



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

MECANISMOS DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA, PARTICIPAÇÃO E DESEMPENHO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: revisão sistemática

Sinval Vicenzi

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
sinvalvicenzi@ufgd.edu.br

Régio Marcio Toesca Gimenes

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
regiogimenes@ufgd.edu.br

Juliana Rosa Carrijo Mauad

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
julianacarrijo@ufgd.edu.br

RESUMO

As cooperativas de agricultura familiar desempenham papel estratégico na inclusão produtiva, na coordenação de sistemas agroindustriais e no desenvolvimento do meio rural, mas persistem dúvidas sobre como seus arranjos de governança se articulam com transparência, participação e desempenho. Este estudo objetiva mapear o estado da arte sobre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas de agricultura familiar. Adota-se revisão sistemática da literatura, com análise bibliométrica e análise de conteúdo de artigos revisados por pares, indexados nas bases Web of Science e Scopus, publicados nos últimos quinze anos. A amostra final reúne 24 estudos empíricos e revisões. Os resultados mostram que a literatura sobre governança cooperativa é restrita e apresenta especificidades frente à governança corporativa, destacando a dupla condição de usuário-proprietário, a ampla base social e a configuração dos órgãos deliberativos. A evidência empírica indica que a participação ativa dos membros, articulada a mecanismos formais e relacionais de governança, tende a fortalecer lealdade e desempenho econômico, embora esses efeitos se enfraqueçam com o aumento da complexidade organizacional. Conclui-se que persistem lacunas relevantes sobre transparência, indicadores sociais e ambientais, gênero, juventude, assistência técnica e profissionalização, com implicações para pesquisas futuras, políticas públicas e práticas de gestão no meio rural.

Palavras-chave: Organizações coletivas; Gestão cooperativa; Engajamento de membros; Desempenho socioeconômico; Capital social.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas da agricultura familiar desempenham papel central no fortalecimento da agricultura de base social, contribuindo para a inclusão produtiva de pequenos agricultores, a agregação de valor e o acesso a mercados mais competitivos. Essas organizações reduzem assimetrias de informação, geram ganhos de escala e ampliam o poder de negociação, viabilizando melhores condições de comercialização, crédito, assistência técnica e inovação. Entretanto, a sustentabilidade econômica e social dessas cooperativas depende da qualidade de seus mecanismos de governança, que regulam as relações internas entre membros, gestores e conselhos, bem como a interação com mercados e ambientes institucionais complexos (Ferreira et al., 2021; Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023; Kyazze; Nkote; Wakaisuka-Isingoma, 2017; Tadesse; Kassie, 2017).

As cooperativas têm objetivos múltiplos, envolvendo dimensões econômicas, sociais e ambientais, e apresentam estruturas de propriedade e de controle diferentes das empresas tradicionais com fins lucrativos, o que altera incentivos, formas de monitoramento e métricas de desempenho (Franken; Cook, 2019; Jamaluddin et al., 2023). Evidências da literatura internacional indicam que mudanças no ambiente competitivo vêm reconfigurando conselhos e separando funções de supervisão e gestão para responder às pressões de mercado sem perder o controle pelos membros (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). Em países em desenvolvimento, a densidade de capital social e serviços ofertados aos membros, em especial programas estruturados de assistência técnica, associam-se a maior participação, comprometimento, lealdade e redução de comportamentos oportunistas, com reflexos positivos no desempenho das organizações coletivas (Ferreira et al., 2021; Liang; Lu; Deng, 2018; Tadesse; Kassie, 2017).

À luz dessas evidências, a literatura distingue dois eixos de governança: mecanismos formais, como contratos, monitoramento, conselhos de administração, auditorias e incentivos financeiros, e mecanismos relacionais, baseados em confiança, normas sociais, redes de relacionamento e capital social (Hernández-Espallardo et al., 2022; Liang; Lu; Deng, 2018). Essa distinção orienta as variáveis analisadas nesta revisão, as quais são, transparência, participação e desempenho percebido em cooperativas da agricultura familiar. Estudos recentes mostram que redes sociais internas e capital social se relacionam positivamente com a participação dos membros na governança cooperativa, e que a combinação de mecanismos contratuais e relacionais aumenta o comprometimento dos cooperados, fortalecendo a coesão

interna e reduzindo espaço para comportamentos oportunistas (Morfi et al., 2021; Zeng; Wan; He, 2023). Ao mesmo tempo, os impactos dos mecanismos formais são heterogêneos, especialmente ao comparar cooperativas de primeiro grau e federadas, o que exige maior cuidado na definição de regras e de estruturas (Hernández-Espallardo et al., 2022). Transparência e participação entendidas apenas como presença em assembleias ou aumento de reuniões e assentos não garantem, por si só, melhor desempenho. A profissionalização da gestão, a clareza de papéis, a capacidade técnica e o alinhamento entre gestores e membros aparecem como condições essenciais para que a participação se traduza em decisões eficazes (Carpes; Cunha, 2018; Hakelius, 2018; Othman et al., 2016).

