

**A importância dos microfundamentos culturais para a fidelização de clientes no agro:
proposição de um modelo conceitual**

***The importance of cultural microfoundations for customer loyalty in agriculture:
proposing a conceptual model***

Eduardo Reinehr Bigliassi

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil

Gustavo Silveira de Oliveira

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil

João Victor Viaro dos Santos e Silva

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil

GT02 - Governança e Gestão do Agronegócio

Resumo: Este artigo propõe um modelo conceitual que desloca a explicação da fidelização do nível estritamente relacional para o nível organizacional, ao enfatizar a cultura organizacional e seus microfundamentos como base para a formação e estabilização da confiança organizacional. Ancorado na perspectiva de experiência do cliente, o modelo argumenta que a consistência dos pontos de contato ao longo da jornada depende de mecanismos internos capazes de converter valores e normas culturais em padrões comportamentais previsíveis, especialmente em mercados relacionais complexos caracterizados por interdependência, risco e elevada discricionariedade de agentes de fronteira. Com base na perspectiva dos microfundamentos da cultura organizacional, são propostos três mecanismos centrais: sentimento de dono, justiça organizacional e identificação organizacional/identidade de papel, como antecedentes da confiança organizacional. A confiança é definida como disposição do cliente em aceitar vulnerabilidade, sustentada por expectativas institucionalizadas de habilidade, benevolência e integridade atribuídas à organização. Por fim, argumenta-se que a confiança organizacional medeia a relação entre microfundamentos culturais e fidelização, oferecendo um caminho teórico para “abrir a caixa-preta” organizacional dos modelos tradicionais de fidelização e orientar investigações empíricas futuras.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Microfundamentos; Confiança organizacional; Fidelização; Experiência do cliente

Abstract: This article proposes a conceptual model that shifts the explanation of customer loyalty from the strictly relational level to the organizational level by emphasizing organizational culture and its microfoundations as the basis for the formation and stabilization of organizational trust. Anchored in the customer experience perspective, the model argues that the consistency of touchpoints throughout the customer journey depends on internal mechanisms capable of converting cultural values and norms into predictable behavioral patterns, especially in complex relational markets characterized by interdependence, risk, and high discretion among frontline agents. Based on the perspective of the microfoundations of organizational culture, three central mechanisms are proposed: sense of ownership, organizational justice, and organizational identification/role identity, as antecedents of organizational trust. Trust is defined as the customer's willingness to accept vulnerability, supported by institutionalized expectations of competence, benevolence, and integrity attributed to the organization. Finally, it is argued that organizational trust mediates the relationship between cultural microfoundations and loyalty, offering a theoretical pathway to “open the organizational black box” of traditional loyalty models and guide future empirical research.

Keywords: Organizational culture; Microfoundations; Organizational trust; Loyalty; Customer experience

1. Introdução

A fidelização de clientes tem sido reconhecida como um fator relevante para o desempenho organizacional, particularmente em mercados caracterizados por intensa competição, recorrência relacional e elevada dependência entre as partes. Proposições

clássicas (por exemplo, Reichheld & Sasser (1990); Reichheld (1996)) indicam que relações duradouras com clientes estão associadas a maior rentabilidade, redução de custos de transação, previsibilidade de receitas e maior resiliência competitiva ao longo do tempo. Estudos mais recentes (por exemplo, Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Kumar et al., 2020) reforçam que, mesmo no contexto atual de transformação dos mercados e ampliação da complexidade organizacional, a fidelização permanece como um dos objetivos centrais das estratégias empresariais.

Apesar de sua importância, a fidelização permanece conceitualmente fragmentada e não explorada extensivamente até suas causas microestruturais. Diferentes correntes teóricas, como modelos baseados em satisfação, valor percebido, marketing de relacionamento, comprometimento relacional e experiência do cliente, oferecem explicações complementares entre si em relação a como e por quais razões a fidelidade acontece, mas frequentemente focam seu desenvolvimento na interface empresa–cliente, tratando a organização como uma “caixa-preta” e oferecendo explicações limitadas sobre os mecanismos internos que sustentam comportamentos consistentes ao longo do tempo (Lemon & Verhoef, 2016; Palmatier et al., 2020). Como consequência, fatores internos como cultura organizacional, liderança e vínculos psicológicos dos membros da organização ficam de fora nos modelos que tentam explicar a fidelização de clientes.

Essa limitação assume particular relevância em mercados relacionais complexos, como o da distribuição de insumos agrícolas no Brasil. Nesse setor, as relações entre produtores rurais e distribuidores são marcadas por elevada interdependência técnica, financeira e operacional, assimetria de informação, exposição a riscos produtivos e recorrência das interações ao longo do tempo (Zylbersztajn, 2015; Brito & Roseira, 2005; Benitez-Altuna et al., 2024). Nessas condições, decisões de recompra não se baseiam apenas em preço, valor ou conveniência, mas envolvem expectativas de continuidade, previsibilidade e redução de riscos, tornando a confiança na organização fornecedora um elemento central para a manutenção do relacionamento e consecução da fidelidade (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Kumar et al., 2020).

Por sua vez, a literatura sobre confiança organizacional indica que, sobretudo em contextos complexos de alta interdependência, a disposição do cliente em manter o relacionamento depende da expectativa de comportamentos competentes, íntegros e orientados ao interesse do parceiro organizacional (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). Comportamentos tais que são gerados somente a partir de uma cultura

organizacional que favoreça o aparecimento desses comportamentos em detrimento a outros. Uma cultura que seja fundada em valores sólidos que permitam o florescimento e a manutenção de relações de alta qualidade entre as organizações. Portanto, a cultura organizacional e seus microfundamentos produzem e sustentam estruturas, práticas e valores organizacionais que geram confiança organizacional e, conseqüentemente, fidelização de clientes (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019).

