

## **Antecedentes do desempenho da relação entre cooperativas agropecuárias e fornecedores: comunicação interorganizacional e aprendizagem**

**RODRIGO RENGEL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**AMANDA MANES KOCH**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**VALDIRENE GASPARETTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# ANTECEDENTES DO DESEMPENHO DA RELAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E FORNECEDORES: COMUNICAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios competitivo, dinâmico e complexo estimula organizações a trabalharem em parceria com outras organizações, por meio de relações interorganizacionais (RIOs) (Christ & Nicolaou, 2016; Wu, Wang, & Chen, 2017). A literatura apresenta um fluxo de pesquisas com resultados diversos decorrentes das RIOs, porém, mostram que normalmente as relações estabelecidas entre organizações contribuem para o compartilhamento de recursos críticos, facilitam a transferência de conhecimento e permitem que alcancem posição de destaque, o que leva a melhora do desempenho dos envolvidos (Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003; Massaro, Moro, Aschauer, & Fink, 2019).

Neste contexto interorganizacional, a comunicação contribui para a continuidade e o desenvolvimento das relações entre organizações (Christopher, 1992; Wu, Chuang, & Hsu, 2014) ao melhorar o conhecimento e reduzir conflitos (Kotabe et al., 2003; Takeishi, 2001; Wang & Hu, 2017). Nesse sentido, organizações que estabelecem RIOs buscam trocar informações para planejar metas, coordenar posicionamentos e solucionar problemas. A troca de informações por meio de comunicação frequente e aberta também favorece o uso de informações relacionadas ao desempenho, o que contribui para os parceiros desenvolverem objetivos comuns e maximizarem interesses conjuntos (Dekker, Ding, & Groot, 2016).

A comunicação interorganizacional é conceituada por Shumate, Atouba, Cooper e Pilny (2016) como um elemento responsável por descrever estruturas, formas e processos criados pelo compartilhamento mútuo de mensagens entre as organizações e seus *stakeholders*. De acordo com Paulraj, Lado e Chen (2008), a comunicação representa uma capacidade relacional que permite aprimorar RIOs por meio da aprendizagem.

Dessa forma, a comunicação possibilita maiores níveis de aprendizagem, por meio de diagnóstico e monitoração do desempenho de parcerias, que atenuam falhas relacionadas ao produto e ao desempenho de fornecedores e compradores (Christ & Nicolaou, 2016; Lascelles & Dale, 1989), e a maneira como parceiros de negócio gerenciam o processo de aprendizagem entre si (transparência e receptividade) desempenha papel central no sucesso ou no fracasso das relações (Larsson, Bengtsson, Henriksson, & Sparks, 1998; Peronard & Brix, 2019).

A literatura apresenta que as RIOs em que parceiros partilham informações e experiências, inclusive as relativas a assuntos privados, apresentam desempenho superior em comparação às que não desenvolvem comunicação (Christ & Nicolaou, 2016; Dekker et al., 2016; Massaro et al., 2019; Wu et al., 2014). Por outro lado, o compartilhamento de informações sobre custos, demanda e listas de clientes, por exemplo, pode expor a organização a possíveis comportamentos oportunistas de seus parceiros (Christ & Nicolaou, 2016). Sob essa perspectiva, determinadas organizações optam por não compartilhar conhecimento por receio de que informações consentidas a parceiros as coloquem em desvantagem competitiva (Henriques, 2019).

Em vista da necessidade de maior entendimento acerca das características que envolvem parcerias interorganizacionais bem-sucedidas e dos antecedentes de desempenho interorganizacional (Mohr & Spekman, 1994), identificou-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: quais os reflexos da comunicação interorganizacional e da aprendizagem no desempenho da relação entre cooperativas agropecuárias e fornecedores? Portanto, o estudo objetiva examinar os reflexos da comunicação interorganizacional no desempenho da relação mediada pela aprendizagem entre cooperativas agropecuárias e fornecedores.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2020), as organizações cooperativas devem ser orientadas por sete princípios: i) adesão voluntária e livre; ii) gestão democrática; iii) participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) intercooperação; e vii) interesse pela comunidade. Observa-se que as variáveis investigadas neste estudo condizem com os princípios de gestão deste tipo de organização. A comunicação interorganizacional como meio de informação e intercooperação, a aprendizagem como educação e formação, e o desempenho da relação pela participação econômica dos membros e o interesse da comunidade, o que justifica a aplicação do estudo neste segmento.

Esta pesquisa justifica-se também quanto à importância pois, dentre os ramos cooperativistas presentes no Brasil, o agropecuário é o que apresenta maior número de cooperativas (1.613) e de empregados (209.778), comportando 1.021.019 cooperados (OCB, 2019). O agronegócio tem apresentado importante contribuição para o crescimento econômico brasileiro. No ano de 2019, o montante gerado pelas atividades oriundas do agronegócio chegou a aproximadamente R\$ 1,55 trilhão, 21,4% do PIB brasileiro (CNA, 2020). Ademais, Brandão e Breitenbach (2019) afirmam que pouca atenção foi dada aos processos de gestão das cooperativas agropecuárias, embora tenham grande representatividade econômica no PIB brasileiro.