Nos 24 estudos analisados, a área de pesquisa mostra forte concentração geográfica e metodológica. A produção se concentra sobretudo em China, Sudeste Asiático/Malásia, Brasil e alguns países da Europa e dos Estados Unidos, com poucos estudos na África e escassez de trabalhos na América Latina fora do Brasil, além da ausência de pesquisas na Oceania e no Oriente Médio. Predominam surveys transversais e análises quantitativas baseadas em questionários e regressões, enquanto estudos longitudinais, de métodos mistos e séries temporais são raros, o que limita observar processos e identificar relações causais (Jamaluddin et al., 2023). Quanto ao desempenho, prevalecem indicadores econômico-financeiros, como retorno sobre ativos e sobre o patrimônio, margens e lucratividade, ao passo que variáveis comportamentais e indicadores sociais e ambientais são menos padronizados e pouco frequentes, restringindo o entendimento de impactos não financeiros (Grashuis; Su, 2019; Hernández-Espallardo et al., 2022; Kyazze; Nkote; Wakaisuka-Isingoma, 2017).

Diante desse quadro, uma revisão sistemática é necessária para sintetizar evidências, identificar padrões teóricos e empíricos, mapear lacunas e indicar caminhos de pesquisa que fortaleçam a sustentabilidade econômica, social e ambiental das cooperativas da agricultura familiar. Formula-se, assim, a seguinte questão de pesquisa: como os mecanismos de governança influenciam a transparência, a participação e o desempenho percebido em cooperativas da agricultura familiar? O objetivo é identificar e analisar o estado da arte sobre o tema, evidenciando os principais achados, lacunas e recomendações para estudos futuros. Ao fazê-lo, o estudo contribui, em termos teóricos, para integrar o eixo econômico-contratual e o eixo socio-relacional da governança em cooperativas da agricultura familiar, explicitando os vínculos entre mecanismos formais e relacionais, transparência, participação e desempenho percebido. Em termos metodológicos, avança ao combinar análise bibliométrica e análise de conteúdo em uma revisão sistemática baseada em artigos revisados por pares das bases Scopus

e Web of Science. Do ponto de vista empírico, sistematiza evidências dispersas, identifica padrões e lacunas geográficas e temáticas e indica uma agenda de pesquisa voltada ao aperfeiçoamento da governança e das políticas públicas para cooperativas da agricultura familiar.

Para os propósitos desta revisão, governança formal refere-se ao conjunto de arranjos explícitos de controle e coordenação, enquanto governança relacional compreende a coordenação baseada em confiança, normas sociais e redes entre membros. Transparência diz respeito à disponibilidade, qualidade e tempestividade das informações aos membros para monitorar e deliberar; participação representa o envolvimento substantivo dos membros em processos decisórios; e desempenho percebido refere-se à avaliação dos membros sobre resultados econômicos, operacionais e socioambientais da cooperativa. Emprega-se governança relacional como termo padrão, mantendo-se “governança informal” apenas nos descritores de busca e nas palavras-chave para garantir reprodutibilidade.

A pesquisa organiza-se da seguinte forma: além desta introdução, a Seção 2 descreve os procedimentos metodológicos de seleção, sistematização e análise dos artigos; a Seção 3 apresenta os resultados das análises bibliométricas e de conteúdo; e a Seção 4 sintetiza as conclusões, implicações e limitações, além de indicar direções para pesquisas futuras.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir o objetivo deste estudo, realizamos uma revisão sistemática da literatura (RSL), conduzida com procedimentos explícitos e sistemáticos para minimizar vieses e aumentar a confiabilidade das evidências (Petticrew; Roberts, 2006). A RSL permite sintetizar evidências, identificar lacunas de pesquisa e orientar agendas de investigação, por meio da organização e análise sistemática do conjunto de publicações sobre o tema (Snyder, 2019).

Para o relato desta revisão, adotou-se a diretriz Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), amplamente reconhecida por promover transparência e reprodutibilidade na apresentação das etapas e resultados de revisões sistemáticas (Moher et al., 2009; Page et al., 2021). Foram seguidas as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, estruturando uma análise quantitativa e qualitativa dos estudos selecionados. As bases de dados consultadas foram Scopus e Web of Science, selecionadas devido à sua ampla cobertura multidisciplinar, recursos de indexação e citação que favorecem buscas reprodutíveis, adequação para análises bibliométricas e relevância na comunidade acadêmica internacional



(Baas et al., 2020; Birkle et al., 2020). Nas análises, utiliza-se governança relacional como termo padrão; mantém-se “governança informal” exclusivamente nos descritores de busca e nas palavras-chave, assegurando a coerência conceitual e a reprodutibilidade do protocolo.

