

Confiança interorganizacional e desempenho relacional: interveniência da comunicação de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores

Silvana Mannes , Eduardo Tramontin Castanha , Ilse Maria Beuren , Valdirene Gasparetto 

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.



silvanamannes@yahoo.com.br
eduardo_tramontin@hotmail.com
ilse.beuren@gmail.com
valdirenegasparetto@gmail.com

Editado por:
Delci Grapegia Dal Vesco

Abstract

Objetivo: Analisar a influência da confiança interorganizacional no desempenho relacional, mediada pela comunicação interorganizacional de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores.

Método: ma survey foi realizada com profissionais em cargos de nível corporativo, responsáveis por estabelecer contato com organizações parceiras, em cooperativas agropecuárias brasileiras, e se obteve 96 respostas válidas. Para testar as hipóteses aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, com estimação por mínimos quadrados parciais. Adicionalmente, analisou-se o mapa de importância-desempenho (IPMA) para a variável endógena e seus preditores.

Resultados: Observou-se influência positiva e significativa da confiança e da comunicação interorganizacional no desempenho relacional. Efeito mediador parcial da variável comunicação interorganizacional também foi observado. Na análise IPMA, a confiança interorganizacional apresentou maior importância, enquanto a comunicação interorganizacional apresentou maior desempenho.

Contribuição: Esses achados sugerem que confiança e comunicação interorganizacional podem levar a resultados relacionais positivos por meio de benefícios mútuos. Assim, podem contribuir em prol dos gestores envolvidos na melhoria da tomada de decisão pertinente a relacionamentos interorganizacionais.

Palavras-chave: Confiança interorganizacional; Comunicação interorganizacional; Desempenho relacional; Cooperativas agropecuárias.

Como citar:

Mannes, S., Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2022). CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E DESEMPENHO RELACIONAL: INTERVENIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS COM SEUS FORNECEDORES. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(2). <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150205>

Recebido: 23 de julho de 2021
Revisões requeridas: 1 de Abril de 2022
Aceito: 21 de abril 2022

Introdução

Mudanças estruturais ocorridas nas últimas décadas nos contextos social, econômico e tecnológico, provocaram alterações significativas nas formas de transação entre organizações, que passaram a estabelecer trocas relacionais de maneira mais intensiva (Neumann & Laimer, 2019). Trocas relacionais entre organizações levam ao estabelecimento de relações interorganizacionais de longo prazo, podendo assumir formas de alianças estratégicas, joint ventures, relações comprador-fornecedor, redes, associações comerciais (Parmigiani & Santos, 2011), dentre outros arranjos interorganizacionais.

Nas relações comprador-fornecedor, especificamente, a literatura enfatiza características relacionais distintivas como cruciais para haver relações bem sucedidas. Comprometimento (Martins, Faria, Prearo & Arruda, 2017; Song, 2018), confiança interorganizacional (Kingshott, 2006; Lago & da Silva, 2012; Schmidt & Schreiber, 2019), compatibilidade entre parceiros (Wang, Li & Chang, 2016), comunicação interorganizacional (Lago & da Silva, 2012), compartilhamento de informações (Ganesh, Raghunathan & Rajendran, 2014; Silva & Beuren, 2020) e aprendizagem interorganizacional (Rajala, 2018; Seo, 2020) são alguns dos aspectos capazes de promover resultados relacionais positivos.

A literatura do campo interorganizacional tem avançado na compreensão dos objetivos desses arranjos e dos resultados obtidos (Lago & Silva, 2012). Tais relacionamentos estimulam novos desafios para a contabilidade gerencial, como o fornecimento de informações para aprimorar e coordenar as atividades interorganizacionais na cadeia de valor (Dekker, 2003). Nesse sentido, a comunicação interorganizacional é fundamental às organizações (Agarwal & Narayana, 2020; Reinsch, 2001), visto que comunicação transparente e clara impede distorções e mal entendidos, que podem resultar em desconforto e desconfiança entre os envolvidos (Lago & Silva, 2012).

Entretanto, ainda é possível observar ambientes interorganizacionais que oferecem resistência ao compartilhamento vertical de informações (Agarwal & Narayana, 2020). Em vista disso, a confiança interorganizacional constitui-se em um elemento de segurança às organizações que estabelecem parcerias relacionais, pois condutas oportunistas inesperadas podem ser evitadas, priorizando ganhos mútuos em detrimento de ganhos individuais (Ganesan, 1994). Por meio de relações de confiança os integrantes de uma

cadeia de suprimentos podem melhor compreender suas responsabilidades diante das parcerias interorganizacionais (Potocan, 2009).

Relações interorganizacionais baseadas em confiança são essenciais para relacionamentos de longo prazo, dado que essas condições podem reduzir custos e proporcionar resultados positivos aos envolvidos (Schmidt & Schreiber, 2019). Dollinger, Golden e Saxton (1997) consideram a confiança fundamental na formação de relacionamentos e fator chave de sucesso das estratégias cooperativas. Em relacionamentos interorganizacionais do tipo comprador-fornecedor, esse processo é apoiado ou dificultado pelas percepções que cada organização tem sobre seus parceiros (Donati, Zappala & González-Romá, 2020).

Estudos progressos indicam que confiança (Gulati & Nickerson, 2008; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998) e comunicação interorganizacional (Paulraj, Lado & Chen, 2008; Racela & Thourmrungrroje, 2014) exercem influência positiva no desempenho relacional entre organizações parceiras. As pesquisas acerca de comunicação interorganizacional buscam examinar a cocriação de significados entre organizações sobre a existência e o caráter dos relacionamentos interorganizacionais (Shumate, Atouba, Cooper & Pilny, 2017). No entanto, poucas evidências são encontradas na literatura sobre como os comportamentos relacionais contribuem para resultados positivos (Graca, Barry & Doney, 2015).

Pesquisadores e gestores organizacionais apontam dificuldades na construção e manutenção de relacionamentos interorganizacionais (Schmidt & Schreiber, 2019). Embora a literatura reconheça as dificuldades no estabelecimento de relações cooperativas, estáveis e eficazes, as pesquisas geralmente têm analisado os construtos pertinentes de maneira dissociada e em contextos diversos. Desse modo, o objetivo deste estudo consiste em verificar a influência da confiança interorganizacional no desempenho relacional, mediada pela comunicação interorganizacional de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores. Presume-se que esse tipo de organização, pelos princípios cooperativos que a norteia, estabelece níveis elevados de confiança com seus fornecedores.

