COLÓQUIO
REVISTA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
FACCAT
ISSN 2318-180X

MECANISMOS DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA, PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS: REVISÃO SISTEMÁTICA E IMPLICAÇÕES PARA COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR

Sinval Vicenzi[1]
Régio Marcio Toesca Gimenes[2]
Juliana Rosa Carrijo Mauad[3]

Resumo: As cooperativas da agricultura familiar desempenham papel relevante na inclusão produtiva, no acesso a mercados e na organização econômica e social dos territórios rurais, mas permanecem limitadas as evidências sobre como mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho se articulam nessas organizações. Diante da escassez de estudos específicos, este artigo analisa essas relações na literatura sobre cooperativas agrícolas e discute implicações para cooperativas da agricultura familiar. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, orientada pelo PRISMA, combinando análises bibliométrica e de conteúdo de estudos indexados nas bases Web of Science e Scopus entre 2011 e 2025. O corpus reuniu 24 estudos, entre pesquisas empíricas e revisões. Os resultados indicam que mecanismos formais de coordenação e controle e mecanismos relacionais baseados em confiança, reputação, comunicação e capital social desempenham funções distintas, porém potencialmente complementares, cuja efetividade depende de características organizacionais e contextuais. A transparência emerge como dimensão relevante da governança, mas permanece pouco operacionalizada e raramente examinada como variável intermediária entre mecanismos de governança e participação. O desempenho é tratado de forma multidimensional, embora dimensões sociais e ambientais ainda apresentem menor padronização. Também persistem lacunas quanto a estudos longitudinais e à incorporação de moderadores contextuais. Conclui-se que os achados oferecem referências analíticas e orientações condicionais para o estudo de cooperativas da agricultura familiar, sem generalização direta. Ao explicitar convergências, tensões e limites dessas relações, sustentam uma agenda contextualizada de investigação integrada sobre governança, transparência, participação e desempenho, com possíveis implicações para a gestão cooperativa e as políticas públicas.
Palavras-chave: Agricultura familiar; gestão cooperativa; engajamento de membros; desempenho socioeconômico; capital social.

GOVERNANCE MECHANISMS, TRANSPARENCY, PARTICIPATION, AND PERFORMANCE IN AGRICULTURAL COOPERATIVES: A SYSTEMATIC REVIEW AND IMPLICATIONS FOR FAMILY FARMING COOPERATIVES

Abstract: *Family farming cooperatives play an important role in productive inclusion, market access, and the economic and social organization of rural territories, but evidence remains limited on how governance mechanisms, transparency, participation, and performance interact within these organizations. Given the scarcity of specific studies, this article examines these relationships in the literature on agricultural cooperatives and discusses implications for family farming cooperatives. A systematic literature review guided by PRISMA was conducted, combining bibliometric and content analyses of studies indexed in Web of Science and Scopus between 2011 and 2025. The corpus comprised 24 studies, including empirical research and reviews. The findings indicate that formal coordination and control mechanisms and relational mechanisms based on trust, reputation, communication, and social capital perform distinct yet potentially complementary functions, whose effectiveness depends on organizational and contextual characteristics. Transparency emerges as a relevant dimension of governance but remains insufficiently operationalized and is rarely examined as an intervening variable between governance*

[1] Mestrando em Agronegócios pelo Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (PPGA/UFGD). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5944-8908. Lattes: http://lattes.cnpq.br/3745289342217834. E-mail: sinvalvicenzi@ufgd.edu.br

[2] Pós-Doutorado em Finanças Corporativas pela FEA/USP. Doutorado em Administração de Empresas pela Universidad de León e Universidade Federal de Viçosa (UNILEÓN / UFV). Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor adjunto da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7834-9892. Lattes: http://lattes.cnpq.br/1994819710029365. E-mail: regiogimenes@ufgd.edu.br.

[3] Mestre e Doutora em Medicina Veterinária pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Pós-Doutora em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Especialista em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora associada da Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais da Universidade Federal da Grande Dourados (FCBA/UFGD). ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3901-1105. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8885477152489639. E-mail: julianacarrijo@ufgd.edu.br.

mechanisms and participation. Performance is treated as multidimensional, although social and environmental dimensions remain less standardized. Gaps also persist regarding longitudinal studies and the inclusion of contextual moderators. The findings provide analytical foundations and conditional guidance for studying family farming cooperatives, without allowing direct generalization. By identifying convergences, tensions, and limitations in these relationships, they support a context-sensitive research agenda for the integrated analysis of governance, transparency, participation, and performance, with potential implications for cooperative management practices and public policies.
Keywords: *Family farming; cooperative management; member engagement; socioeconomic performance; social capital.*

1 Introdução

As cooperativas da agricultura familiar constituem formas de organização coletiva que podem ampliar o acesso dos produtores a mercados, serviços e oportunidades de comercialização. No contexto brasileiro, sua atuação em mercados institucionais evidencia a importância da coordenação entre agricultores para viabilizar atividades que encontram restrições quando realizadas individualmente (Costa; Amorim Junior; Silva, 2015). A literatura também reconhece a contribuição das organizações de produtores para a prestação de serviços e o fortalecimento da inserção econômica de pequenos agricultores (IFAD, 2016). Entretanto, a existência de uma organização cooperativa não assegura, por si, que os interesses dos membros sejam representados nem que os benefícios da ação coletiva sejam alcançados e distribuídos de maneira satisfatória.

Esse desafio remete à governança das relações entre cooperados, dirigentes, gestores e órgãos de fiscalização. Nas cooperativas, os membros combinam a condição de proprietários com a de usuários dos serviços, o que torna necessário conciliar a viabilidade da organização, o atendimento às necessidades dos associados e o exercício do controle democrático. Essa configuração diferencia os problemas de governança cooperativa daqueles encontrados em organizações orientadas predominantemente à remuneração do capital e exige cautela na transferência de recomendações de gestão entre diferentes formas organizacionais (Franken; Cook, 2019; Jamaluddin et al., 2023).

A literatura aborda esses problemas por meio de mecanismos formais, como contratos, conselhos, auditorias e sistemas de monitoramento, e de mecanismos relacionais, associados à confiança, às normas compartilhadas e às redes de interação. Embora ambos possam contribuir para a coordenação, suas relações não são necessariamente uniformes. A combinação entre regras e vínculos sociais pode favorecer o comprometimento e o alinhamento de interesses, mas seus resultados dependem das características dos mecanismos e dos contextos em que são utilizados (Liang; Lu; Deng, 2018; Hernández-Espallardo et al., 2022; Zeng; Wan, 2024).

A compreensão dessas relações requer incorporar a transparência e a participação. A existência de órgãos representativos e direitos de voto não esclarece, isoladamente, se os membros recebem informações compreensíveis, acompanham seus representantes ou influenciam as

decisões. De modo semelhante, o envolvimento dos cooperados pode assumir formas distintas, desde a presença em reuniões até o exercício de funções de representação e deliberação (Morfi et al., 2021; Pek, 2023). Torna-se necessário, portanto, examinar como os mecanismos de governança se relacionam com as condições informacionais e participativas da vida cooperativa.

Outra dificuldade diz respeito à definição de desempenho. Resultados econômico-financeiros da cooperativa, benefícios percebidos pelos membros, comprometimento, satisfação e práticas de responsabilidade social expressam dimensões relacionadas, mas não equivalentes. A utilização de diferentes medidas dificulta comparar estudos e identificar em que condições determinadas práticas de governança contribuem para os resultados esperados (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023).

Revisões anteriores já sistematizaram a literatura sobre desempenho, propriedade, governança, financiamento e atitudes dos membros, bem como sobre as relações entre governança e desempenho cooperativo (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023). A contribuição pretendida neste artigo consiste em aproximar essas discussões mediante uma leitura integrada dos mecanismos formais e relacionais, da transparência, da participação e das diferentes dimensões de desempenho. Essa aproximação permite identificar convergências, resultados divergentes e relações que permanecem mais desenvolvidas conceitualmente do que examinadas empiricamente.

O interesse inicial da pesquisa concentrou-se nas cooperativas da agricultura familiar. Contudo, buscas exploratórias identificaram número reduzido de estudos que articulassem diretamente esse contexto às dimensões investigadas. O recorte foi ampliado para cooperativas agrícolas, preservando a distinção entre o universo das evidências e o contexto de aplicação pretendido. A classificação de uma organização como cooperativa agrícola não implica que ela seja formada exclusivamente por agricultores familiares, nem autoriza a transferência automática de resultados entre esses contextos.