Diante desse cenário, o presente artigo propõe um modelo conceitual que desloca o foco explicativo da fidelização do nível relacional para o nível organizacional. Argumenta-se que a cultura organizacional, por meio de seus microfundamentos, exerce influência central na formação da confiança organizacional, a qual sustenta a fidelização de clientes em contextos relacionais complexos, como o da distribuição de insumos agrícolas.

2. Referencial teórico

2.1 Fidelização de clientes: principais correntes

A fidelização de clientes tem sido tradicionalmente tratada como um dos principais ativos estratégicos das organizações, na medida em que se associa a maior rentabilidade, redução de custos de transação, previsibilidade de receitas e maior resiliência competitiva (Reichheld & Sasser, 1990; Reichheld, 1996). Essa concepção permanece central na literatura contemporânea, ao compreender a fidelização como resultado de capacidades organizacionais voltadas à coordenação relacional, à consistência dos pontos de contato com o cliente e à criação de valor de longo prazo (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Kumar et al., 2020).

Embora ocupe posição central nos campos do marketing relacional, do marketing de serviços e dos estudos sobre mercados B2B, a conceitualização da fidelização permanece fragmentada e pouco integrada, especialmente em contextos caracterizados por relacionamento intensivo e elevada complexidade organizacional (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999; Uncles et al., 2003; Grönroos, 2000).

No agronegócio brasileiro, a fidelização assume particular importância. Diferentemente de contextos de consumo massivo, as relações entre produtores rurais e distribuidores de insumos são marcadas por elevada frequência de interação, interdependência operacional, assimetria de informação técnica e exposição a riscos financeiros e produtivos significativos, o que intensifica a dependência relacional entre as partes (Zylbersztajn, 2015; Brito & Roseira, 2005; Benitez-Altuna et al., 2024).

Nessas condições, a permanência do cliente não decorre apenas de preços ou conveniência, mas da construção de relações baseadas em confiança, previsibilidade e comprometimento ao longo do tempo, características centrais de mercados relacionais complexos (Grönroos, 2000; Homburg 2017, Kumar et al., 2020). Ainda assim, grande parte da literatura sobre fidelização foi desenvolvida em contextos de consumo e serviços, com menor atenção às estruturas organizacionais que sustentam relações de longo prazo em cadeias agroindustriais.

A literatura sobre fidelização é conceitualmente diversa, mas pode ser organizada, para fins analíticos, em um conjunto de abordagens recorrentes que enfatizam diferentes mecanismos explicativos da permanência do cliente. Revisões do campo indicam que essas abordagens se estruturam, de forma complementar, em torno de satisfação, valor percebido, relacionamento, comprometimento e experiência do cliente (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999; Lemon & Verhoef, 2016).

A abordagem fundacional da fidelização, conhecida como o paradigma satisfação–lealdade (do inglês satisfaction–loyalty paradigm), tem raízes na economia do consumidor e na psicologia cognitiva, e conceitualiza a fidelização como o resultado cumulativo da satisfação do cliente ao longo do tempo (Anderson & Sullivan, 1993; Fornell et al., 1996; Oliver, 1997; 1999). Nesse modelo, a lealdade emerge como resultado de avaliações repetidas de desempenho do produto ou serviço em relação às expectativas do cliente. A fidelização seria, portanto, uma resposta comportamental a experiências positivas, mediada por atitudes favoráveis. Embora esse modelo seja útil para explicar padrões agregados de recompra, ele assume implicitamente que as interações entre empresa e cliente são relativamente padronizadas e que a organização responde de forma homogênea ao mercado. Essa suposição tem sido questionada por estudos que demonstram a heterogeneidade interna das organizações, a variação nos pontos de contato com o cliente e o papel dos microfundamentos organizacionais na formação das experiências relacionais (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009; Foss, Laursen & Pedersen, 2011; Grönroos & Voima, 2013).

A segunda abordagem da fidelização, conhecida como a perspectiva baseada em valor percebido (do inglês value-based loyalty), desloca o foco da satisfação para a avaliação do trade-off entre benefícios recebidos e custos incorridos ao longo da relação (Zeithaml, 1988). Nesse enquadramento, os clientes permanecem fiéis quando percebem que a relação oferece valor superior às alternativas disponíveis, o que, em mercados agrícolas, envolve não apenas preço, mas também crédito, assistência técnica, logística e disponibilidade de produtos.

Contudo, assim como os modelos baseados em satisfação, essa abordagem tende a tratar a empresa como uma entidade unitária, sem examinar como diferentes estruturas internas e capacidades organizacionais produzem níveis distintos de valor relacional para o cliente (Vargo & Lusch, 2008; Foss & Pedersen, 2004).

A terceira abordagem da fidelização, marketing de relacionamento (do inglês *commitment-trust perspective*), é especialmente relevante em mercados industriais e de serviços complexos, ao conceber a lealdade como resultado da qualidade da relação entre as partes, estruturada por confiança e comprometimento (Morgan & Hunt, 1994; Grönroos, 1994). Nessa perspectiva, a fidelização deixa de ser explicada apenas por avaliações utilitárias e passa a refletir a estabilidade e a profundidade do vínculo entre cliente e organização, nos quais reputação, histórico de cooperação e relações de longo prazo orientam as decisões dos produtores. Contudo, análises posteriores apontam que, embora identifique corretamente a confiança como variável-chave, essa abordagem tende a tratar sua formação como um resultado relacional dado, dedicando atenção limitada aos mecanismos organizacionais internos que sustentam comportamentos consistentes e tornam a confiança organizacional possível (Palmatier et al., 2013; Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Foss & Pedersen, 2019).