Para a análise bibliométrica dos artigos selecionados, utilizou-se o software RStudio com o pacote Bibliometrix, desenvolvido por Aria e Cuccurullo (2017), que permite realizar análises quantitativas de dados bibliográficos de forma sistemática e reproduzível. Complementarmente, empregou-se o aplicativo Biblioshiny, interface gráfica integrada ao Bibliometrix, que facilita a geração de visualizações e análises de redes de colaboração, cocitação, acoplamento bibliográfico e coocorrência de palavras-chave. Essas ferramentas possibilitam identificar padrões, tendências e conexões na produção científica, enriquecendo a compreensão do panorama da literatura sobre o tema estudado.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS (PRISMA)

A busca foi realizada nas bases Web of Science e Scopus em setembro de 2025, aplicada aos campos título, resumo e palavras-chave, utilizando a seguinte estratégia booleana: ("governance mechanisms" OR "cooperative governance" OR "formal governance" OR "informal governance") AND (transparen* OR participat* OR performance*) AND (cooperativ*). O operador OR foi utilizado para captar estudos que abordassem ao menos uma das dimensões (transparência, participação ou desempenho), sendo a aderência temática confirmada na etapa de triagem. Os filtros aplicados consistiram em: tipo de documento “artigos”, sem restrição de área temática, publicados entre 2011 e 2025 e nos idiomas inglês, espanhol e português. A busca resultou em 176 artigos na Web of Science e 161 artigos na Scopus, totalizando 337 registros. Os dados foram exportados em formato BibTeX e analisados no RStudio com o pacote Bibliometrix. Após a comparação das duas bases e a exclusão de duplicados, restaram 209 trabalhos únicos, exportados em planilha XLS para a etapa seguinte.

2.2 TRIAGEM DOS ESTUDOS

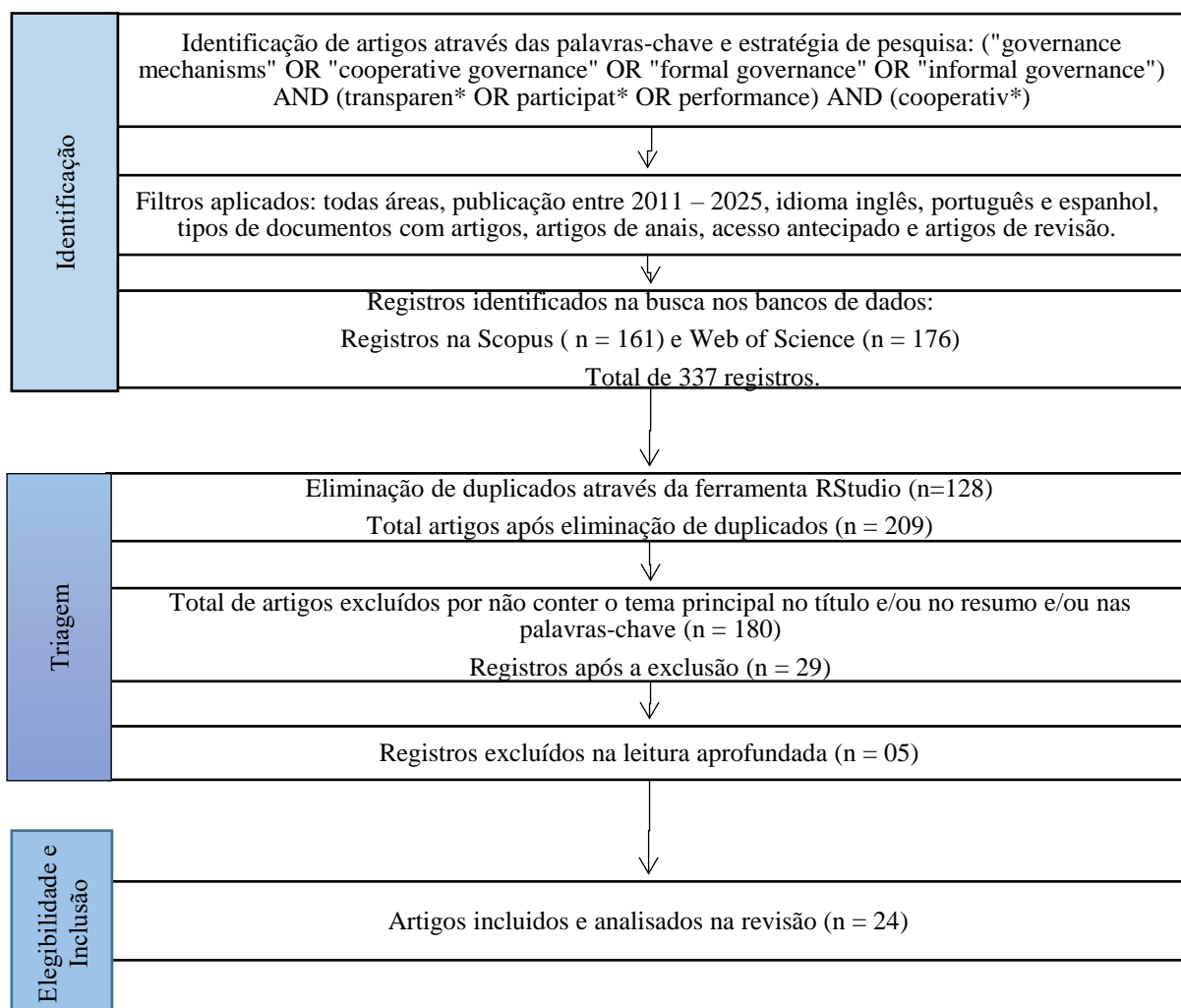
A triagem consistiu na leitura dos títulos e resumos de cada artigo, verificando seu enquadramento nos temas de mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas. Foram excluídos textos que se concentravam em temáticas diferentes das propostas, mantendo-se aqueles com resultados aplicados às dinâmicas

