormente, as organizações não são autônomas ou autossuficientes e o ambiente deve ser invocado para prestar apoio a elas. Para continuar a fornecer o que a organização precisa, os grupos ou organizações externas podem exigir determinadas ações da organização em troca (ALDRICH & PFEFFER, 1976). Adicionalmente, Perrow (1970) explica que o potencial de uma organização influenciar outras deriva de seu controle discricionário sobre recursos necessários pela outra, dependência da outra no recurso e falta de compensação de recursos ou acesso a fontes alternativas.

De acordo com a teoria da dependência de recursos, poucas empresas conseguem controlar internamente todos os recursos necessários para um funcionamento eficaz, de forma que a procura de *inputs* no mercado a torna dependente de outras empresas, resultando em uma relação bilateral. Sob essa perspectiva, se uma organização é deficiente em determinado recurso e a posse desse recurso é considerada essencial para sua sobrevivência, então a organização tomará decisões intencionais para adquirir esse recurso (REID ET AL., 2001).

Estudos como o de Eisenhardt e Schoonhoven (1996) adicionam que existe uma forte tendência de que alianças sejam criadas por parte das organizações que necessitam trocar recursos mutuamente. Esse relacionamento entre organização e fornecedor é ajustado com o tempo e envolve alguns precedentes como confiança e reciprocidade, outrora defendidos pela teoria do capital social (PUTNAM, 2003).

Partindo do pressuposto de que há necessidade de troca de recursos entre as organizações, e por isso, uma tendência à criação de parcerias entre elas, que são moldadas ao longo do tempo, percebe-se que à medida que o tempo em que as organizações transacionam aumenta, essas transações tendem a se adaptarem às necessidades dessas organizações, aumentando as chances de transações futuras (ANDERSON & NARUS, 1990). Dessa forma, à medida que o tempo em que as organizações transacionam continua a crescer, a expectativa de certeza de a continuidade dessa relação no futuro continuar acontecendo também aumenta. Essa expectativa aumenta a eficiência da transação e torna as relações mais contínuas entre as organizações.

Com base no que foi exposto, acredita-se que:

*P2: Quanto maior o nível de dependência na relação entre organização e fornecedor, maior a probabilidade de continuidade da relação.*

### 5.3 CONFIANÇA

Na relação entre fornecedor e comprador, a confiança está relacionada à percepção de que a contraparte irá entregar o combinado nas condições acordadas. Assim, os compradores esperam receber os produtos nas condições pré-estabelecidas, enquanto os fornecedores esperam receber um pagamento monetário por tais produtos. Nesse sentido o fortalecimento dos laços relacionais, ocorre, sobretudo por meio da comunicação e troca de informação, os quais são essenciais para o desenvolvimento e entendimento das rotinas do outro (KWON & SUH, 2004).

Esta concepção é compartilhada por Wilson (1978) para o qual os estágios iniciais de interação entre dois atores envolvem legitimação e troca de informações. Segundo o autor, nessas interações, os parceiros se conhecem e buscam um terreno comum sobre o qual constroem laços sociais e uma relação de confiança. Essas relações não precisam basear-se em estreitas relações pessoais, mas ao menos devem chegar a um nível de “amizade de negócios”.

Kwon e Suh (2004) sinalizam ainda que tal amizade seria marcada pelo desenvolvimento de mecanismos de resolução de conflitos, que por sua vez, poderiam



sinalizar que o parceiro é confiável, o que seria o mesmo que dizer que ele não age interessado somente em seus interesses próprios, mas sim oferece informações relevantes quando solicitado e geralmente age de maneira ética (SMELTZER, 1997).

Na literatura de capital social, a confiança também aparece como um dos fatores chaves para entendimento do sucesso das relações. O capital social na forma de altos graus de confiança pode, inclusive, reduzir a probabilidade de oportunismo e reduzir a necessidade por processos de monitoramento custosos (NAHAPIET, 1998). Como a redução de custos é uma das expectativas antecipadas do comprador, sugere-se que o seu nível de satisfação irá aumentar na relação em que a confiança no fornecedor estiver presente devido à diminuição dos custos de monitoramento, o que o levará a agir de forma benéfica.