A quarta abordagem da fidelização, associada à perspectiva do comprometimento relacional (do inglês *commitment-based loyalty*), concebe a lealdade como uma disposição psicológica do cliente em manter a relação, mesmo diante de alternativas atrativas (Garbarino & Johnson, 1999; Fullerton, 2005). Nessa tradição, o comprometimento é tratado como um construto multidimensional, envolvendo componentes afetivos, normativos e calculativos, que sustentam a continuidade do vínculo ao longo do tempo (Meyer & Allen, 1991; Fullerton, 2005). A força desse comprometimento está associada à percepção de justiça, reciprocidade e identificação relacional, elementos centrais em relações caracterizadas por risco e interdependência (Bhattacharya & Sen, 2003; Ahearne et al., 2005). Contudo, essa perspectiva permanece predominantemente centrada nos estados psicológicos do cliente, oferecendo explicações limitadas sobre os mecanismos organizacionais internos que moldam e sustentam o comprometimento relacional de forma consistente (Palmatier et al., 2013).

A mais recente abordagem da fidelização, associada à perspectiva da experiência do cliente, enfatiza a jornada de interação do cliente com a organização ao longo do tempo (Lemon & Verhoef, 2016). Nessa visão, a lealdade emerge da integração de múltiplos pontos de contato organizacionais, como vendas, suporte técnico, logística e pós-venda que, em

conjunto, moldam a experiência global do cliente (Payne et al., 2008; Verhoef et al., 2009). Em contextos como o da distribuição de insumos agrícolas, isso envolve desde a interação com o representante comercial até a eficiência na entrega e o suporte agrônomo. Contudo, embora reconheça a importância da integração dos pontos de contato, essa abordagem oferece explicações limitadas sobre como as organizações coordenam internamente essas interações de forma consistente, negligenciando os mecanismos organizacionais que sustentam a experiência ao longo do tempo (Homburg, Jozić & Kuehn, 2017).

Em síntese, apesar de suas diferenças, esses modelos convergem ao tratar a lealdade como um fenômeno emergente da interface empresa–cliente, enfatizando resultados relacionais como satisfação, valor, confiança e comprometimento. O quadro 1 sintetiza as tradições teóricas que fundamentam a literatura sobre fidelização de clientes, destacando seus mecanismos explicativos, variáveis centrais e níveis de análise predominantes.

Quadro 1 - Principais correntes teóricas da fidelização de clientes

Tradição teórica	Principais autores	Como explica a fidelização	Variável central	Nível de análise
Satisfação-Lealdade	Oliver (1997, 1999); Anderson & Sullivan (1993); Fornell et al. (1996)	Clientes permanecem quando avaliações repetidas de desempenho superam expectativas	Satisfação	Cliente
Valor percebido	Zeithaml (1988)	Clientes permanecem quando percebem melhor trade-off custo–benefício	Valor	Cliente
Marketing de relacionamento	Morgan & Hunt (1994); Grönroos (1994, 2000)	Fidelização decorre de confiança e comprometimento em relações de longo prazo	Confiança; comprometimento	Relação
Comprometimento relacional	Garbarino & Johnson (1999); Fullerton (2005)	Permanência depende do vínculo afetivo, normativo e calculativo	Comprometimento	Cliente–relação
Experiência do cliente	Payne et al. (2008); Verhoef et al. (2009); Lemon & Verhoef (2016)	Fidelização resulta da integração coerente dos pontos de contato ao longo da jornada	Experiência	Interface empresa–cliente

Fonte: Autor (2026)

Contudo, essas abordagens tendem a tratar a organização como uma “caixa-preta”, oferecendo explicações limitadas sobre como estruturas internas, rotinas e mecanismos de coordenação moldam comportamentos consistentes ao longo do tempo (Grönroos & Voima, 2013; Foss & Pedersen, 2019; Palmatier et al., 2020). Como consequência, permanece pouco

explorado o papel de sistemas de governança, incentivos e valores organizacionais na construção da confiança e da fidelização dos clientes.

Essa limitação assume particular relevância no setor de distribuição de insumos agrícolas, caracterizado por elevada interdependência técnica, financeira e operacional entre produtores e distribuidores, intensificada pela crescente complexidade dos pacotes tecnológicos, pela oferta de serviços integrados e pela ampliação de mecanismos de financiamento ao longo da relação comercial (Zylbersztajn, 1995; Brito & Roseira, 2005; Benitez-Altuna et al., 2024). Em mercados dessa natureza, a permanência do cliente não pode ser adequadamente explicada apenas por preços, conveniência ou valor percebido, uma vez que as decisões de recompra envolvem exposição a risco produtivo, dependência de suporte técnico e continuidade relacional, características centrais de relações B2B complexas como as do agronegócio (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Kumar et al., 2020; Benitez-Altuna et al., 2024).

Nessas condições, a literatura converge para o entendimento de que a fidelização depende fundamentalmente da existência de confiança na organização fornecedora, entendida como a expectativa institucionalizada de comportamento competente, íntegro e orientado ao interesse do cliente (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). Embora essa centralidade seja amplamente reconhecida, estudos recentes indicam que os principais modelos de fidelização ainda oferecem explicações limitadas sobre como a confiança organizacional é produzida e sustentada por estruturas e práticas organizacionais (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Palmatier et al., 2020).