A questão de pesquisa é: como a literatura tem analisado as relações entre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas e que implicações essas relações apresentam para a compreensão das cooperativas da agricultura familiar? O objetivo consiste em mapear e analisar criticamente essas relações, identificando convergências, tensões e lacunas relevantes para o estudo da governança nas cooperativas da agricultura familiar.

Para atender a esse objetivo, realizou-se uma revisão sistemática de 24 estudos, combinando análise bibliométrica e análise de conteúdo. A interpretação articula perspectivas de natureza econômico-contratual e de natureza social e relacional, utilizadas para compreender tanto os problemas de coordenação e controle quanto as condições de cooperação e participação. A

contribuição do artigo reside na síntese dessas relações e na delimitação do alcance das evidências, oferecendo fundamentos para investigações contextualizadas sobre a agricultura familiar.

2 Referencial teórico-conceitual

2.1 Governança cooperativa: coordenação, controle e relações sociais

A governança cooperativa compreende os arranjos pelos quais são distribuídos direitos de decisão, responsabilidades de gestão e funções de supervisão entre membros e órgãos organizacionais. Sua análise envolve a relação entre a representação dos associados e a capacidade de conduzir atividades econômicas, considerando que os cooperados são simultaneamente proprietários e usuários da organização. A diferenciação entre funções de gestão, supervisão e controle exercido pelos membros constitui, assim, um problema central da governança cooperativa (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014).

O eixo econômico-contratual reúne duas perspectivas com contribuições distintas. A teoria da agência dirige a atenção para a delegação de decisões, as assimetrias de informação e os possíveis desalinhamentos entre membros, representantes e gestores. A economia dos custos de transação contribui para examinar a coordenação das relações, os riscos de oportunismo e os custos associados ao estabelecimento e ao acompanhamento dos acordos. No estudo das cooperativas, essas perspectivas orientam a análise de contratos, incentivos, fiscalização e distribuição de responsabilidades (Hernández-Espallardo et al., 2022; Jamaluddin et al., 2023).

Neste artigo, governança formal designa os arranjos explícitos que estabelecem direitos, deveres e procedimentos de coordenação e controle. Incluem-se nessa categoria contratos, conselhos, auditorias, regras de distribuição de resultados e sistemas de monitoramento. A formalização pode tornar expectativas verificáveis e oferecer instrumentos para acompanhar a gestão. Entretanto, a existência de uma regra não equivale ao seu cumprimento, e a presença de um órgão de fiscalização não demonstra, isoladamente, sua capacidade de atuação.

A governança relacional refere-se à coordenação sustentada por confiança, normas compartilhadas, reputação e interações entre os participantes. A perspectiva do capital social contribui para compreender como redes e relações sociais podem facilitar a cooperação e o envolvimento dos membros. Sua contribuição é particularmente relevante para examinar comportamentos que não podem ser inteiramente especificados ou garantidos por contratos, como a disposição para colaborar, compartilhar informações e assumir responsabilidades coletivas (Liang; Lu; Deng, 2018; Morfi et al., 2021).

A abordagem dos stakeholders acrescenta uma questão diferente: quais interesses e resultados devem ser considerados na avaliação da governança? Nas cooperativas, a análise não se limita aos resultados financeiros internos, pois envolve as necessidades dos membros e as

relações da organização com outros públicos. Essa perspectiva ajuda a compreender a diversidade de objetivos e critérios de desempenho, enquanto o capital social enfatiza os recursos relacionais que podem sustentar a ação coletiva. As duas abordagens são aproximadas nesta revisão por sua atenção às relações sociais, sem serem tratadas como teorias equivalentes (Jamaluddin et al., 2023).

A articulação entre governança formal e relacional pode assumir diferentes configurações. Há complementaridade quando a combinação dos mecanismos contribui para a coordenação de maneira que não seria alcançada com a utilização isolada de cada um. Contudo, a presença simultânea de contratos e confiança não demonstra, por si, essa complementaridade. É necessário examinar como os mecanismos interagem, quais resultados são considerados e sob quais condições a combinação se mostra favorável (Liang; Lu; Deng, 2018; Zeng; Wan, 2024).

Essa distinção orienta a interpretação adotada no artigo. Os mecanismos formais são examinados quanto à definição e ao acompanhamento das responsabilidades; os relacionais, quanto à sustentação da cooperação e do comprometimento. Sua articulação é tratada como possibilidade condicionada às características organizacionais, e não como princípio universal de eficácia.

2.2 Transparência e participação: informação, influência e deliberação

A transparência corresponde à dimensão informacional da governança. Bushman, Piotroski e Smith (2004) a conceituam em termos da disponibilidade de informações específicas das empresas para agentes externos às companhias de capital aberto. Embora desenvolvido em outro contexto organizacional, esse entendimento oferece uma referência para examinar as condições de acesso à informação nas cooperativas, considerando a posição dos membros como proprietários e usuários. Para os propósitos desta revisão, a transparência compreende a disponibilidade, a qualidade, a tempestividade e a acessibilidade das informações necessárias ao acompanhamento da gestão e à participação nos processos decisórios.

É necessário distinguir os mecanismos que organizam a divulgação das informações das condições em que elas chegam aos cooperados. Regras e rotinas de prestação de contas integram os mecanismos formais de governança; a transparência diz respeito às condições informacionais que permitem aos membros conhecer e acompanhar decisões e resultados. Quando examinada pela perspectiva dos cooperados, envolve sua percepção sobre o acesso, a clareza e a tempestividade das informações. A prestação de contas, por sua vez, envolve também explicar e justificar decisões e resultados. Assim, a existência de procedimentos formais de divulgação não assegura, isoladamente, que as informações sejam compreensíveis e utilizáveis pelos membros. As recomendações de transparência integram as boas práticas de governança cooperativista, mas seu

caráter normativo não constitui comprovação de efeitos sobre o desempenho (Sistema OCB, 2025).

Essa distinção permite aproximar transparência e participação sem tratá-las como equivalentes. As discussões sobre controle pelos membros e responsabilização dos gestores destacam a importância do acompanhamento da gestão na governança cooperativa (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). A perspectiva deliberativa acrescenta a atenção às condições em que os membros discutem informações e participam das decisões (Pek, 2023). Nesse enquadramento, a transparência constitui uma condição potencial de apoio à participação informada, cuja contribuição depende das oportunidades de esclarecimento, discussão e influência dos cooperados, sem garantir, por si, envolvimento efetivo ou melhores resultados organizacionais.

A participação compreende o envolvimento dos membros nos processos de representação, acompanhamento e decisão. É necessário diferenciar presença em assembleias, exercício de cargos e capacidade de deliberar. Essas manifestações podem coexistir, mas captam aspectos distintos da relação entre o membro e a cooperativa. A discussão sobre democracia deliberativa contribui para deslocar a atenção da quantidade de oportunidades formais para a qualidade da discussão e da influência exercida pelos participantes (Pek, 2023).

A participação também se distingue de confiança, satisfação e comprometimento. A confiança expressa expectativas em relação à conduta de outros atores; a satisfação envolve a avaliação da experiência ou dos benefícios recebidos; e o comprometimento se refere ao vínculo com a organização. Esses construtos podem se relacionar com a participação, mas não devem substituí-la na interpretação dos resultados. Essa diferenciação é necessária para compreender os estudos sobre redes sociais, envolvimento na governança e comprometimento dos cooperados (Morfi et al., 2021; Hao et al., 2024; Liu et al., 2024).

O controle democrático envolve, ainda, custos de organização da decisão coletiva. A conciliação de preferências, a circulação de informações e a construção de decisões demandam tempo e recursos. Pozzobon e Zylbersztajn (2013) tratam esses custos democráticos como problema próprio das organizações controladas pelos membros. Eles não se confundem com os custos de agência, pois podem existir mesmo quando representantes e gestores atuam de acordo com seus mandatos.

A relação entre transparência e participação é, portanto, uma questão de coordenação informacional e política. O acesso à informação pode favorecer acompanhamento e deliberação, enquanto a participação pode ampliar demandas por esclarecimento e prestação de contas. Essa possibilidade de reciprocidade impede pressupor uma direção causal única. Nesta revisão, a articulação é utilizada como questão analítica a ser confrontada com as evidências disponíveis.

2.3 Desempenho e articulação entre os conceitos

A análise do desempenho cooperativo requer distinguir os resultados da organização dos resultados obtidos pelos membros. Indicadores econômico-financeiros informam sobre a atividade e a viabilidade da cooperativa, enquanto preços recebidos, serviços utilizados, satisfação e benefícios percebidos se referem a aspectos da relação com os associados. A avaliação pode incluir ainda resultados sociais e ambientais, desde que sejam definidos e mensurados de maneira específica (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023).