Os resultados do estudo contribuem com a literatura sobre confiança e comunicação interorganizacional na medida em que indicam uma possível relação entre

esses construtos, bem como para o aprimoramento dos relacionamentos interorganizacionais investigados (Gulati & Nickerson, 2008; Paulraj et al., 2008; Racela & Thourmrunroje, 2014; Zaheer et al., 1998). Avanços podem ser observados ao aplicar tais construtos em cooperativas agropecuárias brasileiras, contexto que se destaca pelos princípios cooperativos que perpassam a sua gestão e pelo seu relevante papel social e econômico.

As cooperativas se orientam por princípios cooperativos, tais como: adesão voluntária e aberta; controle democrático dos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; fornecimento de educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; e preocupação com a comunidade (Mojo, Fischer & Degefa, 2015). A discussão acerca do desempenho de cooperativas se dá pelas suas peculiaridades, especialmente da sua dupla natureza, de cumprir objetivos sociais e econômicos (Gallardo-Vázquez et al., 2014). As cooperativas desempenham papel relevante em âmbito mundial, pois favorecem a criação de empregos, desenvolvimento social e crescimento econômico (Ruostesaari & Troberg, 2016).

Dentre os diversos segmentos econômicos em que as cooperativas atuam, o ramo agropecuário é o que apresenta o maior número de cooperativas (1.223) e de empregados (207.201), comportando 992.111 cooperados no Brasil (OCB, 2021). Entretanto, o ramo agropecuário é apontado como um dos ramos do cooperativismo que mais apresenta dificuldades na intercooperação. Uma das razões apontadas para isso são as recorrentes crises financeiras enfrentadas por parte destas cooperativas, um desafio a ser resolvido na busca pela consolidação por meio de relacionamentos (Lago & Silva, 2012).

Assim, para a prática gerencial das organizações, este estudo contribui com o contexto das cooperativas agropecuárias ao fornecer evidências de que confiança e comunicação interorganizacional podem ser fatores influentes do desempenho relacional em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor. Destaca ainda quais aspectos apresentam maior importância-desempenho para o desempenho relacional e que devem ser priorizados pelos gestores. Por fim, contribui ao evidenciar os benefícios do ambiente colaborativo e das trocas em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor no contexto nacional.

O estudo ainda contribui ao explorar o campo de organizações agropecuárias, um setor com relevância

econômica no Brasil e que demanda mais pesquisas. Em uma revisão sistemática da literatura sobre cooperação interorganizacional em redes de suprimentos agroindustriais, Colares-Santos e Schiavi (2020) observaram carência de estudos sobre a confiança em tais relacionamentos e recomendam que pesquisas futuras se atentem para esta lacuna. Isso permite uma melhor compreensão dos comportamentos relevantes ao desempenho nas relações comprador-fornecedor em organizações agroindustriais.

2 Referencial Teórico

2.1 Confiança interorganizacional e desempenho relacional

De acordo com Zaheer et al. (1998), confiança interorganizacional pode ser definida como o nível de confiança depositada na empresa parceira. Para Gulati e Nickerson (2008), confiança interorganizacional refere-se aos comportamentos previsíveis de uma organização parceira. Nessa perspectiva, estudos anteriores associaram confiança a resultados interorganizacionais positivos, como o desempenho relacional (Butt, Shah & Ahmad, 2021; Gulati & Nickerson, 2008; Zaheer et al., 1998).

Sako (2006) fornece evidências de que a confiança pode melhorar o desempenho e a *performance* competitiva das empresas inseridas em relações interorganizacionais, por reduzir custos de transação, possibilitar a aprendizagem coletiva por meio da troca de informações e solução de problemas conjuntos, além da predisposição de realizar investimentos em ativos específicos para melhorar o relacionamento com clientes e aumentar retornos futuros.

O desempenho relacional consiste no grau, intensidade ou medida em que as trocas relacionais entre organizações ocorrem com sucesso em seu planejamento e execução (Boyle & Dwyer, 1995). Ao explorar como a ocultação de conhecimento afeta o desempenho relacional entre compradores e fornecedores em uma cadeia de suprimentos, Butt et al. (2021) identificaram sete elementos que afetam negativamente o desempenho relacional, entre os quais estão a falta de confiança, falta de cooperação e falta de comprometimento. Os resultados também revelaram que estes fatores reduzem o desempenho da organização em termos de baixa qualidade do produto, aumento do tempo de espera e custos mais elevados.

Gulati e Nickerson (2008) analisaram a influência da confiança interorganizacional presente nas escolhas de

governança e no desempenho das relações de troca em empresas industriais automotivas. Os resultados da pesquisa indicaram que a confiança interorganizacional influenciou de maneira positiva o desempenho de troca nas relações investigadas, e também influenciou na escolha de modelos de governança menos formais e menos onerosos às organizações parceiras.

Zaheer et al. (1998) investigaram se confiança interpessoal e interorganizacional exercem influência positiva nos custos de negociação, conflito e desempenho do fornecedor em empresas fabricantes de equipamentos elétricos. Além de verificar que confiança interpessoal e interorganizacional são construtos relacionados, porém distintos, constataram que somente a confiança interorganizacional exerce influência positiva direta no desempenho do fornecedor. Graca et al. (2015) encontraram relação significativa entre confiança interorganizacional e desempenho no contexto das relações comprador-fornecedor.

Nesse sentido, em vista dos pressupostos teóricos e dos achados empíricos em diferentes contextos evidenciados pela literatura, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

H₁: Há influência positiva da confiança interorganizacional no desempenho relacional de cooperativas agropecuárias.

2.2 Confiança interorganizacional e comunicação interorganizacional

Paulraj et al. (2008) descrevem a comunicação interorganizacional como uma competência relacional capaz de proporcionar vantagens estratégicas. Shumate et al. (2017) caracterizam a comunicação interorganizacional como estruturas, formas e processos gerados pela troca de mensagens em cocriação em redes, alianças, parcerias e relacionamentos interorganizacionais.

A comunicação é considerada fundamental para as organizações e para os negócios (Agarwal & Narayana, 2020; Reinsch, 2001), por evitar distorções e mal-entendidos (Lago & Silva, 2012), além de promover a colaboração estratégica (Paulraj et al., 2008). Entretanto, as organizações apresentam resistência ao compartilhamento vertical de informações (Agarwal & Narayana, 2020), em virtude de barreiras presentes entre a colaboração por meio do compartilhamento de informações e a necessidade de proteger informações relevantes frente aos concorrentes (Shumate et al., 2017).