Para Turker (2014), a dificuldade em coletar dados no contexto interorganizacional faz com que as abordagens teóricas sobre essa temática de estudo não sejam adequadamente atendidas por estudos empíricos, tornando necessários novos estudos para fornecer *insights* gerenciais sobre as relações estabelecidas pelas empresas parceiras. Adicionalmente, entende-se que a aprendizagem possa ser o elo entre a comunicação interorganizacional e o desempenho da relação (Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela, & Sánchez-Pérez, 2010; Ingram, 2017). Ainda assim, a aprendizagem foi pouco investigada em discussões prévias a nível interorganizacional, destacando-se como emergente (Estivaleta, Begnis, & Pedrozo, 2008; Ingram, 2017; Johnson & Sohi, 2003), de modo a justificar a originalidade da pesquisa.

O estudo possui contribuição teórica por agregar conhecimento à literatura, visto que a comunicação interorganizacional e a aprendizagem apresentaram resultados que suportam afirmar que são antecedentes do desempenho da relação interorganizacional. Contribui ainda ao avançar os conhecimentos sobre a gestão da cooperação entre organizações conforme recomendação de Ding, Dekker e Groot (2010). Sob o ponto de vista prático e social, os achados deste estudo poderão revelar aos *boundary spanners* (colaboradores que atuam em atividades que têm contato com outras organizações com as quais a cooperativa interage) das organizações um entendimento sobre a importância da comunicação entre parceiros e seus impactos na aprendizagem e desempenho da relação.

## **2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO E DAS HIPÓTESES DE PESQUISA**

### **2.1 Comunicação interorganizacional e desempenho da relação**

Os primeiros estudos que abordaram redes de comunicação interorganizacional dedicaram especial atenção às diferenças entre os arranjos interorganizacionais. Nesses estudos, as redes de comunicação interorganizacional eram reconhecidas como um desafio para os modelos organizacionais hierarquizados (Shumate et al., 2016). Portanto, as organizações passaram a investir recursos significativos em estratégias diferenciadas de *marketing* de relacionamento com parceiros comerciais, como forma de reforçar seus resultados (Palmatier, Gopalakrishna, & Houston, 2006).

Todas as trocas estabelecidas com parceiros comerciais, de acordo com Macneil (1982), ocorrem em um contexto social que inclui interações humanas, e um dos fatores indispensáveis para essas interações é a comunicação. Dessa maneira, em vista da própria natureza das trocas,

a comunicação entre parceiros comerciais, sejam fornecedores ou compradores, deve ser considerada um fator importante nas RIOs.

Quando parceiros comerciais compartilham informações, há tendência de obterem economia de custos, aumentar a eficiência operacional, entre outros benefícios (Marshall, 2015). A comunicação contribui também para aumentar a transparência operacional e comportamental, e aprimoramento da integração de canais (Chen, Li, & Arnold, 2013).

Pesch, Bouncken e Kraus (2016) apontam a comunicação como um elemento vital para o sucesso das parcerias, visto que oportuniza um fluxo oportuno de informações e recursos entre os parceiros e contribui para a coordenação da parceria. De forma análoga, Henriques (2019) afirma que a comunicação interorganizacional permite que relações estabelecidas entre empresas parceiras se mantenham e se desenvolvam continuamente, permitindo a criação de laços entre os parceiros. Utilizar a comunicação interorganizacional em todas as suas dimensões é indispensável para a manutenção e o desempenho do relacionamento entre parceiros.

A comunicação configura-se como uma das estratégias mais eficazes de relacionamento e um determinante importante dos resultados nas relações entre empresas (Murphy & Sashi, 2018). A comunicação constante e aberta é indispensável para a manutenção dos relacionamentos (Christopher, 1992) e reduz os erros relacionados ao produto e ao desempenho, contribuindo para a qualidade e capacidade de resposta aos clientes (Chen & Paulraj, 2004, Dyer, 1996). Por outro lado, organizações parceiras que se comunicam pouco correm o risco de agravar problemas existentes e contribuir para o fim do relacionamento (Trada & Goyal, 2020).

Para Paulraj et al. (2008), comunicação interorganizacional é uma competência relacional que permite criar vantagem estratégica para as empresas parceiras de uma cadeia de suprimentos. Assim, desenvolver habilidades ou competências de comunicação colaborativa pode influenciar de forma positiva os resultados para parceiros da cadeia de suprimentos. Com base nos estudos reportados anteriormente, que analisaram o papel da comunicação interorganizacional no desempenho das relações, apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

*H1 - A comunicação interorganizacional influencia positivamente o desempenho da relação.*

## **2.2 Comunicação interorganizacional e aprendizagem**

A comunicação consiste em um sistema por meio do qual organizações interagem com o ambiente interno e externo (Pimenta, 2010). A frequência e a dimensão da comunicação interorganizacional se relacionam diretamente com o nível e a natureza do aprendizado desejado. Ou seja, quanto maior a frequência e a dimensão da comunicação entre as organizações, maior o nível de aprendizado na relação (Badir & O'Connor, 2015, Sözüer & Semerciöz, 2016).

A análise da aprendizagem não deve focar apenas em aspectos cognitivos, mas seguir uma avaliação relacional e sociocomportamental. A aprendizagem é facilitada por entendimentos compartilhados, desenvolvidos por informações agregadas em nível interorganizacional. Dessa maneira, a comunicação é um elemento central nos processos de aprendizagem e à medida que estruturas e mecanismos de engajamento possibilitem aquela, maior a capacidade dessa (MacDonald & Crossan, 2010).

A aprendizagem ocorre por meio de uma série de relacionamentos interorganizacionais, envolvendo questões de contexto e interações guiadas pela comunicação entre as empresas (Mozzato & Bitencourt, 2014). A aprendizagem configura-se como um processo voluntário por parte do indivíduo que detém o conhecimento, capaz de integrar os envolvidos, proporcionando abertura para a aprendizagem contínua e a transmissão de conceitos e habilidades como forma de promover o conhecimento entre os envolvidos (Alves & Barbosa, 2010).