organizacionais de cooperativas agrícolas. Dos 209 artigos, foram selecionados 29 para leitura completa.

2.3 ELEGIBILIDADE E INCLUSÃO DOS ARTIGOS

Na leitura completa dos 29 artigos, afunilaram-se os critérios de seleção, mantendo apenas estudos que abordassem sobre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas. O resultado final foi a seleção de 24 artigos que se tornaram objeto de análise quantitativa (bibliométrica) para mapear padrões de produção e qualitativa (análise de conteúdo) para sintetizar as evidências e identificar lacunas teóricas e empíricas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Fluxograma PRISMA para identificação e seleção de artigos



Fonte: Elaboração própria (2025).



3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seção de resultados apresenta uma síntese rigorosa das publicações incluídas e analisadas nesta Revisão Sistemática da Literatura (RSL), abordando tanto a caracterização quantitativa quanto a interpretação qualitativa dos estudos. Essa abordagem integrada visa fornecer um panorama detalhado e fundamentado da produção científica sobre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho no contexto das cooperativas agrícolas.

Os resultados estão organizados em três seções complementares. A primeira seção apresenta a análise bibliométrica, contemplando os tipos de documentos publicados, a produção anual, os autores e periódicos mais relevantes, bem como a origem geográfica das pesquisas, a rede de autoria e os termos mais utilizados nas palavras-chave. A segunda seção apresenta a análise de conteúdo dos 24 documentos selecionados sobre a temática estudada. A terceira seção apresenta a estrutura conceitual do estudo, oferecendo uma visão geral das etapas metodológicas e dos principais resultados obtidos.

3.1 RESULTADOS DA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

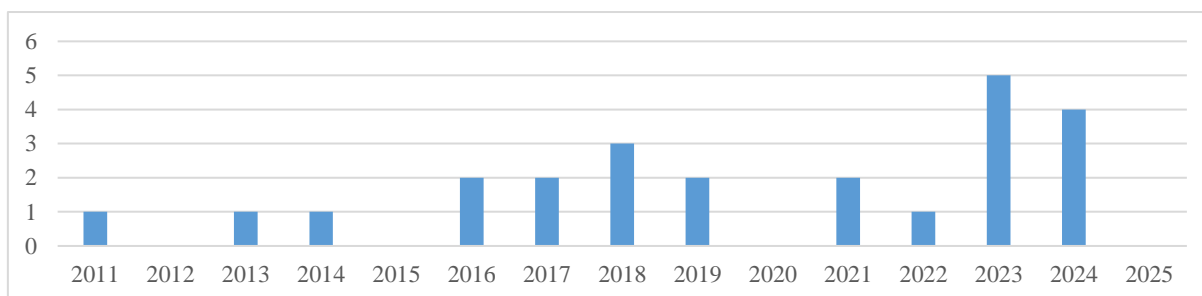
Nesta subseção, são apresentados os dados quantitativos referentes ao conjunto de publicações incluídas na revisão. O objetivo é caracterizar o panorama geral das pesquisas sobre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas, observando aspectos como a distribuição temporal das publicações, os periódicos mais recorrentes e a origem geográfica das instituições de pesquisa. Esse perfil quantitativo permite identificar tendências e concentrações na produção científica, oferecendo uma visão ampla sobre a evolução do interesse acadêmico no tema e as regiões com maior atividade de pesquisa.

A análise dos 24 artigos selecionados, conforme procedimentos descritos na metodologia, revelou alguns padrões. A Figura 2 apresenta a evolução anual das publicações sobre o tema no período de 2011 a 2025. No total, foram identificados 24 artigos, com média de 1,6 publicações por ano. A distribuição temporal revela quatro anos sem registros (2012, 2015, 2020 e 2025), porém sem hiatos prolongados que indiquem descontinuidade na produção científica.