Já Ravald e Grönroos (1996) sugerem que o sucesso de um relacionamento só acontece quando este é mutuamente proveitoso para o fornecedor e o comprador, dependendo da capacidade de fornecer valor de episódio e valor de relacionamento de continuidade. Valor do episódio é melhorado através do aumento dos benefícios e/ou redução dos sacrifícios para o comprador. Isto irá melhorar a satisfação e estimular recompra (ou continuidade). Valor do relacionamento, por sua vez, tem um significado mais profundo: à medida que o relacionamento se desenvolve, o comprador começa a se sentir seguro com o fornecedor e logo a confiança cresce.

Porém, confiar na outra parte pode ser também uma escolha estratégica, seja ela tomada quando os investimentos não podem ser limitados, quando a informação não está disponível ou é muito caro para adquiri-las, ou quando as disposições contratuais não são aplicáveis. A confiança pode ser aplicada, pois é a única opção disponível, ou pode ser aplicada por ser um mecanismo de custo eficiente. Daí decorre que confiança é um antecedente importante da melhoria de relacionamento na medida em que reduz o risco percebido de forma mais eficiente do que outros mecanismos disponíveis (SELNES, 1998). Assim, sugere-se que:

*P3: A confiança mútua entre compradores e fornecedores irá diminuir o risco percebido e, conseqüentemente, irá influenciar positivamente a probabilidade de continuidade de tal relação.*

A seguir, a Figura 1 ilustra o modelo conceitual formulado para auxiliar na compreensão da relação entre fornecedores e compradores a partir das teorias apresentadas.



FIGURA 1: MODELO CONCEITUAL PROPOSTO.  
 FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

## 6. CONCLUSÃO

O presente estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada da relação que se estabelece entre comprador e vendedor. A partir das relações exploradas, conclui-se que os fatores confiança e dependência influenciam positivamente a continuidade da relação, ao passo em que a agressão influencia negativamente. Confirma-se também a aplicabilidade da teoria da troca social para o objeto de estudo exposto, o que vai além do escopo original da teoria de estudar as trocas negociáveis entre indivíduos. De igual modo, as teorias da dependência de recursos e capital sucesso também se mostraram competentes para o desenvolvimento da teoria.

Considera-se que os resultados obtidos, beneficiam a literatura organizacional, sobretudo a área que estuda as relações interorganizacionais. A principal diferença para o que já havia sido proposto foi o enfoque propositalmente enfatizado na dinâmica das relações e trocas sociais, em oposição a visão econômica predominante na área, notadamente utilitarista e que pouco consideram as dinâmicas dos atores sociais. Enfatiza-se, porém, que o que se propõe não é um total abandono nos princípios econômicos, que tiveram e ainda têm grande importância nos estudos organizacionais, mas sim uma ampliação do escopo de estudo, de modo que os fatores influenciadores das relações sociais sejam também considerados. Para o pesquisador, isso significa um campo ainda relativamente pouco explorado e com potencial latente. Considerar que organizações, no caso aqui estudado (fornecedoras e compradoras de insumo) são antes de agentes

econômicos, também agentes sociais, pode ajudar na explicação de fenômenos ainda pouco explorados cientificamente. O enclausuramento das organizações se devia a impossibilidade tecnológica da ulterior cooperação interorganizacional. A partir do momento em que o cenário competitivo se alterou (Dimaggio & Powell, 1983), a produção *push* ou *pull* por pressões de mercado, principalmente na relação custo-margem, forçaram uma solução híbrida e o surgimento de alianças estratégicas.

Para os gestores e o contexto prático, a aplicação é imediata. Diante da importância da confiança e da dependência para a continuidade da relação com seus fornecedores estratégicos, devem agir de modo que: a) se estabeleça uma relação mútua de confiança entre as duas partes, em que os custos por processos de monitoramento possam ser reduzidos e que a chance de embarcar em atitudes oportunistas seja reduzida ao mínimo, ao passo em que a cooperação é considerada benéfica, tanto para um quanto para outro; b) se cultive uma relação voltada para o longo prazo desde o início, por meios de contratos formais ou informais, de modo em que a dependência da contraparte seja elevada tal como a probabilidade de continuação da relação.

Para estudos futuros, sugere-se que as proposições sejam transformadas em hipóteses e sejam testadas em um caso real de parceria de longo prazo entre fornecedor e comprador. Além disso, recomenda-se que outros fatores, tais como pontualidade na entrega, presença de contratos formais e competência, sejam avaliados como possíveis preditores da intenção de continuidade da relação. Ademais, sugere-se estudos empíricos futuros que utilizem entrevistas em profundidade com gerentes responsáveis pelas transações para descobrir quais os fatores mais impactam nessa decisão, seguido de análises estatísticas por meio de equações estruturais, visando validar as suposições.