Essa distinção evita interpretar qualquer resultado favorável como evidência de melhor desempenho global. Uma associação entre governança e comprometimento não demonstra, automaticamente, aumento de rentabilidade; práticas de responsabilidade social não equivalem necessariamente a mudanças comprovadas no bem-estar dos membros; e satisfação percebida não substitui indicadores objetivos de resultados. A diversidade de objetivos cooperativos exige reconhecer essas diferenças, em vez de reunir medidas distintas sob uma categoria indiferenciada.

O enquadramento adotado articula quatro questões: como os mecanismos formais e relacionais coordenam comportamentos; quais condições informacionais sustentam o acompanhamento da gestão; como os membros participam e influenciam decisões; e quais resultados são considerados na avaliação da organização e de seus benefícios. Essas questões orientam a leitura dos estudos sem pressupor que todos examinem conjuntamente as quatro dimensões.

A possível relação entre governança, transparência, participação e desempenho constitui, assim, uma estrutura de interpretação, não um modelo causal validado pela revisão. Características como escala, composição da base social, organização dos conselhos e contexto institucional devem ser consideradas na análise das convergências e divergências. Para as cooperativas da agricultura familiar, essa estrutura oferece questões de investigação cuja pertinência depende das características concretas das organizações examinadas.

3 Metodologia

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, combinando análise bibliométrica e análise de conteúdo. A revisão sistemática permite organizar procedimentos de identificação, seleção e interpretação das publicações, tornando explícitas as decisões que delimitam o conjunto de evidências examinado (Petticrew; Roberts, 2006; Snyder, 2019). O relato foi orientado pelas recomendações do PRISMA 2020, atualização da declaração original, contemplando identificação, triagem, avaliação de elegibilidade e inclusão dos estudos (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Foram consultadas as bases Scopus e Web of Science, considerando sua cobertura multidisciplinar e a disponibilidade de metadados adequados à análise bibliométrica (Baas et al., 2020; Birkle et al., 2020). O recorte compreendeu publicações de 2011 a 2025, com cobertura do último ano limitada às datas de realização das buscas.

A definição das cooperativas agrícolas como escopo da revisão decorreu dos resultados de buscas exploratórias preliminares, que recuperaram número reduzido de estudos que abordassem conjuntamente governança, transparência, participação e desempenho no contexto específico das cooperativas da agricultura familiar. Essas buscas preliminares tiveram caráter exploratório e não integraram o corpus nem o fluxo de seleção da revisão. A ampliação do recorte buscou preservar a proximidade com o objeto de interesse, uma vez que as cooperativas agrícolas compartilham estruturas de propriedade coletiva, participação dos membros, órgãos deliberativos e desafios de coordenação relevantes para a agricultura familiar. Foram considerados elegíveis os estudos que abordaram cooperativas agrícolas e analisaram mecanismos de governança relacionados a pelo menos uma das seguintes dimensões: transparência, participação ou desempenho organizacional, independentemente de classificarem explicitamente as organizações analisadas como cooperativas da agricultura familiar. Consequentemente, as evidências são interpretadas como referências analíticas para esse contexto, e não como resultados diretamente generalizáveis a todas as cooperativas da agricultura familiar. A condição de cooperativa da agricultura familiar não foi exigida como critério de inclusão; as cooperativas da agricultura familiar permaneceram como contexto de discussão das implicações dos resultados.

3.1 Estratégia de busca e identificação dos registros

As buscas foram realizadas nos dias 16 e 17 de setembro de 2025, nos campos correspondentes a título, resumo e palavras-chave, mediante a seguinte expressão:
("governance mechanisms" OR "cooperative governance" OR "formal governance" OR "informal governance") AND (transparen* OR participat* OR performance*) AND (cooperativ*).

O operador OR no segundo bloco permitiu recuperar estudos que abordassem pelo menos uma das dimensões de transparência, participação ou desempenho. Não foram incluídos descritores setoriais no bloco referente às cooperativas, sendo a vinculação ao setor agrícola examinada posteriormente. Adotou-se “governança relacional” como denominação conceitual no artigo, preservando-se a expressão “informal governance” na apresentação da estratégia efetivamente utilizada.

Foram selecionadas as categorias Article e Review em ambas as bases, Proceedings Paper na Web of Science e Conference Paper na Scopus. Aplicaram-se filtros para publicações em inglês, espanhol e português, sem restrição de área temática. Após a aplicação desses filtros e do recorte

temporal, foram recuperados 176 registros na Web of Science e 161 na Scopus, totalizando 337 registros.

Os metadados foram exportados em formato BibTeX e importados no ambiente R, por meio do RStudio e do pacote bibliometrix. A identificação e a remoção automática de registros duplicados foram realizadas com base nos metadados bibliográficos disponíveis. Foram removidos 128 registros duplicados, resultando em 209 registros únicos, posteriormente exportados para uma planilha em formato XLS.

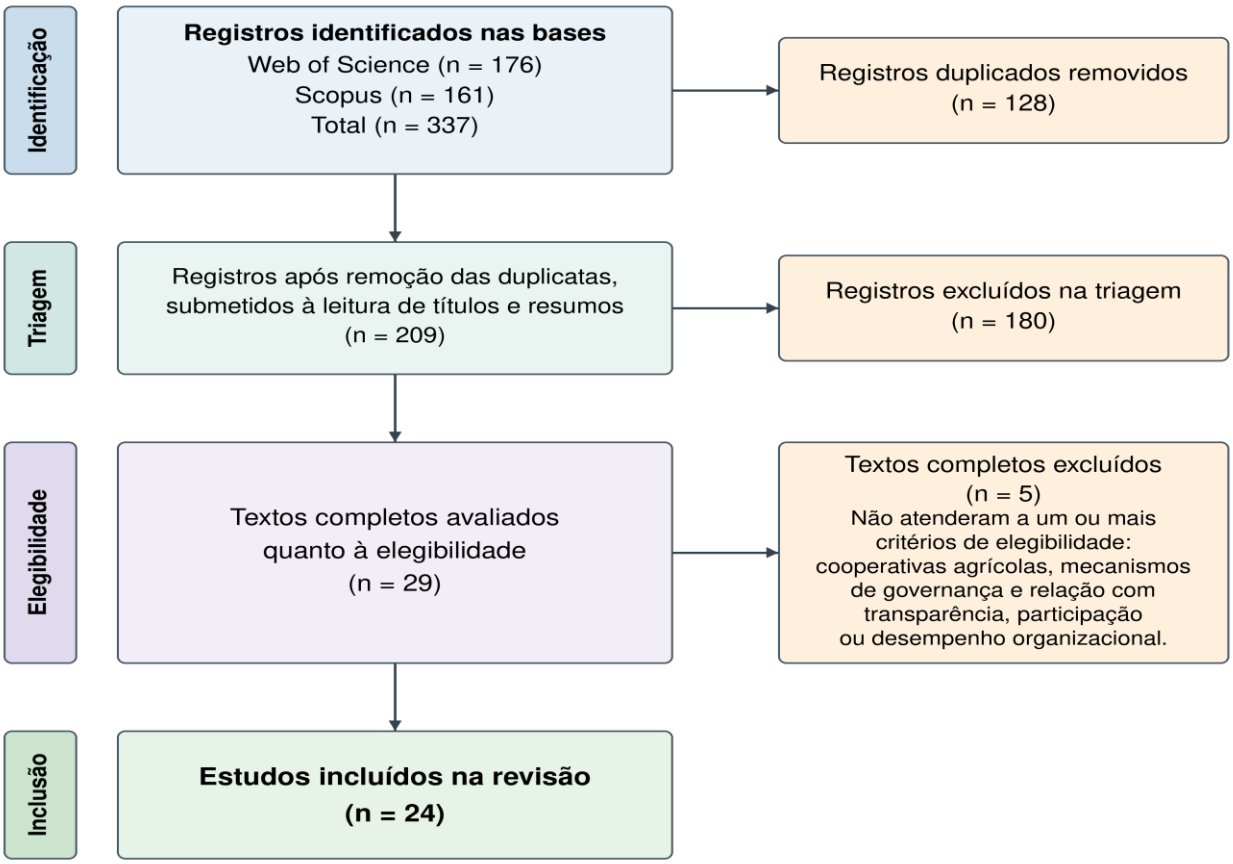
3.2 Triagem, elegibilidade e inclusão

O critério de inclusão compreendeu estudos sobre cooperativas agrícolas que examinassem mecanismos de governança relacionados a pelo menos uma das seguintes dimensões: transparência, participação ou desempenho organizacional. Não se exigiu que todas essas relações fossem investigadas simultaneamente.