A análise por períodos demonstra características distintas na produção acadêmica. No período pré-2020, foram publicados 12 artigos com média de 1,33/ano, enquanto no período

pós-2020 foram registrados 12 artigos com média de 2,4/ano, indicando leve aumento na produtividade. O ano de 2023 apresentou o maior volume, com cinco publicações. O triênio 2023-2025 concentra nove artigos, representando aproximadamente 37,50% do total do período analisado, o que sugere crescimento recente do interesse acadêmico sobre o tema. Esses dados indicam que, embora o volume anual seja relativamente modesto, a área tem mantido produção contínua, com sinais de consolidação nos últimos anos.

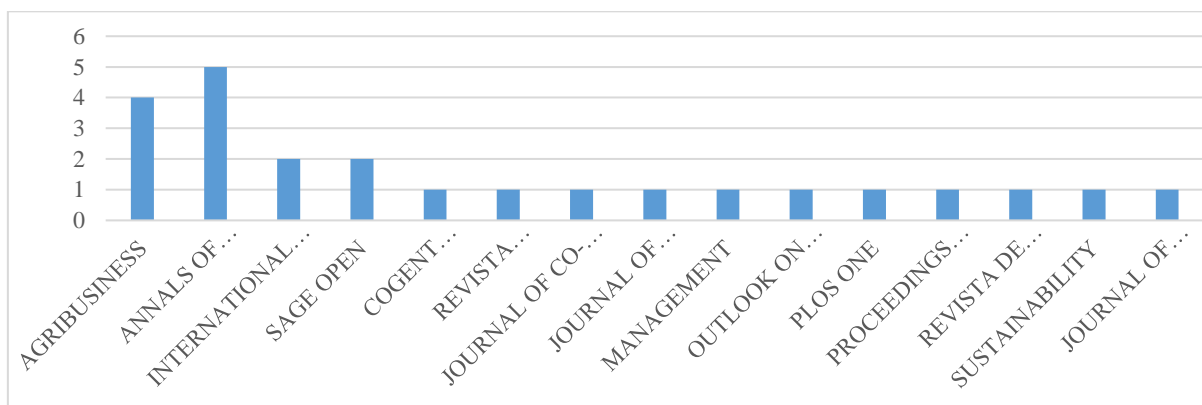
Figura 2: Evolução anual do número de publicações científicas



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 3 apresenta a distribuição das 24 publicações entre os periódicos científicos. O periódico *Annals of Public and Cooperative Economics* concentrou o maior número de artigos, com cinco publicações, seguido por *Agribusiness* com quatro publicações e *International Journal of Social Economics* e *Sage Open* cada um com duas publicações. As quatro principais fontes concentram 13 artigos, representando 54,17% do total da produção analisada, indicando uma liderança sem dominância excessiva. Os demais 11 artigos estão distribuídos entre periódicos que publicaram apenas um artigo cada, evidenciando dispersão da produção científica em múltiplas fontes.