A comunicação entre organizações minimiza problemas de racionalidade limitada (Agarwal, Croson, & Mahoney, 2010) e oportuniza a inovação por meio da aprendizagem (George, 2012), sendo necessária para o sucesso das relações (Doz & Hamel, 1998; George, 2012; Takeishi, 2001). De forma análoga, Mateo, Torres, Pulles, Bravo e Moreno (2016) entendem que as organizações aprendem entre si por meio da comunicação e que o processo de aprendizagem fornece vantagem competitiva conjunta às mesmas. Nessa perspectiva, formula-se a segunda hipótese de pesquisa:

*H2 - A comunicação interorganizacional influencia positivamente a aprendizagem.*

### **2.3 Aprendizagem e desempenho da relação**

Mudanças organizacionais impulsionam empresas a estabelecerem relacionamentos de cooperação que perpassam a dimensão individual e permitem suprir necessidades por meio do coletivo. Nesse contexto, a aprendizagem é apresentada como fator chave para a permanência das empresas e suas respectivas redes no mercado em que atuam (Estivaleta et al., 2008).

Enquanto a literatura evidencia o aumento de estudos que envolvem a temática aprendizagem no contexto organizacional (Cui, Wang, Xue, & Liang, 2020; Fredrich, Bouncken, & Kraus, 2019; Peronard & Brix, 2019), poucos avançam em discussões que abrangem o nível interorganizacional, destacando esse tema como emergente (Estivaleta et al., 2008; Ingram, 2017). RIOs fornecem plataformas para a aprendizagem, por facilitarem e permitirem o acesso ao conhecimento já existente nas empresas parceiras (Inkpen, 2000). Nessa conjuntura, a aprendizagem revela-se como uma estratégia para o desenvolvimento de práticas que minimizem as incertezas impostas pelo ambiente e contribuem para o desempenho das organizações (Dyer & Singh, 1998; Lane & Lubatkin, 1998; Larsson et al., 1998).

Para Estivaleta et al. (2008), a aprendizagem corresponde a um elemento crítico para a formação e a prosperidade das RIOs. Da Costa, Silva e Nogueira (2016) declaram que a qualidade do relacionamento fomenta o compartilhamento de informações e o uso de mecanismos apropriados de governança, que promovem resultados positivos de aprendizagem. Essas considerações reforçam as concepções de Bulgacov, Da Costa e Bulgacov (2009) e Larsson et al. (1998), que visualizam a aprendizagem como fator condicional para o desempenho da relação, uma vez que a cooperação passa a ser percebida como fundamental na obtenção dos resultados esperados (Seo, 2020).

A aprendizagem possui papel relevante na criação de vantagem competitiva (Ling-ye, 2006; Liu, 2012), portanto, pesquisadores buscam avançar na compreensão da relação entre aprendizagem e desempenho (Huang & Li, 2017; Jean, Chiou, & Sinkovics, 2016) e reconhecem os efeitos da aprendizagem não somente sobre o desempenho operacional (Cheung, Myers, & Mentzer, 2010), mas também sobre o desempenho da relação (Chen, Lin, & Chang, 2009; Selnes & Sallis, 2003). No entanto, a temática ainda carece de estudos em nível interorganizacional (Johnson & Sohi, 2003).

A associação entre as variáveis aprendizagem e desempenho da relação foram verificadas pela literatura com achados semelhantes. A exemplo, Cheung, Myers e Mentzer (2011) demonstram que a aprendizagem influencia o desempenho dos RIOs, especialmente no que diz respeito ao compartilhamento de informações e à integração de conhecimentos. Essa relação também foi analisada por Selnes e Sallis (2003), Chen et al. (2009) e Rajala (2018) ao afirmarem que a aprendizagem tem efeito positivo no desempenho. Apesar de aparentemente haver consenso entre os pesquisadores de que a aprendizagem pode melhorar o desempenho, permanece uma questão importante referente à amplitude dessa associação. Diante do evidenciado e para contribuir com a literatura acerca da influência da aprendizagem no desempenho da relação, a terceira hipótese é formulada:

H3 - A aprendizagem influencia positivamente o desempenho da relação.

#### 2.4 Efeito mediador da aprendizagem na relação entre comunicação interorganizacional e desempenho da relação

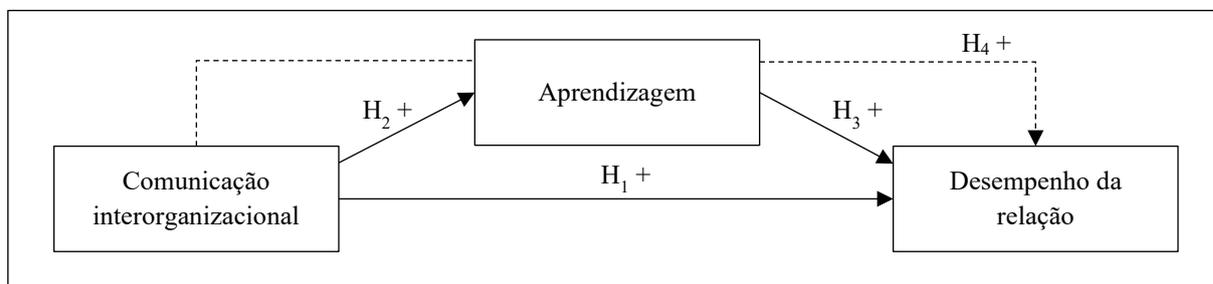
A literatura apresenta que a comunicação interorganizacional está associada ao desempenho da relação (Cai, Jun, & Yang, 2006; Paulraj et al., 2008) e à aprendizagem (Mateo et al., 2016; Sözüer & Semerciöz, 2016), assim como aborda que a aprendizagem tem relação com o desempenho de RIOs (Selnes & Sallis, 2003; Chen et al., 2009; Rajala, 2018). Isto é, para o desenvolvimento de vantagens competitivas, as organizações devem utilizar a aprendizagem interorganizacional como rota (Ingram, 2017), o que demonstra que a aprendizagem é um condicionante para o sucesso, atuando como processamento de informações da comunicação e a transformando em melhor desempenho.