A triagem dos 209 registros ocorreu mediante leitura de títulos e resumos. Foram excluídos trabalhos que não tratavam de cooperativas agrícolas, não abordavam mecanismos de governança ou não apresentavam relação com as dimensões investigadas. Nessa etapa, foram excluídos 180 registros e selecionados 29 estudos para leitura integral.

Na avaliação dos textos completos, cinco estudos foram excluídos porque a leitura integral não confirmou o atendimento conjunto aos critérios de elegibilidade, inicialmente sugerido pelos títulos e resumos. Esses trabalhos não atenderam a um ou mais dos requisitos definidos para inclusão. O corpus final reuniu 24 estudos: 23 artigos de periódicos e um trabalho publicado em anais de evento. O conjunto incluiu pesquisas empíricas e revisões da literatura. A Figura 1 apresenta o fluxo de identificação e seleção.

Figura 1 – Fluxograma de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos registros da revisão sistemática (2025).

3.3 Procedimentos de análise

A análise bibliométrica foi realizada no ambiente R, por meio do RStudio, utilizando o pacote bibliometrix e sua interface Biblioshiny (Aria; Cuccurullo, 2017). Foram examinadas a evolução anual das publicações, as fontes de publicação, as afiliações institucionais e geográficas dos autores, as citações e a frequência e coocorrência de palavras-chave nos metadados dos 24 estudos incluídos. A análise de frequência identificou os termos mais recorrentes, enquanto a rede de coocorrência representou sua ocorrência conjunta nos registros bibliográficos, contribuindo para caracterizar a organização temática do corpus.

As contagens de citações correspondem aos valores registrados nos metadados consolidados das duas bases, após integração e deduplicação, em setembro de 2025. As afiliações foram interpretadas como vínculos autor-instituição e autor-país, sem serem equiparadas aos locais de realização das pesquisas. A frequência e a coocorrência das palavras-chave foram utilizadas para caracterizar a organização temática do corpus, não para demonstrar relações empíricas entre os conceitos.

Na análise de conteúdo, os 24 estudos foram lidos integralmente e registrados em uma matriz de síntese. Foram extraídos objetivos, contextos investigados, perspectivas teóricas,

procedimentos metodológicos, mecanismos de governança, relações com transparência, participação e desempenho, principais resultados e lacunas.

A categorização combinou orientação dedutiva, baseada nas dimensões de governança, transparência, participação e desempenho, e orientação indutiva, fundamentada nas recorrências identificadas durante a leitura dos estudos. As informações sistematizadas na matriz subsidiaram a comparação dos mecanismos investigados, das relações examinadas e dos resultados encontrados, considerando diferenças de contexto, delineamento e mensuração. A interpretação articulou dois eixos: o econômico-contratual, envolvendo a teoria da agência e a economia dos custos de transação; e o social e relacional, envolvendo a abordagem dos stakeholders e a perspectiva do capital social. Essas perspectivas foram utilizadas para interpretar problemas de coordenação e controle, diversidade de interesses e condições de cooperação e participação, sem pressupor equivalência entre as teorias ou uniformidade entre as evidências.

As revisões incluídas foram utilizadas para caracterizar perspectivas teóricas, tendências metodológicas e lacunas. Quando sintetizavam estudos primários também presentes no corpus, seus resultados não foram considerados evidências empíricas independentes adicionais. Não foi aplicada uma avaliação formal da qualidade metodológica ou do risco de viés dos estudos. A síntese possui caráter interpretativo e não estabelece uma classificação da certeza das evidências. Os resultados devem ser compreendidos à luz da heterogeneidade dos delineamentos, dos contextos e das medidas utilizadas.

4 Resultados e discussão

A apresentação dos resultados combina a caracterização bibliométrica do corpus e a interpretação das relações entre governança, transparência, participação e desempenho. A bibliometria descreve a configuração das publicações selecionadas; a análise de conteúdo examina convergências, diferenças e limites dos resultados. As implicações para cooperativas da agricultura familiar são discutidas separadamente, preservando a distinção entre evidências observadas e possibilidades de investigação.

4.1 Caracterização bibliométrica do corpus

O corpus compreendeu 24 estudos, sendo 23 artigos de periódicos e um trabalho publicado em anais. A distribuição temporal foi irregular: não foram identificadas publicações elegíveis em 2012, 2015 e 2020, nem em 2025 até as buscas de setembro. Entre 2011 e 2019 foram publicados 12 estudos, enquanto outros 12 corresponderam ao período de 2021 a 2024. O maior número anual ocorreu em 2023, com cinco trabalhos. Os anos de 2023 e 2024 reuniram nove estudos, equivalentes a 37,5% do corpus. Essa concentração caracteriza o conjunto selecionado, mas não

demonstra, isoladamente, a evolução de toda a produção científica sobre governança cooperativa.

Quanto às fontes, Annals of Public and Cooperative Economics reuniu cinco estudos, correspondentes a 20,83% do corpus, e Agribusiness apresentou quatro, equivalentes a 16,67%. International Journal of Social Economics e SAGE Open apresentaram dois trabalhos cada. Esses quatro periódicos concentraram 13 estudos, ou 54,17% do total. Os 11 restantes foram distribuídos entre fontes distintas, com uma publicação em cada uma.

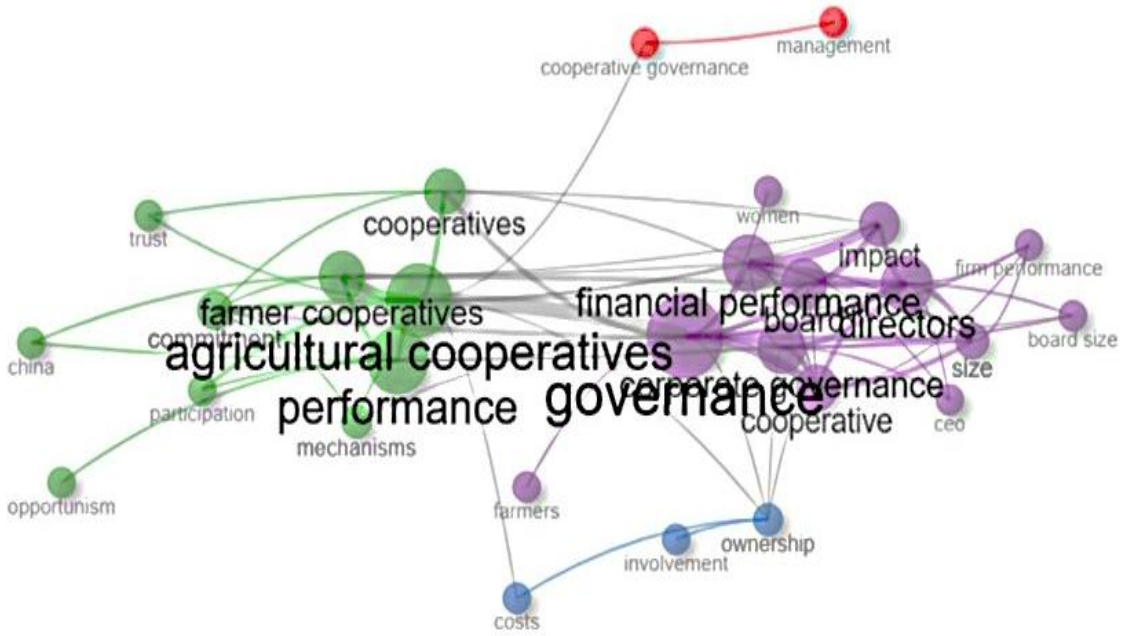
Foram identificadas 39 instituições e 69 vínculos autor-instituição. A Swedish University of Agricultural Sciences apresentou cinco vínculos; Makerere University e South China Agricultural University, quatro cada; e Universiti Kebangsaan Malaysia, Universitas Padjadjaran e Universidade de São Paulo, três cada. Essas seis instituições reuniram 22 vínculos, aproximadamente 31,9% do total. As demais apresentaram um ou dois vínculos, indicando dispersão institucional das afiliações.