Nesse sentido, a confiança no parceiro de troca constitui

uma condição de compromisso (Graca et al., 2015). Nos relacionamentos interorganizacionais, a confiança atua como pré-requisito para gerar e manter a interação. Aspectos como transparência, controle e comunicação podem influenciar na manutenção e criação de confiança entre parceiros (Lago & Silva, 2012). Portanto, a confiança representa tanto um resultado quanto uma pré-condição para os relacionamentos interorganizacionais, uma vez que oportuniza comportamentos cooperativos (Johnston, McCutcheon, Stuart & Kerwood, 2004).

A confiança interorganizacional limita o comportamento oportunista, é indispensável para a redução de barreiras e proporciona maiores níveis de interação e comunicação interorganizacional (Chen, Lin & Yen, 2014; Graca et al., 2015). Zaheer et al. (1998) apontam a confiança como um aspecto relevante à comunicação entre empresas. Graca et al. (2015), em uma *survey* realizada com proprietários, gerentes e compradores de organizações que atuam no Brasil ou nos Estados Unidos, encontraram influência positiva da confiança na comunicação bidirecional e na qualidade da comunicação nas relações comprador-fornecedor. Com base no exposto, apresenta-se a segunda hipótese da pesquisa:

H₂: Há influência positiva da confiança interorganizacional na comunicação interorganizacional de cooperativas agropecuárias.

2.3 Comunicação interorganizacional e desempenho relacional

Comunicação interorganizacional é um fenômeno comportamental essencial para a gestão perene das relações interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos (McCardle & Krumwiede, 2019). De acordo com Paulraj et al. (2008), a comunicação interorganizacional, enquanto competência relacional, é capaz de promover relacionamentos mais colaborativos em uma cadeia de suprimentos. As organizações parceiras que exercem comunicação colaborativa são capazes de explorar seus recursos internos e oportunidades de mercado, o que permite melhorar o desempenho.

A comunicação interorganizacional é determinada pelas estruturas, formas e processos advindos da troca de mensagens entre as organizações e seus *stakeholders* (Shumate et al., 2017). Mohr e Spekman (1994) investigaram características relacionais capazes de influenciar de maneira positiva o sucesso das parcerias interorganizacionais. Constataram que comprometimento, coordenação, confiança,

comunicação e resolução de conflitos são importantes preditores do sucesso dos relacionamentos pesquisados.

Estudos pregressos apontam que organizações que se comunicam por meio de trocas de informações consideradas críticas possuem parcerias relacionais bem-sucedidas (Paulraj et al., 2008; Wenwen & Baiyu, 2015). Paulraj et al. (2008) mencionam que a comunicação interorganizacional, enquanto competência relacional, pode apresentar efeitos positivos nos resultados das empresas parceiras. Wenwen e Baiyu (2015) argumentam que é por meio da comunicação interorganizacional que os parceiros relacionais podem evitar conflitos e mal-entendidos, o que resulta em melhores níveis de desempenho relacional.

Lago e Silva (2012) identificaram os condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Os autores apontaram 12 condicionantes de desenvolvimento dos relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário, dentre os quais estão transparência, comunicação e confiança interorganizacional. Em vista dos achados empíricos e dos pressupostos teóricos apresentados pela literatura, formulou-se a terceira hipótese da pesquisa:

H₃: Há influência positiva da comunicação interorganizacional no desempenho relacional de cooperativas agropecuárias.

2.4 Mediação da comunicação interorganizacional na relação entre confiança interorganizacional e desempenho relacional

A literatura aponta distintas variáveis que podem impactar a relação entre confiança e desempenho. Paulraj et al. (2008) destacam que a comunicação interorganizacional pode ser mediadora entre os principais antecedentes e variáveis de resultado entre empresas compradoras e fornecedoras. Graca et al. (2015) ressaltam que o impacto da confiança na satisfação com o desempenho depende de variáveis relacionadas ao clima de troca entre parceiros. A comunicação interorganizacional já se mostrou mediadora da relação entre orientação para relacionamentos de longo prazo, governança de rede, tecnologia da informação e desempenho do fornecedor (Paulraj et al., 2008), e é vista como um meio que favorece uma gama de processos organizacionais e proporciona aumento de valor (Paulraj et al., 2008; Reinsch, 2001).

As relações interorganizacionais baseadas em confiança são vistas como essenciais para relacionamentos de longo prazo, dado que essas condições antes de uma

troca podem reduzir custos, conflitos, possibilitar resultados positivos e melhorias no desempenho para os envolvidos (Gulati & Nickerson, 2008; Schmidt & Schreiber, 2019). Lago e Silva (2012) salientam que a confiança é considerada um pré-requisito para a geração e manutenção da interação. De um lado, a confiança limita o comportamento oportunista e facilita interações (Chen et al., 2014; Graca et al., 2015). De outro lado, a comunicação interorganizacional soluciona conflitos e mal-entendidos, explora recursos, oportunidades e melhora o desempenho da relação (Paulraj et al., 2008; Wenwen & Baiyu, 2015).

Dessa maneira, partindo do pressuposto de que a confiança interorganizacional influencia a comunicação interorganizacional (Graca et al., 2015; Zaheer et al., 1998) e que essa comunicação influencia o desempenho relacional (Lago & Silva, 2012; Paulraj et al., 2008), formula-se a quarta hipótese da pesquisa:

H₄: Há mediação da comunicação interorganizacional na relação entre confiança interorganizacional e desempenho relacional de cooperativas agropecuárias.

O modelo teórico da pesquisa é ilustrado na Figura 1, com as hipóteses formuladas em consonância com evidências teórico-empíricas da literatura.

Nota: A seta pontilhada (H₄) indica relação indireta. Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

Com base em evidências teórico-empíricas, propõe-se que: a confiança interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional (H₁); a confiança interorganizacional influencia positivamente a comunicação interorganizacional (H₂); a comunicação interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional (H₃); e a confiança interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional por meio da comunicação interorganizacional (H₄).