Hernández-Espallardo et al. (2010) entendem que o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem interorganizacionais são meios para melhorar o desempenho das relações entre empresas. Estudos indicam que aprendizagem interorganizacional é um processo de interação entre empresas que resulta em troca de conhecimentos (Huang & Chu, 2010). Também apontam que o compartilhamento de informações em RIOs gera interpretações que são integradas à memória do relacionamento (Selnes & Sallis, 2003), e este compartilhamento e troca de conhecimento ocorre por meio da comunicação entre empresas. Com isto, a aprendizagem interorganizacional é o elo entre a comunicação e o desempenho da relação.

Cooperativas agropecuárias possuem função de integrar verticalmente os membros pertencentes à sua cadeia de valor, seja a montante ou a jusante (Sexton, 1986). Nesse sentido, a comunicação estabelecida entre as cooperativas agropecuárias e seus fornecedores poderá estar associada ao desempenho da relação, assumindo o papel mediador da aprendizagem nessa relação. Portanto, com base no exposto pela literatura, tem-se como hipótese:

H4 - A comunicação interorganizacional mediada pela aprendizagem atua positivamente sobre o desempenho da relação.

A partir do exposto da base teórica, formulou-se o modelo teórico da pesquisa, conforme Figura 1.



**Figura 1.** Modelo teórico

Nota: A linha pontilhada indica efeito mediador da variável aprendizagem na relação entre comunicação interorganizacional e o desempenho da relação (H4).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se enquadra como quantitativa, descritiva e *survey*. Fontes primárias foram utilizadas para alcance do objetivo de pesquisa. A população da pesquisa foi composta por *boundary spanners* de nível corporativo de cooperativas agropecuárias. Esse setor foi selecionado em virtude dos princípios cooperativos, destacados por Mojo, Fischer e Degefá (2015), (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) fato que oportuniza um ambiente propício para a comunicação interorganizacional e aprendizagem.

Das 966 cooperativas agropecuárias listadas na OCB (2018), foram identificadas 309 com funcionários cadastrados na rede social profissional LinkedIn. Nessa rede buscou-se profissionais com os seguintes cargos: gerente, coordenador, supervisor e analistas das áreas de logísticas, cadeia de suprimentos, compras e administração. Foram identificadas 997 pessoas que ocupam algum dos cargos, para as quais foi enviado convite para participar do estudo, e 252 gestores o aceitaram. Para estes foi encaminhado o *link* do instrumento de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada de 14 de abril a 10 de julho de 2020. A amostra totalizou 83 respostas válidas, o que atende o número mínimo necessário para análise das hipóteses, conforme estimado no *software* G\*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Os critérios para esta estimativa foram: maior quantidade de setas oriundas das variáveis independentes que se dirigem à variável dependente; tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); nível de significância de  $\alpha = 5\%$ ; e poder da amostra de  $1 - \beta = 0,8$  (Cohen, 1977).

Utilizou-se de um instrumento de dados composto por três construtos previamente validados na literatura, em que os respondentes foram induzidos a responder assertivas acerca dos construtos (comunicação interorganizacional, aprendizagem, e desempenho da relação) e considerar os fornecedores com os quais a cooperativa agropecuária em que atua mantém relação. Os construtos da pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

**Construtos, variáveis e assertivas do instrumento de pesquisa**

Construtos	Assertivas
<p><b>Comunicação Interorganizacional</b> Variáveis e assertivas extraídas de Paulraj et al. (2008)</p>	<p>Indique em cada assertiva a sua percepção sobre a comunicação estabelecida com seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).</p> <hr/> <p>COI1. Compartilhamos informações confidenciais com nosso fornecedor. COI2. Os fornecedores recebem todas as informações que podem ajudá-los. COI3. A troca de informações ocorre com frequência e em tempo hábil. COI4. Mantemos um ao outro informado sobre os eventos ou mudanças que podem afetar a outra parte. COI5. Temos planejamento / comunicação presencial frequente. COI6. Trocamos <i>feedback</i> de desempenho.</p>
<p><b>Aprendizagem</b> Variáveis e assertivas extraídas de Kale, Singh e Perlmutter (2000)</p>	<p>Indique em cada assertiva a sua percepção sobre o aprendizado obtido de seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).</p> <hr/> <p>APR1. A cooperativa aprendeu ou adquiriu algumas informações novas ou importantes do parceiro. APR2. A cooperativa aprendeu ou adquiriu alguma capacidade ou habilidade crítica do parceiro. APR3. Essa aliança ajudou a cooperativa a aprimorar suas capacidades ou habilidades existentes.</p>
<p><b>Desempenho da Relação</b> Variáveis e assertivas extraídas de Boyle e Dwyer (1995)</p>	<p>Indique em cada assertiva a sua percepção sobre o desempenho da relação com seu fornecedor, considerando uma escala de 1 (nada satisfeito) a 5 (muito satisfeito).</p> <hr/> <p>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.</p>

O instrumento de coleta de dados foi composto por 34 assertivas em escala tipo Likert de sete pontos. As assertivas do instrumento foram elaboradas e validadas pelos autores indicados na coluna de construtos da Tabela 1. Foi realizado o processo de *back-translation*

(tradução e retradução das assertivas para o idioma original) como forma de certificar que a tradução foi realizada de maneira adequada.