A distribuição geográfica compreendeu 75 vínculos autor-país, abrangendo 14 países da Ásia, das Américas, da Europa e da África. A Malásia apresentou 12 vínculos, equivalentes a 16%; os Estados Unidos, 11, correspondentes a 14,67%; e Brasil e China, nove cada, ou 12% por país. Os quatro países concentraram 41 vínculos, equivalentes a 54,67%. Esses resultados representam afiliações dos autores e não permitem identificar, por si, a distribuição geográfica das cooperativas investigadas.

Os metadados consolidados registraram 397 citações em setembro de 2025, com média de 16,54 por estudo. Os cinco trabalhos mais citados concentraram 71,03% das citações, e os dez primeiros, 89,67%. O trabalho de Grashuis e Su (2019) recebeu 138 citações, seguido pelos trabalhos de Bijman, Hanisch e Van der Sangen (2014), com 72, e de Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017), com 27. A concentração indica visibilidade desigual das publicações, sem constituir medida direta de qualidade metodológica ou força das evidências.

Na rede de palavras-chave destacaram-se os termos governance, agricultural cooperatives e performance, conectados a termos como board, directors, financial performance, participation, trust e opportunism. Foram identificados quatro agrupamentos: estruturas formais de governança e indicadores econômico-financeiros; relações sociais e participação; governança e gestão; e propriedade, envolvimento dos membros e custos. A frequência dos termos também destacou board size, board meetings, CEO e social capital. A Figura 2 apresenta a rede de coocorrência.

Figura 2 - Rede de coocorrência entre palavras-chave dos estudos incluídos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Esses agrupamentos indicam que dimensões estruturais e relacionais coexistem na organização temática do corpus. Contudo, a proximidade entre palavras-chave não demonstra que os estudos tenham examinado conjuntamente os respectivos conceitos, nem comprova relações entre eles. Essa distinção justifica aprofundar a análise dos mecanismos, dos resultados e dos contextos por meio da leitura de conteúdo.

4.2 Governança formal e relacional: complementaridade e limites do controle

A análise de conteúdo dos 24 estudos permitiu identificar resultados e lacunas relacionados aos mecanismos de governança, à transparência, à participação e ao desempenho organizacional. Foram identificadas quatro perspectivas teóricas recorrentes. Para fins analíticos, a teoria da agência e a economia dos custos de transação foram agrupadas em um eixo econômico-contratual, associado aos incentivos, ao monitoramento e ao oportunismo. A abordagem dos stakeholders e a perspectiva do capital social foram reunidas em um eixo social e relacional, considerando a diversidade de interesses e resultados organizacionais e a relevância da confiança, das redes e da participação. Esse enquadramento orientou a interpretação das evidências, sem pressupor equivalência entre as perspectivas agrupadas.

A literatura examinada distingue mecanismos formais, como conselhos de administração, contratos de fornecimento, sistemas de monitoramento, auditorias, incentivos econômicos e

arranjos hierárquicos de controle, e mecanismos relacionais, associados à confiança, às normas compartilhadas, à reputação, à comunicação e ao capital social. As redes sociais também aparecem vinculadas ao envolvimento dos membros na governança cooperativa (Liang; Lu; Deng, 2018; Morfi et al., 2021).

Esses mecanismos desempenham funções distintas, mas potencialmente complementares. Regras e instrumentos contratuais estabelecem responsabilidades e condições de acompanhamento, enquanto relações de confiança podem sustentar a continuidade da cooperação e o comprometimento dos membros. A complementaridade, entretanto, depende da configuração dos mecanismos e das condições em que são utilizados (Hernández-Espallardo et al., 2022; Zeng; Wan, 2024).

Liang, Lu e Deng (2018) identificaram associação positiva entre capital social e desempenho econômico, mais intensa quando a governança formal relacionada à distribuição de renda era mais forte. Esse resultado sustenta a possibilidade de complementaridade entre recursos relacionais e regras formais na configuração examinada. Não implica, contudo, que qualquer mecanismo de controle fortaleça a confiança ou produza os mesmos resultados.

Zeng, Wan e He (2023) e Zeng e Wan (2024) relacionam mecanismos contratuais e relacionais ao comprometimento dos cooperados. Regras de distribuição de resultados, comunicação, confiança e reputação integram essa discussão. Em condições de maior incerteza de mercado, a complementaridade pode adquirir maior relevância, indicando que a contribuição dos mecanismos depende também do ambiente em que as relações cooperativas se desenvolvem.

Os resultados de Hernández-Espallardo et al. (2022) mostram que o aumento do controle não produz necessariamente resultados superiores. Em cooperativas de primeiro grau, a intensificação do monitoramento pode inicialmente reduzir o oportunismo. Contudo, em níveis elevados de utilização, o monitoramento pode perder eficácia e associar-se ao aumento do oportunismo. As relações também diferem entre cooperativas de primeiro grau e federadas, evidenciando que a intensidade adequada dos mecanismos depende das características da relação entre a organização e seus membros.

A escala e a complexidade organizacional acrescentam desafios de representação, acompanhamento e controle. Bijman, Hanisch e Van der Sangen (2014) examinam mudanças na governança de cooperativas agrícolas europeias, envolvendo a distribuição de responsabilidades entre supervisão e gestão e a participação de gestores profissionais. Esses resultados indicam a necessidade de analisar os mecanismos em relação às transformações organizacionais, em vez de considerá-los instrumentos de eficácia invariável.

Carpes e Cunha (2018) acrescentam a perspectiva do ciclo de vida. No estudo, a participação dos cooperados aparece menos desenvolvida na maturidade do que nas fases iniciais,

enquanto a auditoria tem presença relevante nas organizações classificadas como maduras. As conclusões relativas ao conselho de administração exigem cautela, diante das ressalvas apresentadas pelos autores sobre a confirmação da hipótese correspondente. As diferenças entre estágios contribuem para compreender configurações de governança, mas não equivalem ao acompanhamento da transformação de uma mesma cooperativa ao longo do tempo.

A leitura conjunta dos estudos sugere que tanto as regras e os mecanismos de controle quanto as relações de confiança podem contribuir de formas distintas para a coordenação cooperativa. A teoria da agência e a economia dos custos de transação ajudam a interpretar o papel das regras, dos incentivos e do monitoramento no acompanhamento da gestão e no enfrentamento do oportunismo. A perspectiva do capital social contribui para compreender como vínculos pessoais e comunitários podem sustentar a cooperação e o envolvimento dos membros. Essa aproximação permite interpretar a possível complementaridade entre mecanismos formais e relacionais, sem presumir que sua presença conjunta assegure melhores resultados (Liang; Lu; Deng, 2018; Morfi et al., 2021; Hernández-Espallardo et al., 2022).

O crescimento, a profissionalização da gestão e a heterogeneidade dos membros tornam relevante examinar como esses mecanismos se combinam nas diferentes condições organizacionais. Nessa interpretação, práticas de prestação de contas, fiscalização e comunicação podem complementar as relações de confiança e oferecer condições para o acompanhamento da gestão. A qualidade da governança, portanto, não pode ser avaliada apenas pela quantidade de controles ou pela intensidade dos vínculos sociais, mas pela maneira como esses elementos se articulam para coordenar interesses e acompanhar decisões, considerando o contexto e os limites de utilização dos mecanismos.

4.3 Participação, representação e condições informacionais

A participação dos cooperados envolve oportunidades institucionais de representação, relações sociais e competências para acompanhar e influenciar decisões. Assumir cargos, fiscalizar representantes e deliberar constituem manifestações distintas do envolvimento dos membros, cuja compreensão exige considerar tanto as estruturas formais quanto as condições de seu exercício.

Morfi et al. (2021), com dados coletados em três momentos ao longo de vinte anos, identificaram a relevância das redes pessoais para o envolvimento na representação cooperativa. Relações familiares e de amizade mostraram-se particularmente importantes em comparação com redes profissionais. A relevância desses vínculos persistiu no período analisado, sem que isso signifique estabilidade na intensidade de todas as relações. Os resultados sugerem que a disposição para assumir funções de governança não se explica apenas pelas regras eleitorais ou pelos atributos formais dos conselhos.

Tadesse e Kassie (2017), utilizando experimentos de escolha, identificaram limitações na confiança dos agricultores em suas organizações e nos demais membros. A probabilidade de confiança foi maior entre membros mais ativos na governança, com maior tempo de vínculo e pertencentes a organizações mais antigas. Esses resultados indicam a pertinência de considerar a experiência de participação e a história compartilhada na compreensão das relações cooperativas, sem demonstrar, isoladamente, redução dos custos de monitoramento.