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 População e amostra

Uma pesquisa de levantamento (*survey*) foi realizada com gestores de cooperativas agropecuárias listadas na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Esse setor foi selecionado devido aos princípios cooperativos, destacados por Mojo et al. (2015), que balizam sua forma de gestão e estão alinhados com as variáveis investigadas. Sabatini, Modena e Tortia (2014) argumentam que as cooperativas, por terem modelos menos hierárquicos de governança e não visarem puramente a maximização do lucro, têm uma capacidade particular de promover o desenvolvimento da confiança, diferentemente de outros tipos de empreendimentos. A escolha também se deu pela representatividade do setor no cenário econômico nacional, visto que o ramo agropecuário apresenta o maior número de cooperativas (1.223) e de empregados (207.201), e possui 992.111 cooperados no Brasil (OCB, 2021).

Após o levantamento das cooperativas foram identificados os profissionais respondentes da pesquisa, por meio da rede *LinkedIn*. A população da pesquisa foi composta por profissionais de nível corporativo, responsáveis por estabelecer contato com organizações parceiras. Cuidados foram tomados para não haver polarização de respondentes de uma única cooperativa, delimitando-se no máximo três respondentes por organização. Nesta busca, foram identificados 997 profissionais, dos quais 252 aceitaram o convite de conexão. Posteriormente, enviou-se um *link* de acesso ao questionário por meio da plataforma *Google Forms*, no período de abril a julho de 2020, resultando em 96 respostas válidas.

O tamanho da amostra para as análises propostas no modelo estrutural desta pesquisa foi determinado pelo *software G*Power*, com os seguintes parâmetros: duas variáveis preditoras (confiança e comunicação interorganizacional) sobre a variável dependente (desempenho da relação), considerando efeito de 0,15, com poder da amostra de $1-\beta = 0,8$, ao nível de significância de 5%, que apontou uma amostra mínima de 68 respostas, logo, as 96 respostas válidas são suficientes.

A caracterização da amostra revela que 78% dos respondentes se identificaram como sendo do gênero masculino. A idade dos respondentes variou entre 23 e 67 anos, sendo a média 40 anos. O nível mais alto de escolaridade apontado pelos respondentes é graduação (77%), seguido de mestrado (19%). As áreas predominantes de formação são administração (40%) e contabilidade (23%). Quanto ao cargo que ocupam na organização, a maior parte indicou que são gerentes (38%) e coordenadores (16%) e ocupam o cargo em média há 5 anos.

3.2 Construtos e instrumento de pesquisa

Os construtos e as assertivas utilizados para operacionalizar a pesquisa são apresentados na Tabela 1. Uma nota registrada no instrumento de pesquisa alertava os respondentes para considerarem as relações da cooperativa com seus principais fornecedores da cadeia de suprimentos.

Tabela 1. Construtos da pesquisa e assertivas

Construtos	Assertivas
Confiança Interorganizacional (Zaheer et al., 1998).	CI1. Nosso fornecedor sempre foi imparcial em suas negociações conosco. CI2. Nosso fornecedor pode usar oportunidades que surjam para lucrar às nossas custas. * CI3. Com base em experiências passadas, não podemos confiar com total confiança no nosso fornecedor para manter as promessas feitas a nós. * CI4. Estamos evitando negociar com o nosso fornecedor quando as especificações não estão claras. * CI5. O nosso fornecedor é confiável.
Comunicação Interorganizacional (Paulraj et al., 2008).	CO1. Compartilhamos informações confidenciais com nosso fornecedor. CO2. Os fornecedores recebem todas as informações que podem ajudá-los. CO3. A troca de informações ocorre com frequência e em tempo hábil. CO4. Mantemos um ao outro informado sobre os eventos ou mudanças que podem afetar a outra parte. CO5. Temos planejamento/comunicação presencial frequente. CO6. Trocamos feedback de desempenho.
Desempenho Relacional (Boyle & Dwyer, 1995).	DR1. Existe uma relação de trabalho eficiente entre a cooperativa e este fornecedor. DR2. O planejamento de negociação é facilmente realizado com este fornecedor. DR3. Qualquer planejamento ou troca entre a cooperativa e este fornecedor é concluído com êxito. DR4. No geral, a cooperativa e esse fornecedor têm um bom desempenho juntos na execução de nossas respectivas tarefas.

Nota: (*) Assertiva reversa.

Fonte: Elaboração própria.

O construto confiança interorganizacional foi mensurado por meio de cinco assertivas adaptadas de Zaheer et al. (1998). Os respondentes foram indagados sobre o nível de confiança no seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A Análise Fatorial Exploratória (AFE) atestou a unidimensionalidade do construto. Os resultados da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,681$) e Esfericidade de Bartlett ($Sig.=0,000$) confirmaram a adequação global do construto, conforme pressupostos apresentados pela literatura (Fávero & Belfiore, 2017). A consistência interna do modelo foi confirmada pelo alfa de *Cronbach* ($\alpha=0,7$). O percentual de variância total explicada pelo fator que constitui o construto é de 53,87% (>50%).

O construto comunicação interorganizacional foi mensurado com base em seis assertivas extraídas do estudo de Paulraj et al. (2008). Aos respondentes, solicitou-se que indicassem sua percepção em cada assertiva sobre a comunicação estabelecida com seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A AFE atestou a unidimensionalidade do construto. Os resultados da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,747$) e Esfericidade de Bartlett ($Sig.=0,000$) confirmaram a adequação global do construto, conforme estabelecido na literatura (Fávero & Belfiore, 2017). A consistência interna do modelo foi atestada pelo alfa de *Cronbach* ($\alpha=0,8$) que apresentou coeficiente acima do limiar estipulado pela literatura. O percentual de variância total explicada pelo fator que constitui o construto é de 53,91% (>50%).

O desempenho relacional foi mensurado por meio de quatro assertivas validadas por Boyle e Dwyer (1995). Os respondentes foram questionados quanto à sua percepção em cada assertiva sobre o desempenho relacional com seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (nada satisfeito) a 5 (muito satisfeito). A AFE confirmou a unidimensionalidade do construto. Os resultados dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=0,777$) e Esfericidade de Bartlett ($Sig.=0,000$) atestaram a adequação global do construto, conforme estabelecido na literatura (Fávero & Belfiore, 2017). A consistência interna do modelo foi confirmada pelo alfa de *Cronbach* ($\alpha=0,8$), que apresentou coeficiente acima do limiar estipulado pela literatura. O percentual de variância total explicada pelo fator que constitui o construto é de 64,00% (>50%).