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) estimada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), a partir do *software* SmartPLS versão 3. Operacionalizou-se a avaliação do modelo de mensuração por meio do algoritmo PLS e do modelo estrutural por meio do *bootstrapping* e *blindfolding*.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Avaliação do modelo de mensuração

Inicialmente realizou-se análise fatorial exploratória para observar as variáveis latentes do modelo estrutural. Os construtos foram validados conforme os critérios de Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt (2016): (i) método de extração da análise de componentes principais, por rotação Varimax com normalização de Kaiser (acima de 0,4); (ii) análise de Comunalidades (acima de 0,5); (iii) teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (acima de 0,7); (iv) teste de esfericidade de Bartlett ( $p\text{-value} < 0,05$ ); e (v) análise da Matriz Anti-imagem (acima de 0,5). Porém, duas assertivas de Comunicação Interorganizacional (COI1 e COI2) não atingiram os critérios de comunalidade e foram excluídas, já que não alteraram o modelo teórico. A Tabela 2 apresenta a análise fatorial exploratória dos construtos da pesquisa.

Tabela 2

#### Análise fatorial exploratória dos construtos

Construto	Assertiva	Fator	H <sup>2</sup>	MSA	KMO	Teste de Bartlett
Comunicação Interorganizacional	COI3	0,717	0,514	0,775	0,727	X <sup>2</sup> =91,669 Sig=0,000
	COI4	0,760	0,577	0,769		
	COI5	0,799	0,638	0,698		
	COI6	0,819	0,672	0,694		
Aprendizagem	APR1	0,907	0,823	0,718	0,738	X <sup>2</sup> =129,773 Sig=0,000
	APR2	0,909	0,826	0,715		
	APR3	0,879	0,772	0,791		
Desempenho da Relação	DR1	0,752	0,565	0,735	0,749	X <sup>2</sup> =112,014 Sig=0,000
	DR2	0,881	0,776	0,704		
	DR3	0,736	0,541	0,779		
	DR4	0,816	0,665	0,802		

Após análise fatorial exploratória, procedeu-se a análise fatorial confirmatória, para obter maior robustez e confiabilidade dos indicadores. Também analisou-se o modelo de mensuração para atestar a validade e a confiabilidade dos construtos, de acordo com os critérios de Hair Jr. et al. (2016). Os critérios de validade, confiabilidade e adequação do modelo são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

#### Modelo de mensuração

Painel A: Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981)			
	Aprendizagem	Com. Interorganizacional	Desempenho da Relação
Aprendizagem	<b>0,898</b>		
Com. Interorganizacional	0,568	<b>0,774</b>	
Desempenho da Relação	0,640	0,621	<b>0,797</b>
Painel B: Indicadores de qualidade e de validade convergente			
AVE (>0,5)	0,807	0,600	0,636
CR (>0,7)	0,926	0,857	0,874
Alfa de Cronbach (>0,7)	0,880	0,777	0,808

**Legenda:** AVE = Variância Média Extraída; CR = Confiabilidade Composta.

*Nota:* n=83. Na diagonal, apresenta-se as raízes quadradas da AVE, fora da diagonal estão as correlações entre as variáveis (Hair Jr et al., 2016). Correlações com coeficientes iguais ou superiores a 0,221 são significantes a 10%. VIF internos = máx. 1,475 e VIF externos = máx. 2,677.

O modelo apresenta-se adequado e livre de vieses ao tratar de confiabilidade da consistência interna dos indicadores, já que o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta apresentam valores acima de 0,70 para todas variáveis (Hair Jr. et al, 2016). A validade discriminante foi confirmada pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Nota-se ainda AVE superior a 0,5 o que indica que as validades convergentes das variáveis latentes são adequadas, ou seja, há correlação positiva das assertivas com suas respectivas variáveis latentes.

Quanto aos coeficientes de correlação, todos construtos possuem associações positivas e significantes. Assim, verificou-se a possibilidade de multicolinearidade devido às correlações elevadas (Hair Jr. et al., 2016), por meio do *Variance Inflation Factors* (VIF), que atestou sua ausência, por todos valores serem menores que 5 (todos os VIF internos <1,475 e externos <2,677) (Hair Jr. et al., 2016). Portanto, atesta-se a confiabilidade e validade para proceder o teste de hipóteses pelo modelo estrutural.

#### 4.2 Modelo estrutural proposto – teste de hipóteses

Para examinar as relações do modelo estrutural, utilizou-se da técnica de *bootstrapping* e *blindfolding* com 5.000 subamostras, 5.000 reamostragens, 300 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e com significância de 5% (Hair Jr. et al., 2016). Postula-se na Tabela 4 os coeficientes de caminhos ( $\beta$ ), o *t-Statistics*, o *p-value* e o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de cada relação conforme as hipóteses de pesquisa.