## 7. REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. W. ***Social capital: Prospects for a new concept.*** Academy of management review, 27(1), 17-40, 2002.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. ***Environments of organizations.*** Annual review of sociology, 2(1), 79-105, 1976.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. ***A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships.*** Journal of Marketing, v. 54, n. 1, p. 42–8, 1990.
- BARNEY, J. ***Firm resources and sustained competitive advantage.*** Journal of Management, v. 17, n. 1, 99–120, 1991.
- BLAU, P. ***Exchange and power in social life.*** 1<sup>st</sup> ed. 1. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1964.

- BOURDIEU, P. **The forms of capital.** Cultural theory: An anthology, p. 81–93, 1986.
- Burt, R. S. **A note on social capital and network content.** Social networks, 19(4), 355-373, 1997.
- BURT, R. S. **Structural holes: The social structure of competition.** Harvard University Press, 2009.
- CHIU, C.-M.; WANG, E. T. G.; SHIH, F.-J.; FAN, Y.-W. **Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of expectancy disconfirmation and justice theories.** Online Information Review, v. 35, n. 1, p. 134–153, 2011.
- COLEMAN, J. S. **Social capital in the creation of human capital.** American Journal of Sociology, p. S95–S120, 1988.
- DAS, T. K. **Deceitful behaviors of alliance partners: potential and prevention.** Management Decision, v. 43, n. 5, p. 706–719, 2005.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields.** American sociological review, 48(2), 147-160. 1983
- EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. **Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms.** Organization Science, v. 7, n. 2, 136–50, 1996.
- EMERSON, R. M. **Power-dependence relations.** American Sociology Review, v. 36, p. 692–703, 1962.
- HOMANS, C. G. **Social behavior as exchange.** American Sociology Review, v. 62, p. 597–606, 1958.
- HOMANS, C. G. **Social behavior: Its elementary forms.** New York: Harcourt - Brace & World, 1961.
- HOMANS, C, G. **Social behavior, revised ed.** New York: Harcourt - Brace, 1974.
- KIM, Y. J., NJITE, D., & Hancer, M. **Anticipated emotion in consumers' intentions to select eco-friendly restaurants: Augmenting the theory of planned behavior.** International Journal of Hospitality Management, 34, 255-262. 2013.
- KWON, I. W. G.; SUH, T. **Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships.** Journal of Supply Chain Management, v. 40, n. 1, p. 4–14, 2004.

- LANKTON, N. K.; MCKNIGHT, H. D. **Examining two expectation disconfirmation theory models: assimilation and asymmetry effects.** Journal of the Association for Information Systems, v. 13, n. 2, p. 88, 2012.
- LIU, Y. **How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance?** Journal of Operations Management, v. 30, n. 5, p. 355–367, 2012.
- MICHAUX, V. **Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social.** Competências coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 1–21, 2011.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.** Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.
- PERROW, C. **Departmental power and perspectives in industrial firms.** In Mayer N. Zald (ed.), Power in Organizations: 59-89. Nashville, TN: Vanderbilt University Press. 1970.
- PFEFFER, J.; SALANICK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** Stanford: Stanford University Press, 2003.
- PUTNAN, R. D. **Bowling alone: America's declining social capital.** Journal of Democracy, v. 6, n. 1, 65–78, 1993.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. **The value concept and relationship marketing.** European Journal of Marketing, v. 30, n. 2, p. 19–30, 1996.
- REID D.; BUSSIÈRE, D.; GREENAWAY, K. **Alliance formation issues for knowledgebased enterprises.** International Journal of Management Reviews, v. 3, n. 1, p. 79–100. 2001.
- SELNES, F. **Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships.** European Journal of Marketing, v. 32, n. 3/4, p. 305–322, 1998.
- SIMON, H. A. **Theories of decision-making in economics and behavioral science.** The American Economic Review, p. 253–283. 1959
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Princípios de Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2013.
- SMELTZER, L. R. **The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships.** International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 33, n. 4, p. 40–48, 1997.

THIBAUT, J.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: Wiley. 1959.

WILLIAMSON, O. E. ***Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, a Study in the Economics of Internal Organization***. New York: Free Press. 1975.

WILLIAMSON, O. E. ***The Economic Institutions, of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting***. New York: Free Press. 1985.

WILSON, D. T. **Dyadic interactions: some conceptualizations**. College of Business Administration, Pennsylvania State University, 1976.