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para verificar a presença do viés de método comum

realizou-se o teste de fator único de Harman. Os resultados indicaram que o fator principal explicou 36,25% da variância total. Assim, destaca-se que nenhuma variável representa individualmente grande parte da variância (>50%), indicando que o viés de método comum não representa um problema para a análise dos dados, conforme pressupostos delineados pela literatura (Podsakoff et al., 2003).

Na análise dos dados utilizaram-se as técnicas de análise descritiva, análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais (SEM), estimadas a partir da técnica dos mínimos quadrados parciais (PLS). A análise do modelo PLS-SEM compreende duas etapas: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para análise das hipóteses diretas foram seguidos os preceitos de Hair Jr. et al. (2017) e Bido e Silva (2019), que sugerem valores de *p-value* <0,05. Na análise da mediação foram seguidos os preceitos de Hair Jr. et al. (2017) e Bido e Silva (2019), de que a variável antecedente deve influenciar a mediadora e a mediadora deve influenciar a conseqüente. Bido e Silva (2019) destacam que para confirmação de mediação total, o efeito indireto deve ser significativo, enquanto o direto não deve ter significância.

Além da análise de caminhos por meio do PLS-SEM, para aprofundar as discussões dos resultados, realizou-se a análise do mapa de importância-desempenho (IPMA) para a variável endógena e seus respectivos preditores. Tal análise estende a forma de reportar os resultados do PLS-SEM ao evidenciar a interface entre importância (coeficientes beta) e desempenho (valor médio dos construtos latentes), fornecendo descobertas e conclusões adicionais (Ringle & Sarstedt, 2016). A análise IPMA permite priorizar construtos para melhorar um determinado construto alvo, combinando a análise das dimensões de importância e desempenho em aplicações práticas de PLS-SEM, o que se mostra útil na priorização das ações gerenciais (Ringle & Sarstedt, 2016).

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Modelo de mensuração

Na análise do modelo de mensuração verificou-se a validade (convergente e discriminante) e a confiabilidade (individual e composta) dos construtos da pesquisa, como forma de atestar a validade do modelo de mensuração (Hair Jr. et al., 2017). A Tabela 2 apresenta a avaliação do modelo de mensuração.

Tabela 2. Modelo de mensuração

Painel A: Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker			
Construtos	1	2	3
1. Confiança Interorganizacional	0,815	0,521	0,637
2. Comunicação Interorganizacional	0,445	0,733	0,716
3. Desempenho da Relação	0,559	0,589	0,800
Painel B: Indicadores de validade e confiabilidade			
Alfa de Cronbach (>0,70)	0,766	0,784	0,811
Confiabilidade Composta (>0,70)	0,855	0,852	0,876
Variância Média Extraída (>0,50)	0,664	0,537	0,640
Painel C: Estatísticas descritivas dos construtos			
Média	3,29	3,82	3,97
Desvio Padrão	1,02	0,92	0,68

Nota: No Painel A, os coeficientes na diagonal inferior/esquerda representam o critério de Fornell-Larcker, enquanto os coeficientes na diagonal superior/direita representam o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT); valores em negrito correspondem à raiz quadrada da AVE.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a confiabilidade dos indicadores dos construtos, Hair Jr. et al. (2017) recomendam valores superiores a 0,70, porém, cargas entre 0,40 e 0,70 somente devem ser excluídas se levarem ao aumento da Variância Média Extraída (AVE) e da Confiabilidade Composta (CR). Desse modo, para a adequação do modelo, houve a necessidade de exclusão das assertivas CI1, CI4 e CO1.

Após a exclusão destas assertivas, avaliou-se a confiabilidade dos construtos da pesquisa pelo alfa de Cronbach e confiabilidade composta. O alfa de Cronbach apresentou coeficientes superiores ao limiar de 0,7 (>0,7). A confiabilidade composta do construto também apresentou valores acima do limiar estipulado pela literatura (>0,7) (Hair Jr. et al., 2017). Tais aspectos denotam a consistência interna dos construtos que compõem o modelo teórico da pesquisa.

Após a confiabilidade interna e composta, avaliou-se a validade convergente dos construtos por meio da variância média extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), que determina que os coeficientes das variáveis latentes apresentem valores superiores ao limiar de 0,50 (>0,50) conforme estipulado por Hair Jr. et al. (2017). Conforme demonstrado na Tabela 2, a maneira que as cargas externas e as variáveis latentes se correlacionam mostram-se adequadas.

A validade discriminante foi analisada pelo critério

Fornell-Larcker, e os valores da validade discriminante de todas as variáveis são superiores aos coeficientes da matriz de correlação, o que sugere validade discriminante aceitável. Portanto, as análises indicam que o modelo de mensuração é adequado, o que permite prosseguir para a próxima etapa, de análise das relações estruturais. Na validade discriminante utilizou-se ainda o *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), que evidenciou índices satisfatórios (<0,85) (Hair Jr. et al., 2019).

No que tange às estatísticas descritivas, os três construtos do modelo teórico apresentaram médias superiores ao ponto médio das escalas (1 a 5) utilizadas nas assertivas (>3). Os construtos confiança interorganizacional, comunicação interorganizacional e desempenho relacional apresentaram médias de 3,29, 3,82 e 3,97 respectivamente. Tais resultados apresentam-se acima do ponto médio da escala, o que denota a presença dos construtos da pesquisa nos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as cooperativas agropecuárias investigadas e seus fornecedores.

4.2 Modelo estrutural

Atestada a validade e confiabilidade do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, que se inicia pela disposição da análise de caminhos (Tabela 3), de forma a apresentar as hipóteses propostas (H), relação estipulada, coeficiente de caminhos (*Path*), valor *t*, Valor *p* e o resultado de cada hipótese.

Tabela 3. Análise de caminhos

H	Relação	Path	Valor t	Valor p	Resultado
H ₁	Confiança interorganizacional → Desempenho relacional	0,371	4,749	0,000	Aceita-se
H ₂	Confiança interorganizacional → Comunicação interorganizacional	0,445	5,923	0,000	Aceita-se
H ₃	Comunicação interorganizacional → Desempenho relacional	0,424	4,860	0,000	Aceita-se
H ₄	Confiança interorganizacional → Comunicação interorganizacional → Desempenho relacional	0,189	3,537	0,000	Aceita-se

Nota: *Variance Inflation Factors* (VIF): máx. = 2,039. Coeficiente de determinação (R²): Comunicação interorganizacional = 0,189, Desempenho relacional = 0,446. Relevância preditiva (Q²): Comunicação interorganizacional = 0,092, Desempenho relacional = 0,278.