Quanto aos conselhos, os resultados variam conforme o contexto e os critérios de avaliação. Franken e Cook (2019), em cooperativas agrícolas dos Estados Unidos, encontraram resultados favoráveis associados a conselhos menores. Também identificaram relação positiva entre o tempo de exercício no cargo de diretor executivo e determinadas medidas de desempenho financeiro. A especificidade dessas medidas recomenda evitar uma conclusão geral sobre a superioridade de dirigentes mais experientes.

Hakelius (2018), em cooperativas agrícolas suecas, identificou benefícios associados a conselhos relativamente maiores, destacando a formação dos conselheiros e a compreensão das especificidades cooperativas pelo diretor executivo. A presença de conselheiros externos não assegurou melhoria do desempenho no contexto examinado. Essas diferenças em relação a Franken e Cook (2019) devem ser interpretadas considerando os delineamentos, as características organizacionais e as medidas utilizadas, e não como testes equivalentes de uma regra universal sobre o tamanho dos conselhos.

Huhtala e Tuominen (2016) contribuem ao discutir os processos de eleição e seleção dos membros dos conselhos. Bijman, Hanisch e Van der Sangen (2014) mostram que os ajustes de governança envolvem composição dos órgãos, divisão de responsabilidades e profissionalização da gestão. Em conjunto, esses trabalhos indicam que a estrutura dos conselhos precisa ser examinada juntamente com seu funcionamento e suas relações com os membros e gestores.

Othman et al. (2016), em cooperativas de diferentes setores na Malásia, não identificaram associações estatisticamente significativas entre desempenho e tamanho do conselho ou frequência de reuniões. A abrangência multissetorial impede atribuir esses resultados exclusivamente às cooperativas agrícolas, mas reforça a cautela com indicadores estruturais isolados.

A preparação dos representantes também integra essa discussão. Herchenbach et al. (2024) identificaram as maiores lacunas de competências em governança e políticas cooperativas e em finanças cooperativas. Entre as prioridades de capacitação, destacaram finanças, planejamento estratégico, compreensão das condições econômicas e setoriais e formulação de perguntas críticas e construtivas. Esses resultados indicam que a representação deve ser analisada em conjunto com as competências necessárias ao acompanhamento e à discussão das decisões.

A participação envolve, ainda, custos próprios da organização democrática. Pozzobon e

Zylbersztajn (2013) distinguem custos democráticos dos custos de agência, considerando os desafios da coordenação de interesses e da tomada de decisão coletiva. A organização das informações, a mediação de conflitos e o tempo de deliberação tornam-se relevantes para compreender o funcionamento dos espaços participativos.

Pek (2023) propõe minipúblicos deliberativos como possibilidade de qualificar a participação e a representação em grandes cooperativas. Trata-se de uma contribuição conceitual e institucional, e não de comprovação de melhoria do desempenho nas organizações examinadas por esta revisão. A aproximação desses trabalhos permite identificar duas tensões: conciliar participação democrática e capacidade decisória; e combinar representatividade e competência.

Nesse contexto, a transparência constitui uma dimensão relevante, mas insuficientemente esclarecida. No corpus, a transparência aparece relacionada à prestação de contas, ao monitoramento e à comunicação, permanecendo pouco operacionalizada como construto específico e pouco investigada como variável intermediária entre mecanismos de governança e participação, especialmente no que se refere à dimensão deliberativa da participação.

A existência de conselhos, auditorias e regras de fiscalização não demonstra, por si, que os membros recebam informações compreensíveis e tempestivas ou as utilizem para influenciar decisões. Na interpretação proposta nesta síntese, a qualidade da informação pode favorecer a transformação de oportunidades formais de participação em acompanhamento e deliberação. Entretanto, a mediação pela transparência não pode ser presumida a partir da presença de mecanismos de governança.

A interpretação conjunta aproxima duas dimensões da participação. A perspectiva do capital social contribui para compreender a relevância das redes pessoais no envolvimento dos membros, conforme os resultados de Morfi et al. (2021). A perspectiva dos custos democráticos, por sua vez, esclarece que organizar a representação e a decisão coletiva envolve dificuldades próprias, que não se reduzem ao monitoramento dos gestores (Pozzobon; Zylbersztajn, 2013). Nessa articulação, as condições informacionais constituem uma questão relevante para compreender como oportunidades formais de participação podem se traduzir em acompanhamento e deliberação, sem que os estudos apresentados demonstrem uma mediação geral pela transparência.

4.4 Desempenho: diversidade de resultados e limites de comparação

O desempenho cooperativo é tratado de forma multidimensional, embora sua mensuração permaneça concentrada em indicadores econômico-financeiros e em resultados relacionados aos benefícios e às atitudes dos membros. As revisões de Grashuis e Su (2019) e Jamaluddin et al. (2023) evidenciam a diversidade de abordagens e a heterogeneidade das relações entre governança

e desempenho, dificultando comparações diretas entre os estudos.

Kusmiati et al. (2023) investigaram fatores associados ao sucesso de cooperativas indonésias, considerando o desempenho em suas dimensões econômicas, sociais, ambientais e de governança. A análise fatorial exploratória identificou sete fatores: participação dos membros, membership, estrutura de governança cooperativa, conselho da cooperativa, integração vertical, ação coletiva e custos de transação. Na regressão múltipla, participação dos membros, conselho da cooperativa, integração vertical e ação coletiva apresentaram associações positivas e estatisticamente significativas com o sucesso cooperativo, enquanto os demais fatores não apresentaram significância estatística. Esses resultados contribuem para a análise integrada da governança, da participação e do desempenho, ao identificar a relevância de aspectos da representação dos membros, de seu envolvimento e da organização das atividades econômicas no contexto investigado.

Uma primeira distinção envolve resultados da organização e benefícios obtidos pelos cooperados. Grashuis e Su (2019) sintetizam estudos que associam a filiação cooperativa a melhores preços, maior adoção tecnológica e aumento de renda, embora os benefícios não sejam uniformes entre produtores e contextos. Esses resultados não se confundem com o desempenho financeiro da cooperativa, pois expressam também condições econômicas dos membros.

Thomas et al. (2011), com entrevistas presenciais realizadas com 203 agricultores da região do Egeu, na Turquia, utilizaram o processo de análise hierárquica (AHP) para comparar preferências por diferentes organizações. As cooperativas foram preferidas às alternativas consideradas tanto na avaliação de critérios econômicos, relacionados a lucro, risco e comercialização, quanto na de benefícios sociais, desenvolvimento humano e participação democrática. Esses resultados expressam avaliações e preferências dos agricultores, devendo ser distinguidos de medidas objetivas de desempenho organizacional.

Os resultados comportamentais acrescentam outra dimensão. Ferreira et al. (2021) identificaram associação entre participação em um programa de assistência técnica e maior probabilidade de lealdade dos produtores de leite à cooperativa. O achado sugere que os serviços prestados podem contribuir para o alinhamento entre interesses individuais e coletivos e para a manutenção do vínculo organizacional. Entretanto, lealdade e comprometimento não equivalem a resultados financeiros ou sociais, ainda que possam se relacionar com eles.

No campo do desempenho social, Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017) identificaram associações positivas e estatisticamente significativas com os direitos de monitoramento e a inovação. A ratificação das decisões gerenciais e o cumprimento de políticas não apresentaram associações estatisticamente significativas. Esses resultados mostram que diferentes componentes da governança não se relacionam de maneira uniforme com o desempenho

social. Como a amostra abrange cooperativas de diferentes setores, sua interpretação exige distinguir evidências gerais sobre cooperativas de resultados especificamente agrícolas.

Em cooperativas brasileiras, Silva et al. (2023) identificaram associações de práticas de responsabilidade social com mecanismos de governança, como gestão de riscos, conselho fiscal, comitê de auditoria e cumprimento do código de ética. A magnitude e a significância das relações variaram entre as dimensões examinadas. A identificação dos mecanismos e dos desfechos específicos permite compreender essas diferenças sem atribuir à governança um efeito uniforme sobre todas as práticas.

Os resultados de Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017) e Silva et al. (2023) ampliam a avaliação para além dos indicadores financeiros. Contudo, não comprovam automaticamente que a transparência, a redução de conflitos de interesse ou a diminuição de assimetrias informacionais tenham mediado as associações encontradas. Essas possibilidades precisam ser diferenciadas dos resultados diretamente examinados.