Figura 3: Distribuição das publicações totais por periódicos

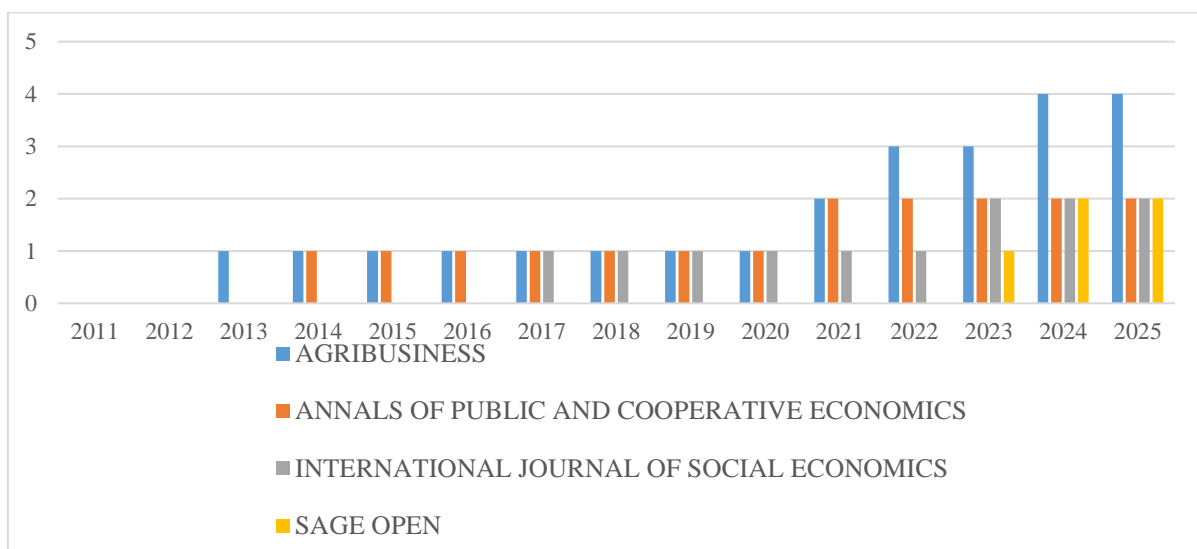


Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 4 apresenta a evolução temporal das publicações dos principais periódicos no período de 2011 a 2025. Embora o recorte temporal inicie em 2011, as publicações começaram efetivamente apenas em 2013, totalizando 58 artigos, com pico em 2024 com 10 publicações. Três fontes concentram 91% da produção: Agribusiness com 24 publicações, Annals of Public and Cooperative Economics com 17 publicações e International Journal of Social Economics com 12 publicações. Esses periódicos demonstram atividade consistente desde 2013, sugerindo consolidação do tema como área de interesse contínuo.

O triênio 2023-2025 apresenta intensificação da produção, concentrando aproximadamente 48% das publicações dos principais periódicos. O Agribusiness iniciou com uma publicação em 2013 e apresentou crescimento progressivo, alcançando quatro artigos anuais em 2024-2025. Os demais periódicos seguiram trajetória similar de crescimento gradual, evidenciando maturação do campo de estudos.

Figura 4: Evolução anual das publicações por periódico

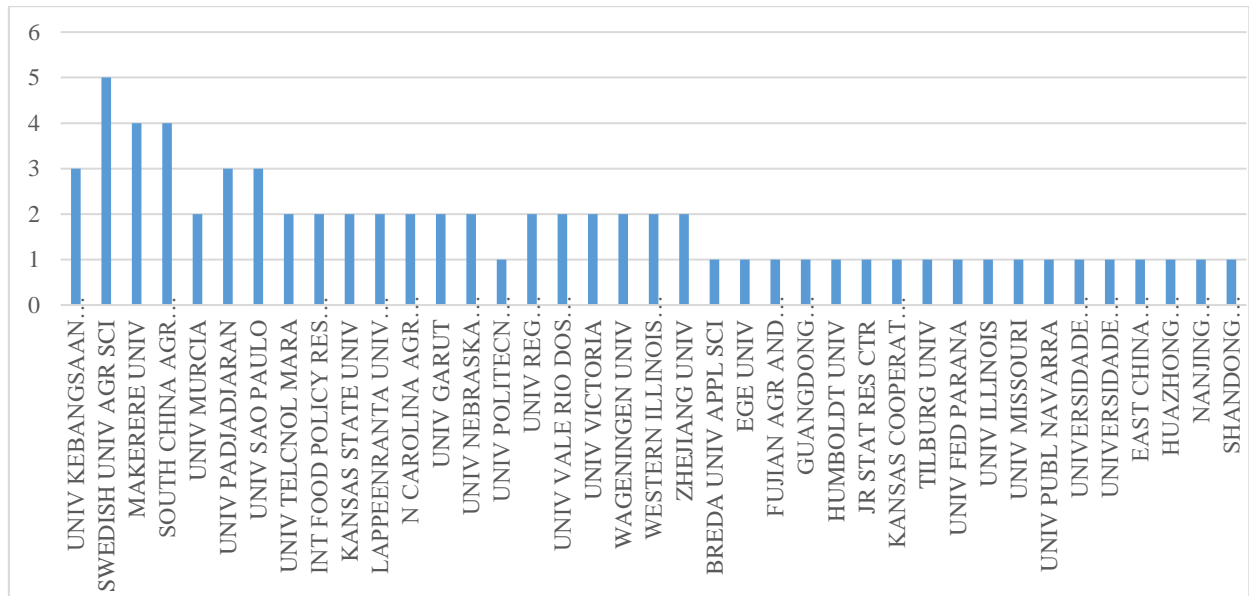


Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 5 apresenta a distribuição das publicações por instituição de pesquisa. Foram identificadas 39 instituições com 69 vínculos autor-instituição, evidenciando ampla rede colaborativa. A Swedish University of Agricultural Sciences (SLU) lidera com cinco publicações. Com quatro publicações cada, destacam-se a Makerere University e a South China Agricultural University (SCAU). Três publicações foram registradas pela Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universitas Padjadjaran (UNPAD) e Universidade de São Paulo (USP). Esse conjunto de seis instituições concentra 32% dos vínculos autor-instituição,

enquanto as demais 33 instituições apresentam uma ou duas publicações cada, demonstrando distribuição geográfica diversificada da produção científica sobre o tema.