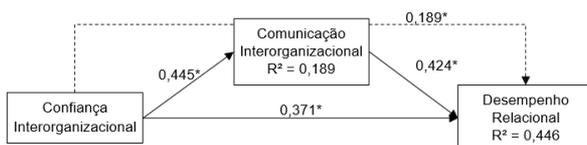
Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo estrutural, a multicolinearidade das variáveis foi analisada por meio do *Variance Inflation Factors* (VIF), que visa identificar construtos que são altamente correlacionados (Hair Jr. et al., 2017). Os coeficientes da VIF atestam a ausência de multicolinearidade das variáveis do estudo, haja vista que a VIF apresentou índice máximo de 2,039, ficando seu valor máximo abaixo do limiar estipulado pela literatura ($VIF < 3$) (Hair Jr. et al., 2019).

Também foram observados os coeficientes de determinação (R^2), que estabelecem o nível de variância nas variáveis endógenas para todas as variáveis exógenas ligadas a ela (Hair Jr. et al., 2017). O R^2 dos construtos comunicação interorganizacional e desempenho relacional foram de 0,189 e 0,446, respectivamente. Para a área de ciências sociais, os coeficientes de R^2 em 2% são de pequeno efeito, 13% são de efeito médio e 26% são de efeito grande (Ringle, Silva & Bido, 2014). Tais resultados denotam efeito médio e grande de acurácia preditiva do modelo.

Pela relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser foi possível avaliar o nível em que o modelo se aproxima do que se esperava (acurácia do modelo). A relevância preditiva da comunicação interorganizacional e do desempenho relacional apresentou coeficientes de 0,092 e 0,278, respectivamente, indicando acurácia do modelo em relação à realidade. Estes resultados atendem aos critérios de adequação, visto que os coeficientes apresentaram valores maiores que zero ($Q^2 > 0$), atendendo aos critérios estipulados pela literatura (Ringle et al., 2014; Hair Jr. et al., 2017).

Na sequência foram analisados os resultados do modelo estrutural, especificamente os valores dos coeficientes estruturais de cada relação e os coeficientes de determinação dos construtos do modelo. A Figura 2 apresenta os resultados do modelo estrutural, por meio dos valores dos coeficientes de cada relação, e os coeficientes de determinação dos construtos.



Nota: A linha pontilhada indica efeito mediador da comunicação interorganizacional na relação entre confiança interorganizacional e desempenho relacional. N=96. * $p < 0,05$.

Figura 2. Modelo estrutural.

Fonte: Dados da pesquisa.

A H_1 presumia relação direta e positiva entre confiança interorganizacional e desempenho relacional, relação confirmada ao nível de significância de 5% e coeficiente de $\beta = 0,371$ e $p = 0,000$. Pela confirmação da hipótese H_1 é possível inferir que a confiança presente nos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as cooperativas agropecuárias e seus principais fornecedores promovem maiores níveis de desempenho na relação.

A H_2 previa relação direta e positiva entre confiança interorganizacional e comunicação interorganizacional. Os dados sugerem a confirmação da hipótese H_2 ($\beta = 0,445$; $p = 0,013$), sendo aceita ao nível de significância de 5%. Dessa forma, a confiança interorganizacional estabelecida entre as cooperativas agropecuárias e seus fornecedores é capaz de promover maiores níveis de comunicação interorganizacional.

A H_3 presumia relação direta e positiva entre comunicação interorganizacional e desempenho relacional, confirmada ao nível de significância de 5% e coeficiente de $\beta = 0,424$ e $p = 0,000$. Em vista disso, é possível inferir que a comunicação interorganizacional estabelecida entre as cooperativas agropecuárias e seus fornecedores exerce influência positiva no desempenho relacional.

Os dados expressos na Tabela 3 e Figura 2 sugerem influência positiva da confiança interorganizacional no desempenho relacional por meio da comunicação interorganizacional ($\beta = 0,189$; $p = 0,000$), sendo aceita ao nível de significância de 5%. Portanto, confirma-se parcialmente tal relação, uma vez que a confiança interorganizacional é capaz de levar a maiores níveis de desempenho relacional, independente da presença da variável mediadora. Portanto, infere-se que a confiança interorganizacional presente nas relações entre as cooperativas agropecuárias e seus fornecedores exerce influência positiva no desempenho relacional por meio da comunicação interorganizacional.

4.3 Análise de Importância-Desempenho

De forma complementar procedeu-se à análise IPMA para a variável endógena desempenho relacional. Os pressupostos para a aplicação foram integralmente atendidos. Na Figura 3 evidencia-se o mapa IPMA em relação ao desempenho relacional.



Figura 3. Mapa de importância-desempenho (IPMA).
Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, confiança interorganizacional (desempenho = 57,70; importância = $\beta=0,559$) e comunicação interorganizacional (desempenho = 70,44; importância = $\beta=0,424$) estão fixados no quadrante que denota alta importância (efeitos totais, no eixo x) e desempenho (pontuação média dos construtos, no eixo y), em detrimento do desempenho relacional. Porém, nota-se que a comunicação interorganizacional possui maior desempenho no desempenho relacional, enquanto a confiança interorganizacional apresenta maior importância (efeitos totais) no desempenho relacional.

4.4 Discussão dos resultados

A H_1 , que previa influência direta da confiança no desempenho relacional, foi suportada. Tal resultado corrobora achados empíricos anteriores em ambientes diferentes do presente estudo de que a confiança figura como um componente chave na melhoria dos níveis de desempenho relacional (Butt et al., 2021; Gulati & Nickerson, 2008; Schmidt & Schreiber, 2019; Zaheer et al., 1998). Esses resultados coadunam com os de Butt et al. (2021) que, ao explorar como a ocultação de conhecimento afeta o desempenho relacional entre compradores e fornecedores em uma cadeia de suprimentos, identificaram sete elementos capazes de influenciar negativamente o desempenho relacional, entre os quais a falta de confiança, a falta de cooperação e a falta de comprometimento.

Relação semelhante foi investigada por Gulati e Nickerson (2008), que analisaram a influência da confiança interorganizacional preexistente nas escolhas de governança e, por sua vez, no desempenho das relações de troca, e observaram que a confiança entre os parceiros relacionais influencia de maneira positiva o desempenho de troca das relações investigadas. Ademais, a confiança influenciou positivamente a escolha

de modelos de governança menos formais e menos onerosos às empresas parceiras.