No conjunto analisado, as dimensões sociais e, sobretudo, ambientais apresentaram mensuração menos frequente e menos padronizada. A sustentabilidade ambiental permanece pouco operacionalizada e é captada por indicadores heterogêneos, o que limita comparações. A ampliação dos critérios de desempenho precisa, portanto, ser acompanhada de definições que distingam resultados econômicos, sociais, ambientais e comportamentais, preservando as especificidades dos objetivos cooperativos.

As características metodológicas ajudam a compreender essa heterogeneidade. Entre os estudos empíricos, foram recorrentes levantamentos por questionário e abordagens quantitativas com regressões e correlações (Franken; Cook, 2019; Liang; Lu; Deng, 2018; Silva et al., 2023). Métodos mistos e estudos longitudinais foram menos frequentes, limitando a articulação entre a identificação de associações e a compreensão aprofundada dos processos organizacionais.

Os levantamentos realizados em três momentos por Morfi et al. (2021) e os experimentos de escolha de Tadesse e Kassie (2017) ilustram alternativas metodológicas presentes no corpus. Essas contribuições ampliam as possibilidades de investigação, mas não autorizam atribuir a todos os estudos a mesma capacidade de estabelecer direção temporal ou explicar os mecanismos associados aos resultados.

A recorrência de delineamentos transversais restringe a interpretação das mudanças e da direção das relações. Comparações entre cooperativas classificadas em estágios distintos do ciclo de vida também precisam ser diferenciadas do acompanhamento das mesmas organizações ao longo do tempo. Assim, as conclusões devem considerar conjuntamente delineamento, contexto e operacionalização dos construtos.

As revisões da literatura contribuem para contextualizar os achados, identificar tendências

e organizar lacunas. Quando sintetizam estudos primários também incluídos no corpus, porém, não representam evidências empíricas independentes adicionais. A distinção entre essas contribuições evita interpretar a repetição de um resultado em diferentes publicações como confirmação por novas observações.

A diversidade dos resultados pode ser interpretada à luz da abordagem dos stakeholders, apresentada no referencial teórico, essa abordagem considera os diferentes interesses e benefícios envolvidos na avaliação da cooperativa. Essa perspectiva ajuda a compreender a pertinência de considerar resultados para a organização e para seus membros, mas não torna equivalentes indicadores financeiros, benefícios econômicos, avaliações subjetivas e resultados comportamentais. A comparação dos estudos reforça a necessidade de preservar essas distinções. As diferenças entre essas medidas e entre os contextos investigados limitam as comparações e devem ser consideradas na interpretação das associações entre governança e desempenho.

4.5 Síntese integradora e implicações para cooperativas da agricultura familiar

A leitura conjunta dos estudos permite compreender a governança cooperativa pela articulação entre mecanismos formais e relacionais, condições informacionais, participação e resultados organizacionais. Regras contratuais e monitoramento estruturam responsabilidades e formas de acompanhamento, enquanto confiança, capital social e redes se relacionam com a cooperação e o comprometimento dos membros. As evidências apontam possibilidades de complementaridade, condicionadas à configuração e à intensidade dos mecanismos utilizados.

Os resultados sobre monitoramento, conselhos e participação também mostram que a presença de uma prática não assegura, isoladamente, melhores resultados. Escala, complexidade, tipo de cooperativa, estágio do ciclo de vida e incerteza de mercado são aspectos relevantes para interpretar as diferenças identificadas. Essas características, contudo, nem sempre foram examinadas como moderadoras: sua descrição ou a comparação entre contextos não equivale ao teste de como modificam uma relação entre variáveis.

A transparência permanece uma lacuna central. Sua relevância para o acompanhamento da gestão e a participação informada encontra sustentação conceitual, mas sua operacionalização e sua investigação como variável intermediária ainda são limitadas. A revisão oferece fundamentos para aproximar governança, transparência, participação e desempenho, sem demonstrar uma sequência causal geral entre essas dimensões.

Essa articulação também exige reconhecer a diversidade dos resultados cooperativos. Indicadores financeiros, benefícios econômicos dos membros, lealdade, comprometimento e práticas de responsabilidade social expressam dimensões relacionadas, mas distintas. A menor padronização das medidas sociais e ambientais limita a compreensão de como diferentes

configurações de governança se associam ao conjunto dos objetivos organizacionais.

Para cooperativas da agricultura familiar, os achados oferecem referências analíticas para investigar a combinação entre mecanismos formais e relacionais e sua articulação com transparência, participação e desempenho. A pertinência dessas relações depende das características da base social, dos serviços prestados e das condições de funcionamento das organizações, sem pressupor que proximidade comunitária produza automaticamente confiança ou participação efetiva.

Uma implicação consiste em examinar como conselhos, fiscalização e prestação de contas se articulam com confiança, comunicação e redes de cooperação. Outra envolve compreender se as informações disponibilizadas oferecem condições para que os membros acompanhem representantes, discutam alternativas e influenciem decisões. A avaliação dos resultados deve distinguir a situação econômica da cooperativa dos benefícios e das percepções de seus associados.

A aplicação dessas referências exige preservar a diferença entre cooperativas agrícolas e cooperativas da agricultura familiar, uma vez que a composição dos membros nem sempre é explicitada nos estudos. Também requer reconhecer a abrangência dos trabalhos multissetoriais discutidos. Os resultados, portanto, não permitem generalização direta para todas as organizações da agricultura familiar.

A contribuição da síntese consiste em organizar convergências, explicitar tensões e delimitar relações que demandam investigação contextualizada. As implicações apresentadas constituem questões para aprofundamento empírico e orientações condicionais, cuja aplicação à agricultura familiar depende da análise das organizações e dos membros envolvidos.

5 Considerações finais

Este artigo analisou as relações entre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho na literatura selecionada sobre cooperativas agrícolas, discutindo implicações para cooperativas da agricultura familiar. A combinação de análises bibliométrica e de conteúdo de 24 estudos permitiu identificar convergências, diferenças e lacunas. Os resultados apontam possibilidades de complementaridade entre mecanismos formais e relacionais, condicionadas às características organizacionais, ao contexto e à intensidade de utilização, sem sustentar uma configuração universal de governança.

A participação envolve diferentes formas de representação, acompanhamento e influência, cuja compreensão requer considerar redes sociais, competências e custos da decisão coletiva. A transparência oferece uma dimensão analítica relevante para examinar as condições informacionais desses processos, mas permanece insuficientemente operacionalizada e investigada de forma integrada às demais dimensões. O desempenho, por sua vez, reúne medidas

heterogêneas, exigindo distinguir resultados da organização, benefícios dos membros e avaliações comportamentais. O corpus não demonstra uma sequência causal geral entre governança, transparência, participação e desempenho.

A contribuição da revisão consiste em articular essas evidências às perspectivas de natureza econômico-contratual e de natureza social e relacional, explicitando convergências, tensões e limites de interpretação. Para cooperativas da agricultura familiar, os achados oferecem referências analíticas e orientações condicionais, cuja pertinência depende das condições de gestão, da composição da base social, dos serviços prestados e das relações comunitárias. Sua aplicação exige investigação específica, sem transferência direta das evidências nem formulação de recomendações generalizáveis para esse segmento.

As conclusões devem ser interpretadas considerando os limites da revisão. As delimitações relativas às bases consultadas, ao período, aos idiomas e aos tipos documentais podem ter restringido a recuperação de estudos pertinentes. Não foi realizada avaliação formal da qualidade metodológica ou do risco de viés, nem ponderação dos resultados segundo esses critérios. Os estudos utilizam diferentes métodos e indicadores, cujas particularidades devem ser consideradas na interpretação das relações entre governança, transparência, participação e desempenho. Além disso, a identificação limitada de estudos explicitamente voltados às cooperativas da agricultura familiar restringe a aplicação das conclusões a esse contexto.

Pesquisas futuras devem aprofundar a mensuração da transparência e da participação e examinar relações diretas e indiretas entre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho. Cabe investigar em que medida conselhos qualificados, auditorias, regras claras e práticas de prestação de contas se associam à transparência percebida, como esta se relaciona com a participação informada e deliberativa e como os serviços prestados aos cooperados contribuem para o alinhamento de interesses e os resultados organizacionais.

Essa agenda pode considerar o tipo de cooperativa, o estágio do ciclo de vida, a heterogeneidade socioeconômica dos membros e o capital social local. Estudos comparativos podem esclarecer diferenças entre configurações organizacionais; pesquisas longitudinais podem acompanhar mudanças; e métodos mistos podem combinar a análise das associações com a compreensão de como regras, informações e vínculos sociais são utilizados. Na agricultura familiar, também podem ser investigadas a articulação entre família e unidade produtiva, a sucessão geracional, as normas locais e as atitudes diante dos controles formais.