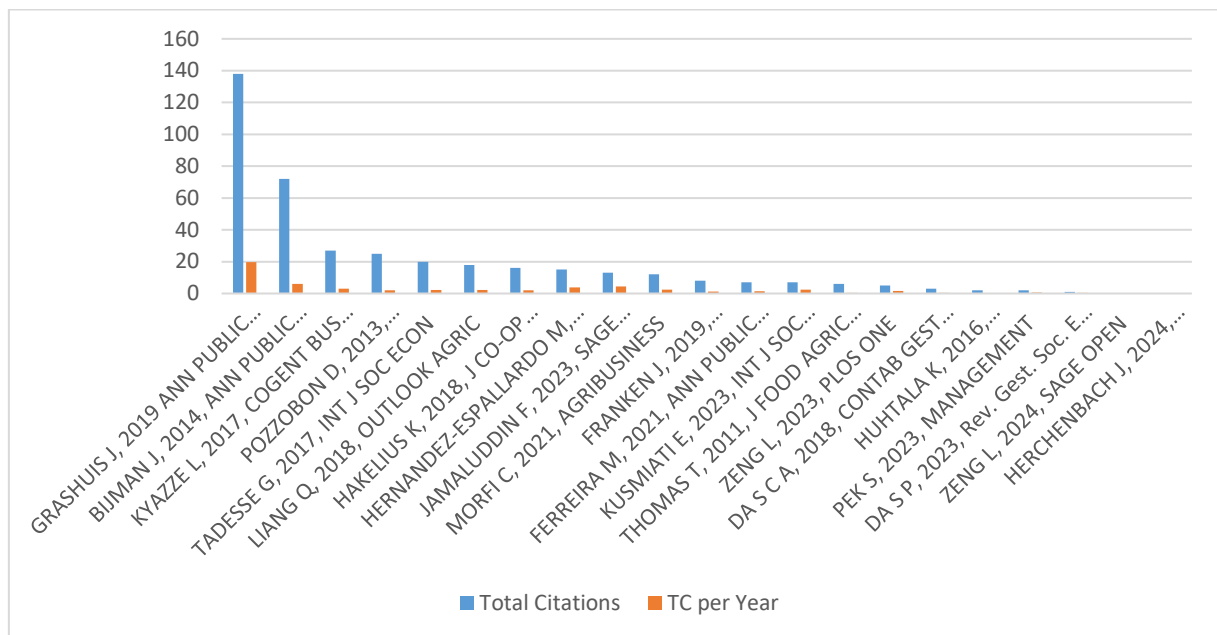
Figura 5: Distribuição de publicações científicas por instituição



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 6 apresenta o ranking de citações dos 24 artigos analisados. O conjunto totaliza 397 citações globais, com média de 16,5 citações por artigo, evidenciando distribuição assimétrica. Os cinco artigos mais citados concentram 71,03% das citações, e os dez primeiros concentram 89,67% do total. O artigo mais citado é “A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude” de Grashuis, Jasper e Ye Su (2019), publicado em *Annals of Public and Cooperative Economics*, com 138 citações e média de 19,71 citações/ano. Em segundo lugar “Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU”, de Bijman, Hanisch e Van der Sangen (2014), publicado em *Annals of Public and Cooperative Economics*, com 72 citações e média de 6 citações/ano. Em terceiro é “Cooperative governance and social performance of cooperative societies”, de Kyazze, Nkote e Wakaisuka-Isingoma (2017), publicado em *Cogent Business & Management*, registrando 27 citações. Entre os trabalhos recentes com maior taxa de citação anual, destacam-se Jamaluddin et al. (2023) em *SAGE Open*, com 4,33 citações/ano, e Hernández-Espallardo et al. (2022) em *Agribusiness*, com 3,75 citações/ano.

Figura 6: Ranking de citações por autor em publicações científicas

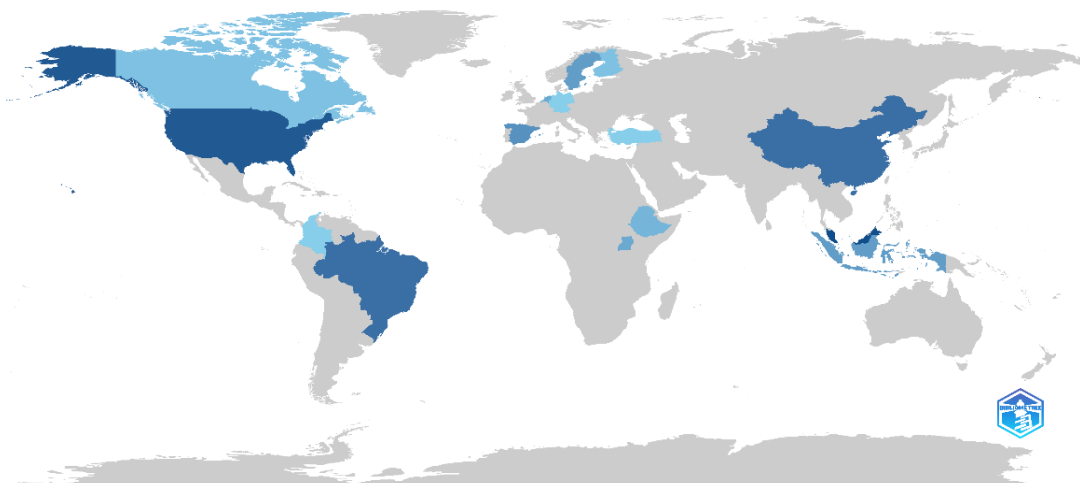


Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 7 apresenta a distribuição geográfica das publicações por país de afiliação dos autores. Foram identificadas 75 publicações distribuídas em 14 países. Destaque para a Malásia, que lidera com 12 publicações (16%), seguida pelos Estados Unidos com 11 (14,67%), Brasil e China com 9 publicações cada (12% cada). Esses quatro países concentram 54,67% da produção total.