A H_2 , que previa influência direta e positiva da confiança na comunicação interorganizacional, também foi confirmada. Esse resultado coaduna com estudos progressos que identificaram suporte para esta relação em diferentes contextos (Graca et al., 2015; Lago & Silva, 2012; Zaheer et al., 1998). A confiança interorganizacional é capaz de minimizar comportamentos oportunistas, reduzindo barreiras e facilitando as interações e a comunicação interorganizacional (Chen et al., 2014; Graca et al., 2015).

Zaheer et al. (1998) evidenciaram a importância da confiança para as trocas entre organizações inseridas em relacionamentos interorganizacionais, o que pode influenciar nos níveis de comunicação. No contexto de relação comprador-fornecedor, Graca et al. (2015) identificaram influência positiva da confiança interorganizacional na comunicação bidirecional e na qualidade da comunicação entre proprietários, gerentes e compradores de empresas atuantes no Brasil ou Estados Unidos. Ao confirmar a confiança como antecedente, destaca-se que no âmbito de cooperativas agropecuárias, a confiança desencadeia a interação, facilitando a comunicação entre os diferentes atores.

A H_3 , que previa relação positiva e significativa entre comunicação interorganizacional e desempenho relacional, foi aceita. Estudos progressos também evidenciaram relação entre comunicação e desempenho relacional (Mohr & Spekman, 1994; Paulraj et al., 2008). Lago e Silva (2012) identificaram os determinantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos do setor agropecuário e encontraram 12 determinantes do desenvolvimento de tais relacionamentos, dentre os quais transparência, comunicação e confiança interorganizacional.

De acordo com McCardle e Krumwiede (2019), a comunicação interorganizacional é um fenômeno comportamental importante a ser considerado no gerenciamento de relações interorganizacionais. Para Wenwen e Baiyu (2015), é por meio da comunicação que os parceiros relacionais podem evitar conflitos e mal-entendidos, influenciando positivamente os relacionamentos. Ao confirmar a relação positiva entre comunicação interorganizacional e desempenho relacional em cooperativas agropecuárias, deduz-se que a comunicação é também um importante fator para melhorar o desempenho relacional, dada sua relevância

no gerenciamento de conflitos, solução de problemas conjuntos, aprendizagem e exploração de oportunidades (Sako, 2006).

A H_4 , que previa mediação da comunicação interorganizacional na relação entre confiança e desempenho relacional, teve suporte estatístico. Esta relação indica que a confiança presente nas relações entre cooperativas agropecuárias e seus fornecedores influencia positivamente o desempenho relacional por meio da comunicação. Na medida em que a confiança limita o comportamento oportunista e facilita a comunicação (Chen et al., 2014; Graca et al., 2015), é possível solucionar conflitos, explorar recursos e oportunidades, proporcionando melhorias nos níveis de desempenho relacional (Paulraj et al., 2008; Wenwen & Baiyu, 2015).

A análise de importância-desempenho (IPMA) mostra que a confiança e a comunicação interorganizacional se apresentaram no quadrante de alta importância e alto desempenho, no que tange ao desempenho relacional entre cooperativas agropecuárias e seus fornecedores. Entretanto, algumas peculiaridades podem ser observadas, como o fato de a confiança interorganizacional ter maior importância e a comunicação interorganizacional maior desempenho, o que demonstra que a confiança interorganizacional é o elemento que mais recebe importância dos gestores, enquanto a comunicação interorganizacional tem maior potencial de influenciar o desempenho relacional.

5 Conclusões

Neste estudo analisou-se a influência da confiança e da comunicação interorganizacional no desempenho relacional de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores. Os resultados indicam que tanto a confiança quanto a comunicação interorganizacional têm influência positiva no desempenho relacional, e que a confiança também influencia a comunicação interorganizacional. Efeito mediador parcial da comunicação interorganizacional na relação entre confiança e desempenho relacional foi encontrado. Isso sugere que a confiança e a comunicação interorganizacional são importantes propulsores de desempenho relacional ao reduzir custos e comportamentos oportunistas, impor compromissos na relação, evitar conflitos e explorar recursos e oportunidades. Ademais, a confiança denota maior importância, enquanto a comunicação interorganizacional apresenta maior desempenho, ou seja, tem maior potencial de influenciar o desempenho relacional.

Como implicações práticas do estudo, destaca-se que a confiança e a comunicação interorganizacional podem levar a resultados positivos e benefícios mútuos ao impactar o desempenho relacional. Conhecer melhor as particularidades das cooperativas agropecuárias implica maior compreensão das principais diferenças na sua filosofia de gestão, no seu comportamento em relacionamentos interorganizacionais e no desempenho relacional do tipo comprador-fornecedor destas organizações. Os gestores das cooperativas agropecuárias podem considerar esses achados no intuito de melhorar a tomada de decisão no que concerne aos seus relacionamentos interorganizacionais.

Os achados desta investigação também apresentam implicações teóricas ao encontrar indicações de que construtos como confiança e comunicação interorganizacional têm impactos positivos sobre o desempenho relacional de cooperativas agropecuárias. Esse estudo se soma aos esforços da literatura para validar os pressupostos pertinentes a essas variáveis em relacionamentos interorganizacionais (Butt et al., 2021; McCardle & Krumwiede, 2019; Wenwen & Baiyu, 2015). Além disso, se atende ao chamado por mais pesquisas que busquem verificar comportamentos relacionais que contribuam para resultados de sucesso (Graca et al., 2015) e de estudos que investiguem relações agroindustriais sob a ótica da literatura da confiança (Colares-Santos & Schiavi, 2020).

O estudo apresenta limitações decorrentes de elementos contextuais e do delineamento da pesquisa, que podem resultar em novas oportunidades de investigação. Estudos futuros podem verificar se os achados desta pesquisa são condizentes com outros tipos de relacionamentos interorganizacionais, como em alianças estratégicas, rede de empresas colaboradoras e franquias, por exemplo. Como a amostra compreende exclusivamente cooperativas agropecuárias do cenário brasileiro, os resultados devem ser interpretados com parcimônia, e futuras pesquisas podem replicar o modelo teórico em outro contexto e comparar os resultados. As limitações inerentes a *survey* podem ser superadas com a adoção de outros métodos de pesquisa, como estudos de caso. O estudo também apresenta limitações ao não utilizar variáveis de controle, que podem ser consideradas em pesquisas futuras (ex. verificar se o tempo no cargo influencia os resultados).