2.2 O papel da confiança organizacional na fidelização de clientes

Em mercados caracterizados por interdependência, risco e recorrência relacional, a permanência do cliente depende fundamentalmente da existência de confiança na organização fornecedora. Nessas condições, a confiança deixa de ser apenas um correlato da satisfação ou do valor percebido e passa a constituir o principal elo explicativo entre a experiência relacional e a decisão de continuidade do vínculo ao longo do tempo (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Palmatier et al., 2020).

A confiança pode ser definida como uma expectativa positiva acerca das intenções e do comportamento de outro ator organizacional em situações de vulnerabilidade e interdependência (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). Essa definição é particularmente relevante para o agronegócio, no qual decisões de compra de insumos

envolvem riscos produtivos, financeiros e tecnológicos, frequentemente irreversíveis no curto prazo. Por exemplo, ao adquirir sementes, defensivos ou fertilizantes de um determinado distribuidor, o produtor rural expõe-se a potenciais perdas de produtividade, falhas técnicas e impactos econômicos significativos, o que torna a confiança na organização fornecedora um requisito para a continuidade da relação.

A literatura distingue, de forma consistente, o conceito de confiança interpessoal do conceito de confiança organizacional. Enquanto a primeira se refere à expectativa de comportamento de indivíduos específicos, como um vendedor ou um técnico, a segunda diz respeito à confiança depositada na organização como entidade institucionalizada, composta por regras, rotinas, sistemas e valores relativamente estáveis (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Rousseau et al., 1998).

Um dos modelos mais influentes de análise da confiança organizacional afirma que a disposição de confiar em uma organização é determinada por três dimensões fundamentais: habilidade, benevolência e integridade (Mayer, Davis e Schoorman, 1995). A habilidade refere-se à percepção de que a organização possui competência técnica e operacional para cumprir o que promete; a benevolência diz respeito à crença de que a organização se preocupa genuinamente com o bem-estar do cliente, para além de interesses oportunistas; e a integridade envolve a percepção de que a organização age de acordo com princípios éticos, normas e compromissos assumidos.

Essa perspectiva é ampliada ao conceber a confiança como um estado psicológico baseado na disposição de aceitar vulnerabilidade diante de expectativas positivas sobre o comportamento do outro (Rousseau et al., 1998). No plano organizacional, essa disposição emerge quando o cliente percebe que a organização possui mecanismos institucionais que reduzem o risco de comportamentos oportunistas, tais como rotinas confiáveis, padrões de conduta estáveis e estruturas de governança que favorecem a cooperação de longo prazo. Evidências empíricas acumuladas indicam que a confiança interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional e a continuidade das trocas, mesmo quando controlados fatores contratuais e puramente econômicos (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Cao & Lumineau, 2015; Poppo, Zhou & Zenger, 2016).

A confiança constitui um dos principais determinantes da fidelização, explicando a intenção de continuidade do cliente em relações de longo prazo com maior poder explicativo do que avaliações isoladas de satisfação ou valor percebido (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Palmatier et al., 2020). Embora amplamente reconhecida, a confiança é frequentemente

tratada como um estado relacional observável, ao passo que poucos modelos explicitam os mecanismos organizacionais por meio dos quais expectativas de habilidade, benevolência e integridade são produzidas e estabilizadas ao longo do tempo (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019).

A identificação dessas lacunas desloca a análise da confiança do nível relacional para o nível organizacional propriamente dito. Uma vez que a disposição do cliente em aceitar vulnerabilidade depende da expectativa de comportamentos competentes, íntegros e benevolentes por parte da organização fornecedora (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), torna-se necessário compreender como tais padrões de comportamento são produzidos, compartilhados e reproduzidos no interior das organizações. Esses padrões não emergem de decisões isoladas ou exclusivamente de estruturas formais, mas são sustentados por sistemas de valores, normas e rotinas organizacionais que orientam a ação coletiva ao longo do tempo (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019).

Nesse sentido, a cultura organizacional tem sido apontada como o principal mecanismo explicativo para a formação e a estabilização da confiança organizacional, ao fornecer previsibilidade comportamental e reduzir a incerteza nas interações (Barney & Hansen, 1994; McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; Schein, 2010), constituindo o elo analítico que permite compreender por que organizações estruturalmente semelhantes exibem níveis distintos de confiança e fidelização.

2.3 Cultura organizacional como base da confiança organizacional

A cultura é entendida como o conjunto compartilhado de valores, normas e pressupostos que orienta comportamentos recorrentes, estrutura padrões de decisão e confere estabilidade à ação coletiva ao longo do tempo (Denison, 1996; Schein, 2010). Ao definir o que é considerado apropriado, esperado e legítimo no interior das organizações, a cultura desempenha papel central na construção de previsibilidade comportamental, constituindo a base sobre a qual expectativas de confiança organizacional podem se formar e se sustentar (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019).

A literatura sobre cultura organizacional é ampla, fragmentada e conceitualmente diversa. Seus estudos convergem em torno de conjuntos recorrentes de abordagens analíticas, que diferem principalmente quanto ao papel atribuído à cultura na coordenação da ação organizacional e na explicação do comportamento coletivo (Bogale, 2024). Uma das vertentes mais influentes, frequentemente denominada abordagem interpretativista ou simbólica,

concebe a cultura organizacional como um sistema de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos coletivamente ao longo do tempo e transmitidos como forma adequada de perceber, pensar e agir no contexto organizacional (Schein, 1985). Nessa perspectiva, a cultura não é tratada como uma variável instrumental, mas como um fenômeno socialmente construído que confere significado às práticas organizacionais.