Tabela 4

#### Modelo estrutural: resultados dos mínimos quadrados parciais

Painel A: Modelo estrutural – teste de hipóteses por análise de caminhos						
Modelo estrutural – análise de caminhos		$\beta$	<i>t-Statistics</i>	<i>p-value</i>	$f^2$	<i>Ratings</i> ( $f^2$ )
H1	Com. Inter. → Desemp. Relação	0,380	3,628	<b>0,000</b>	0,199	Efeito médio
H2	Com. Inter. → Aprendizagem	0,568	7,161	<b>0,000</b>	0,475	Efeito grande
H3	Aprendizagem → Desemp. Relação	0,424	4,082	<b>0,000</b>	0,247	Efeito médio
H4	Com. Inter. → Aprendizagem → Desemp. Relação	0,241	3,354	<b>0,000</b>	-	-

Painel B: Coeficiente de determinação e de validação do modelo			
Coeficiente de determinação e de validação	Aprendizagem	Com. Inter.	Des. Relação
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,314	-	0,495
<b>Q<sup>2</sup></b>	0,239	-	0,289

**Legenda:**  $\beta$  = coeficientes estruturais;  $f^2$  = tamanho do efeito;  $R^2$  = coeficiente de determinação;  $Q^2$  = relevância preditiva por validação cruzada da redundância do construto.

*Nota:* n=83. Classificação do tamanho do efeito ( $f^2$ ) de acordo com Cohen (1988): efeito pequeno ( $f^2= 0,02$ ); efeito médio ( $f^2= 0,15$ ); e efeito grande ( $f^2= 0,35$ ).

Com base na Tabela 4, os resultados mostram relação positiva significativa em H1 ( $\beta=0,380$ ;  $p=0,000$ ), o que indica efeito positivo da comunicação interorganizacional no desempenho da relação. Desse modo, aceita-se a hipótese H1, com efeito médio ( $f^2=0,199$ ). A literatura apresenta a comunicação interorganizacional como fator condicionante para o desenvolvimento e a manutenção das relações entre empresas (Christopher, 1992; Henriques, 2019; Murphy & Sashi, 2018; Paulraj et al., 2008; Pesch et al., 2016). À vista disso, os resultados condizem com o evidenciado pelos autores que abordam a temática em diferentes contextos. A comunicação representa uma competência relacional que permite criar vantagens competitivas no meio interorganizacional (Paulraj et al., 2008).

Do mesmo modo, observa-se influência positiva da comunicação interorganizacional na aprendizagem (H2) ( $\beta=0,568$ ;  $p=0,000$ ), resultado que corrobora os estudos de Badir e O'Connor (2015), MacDonald e Crossan (2010) e Sözüer e Semerciöz (2016). Em se tratando de RIOs, observa-se que a falta de comunicação e interações entre organizações parceiras pode dificultar o processo de aprendizagem. Desse modo, as organizações devem atentar-se à comunicação existente na relação como forma de facilitar e promover níveis elevados de aprendizagem. No que tange ao tamanho do efeito ( $f^2$ ), esta foi a relação de destaque ao apresentar maior efeito, destarte, infere-se que a comunicação interorganizacional está fortemente associada à aprendizagem na relação entre cooperativas agropecuárias investigadas e seus respectivos fornecedores, já que buscam o desenvolvimento mútuo por meio de interações entre organizações.

A hipótese H3 postula que a aprendizagem influencia positivamente o desempenho da relação, e com base nas evidências apresentadas na Tabela 4, é possível aceitar esta hipótese ( $\beta=0,424$ ;  $p=0,000$ ). Dessa forma, verifica-se que a relação entre aprendizagem e desempenho da relação é sustentada no contexto interorganizacional, no que diz respeito a cooperativas agropecuárias e seus fornecedores, e que a aprendizagem representa um elemento crítico para o desenvolvimento de RIOs bem-sucedidas. Esse achado vai ao encontro das observações de Chen et al. (2009), Cheung et al. (2011), Rajala (2018) e Selnes e Sallis (2003), que constataram efeito positivo da aprendizagem no desempenho da relação.

O modelo teórico também presume efeitos indiretos por mediação (H4), ao verificar se a influência da comunicação interorganizacional no desempenho da relação é explicada pela aprendizagem. Verificou-se os requisitos de Baron e Kenny (1986) para avaliar o efeito mediador: (i) a variável independente influencia a mediadora (comunicação interorganizacional  $\rightarrow$  aprendizagem,  $p<0,001$ , efeito grande); (ii) a variável independente influencia a variável dependente diretamente (comunicação interorganizacional  $\rightarrow$  desempenho da relação,  $p<0,001$ ); (iii) a variável mediadora influencia a dependente (aprendizagem  $\rightarrow$  desempenho da relação,  $p<0,001$ ); e que (iv) o efeito direto da variável independente na dependente enfraquece ao adicionar a variável mediadora (sem a variável mediadora no modelo: comunicação interorganizacional  $\rightarrow$  desempenho da relação, coef. 0,626,  $p<0,001$ ; com a variável mediadora no modelo: comunicação interorganizacional  $\rightarrow$  desempenho da relação, coef. 0,380,  $p<0,001$ ). Esse resultado leva a aceitar o efeito de mediação total e corrobora a literatura ao evidenciar que, no contexto investigado, as cooperativas agropecuárias integram seus membros (Sexton, 1986), e que o compartilhamento de conhecimento por meio da comunicação interorganizacional e da aprendizagem melhoram o desempenho das relações entre empresas (Hernández-Espallardo et al., 2010).