Referências

Agarwal, U.A., & Narayana, S.A. (2020). Impact of relational communication on buyer-supplier relationship satisfaction:

- role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2459-2496. Doi: 10.1108/BIJ-05-2019-0220.
- Bido, D.S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. Doi: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Boyle, B.A., & Dwyer, F.R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200. Doi: 10.1016/0148-2963(94)00045-G.
- Butt, A.S., Shah, S.H.H., & Ahmad, A.B. (2021). Does knowledge hiding undermine buyer-supplier relationship performance in supply chains? A dyadic perspective. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print. Doi: 10.1108/VJIKMS-06-2020-0118.
- Chen, Y.H., Lin, T.P., & Yen, D.C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & management*, 51(5), 568-578. Doi: 10.1016/j.im.2014.03.007.
- Colares-Santos, L., & Schiavi, S.M.D.A. (2020). Redes de cooperação interorganizacional: evidências sobre os estudos em sistemas agroindustriais. *Revista ADM. MADE*, 24(1), 42-54. Doi: 10.21714/2237-51392020v24n1p042054.
- Dekker, H.C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23. Doi:10.1016/S1044-5005(02)00067-7.
- Dollinger, M.J., Golden, P.A., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic management journal*, 18(2), 127-140. Doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2<127::AID-SMJ859>3.0.CO;2-H.
- Donati, S., Zappala, S., & González-Romá, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: The mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 38(4), 613-622. Doi: 10.1016/j.emj.2019.12.014.
- Fávero, L.P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier, São Paulo.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259-287. Doi: 10.1108/MRJAM-10-2013-0524.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. Doi: 10.1177/002224299405800201.
- Ganesh, M., Raghunathan, S., & Rajendran, C. (2014). The value of information sharing in a multi-product, multi-level supply chain: Impact of product substitution, demand correlation, and partial information sharing. *Decision Support Systems*, 58, 79-94. Doi: 10.1016/j.dss.2013.01.012.
- Graca, S.S., Barry, J.M., & Doney, P.M. (2015). Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 805-816. Doi: 10.1108/JBIM-04-2014-0072.
- Gulati, R., & Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708. Doi: 10.1287/orsc.1070.0345.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Hair Jr., J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. Doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38. Doi: 10.1016/j.jom.2003.12.001.
- Kingshott, R.P. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739. Doi: 10.1016/j.indmarman.2005.06.006.
- Lago, A., & Silva, T.N. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14(2), 212-226.
- Martins, D.M., Faria, A.C., Prearo, L.C., & Arruda, A.G.S. (2017). The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *Revista de Administração*, 52(1), 47-58. Doi: 10.1016/j.rausp.2016.09.003.
- McCardle, J., & Krumwiede, D. (2019). Interfirm Cultural Compatibility and Communication in Supply Chain and Operations Performance. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 17(2), 188.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management Journal*, 15(2), 135-152. Doi: 10.1002/smj.4250150205.
- Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2015). Social and environmental impacts of agricultural cooperatives:

- evidence from Ethiopia. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(5), 388-400. Doi: 10.1080/13504509.2015.1052860.
- Neumann, J.L., & Laimer, C.G. (2019). Proposed Application of the Relationship Marketing in Interorganizational Relations. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 118-131. Doi: 10.5585/remark.v18i1.3925.
- Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2021). Cooperativas. Recuperado em maio, 2021, de <http://www.ocb.org.br/servicos>.
- Parmigiani, A., & Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136. Doi: 10.1177/0149206311407507.
- Paulraj, A., Lado, A.A., & Chen, I.J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. Doi: 10.1016/j.jom.2007.04.001.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. Doi:10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Potocan, V. (2009). Does trust influence supply chain management. *Journal of American Academy of Business*, 15(1), 118-124.
- Racela, O.C., & Thourunroje, A. (2014). Export market orientation, interfirm communication, interfirm cooperation and export performance. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 1-14.
- Rajala, A. (2018). Examining the effect of interorganizational learning on performance: a meta-analysis. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 574-584. Doi: 10.1108/JBIM-08-2017-0205.
- Reinsch Jr, N.L. (2001). Business performance: business communication is a compound, not a mixture. *Vital Speeches of the Day*, 67(6), 172.
- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D.S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. Doi: 10.5585/remark.v13i2.2717.
- Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. Doi: 10.1108/IMDS-10-2015-0449.
- Ruostesaari, M.L., & Troberg, E. (2016). Differences in social responsibility toward youth: A case study based comparison of cooperatives and corporations. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(1), 42-51. Doi: 10.1016/j.jcom.2016.03.001.
- Sabatini, F., Modena, F., & Tortia, E. (2014). Do cooperative enterprises create social trust?. *Small Business Economics*, 42(3), 621-641. Doi: 10.1007/s11187-013-9494-8
- Sako, M. (2006). Does trust improve business performance. *Organisational Trust: A Reader*, 267-294.
- Schmidt, S., & Schreiber, D. (2019). Inter-organizational trust: definitions, elements and operationalization. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 71-83. Doi: 10.21527/2237-6453.2019.48.71-83.
- Seo, R. (2020). Interorganizational learning for R&D consortium performance: a social capital perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 395-414. Doi: 10.1108/JKM-06-2019-0265.
- Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, K.R., & Pilny, A. (2017). Interorganizational communication. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-24. Doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc117.
- Silva, A., & Beuren, I.M. (2020). Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 13(1), 3-22. Doi: 10.14392/asaa.2020130101.
- Song, M. (2018). Does having a strong commitment matter in building sustainable networks? *Quality & Quantity*, 52(2), 551-564. Doi: 10.1007/s11135-017-0583-7.
- Wang, J.J., Li, J.J., & Chang, J. (2016). Product co-development in an emerging market: The role of buyer-supplier compatibility and institutional environment. *Journal of Operations Management*, 46, 69-83. Doi: 10.1016/j.jom.2016.07.002.
- Wenwen, L., & Baiyu, L. (2015). Understanding the Impacts of Inter-organizational Communication on strategic alliance performance and stability. *African Journal of Business Management*, 9(21), 735-740. Doi: 10.5897/AJBM2015.7898.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. Doi:10.1287/orsc.9.2.141.