Em contraste, a abordagem funcionalista ou baseada em valores concebe a cultura organizacional como um conjunto relativamente estável de valores, crenças e práticas que pode ser mensurado, comparado e relacionado ao desempenho organizacional (Denison, 1990). Essa abordagem enfatiza o papel da cultura como mecanismo de integração interna e adaptação externa, assumindo que determinados padrões culturais estão associados a níveis superiores de eficácia, coordenação e consistência organizacional.

Outra corrente, denominada abordagem normativa ou de ajuste pessoa-organização, enfatiza o papel da cultura como sistema normativo que orienta comportamentos por meio de expectativas sociais compartilhadas e do alinhamento entre valores individuais e organizacionais (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Nessa perspectiva, a cultura atua como mecanismo de coordenação informal, reduzindo a necessidade de controles formais ao estabelecer critérios socialmente aceitos sobre comportamentos apropriados no interior da organização.

Outra vertente relevante, associada à abordagem baseada em recursos, concebe a cultura organizacional como um recurso estratégico capaz de sustentar vantagem competitiva quando gera padrões comportamentais socialmente complexos, difíceis de imitar e alinhados à criação de valor de longo prazo (Barney, 1986; Barney & Hansen, 1994). Nessa tradição, a cultura é relevante não apenas por sua existência, mas por sua capacidade de produzir comportamentos consistentes que sustentam relações estáveis com stakeholders externos, incluindo clientes.

Apesar das contribuições dessas abordagens, revisões recentes apontam uma limitação recorrente: a tendência de tratar a cultura como um atributo organizacional agregado, oferecendo explicações restritas sobre os mecanismos pelos quais valores e normas culturais se traduzem em comportamentos individuais consistentes no cotidiano organizacional (Bogale, 2024).

Em resposta a essa lacuna, emerge a perspectiva dos microfundamentos da cultura organizacional, que propõe analisar fenômenos culturais a partir das cognições, motivações e vínculos psicológicos dos indivíduos que compõem a organização (Felin, Foss & Ployhart,

2015; Foss & Pedersen, 2019). Essa perspectiva sustenta que padrões culturais estáveis dependem não apenas de declarações normativas e artefatos organizacionais, mas da forma como mecanismos psicológicos e sociais são acionados e reproduzidos nas interações cotidianas, permitindo que valores sejam efetivamente convertidos em condutas recorrentes e previsíveis.

Neste enquadramento, a literatura micro fundacional reconhece que a cultura pode ser explicada por mecanismos que operam em diferentes níveis. No plano individual, incluem-se cognições, motivações e vínculos psicológicos que orientam a interpretação e a adesão a normas; no plano relacional e interacional, destacam-se dinâmicas de influência social, reciprocidade e coordenação nas interações cotidianas; e, no plano de agregação, mecanismos que explicam como padrões individuais e interacionais se estabilizam e “escalam” para o nível organizacional por meio de rotinas, socialização e práticas recorrentes (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019).

Em síntese, a perspectiva dos microfundamentos permite avançar além da cultura como atributo agregado, ao explicitar os mecanismos pelos quais valores e normas se traduzem em condutas observáveis e relativamente estáveis no cotidiano organizacional. Essa ênfase é particularmente relevante quando o fenômeno de interesse é a confiança organizacional, pois, ao depender de expectativas institucionalizadas sobre padrões futuros de comportamento, sua formação requer compreender como a organização produz previsibilidade e reduz incerteza de modo sistemático (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). Dessa forma, analisar cultura a partir de seus microfundamentos cria a base conceitual necessária para conectar processos internos de coordenação e comportamento à construção da confiança na organização como entidade institucionalizada.

3. Proposição do modelo conceitual

Este artigo propõe um modelo conceitual que desloca a explicação da fidelização do nível estritamente relacional para o nível organizacional, sustentando que a cultura organizacional, compreendida a partir de seus microfundamentos, constitui base explicativa para a formação e estabilização da confiança organizacional, a qual, por sua vez, sustenta a fidelização de clientes em mercados relacionais complexos, como o da distribuição de insumos agrícolas no Brasil. O modelo é apresentado na Figura 1.

Do ponto de vista das tradições sobre fidelização, o modelo é ancorado na perspectiva da Experiência do Cliente (*customer experience perspective*), que concebe a lealdade como

resultado da integração coerente de múltiplos pontos de contato ao longo da jornada (Payne et al., 2008; Verhoef et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016). Contudo, mesmo essa perspectiva tende a oferecer explicações limitadas sobre como as organizações coordenam internamente os pontos de contato e sustentam padrões consistentes ao longo do tempo (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017). O presente modelo avança sobre essa lacuna ao “abrir a caixa-preta” organizacional por meio de uma explicação microfundacional da cultura.

No campo de cultura organizacional, embora existam diferentes tradições, o modelo adota como enquadramento central a perspectiva dos microfundamentos da cultura organizacional, por sua capacidade de especificar mecanismos pelos quais valores e normas se traduzem em padrões comportamentais recorrentes e previsíveis (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019). Nessa abordagem, a cultura é entendida como um sistema compartilhado de valores e normas cuja eficácia depende de mecanismos no nível do indivíduo e das interações cotidianas, cognitivos, motivacionais e de vínculo psicológico, que permitem que padrões de conduta se estabilizem e se reproduzam no tempo (Schein, 2010; Felin, Foss & Ployhart, 2015).