Analisou-se ainda o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes, por meio do coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$  ajustado). O efeito do modelo desta pesquisa possui grande poder explicativo, com base nos critérios de Cohen (1988) para a área das Ciências Sociais Aplicadas. Os valores indicam que o desempenho da relação é explicado pela comunicação interorganizacional em 49,5%. Já a aprendizagem é explicada pela comunicação interorganizacional em 31,4%. Quanto à adequação do modelo verificou-se que todos valores são aceitáveis pela relevância preditiva ( $Q^2$ ), por apresentarem-se maiores do que zero (Hair Jr. et al., 2016).

### **4.3 Discussão e implicações do estudo**

Interesses comuns com vistas a atender um propósito conjunto no contexto interorganizacional podem ser substituídos por interesses conflitantes que objetivam a garantia de resultados individuais e negligenciam a aprendizagem conjunta (Larsson et al, 1998). Segundo o dilema da aprendizagem interorganizacional, empresas optam por não compartilhar

conhecimento e por uma menor abertura de informações ao considerar que seus parceiros representam ameaças às suas operações (Henriques, 2019; Larsson et al., 1998).

As cooperativas possuem uma visão diferente de mercado, guiadas por princípios colaborativos, como intercooperação, gestão democrática e informação (OCB, 2020). Os fornecedores devem compartilhar experiências e conhecimentos no intuito de evoluir, solucionar problemas e impulsionar o alcance de melhores resultados. Nesse sentido, os achados deste estudo corroboram os de Christopher (1992), Henriques (2019), Murphy e Sashi (2018), Paulraj et al. (2008) e Pesch et al. (2016), que observaram efeitos positivos no desempenho da relação decorrentes da comunicação interorganizacional.

Os resultados indicam a necessidade de comunicação entre cooperativas e fornecedores para geração de conhecimento e fortalecimento do sistema cooperativo agropecuário, uma vez que os dados obtidos indicam que a aprendizagem reflete em melhorias no desempenho da relação. À vista disso, a aprendizagem possui papel mediador positivo entre a comunicação interorganizacional e o desempenho da relação. Assim confirmam-se os argumentos de Hernández-Espallardo et al. (2010), que apresentam a comunicação e a aprendizagem como meios para o desempenho, assim como o de Ingram (2017), que cita a aprendizagem como a rota para o sucesso.

Em linhas gerais, a gestão de cooperativas deve voltar-se à comunicação interorganizacional e aprendizagem como fatores determinantes do desempenho da relação. Canais de comunicação devem ser implementados e incentivados, seja pela troca de informações em tempo hábil e contínua, seja pela realização de planejamentos em conjunto, por *feedback* ou experiências e conhecimentos. O arcabouço informacional possibilita às cooperativas criarem capacidades e habilidades conforme as necessidades apresentadas pelos fornecedores. Por fim, como resultado o desempenho da relação torna-se eficiente. Desta forma, a pesquisa auxilia a gestão de cooperação como destacado por Ding et al. (2010).

## 5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou examinar os reflexos da comunicação interorganizacional no desempenho da relação entre cooperativas agropecuárias e fornecedores, mediado pela aprendizagem. Para tanto, foi aplicado questionário com *boundary spanners* de cooperativas agropecuárias brasileiras, e se obteve 83 respostas. Por meio dos dados coletados, foram testadas as hipóteses de pesquisa acerca das variáveis comunicação interorganizacional, aprendizagem e desempenho da relação.

Os resultados confirmaram relação positiva e significativa entre comunicação interorganizacional e desempenho da relação (H1), que a comunicação interorganizacional exerce influência significativa na aprendizagem (H2), que a aprendizagem gera influência positiva no desempenho da relação (H3) e que a aprendizagem medeia positivamente a relação entre comunicação interorganizacional e desempenho da relação (H4).

Depreende-se que a comunicação interorganizacional (entre cooperativa e fornecedores) influencia o desempenho desta relação, a partir do momento em que gera aprendizagem pela troca de informações. Argumenta-se que as cooperativas agropecuárias precisam se ater não somente à comunicação entre a cooperativa e seus fornecedores, mas também até que ponto esta comunicação gera aprendizado que contribua para o desempenho da relação entre as organizações.

Este estudo contribui com a literatura ao apresentar que aprendizagem e comunicação interorganizacional são antecedentes do desempenho da relação entre cooperativas agropecuárias e fornecedores, avançando o conhecimento sobre a gestão entre organizações. Como contribuição prática, pretende-se que os achados deste estudo possam amparar os *boundary spanners* das cooperativas agropecuárias na elaboração de estratégias que venham a contribuir para a melhoria da comunicação estabelecida com os fornecedores, propiciando

maior aprendizagem entre parceiros, o que permite maiores níveis de desempenho interorganizacional.

O estudo não está isento de limitações, dentre elas se destaca a impossibilidade de generalização da amostra. Ademais, sob o aspecto metodológico, por se tratar de autoavaliações por parte dos gestores de cooperativas, há subjetividade nas respostas e, por conseguinte, pode haver vieses nas análises.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se uma análise exclusiva sob a perspectiva do cooperado, induzindo os funcionários a considerar somente os fornecedores cooperados da cooperativa. A utilização do modelo teórico em outros ramos de cooperativas também é válida, uma vez que os princípios do cooperativismo não se limitam ao ramo agropecuário. Pode-se ainda investigar aspectos que afetam a comunicação em um contexto interorganizacional, como a confiança no parceiro. Outras técnicas de análise também são válidas, como experimentos ou estudos qualitativos que observem estas variáveis na prática, bem como por poder mitigar as limitações mencionadas.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.
- Alves, A., & Barbosa, R. R. (2010). Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, 39(2), 115-128.
- Badir, Y. F., & O'Connor, G. C. (2015). The formation of tie strength in a strategic alliance's first new product development project: The influence of project and partners' characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 154-169.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- 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.
- Brandão, J. B., & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?. *Land Use Policy*, 85, 121-129.
- Bulgacov, S., da Costa, R. S., & Bulgacov, Y. L. M. (2009). Condicionantes das Comunidades de Aprendizagem no Processo de Internacionalização das Empresas em APLs. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 10(4), 83-108.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2006). The impact of interorganizational internet communication on purchasing performance: a study of Chinese manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 16-29.
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Arnold, T. J. (2013). Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1181-1191.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial marketing management*, 38(2), 152-158.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of operations management*, 28(6), 472-487.

- Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1061-1082.
- Jean, R. J., Chiou, J. S., & Sinkovics, R. R. (2016). Interpartner learning, dependence asymmetry and radical innovation in customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 732-742
- Christ, M. H., & Nicolaou, A. I. (2016). Integrated information systems, alliance formation, and the risk of information exchange between partners. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 1-18.
- Christopher, M. (1992). *Logistics & supply chain management*. Pitman.
- Confederação da agricultura e pecuária do Brasil - CNA. (2020). *Panorama do Agro*. Disponível em: [https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro#\\_ftnref1](https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro#_ftnref1).
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. rev. ed. New York Academic.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences—Second Edition*. 12 Lawrence Erlbaum Associates Inc. Hillsdale, New Jersey, 13.
- Cui, R., Wang, J., Xue, Y., & Liang, H. (2020). Interorganizational learning, green knowledge integration capability and green innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Da Costa, R. S., Silva, E. D., & Nogueira, D. P. (2016). Ações de cooperação, aprendizagem e estratégias organizacionais em redes interorganizacionais: estudo nos arranjos produtivos locais (APL) de software do Paraná. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(3), 189-208.
- Dekker, H.C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48.
- Ding, R., Dekker, H. C., Groot, T. L. C. M. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 9-26.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization science*, 7(6), 649-666.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Estivaleta, V., Pedrozo, E., & Begnis, H. (2008). Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 5(3), 224-235.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388
- Fredrich, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in cooperation alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868.
- George, V. P. (2012). Insular stages of alliances and counterintuitive communication needs. *Management Dynamics in Strategic Alliances, Information Age Publishing, Charlotte, NC*, 101-116.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T.B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Henriques, G. T. (2019). *O Papel da Comunicação Interorganizacional no Desempenho das Alianças Estratégicas* (Doctoral dissertation).
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A. & Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 101-114
- Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2017). *The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613–624. doi:10.1108/jbim-01-2015-0017
- Huang, Y.-T. and Chu, W. (2010). Enhancement of product development capabilities of OEM suppliers: inter- and intra-organisational learning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 147-158.
- Ingram, P. (2017). Interorganizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 642-663.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of management studies*, 37(7), 1019-1044.
- Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2003). The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56(9), 757-766.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic management journal*, 24(4), 293-316.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lascelles, D. M., & Dale, B. G. (1989). The buyer-supplier relationship in total quality management. *Journal of purchasing and materials management*, 25(2), 10-19.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Ling-ye, L. (2006). Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 66-177.
- Liu, C. L. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer–supplier relationships: The role of trust. *International business review*, 21(3), 311-327.
- MacDonald, P., & Crossan, M. (2010). Learning to innovate: the process of learning between diverse organizations. *Proceedings of Organisational Learning, Knowledge and Capabilities Conference 2010*, Boston, Massachusetts, USA, 5.
- Macneil, I. R. (1982). The new social contract: An inquiry into modern contractual relations.
- Marshall, D. A. (2015). Assessing the value of supply chain information sharing in the new millennium. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(4), 10-21.
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.
- Mateo, B. C., Torres, J. T., Pullés, D. C., Bravo, M. I. R., & Moreno, A. R. (2016). Factores clave para la búsqueda del aprendizaje organizacional en la cadena de suministro: una aproximación teórica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1).

- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- 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.
- Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 11(3), 284-301.
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12.
- Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2018). *Cooperativas*. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/servicos>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. (2019). *Cooperativismo no Brasil*. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. (2020). *O que é cooperativismo*. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>.
- Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006). Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits. *Marketing Science*, 25(5), 477-493.
- 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.
- Peronard, J. P., & Brix, J. (2019). Organizing for inter-organizational learning in service networks. *The Learning Organization*, 26(3), 286-288.
- Pesch, R., Bouncken, R. e Kraus, S. (2016), "Efeitos de esquemas de comunicação divergentes em alianças de desenvolvimento de novos produtos", *Management Research Review*, 39(3), 289-309.
- Pimenta, M. A. (2010). *Comunicação Empresarial* (7a ed.). Campinas: Alínea.
- Rajala, A. (2018). Examining the effects of interorganizational learning on performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Relationship promoting learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Seo, R. (2020). Interorganizational learning for R&D consortium performance: a social capital perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 395-414.
- Sexton, R. J. (1986). The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 214-225.
- Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, K. R., & Pilny, A. (2016). *Interorganizational Communication*. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-24. doi:10.1002/9781118955567.wbieoc117
- Sözüer, A., & Semerciöz, F. (2016). Relationship Learning in Buyer-supplier Exchanges: A Conceptual Model for Complex Environments. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 566-575.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic management journal*, 22(5), 403-433.

- Turker, D. (2014). Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system. *European Management Journal*, 32(3), 509-517.
- Trada, S., & Goyal, V. (2020). Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 85, 281-294.
- Wang, C., & Hu, Q. (2017). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, Article in Press.
- Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148(1), 122-132.
- Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.