Agradecimentos

Agradecemos ao projeto Centro de Desenvolvimento Rural do Itamarati (CDR), desenvolvido pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pelo apoio à realização

desta pesquisa.

6 Referências

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007. Acesso em: 19 set. 2025.

BAAS, J.; SCHOTTEN, M.; PLUME, A.; CÔTÉ, G.; KARIMI, R. Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. **Quantitative Science Studies**, v. 1, n. 1, p. 377-386, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1162/qss_a_00019. Acesso em: 19 set. 2025.

BIJMAN, J.; HANISCH, M.; VAN DER SANGEN, G. Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 4, p. 641-661, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1111/apce.12055. Acesso em: 22 set. 2025.

BIRKLE, C.; PENDLEBURY, D. A.; SCHNELL, J.; ADAMS, J. Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. **Quantitative Science Studies**, v. 1, n. 1, p. 363-376, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1162/qss_a_00018. Acesso em: 26 set. 2025.

BUSHMAN, R. M.; PIOTROSKI, J. D.; SMITH, A. J. What determines corporate transparency? **Journal of Accounting Research**, Chicago, v. 42, n. 2, p. 207–252, 2004. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2004.00136.x.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Corporate governance mechanisms in the different life cycles of agricultural cooperatives in southern Brazil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n1a5. Acesso em: 27 set. 2025.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/1234-56781806-9479005301006. Acesso em: 24 set. 2025.

FERREIRA, M.; MACAGNAN, C.; VANCIN, D.; TOALDO, A. Technical assistance: a determinant of cooperative member loyalty. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 92, n. 4, p. 649-668, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1111/apce.12312. Acesso em: 20 set. 2025.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L. Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? **Sustainability**, v. 11, n. 19, art. 5321, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su11195321. Acesso em: 23 set. 2025.

GRASHUIS, J.; SU, Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 90, n. 1, p. 77-102, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1111/apce.12205. Acesso em: 29 set. 2025.

HAKELIUS, K. Understanding the board of Swedish farmer cooperatives—cases focusing on board composition and interaction patterns. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 45-52, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.06.001. Acesso em: 20 set. 2025.

HAO, J.; BIJMAN, J.; HEIJMAN, W.; GAO, M. The effect of trust and social pressure on member commitment in agricultural cooperatives: evidence from China. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 95, n. 3, p. 919-944, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1111/apce.12467. Acesso em: 24 set. 2025.

HERCHENBACH, J. S.; BRIGGEMAN, B. C.; BERGTOLD, J. S.; SHANOYAN, A.; LOW, S. A.; MILLER, B. A skills gap analysis of farmer directors of US farmer cooperatives. **Agribusiness**, publicação antecipada on-line, 19 nov. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1002/agr.21997. Acesso em: 27 set. 2025.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; ARCAS-LARIO, N.; SÁNCHEZ-NAVARRO, J. L.; MARCOS-MATÁS, G. Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. **Agribusiness**, v. 38, n. 1, p. 195-219, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1002/agr.21718. Acesso em: 25 set. 2025.

HUHTALA, K.; TUOMINEN, P. Election of board members in cooperatives: a review on cooperative governance vis-à-vis corporate governance. In: European Conference On Innovation And Entrepreneurship, 11., 2016, Jyväskylä, Finlândia. **Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship**: ECIE 2016. Sonning Common: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2016. v. 2, p. 945-954. Disponível em: https://www.proceedings.com/content/031/031940webtoc.pdf. Acesso em: 22 set. 2025.

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT (IFAD). **Engaging with farmers' organizations for more effective smallholder development.** Rome: IFAD, 2016.

JAMALUDDIN, F.; SALEH, N. M.; ABDULLAH, A.; HASSAN, M. S.; HAMZAH, N.; JAFFAR, R.; AZIZ, S. A. A. G.; EMBONG, Z. Cooperative governance and cooperative performance: a systematic literature review. **SAGE Open**, v. 13, n. 3, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1177/21582440231192944. Acesso em: 30 set. 2025.

KUSMIATI, E.; MASYITA, D.; FEBRIAN, E.; CAHYANDITO, M. F. A study on the determinants of successful performance of Indonesian cooperatives. **International Journal of Social Economics**, v. 50, n. 9, p. 1285-1301, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJSE-02-2022-0078. Acesso em: 22 set. 2025.

KYAZZE, L. M.; NKOTE, I. N.; WAKAISUKA-ISINGOMA, J. Cooperative governance and social performance of cooperative societies. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, art. 1284391, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391. Acesso em: 25 set. 2025.

LIANG, Q.; LU, H.; DENG, W. Between social capital and formal governance in farmer cooperatives: evidence from China. **Outlook on Agriculture**, v. 47, n. 3, p. 196-203, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0030727018778603. Acesso em: 24 set. 2025.

LIU, Z.; QU, J.; WU, X.; NIU, X.; FENG, S. Improving member satisfaction with cooperatives: the role of participation in governance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 95, n. 3, p. 703-722, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1111/apce.12456. Acesso em: 29 set. 2025.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; THE PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLOS Medicine**, v. 6, n. 7, art. e1000097, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097. Acesso em: 30 set. 2025.

MORFI, C.; NILSSON, J.; HAKELIUS, K.; KARANTININIS, K. Social networks and member participation in cooperative governance. **Agribusiness**, v. 37, n. 2, p. 264-285, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1002/agr.21660. Acesso em: 24 set. 2025.

OTHMAN, R.; EMBI, R.; ABDUL ARIS, N.; MOHD ARIF, S. M.; CHING CHOO, H.; ISMAIL, N. Board governance and performance: an exploratory study of Malaysian cooperative organizations. **Journal of Southeast Asian Research**, v. 2016, art. 430025, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5171/2016.430025. Acesso em: 27 set. 2025.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; SHAMSEER, L.; TETZLAFF, J. M.; AKL, E. A.; BRENNAN, S. E.; CHOU, R.; GLANVILLE, J.; GRIMSHAW, J. M.; HRÓBJARTSSON, A.; LALU, M. M.; LI, T.; LODER, E. W.; MAYO-WILSON, E.; MCDONALD, S.; MCGUINNESS, L. A.; STEWART, L. A.; THOMAS, J.; TRICCO, A. C.; WELCH, V. A.; WHITING, P.; MOHER, D. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, art. n71, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1136/bmj.n71. Acesso em: 20 set. 2025.

PEK, S. Reconceptualizing and improving member participation in large cooperatives: insights from deliberative democracy and deliberative mini-publics. **M@n@gement**, v. 26, n. 4, p. 68-82, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.8478. Acesso em: 23 set. 2025.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences:** a practical guide. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic costs in member-controlled organizations. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 112-132, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1002/agr.21324. Acesso em: 23 set. 2025.

SILVA, P. R. da; KASPER, L.; BRIZOLLA, M. M. B.; BRUM, A. L.; BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. O. A relação entre os mecanismos de governança e as práticas de responsabilidade social em cooperativas gaúchas. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, Miami, v. 17, n. 8, p. 1-16, e03963, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n8-027. Acesso em: 29 set. 2025.

SISTEMA OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativista**. [S. l.]: Sistema OCB, 2025. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-representacao/manual-de-boas-praticas-de-governanca-cooperativista. Acesso em: 3 jul. 2026.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039. Acesso em: 19 set. 2025.

TADESSE, G.; KASSIE, G. T. Measuring trust and commitment in collective actions: evidence from farmers' marketing organizations in rural Ethiopia. **International Journal of Social Economics**, v. 44, n. 7, p. 980-996, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2015-0253. Acesso em: 25 set. 2025.

THOMAS, T. W.; GUNDEN, C.; MIRAN, B.; MANOI, M. A. Farmers' assessment of social and economic benefits derived from cooperatives, private firms and other agricultural organizations in the Aegean region of Turkey. **Journal of Food, Agriculture & Environment**, v. 9, n. 3-4, p. 1085-1087, 2011.

ZENG, L.; WAN, J.; HE, Q. Member commitment in farmers' cooperatives in China: the role of contractual and relational governance mechanisms. **PLOS ONE**, v. 18, n. 7, art. e0288925, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288925. Acesso em: 26 set. 2025.

ZENG, L.; WAN, J. Substitution or complement: how do contractual and relational governance shape members' organizational commitment to farmer cooperatives? **SAGE Open**, v. 14, n. 3, p. 1-16, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/21582440241266660. Acesso em: 1 out. 2025.