A confiança considerada no modelo é explicitamente confiança organizacional (institucionalizada), distinta de confiança interpessoal. Adota-se como definição a disposição do cliente em aceitar vulnerabilidade nas trocas com a organização, baseada em expectativas positivas institucionalizadas sobre seu comportamento futuro (Rousseau et al., 1998), operacionalizadas pelas dimensões de habilidade, benevolência e integridade atribuídas à organização fornecedora (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Dada a natureza do fenômeno investigado, torna-se necessário, no âmbito da perspectiva microfundacional, delimitar mecanismos capazes de explicar como valores culturais se convertem em padrões comportamentais previsíveis na interface com o cliente. Em particular, no contexto da distribuição de insumos agrícolas, marcado por elevada discricionariedade de vendedores e técnicos e por múltiplos pontos de contato ao longo do ciclo produtivo, a explicação teórica precisa dar conta de (i) responsabilização sob autonomia, (ii) legitimidade e consistência na internalização de normas e (iii) atuação representativa e coerente na linha de frente. Por essa razão, o modelo se estrutura em torno de três microfundamentos: sentimento de dono, justiça organizacional e identificação organizacional/identidade de papel, que em conjunto, oferecem uma explicação sólida de como valores culturais se estabilizam em comportamentos recorrentes e, assim, sustentam

expectativas institucionalizadas de habilidade, benevolência e integridade associadas à confiança organizacional.

O sentimento de dono (*psychological ownership*) refere-se à percepção psicológica de que o indivíduo sente que a organização, ou parte relevante dela, “lhe pertence”, independentemente de direitos formais de propriedade (Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Essa percepção gera um vínculo caracterizado por responsabilidade ampliada, cuidado com resultados e orientação a longo prazo. O sentimento de dono se forma a partir de três mecanismos: percepção de controle sobre o trabalho, investimento do self nas atividades organizacionais e conhecimento íntimo do objeto ao qual o sentimento de pertencimento se dirige (Pierce, Kostova & Dirks, 2001).

Por ser influenciado por práticas e arranjos que incentivam autonomia, participação e responsabilização, esse microfundamento não deve ser tratado como traço individual isolado, mas como mecanismo culturalmente ancorado e sustentado por sistemas organizacionais (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss & Pedersen, 2019). Ao se materializar em comportamentos cotidianos, contribui para elevar a previsibilidade e reduzir o oportunismo, reforçando a orientação ao interesse coletivo e sustentando expectativas positivas atribuídas à organização ao longo do tempo (Pierce & Jussila, 2011).

A justiça organizacional constitui um microfundamento crítico para compreender por que normas culturais são internalizadas e reproduzidas com consistência, especialmente quando a coordenação depende de adesão voluntária. Ela se refere às percepções dos membros acerca da equidade de decisões e recompensas (justiça distributiva), da imparcialidade e consistência dos processos decisórios (justiça procedimental) e da qualidade do tratamento interpessoal e das justificativas fornecidas nas interações (justiça interacional) (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001).

Revisões recentes reforçam que a justiça opera como mecanismo explicativo central para alinhamento normativo, cooperação e estabilidade comportamental, destacando efeitos assimétricos entre justiça e injustiça sobre atitudes e condutas (Colquitt et al., 2015; Adamovic, 2023). Em termos microfundamentais, percepções de justiça funcionam como base de legitimidade: aumentam a aceitação voluntária de normas e reduzem a resistência, o cinismo e os desvios oportunistas; quando ausentes, ampliam o comportamento defensivo e a aplicação seletiva de padrões, enfraquecendo a previsibilidade. Isso é particularmente relevante porque, em situações de vulnerabilidade, a confiança do cliente depende de

expectativas institucionalizadas de integridade e benevolência, além de competência (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998).

A justiça procedimental e interacional se associam à confiança e estabilidade relacional, contribuindo para a padronização de condutas em contextos de alta interdependência (Park & Min, 2020; Özkan et al., 2023). Assim, ao sustentar consistência interna e reduzir variabilidade decisória e interacional, a justiça organizacional reforça a base institucional sobre a qual o cliente atribui confiabilidade à organização ao longo do tempo.

A identificação organizacional e a identidade de papel constituem microfundamentos particularmente relevantes para explicar como valores culturais se convertem em condutas representativas e consistentes nos múltiplos pontos de contato com o cliente. Fundamentada na teoria da identidade social, a identificação organizacional refere-se ao grau em que o indivíduo define a si mesmo a partir de seu pertencimento à organização, incorporando suas características percebidas ao autoconceito (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992).

Revisões recentes reafirmam sua centralidade para internalização de normas, cooperação e desempenho, sobretudo quando a percepção externa de qualidade relacional depende de representantes organizacionais (Steffens et al., 2017; Pattnaik & Tripathy, 2020; Christopher et al., 2024). No contexto da distribuição de insumos agrícolas, a identificação tende a reduzir heterogeneidade indesejada entre agentes e a elevar a consistência na linha de frente, pois o indivíduo opera como “representante” da organização, protegendo sua reputação e reproduzindo padrões percebidos como característicos do grupo (Pratt, 1998). Além disso, ambientes de frontline apontam associações positivas entre identificação e desempenho/comportamentos alinhados, sugerindo seu papel na estabilização de condutas na interface com clientes (Lee et al., 2023). Essa consistência é decisiva para a confiança organizacional porque, embora muitas interações ocorram com indivíduos específicos, a confiança institucionalizada depende da percepção de que a organização apresenta padrões relativamente estáveis de comportamento e governança (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Rousseau et al., 1998).

Com base nesses fundamentos, a lógica do modelo parte do pressuposto de que a fidelização, no enquadramento de experiência do cliente, depende da organização entregar uma jornada consistente ao longo do tempo; e, em mercados complexos, essa consistência é sustentada por confiança organizacional como elo explicativo central da permanência (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Palmatier et al., 2020). Entretanto, para que a confiança

seja atribuída à organização, é necessário que ela produza e estabilize padrões internos de conduta que reduzam variabilidade e oportunismo sob discricionariedade.

Nesse sentido, os três microfundamentos propostos operam como antecedentes internos que sustentam consistência comportamental na interface com o cliente e, consequentemente, a formação de expectativas institucionalizadas de habilidade, benevolência e integridade. Por fim, para fins deste estudo, a fidelização é tratada como continuidade do vínculo do cliente com a organização ao longo do tempo, refletida por intenção e comportamento de recompra e sustentada por preferência relacional, em linha com a perspectiva de experiência do cliente e com a centralidade da confiança como mecanismo explicativo da permanência em mercados complexos (Lemon & Verhoef, 2016; Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017; Palmatier et al., 2020).

Com base nessa lógica, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1. A confiança organizacional influencia positivamente a fidelização de clientes.

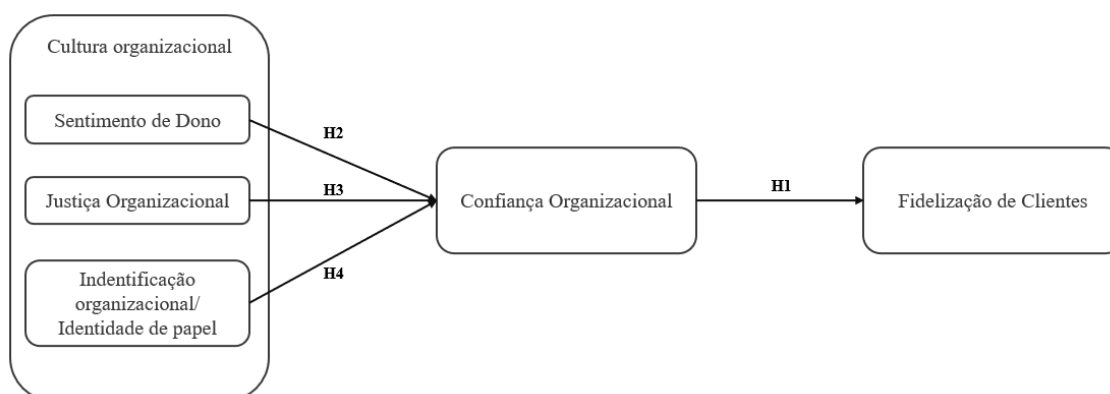
H2. O sentimento de dono dos membros organizacionais influencia positivamente a confiança organizacional percebida pelo cliente.

H3. A justiça organizacional influencia positivamente a confiança organizacional percebida pelo cliente.

H4. A identificação organizacional/identidade de papel dos agentes de fronteira influencia positivamente a confiança organizacional percebida pelo cliente.

H5. A confiança organizacional medeia a relação entre os microfundamentos culturais (sentimento de dono, justiça organizacional e identificação organizacional/identidade de papel) e a fidelização de clientes.

Figura 1 - Modelo conceitual proposto com hipóteses



Fonte: Autor (2026)

4. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo propor um modelo conceitual que desloca a explicação da fidelização do nível estritamente relacional para o nível organizacional, articulando microfundamentos da cultura organizacional como antecedentes da confiança organizacional, a qual sustenta a fidelização em mercados relacionais complexos. Ao explicitar mecanismos internos que conectam valores culturais a padrões comportamentais previsíveis na interface com o cliente, o modelo oferece uma base para compreender por que organizações inseridas em contextos semelhantes exibem níveis distintos de confiança institucionalizada e continuidade relacional ao longo do tempo.

Espera-se que essa proposição contribua para reduzir a “caixa-preta” organizacional presente em parte relevante da literatura, ao mostrar como a consistência nos pontos de contato, central na abordagem de experiência do cliente, pode ser compreendida como resultado de mecanismos culturais microfundamentais. Ao propor que sentimento de dono, justiça organizacional e identificação organizacional/identidade de papel sustentam expectativas institucionalizadas de habilidade, benevolência e integridade, o modelo fornece um caminho para explicar a construção da confiança na organização e, por consequência, as intenções de fidelização.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se submeter o modelo a testes empíricos em contextos B2B e de serviços complexos, explorando variações por tipo de organização, dispersão geográfica, rotatividade e complexidade do portfólio. Estudos quantitativos podem avaliar as relações estruturais entre os constructos e potenciais moderadores, enquanto estudos qualitativos podem aprofundar mecanismos e condições de contorno. Para operacionalização, sugere-se utilizar escalas consolidadas e adaptadas ao contexto: psychological ownership (Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Pierce, Kostova & Dirks, 2003; Pierce & Jussila, 2011), justiça organizacional (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2015; Adamovic, 2023), identificação organizacional/identidade de papel (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Christopher et al., 2024), confiança organizacional (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998) e fidelização (Lemon & Verhoef, 2016; Palmatier et al., 2020). Adicionalmente, pesquisas futuras podem examinar como mecanismos de agregação, rotinas, socialização e sistemas de incentivos, fortalecem ou enfraquecem a relação entre microfundamentos e confiança, ao influenciarem a estabilização (ou variabilidade) de padrões comportamentais ao longo do tempo (Felin, Foss & Ployhart, 2015; Foss, 2016; Pentland & Feldman, 2005; Schein, 2010).

Referências

- ADAMOVIC, Mladen. Organizational justice research: a review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, v. 20, n. 4, p. 762–782, 2023. DOI: 10.1111/emre.12564.
- AHEARNE, Michael; BHATTACHARYA, C. B.; GRUEN, Thomas. Antecedents and consequences of customer-company identification. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 90, n. 3, p. 574–585, 2005.
- ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, Linthicum, v. 12, n. 2, p. 125–143, 1993.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989. DOI: 10.5465/AMR.1989.4278999.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 15, n. S1, p. 175–190, 1994.
- BENITEZ-ALTUNA, Francisco; MATERIA, Valentina C.; BIJMAN, Jos; GAITÁN-CREMASCHI, Daniel; TRIENEKENS, Jacques. Farmer–buyer relationships and sustainable agricultural practices in the food supply chain: the case of vegetables in Chile. *Agribusiness*, v. 40, n. 1, p. 3–30, 2024. DOI: 10.1002/agr.21829.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 67, n. 2, p. 76–88, 2003.
- BOGALE, Addisalem Tadesse; DEBELA, Kenenisa Lemi. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024.
- BRITO, Carlos; ROSEIRA, Catarina. A model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, v. 5, n. 2, p. 55–63, 2005.
- CAO, Zhi; LUMINEAU, Fabrice. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 33–34, p. 15–42, 2015.
- COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001.
- COLQUITT, Jason A.; ZIPAY, Kate P. Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, p. 75–99, 2015. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457.
- DENISON, Daniel R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990.
- DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 21, n. 3, p. 619–654, 1996.
- DICK, Alan S.; BASU, Kunal. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 22, n. 2, p. 99–113, 1994.

DIVYA, S.; CHRISTOPHER, B. Prabu. A decadal review of organizational identification: insights from bibliometric analysis and content analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 11, n. 1, p. 1–21, 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-03990-7.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J.; PLOYHART, Robert E. The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, New York, v. 9, n. 1, p. 575–632, 2015.

FORNELL, Claes et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 60, n. 4, p. 7–18, 1996.

FOSS, Nicolai J.; LAURSEN, Keld; PEDERSEN, Torben. Linking customer interaction and innovation: the mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, Linthicum, v. 22, n. 4, p. 980–999, 2011.

FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 5, p. 340–349, 2004.

FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 40, n. 1, p. 1–13, 2019.

FULLERTON, Gordon. The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Abingdon, v. 13, n. 1, p. 61–73, 2005.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70–87, 1999.

GREENBERG, Jerald. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 399–432, 1990. DOI: 10.1177/014920639001600208.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Bradford, v. 32, n. 2, p. 4–20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2. ed. Chichester: Wiley, 2000.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.

HOMBURG, Christian; JOZIĆ, Danijel; KUEHN, Christina. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 45, n. 3, p. 377–401, 2017.

HOMBURG, Christian; WIESEKE, Jan; BORNEMANN, Torsten. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 73, n. 4, p. 64–81, 2009.

KUMAR, Janak; KUMAR, Vikas. Drivers of brand community engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 54, art. 101949, 2020. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.101949.

LEE, Na Young; ZABLAH, Alex R.; NOBLE, Stephanie M. A meta-analytic investigation of the organizational identification–job performance relationship in the frontlines. *Journal of Retailing*, v. 99, n. 3, p. 370–384, 2023. DOI: 10.1016/j.jretai.2023.07.003.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, n. 2, p. 103–123, 1992. DOI: 10.1002/job.4030130202.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo; ZAHEER, Akbar. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, Linthicum, v. 14, n. 1, p. 91–103, 2003.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, Amsterdam, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. PATTNAIK, People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Chicago, v. 63, n. esp., p. 33–44, 1999.

ÖZKAN, Ahmet Hakan. Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, v. 52, n. 8, p. 2886–2899, 2023.

PALMATIER, Robert W. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 77, n. 1, p. 13–30, 2013.

PALMATIER, Robert W. et al. Relationship dynamics in marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 84, n. 1, p. 1–25, 2020.

PARK, Jeongdoo; MIN, Hyounae (Kelly). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, v. 90, art. 102599, 2020. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102599.

PATTNAIK, Subhra; TRIPATHY, Santosh Kumar. Organizational identification (OID): a review of major developments in the field and recommendations for future research. *South Asian Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 28–53, 2020.

PAYNE, Adrian; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 36, n. 1, p. 83–96, 2008.

PIERCE, Jon L.; JUSSILA, Iiro. *Psychological ownership and the organizational context: theory, research evidence, and application*. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.

PIERCE, Jon L.; KOSTOVA, Tatiana; DIRKS, Kurt T. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 26, n. 2, p. 298–310, 2001.

PIERCE, Jon L.; KOSTOVA, Tatiana; DIRKS, Kurt T. The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, Washington, v. 7, n. 1, p. 84–107, 2003.

POPPO, Laura; ZHOU, Kevin Zheng; ZENGER, Todd R. Examining the conditional limits of relational governance: specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 53, n. 4, p. 545–569, 2016.

PRATT, Michael G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage, 1998. p. 171–207.

REICHHELD, Frederick F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 5, p. 105–111, 1990.

ROUSSEAU, Denise M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

STEFFENS, Niklas K.; HASLAM, S. Alexander; SCHUH, Sebastian C.; JETTEN, Jolanda; VAN DICK, Rolf. A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, v. 21, n. 4, p. 303–335, 2017. DOI: 10.1177/1088868316656701.

UNCLES, Mark D.; DOWLING, Grahame R.; HAMMOND, Kathy. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, Bingley, v. 20, n. 4, p. 294–316, 2003.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VERHOEF, Peter C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, Amsterdam, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.

ZAHEER, Akbar; McEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, Linthicum, v. 9, n. 2, p. 141–159, 1998.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2–22, 1988.

ZYLBERSZTAJN, Decio. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Decio; GIORDANO, Samuel Ribeiro. *Coordenação e governança de sistemas agroindustriais*. In: *Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.