A distribuição geográfica revela a presença de múltiplas regiões na produção científica sobre governança em cooperativas agrícolas: Ásia, com Malásia, China, Indonésia e Turquia; Américas, com Estados Unidos, Brasil e Canadá; Europa, com Espanha, Suécia, Países Baixos, Finlândia e Alemanha; e África, com Uganda e Etiópia. Esse conjunto evidencia a abrangência internacional dos estudos e indica que a pesquisa neste campo não é dominada por uma única região, configurando uma agenda de fato globalizada. Destaca-se, ainda, a presença significativa do “Sul Global”, não apenas como objeto de estudo, mas como produtor ativo de conhecimento, com Indonésia, Uganda e Etiópia publicando regularmente. Além disso, análises sobre cooperativas na Turquia, Indonésia e China ilustram a diversidade de contextos organizacionais contemplados na amostra (Hao et al., 2024; Kusmiati et al., 2023; Liu et al., 2024; Thomas et al., 2011).

Figura 7: Distribuição geográfica das publicações científicas por país

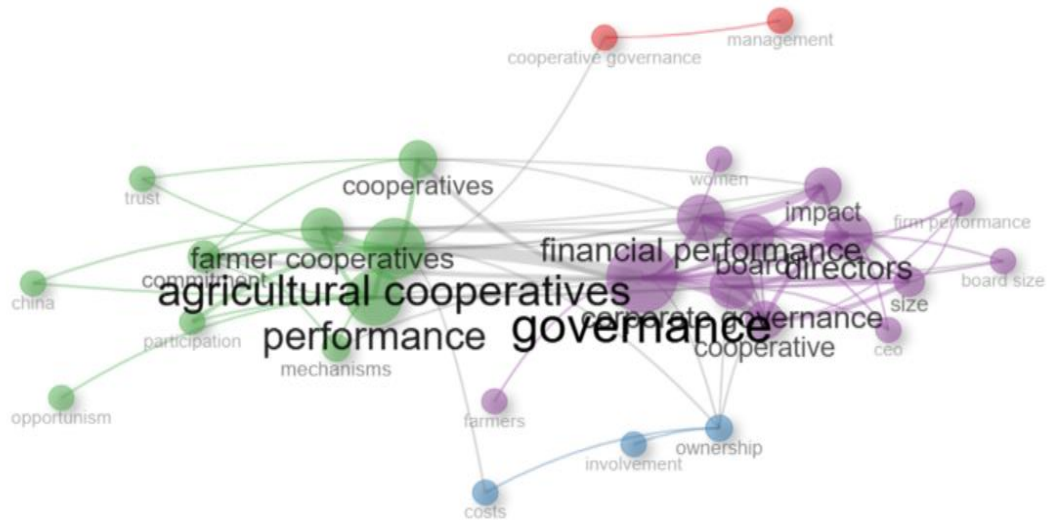


Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 8 apresenta a rede de coocorrência das palavras-chave dos artigos analisados. Os nós de maior tamanho indicam termos mais frequentes, enquanto a espessura das arestas representa a força de coocorrência entre os termos. Os termos centrais identificados são *governance*, *agricultural cooperatives* e *performance*, evidenciando que a literatura articula governança e desempenho no contexto de cooperativas agrícolas. Esses nós conectam-se a termos como *board*, *directors*, *financial performance*, *participation*, *trust* e *opportunism*, indicando diversidade temática nas abordagens de governança cooperativa.

A análise de clusters revela quatro agrupamentos temáticos distintos. O cluster roxo concentra termos relacionados à estrutura de governança como *board composition*, *board size*, CEO e sua relação com indicadores de desempenho econômico-financeiro. O cluster verde agrupa termos associados à dimensão relacional como *cooperatives*, *farmer cooperatives*, *participation*, *trust*, *commitment* e *opportunism*, com destaque para estudos no contexto chinês. O cluster vermelho articula *cooperative governance* e *management*, representando a interface entre governança e práticas gerenciais. O cluster azul reúne termos ligados à estrutura de propriedade como *ownership*, *involvement* e *costs*.

Figura 8: Rede de coocorrência entre palavras-chave nas publicações científicas



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 9 apresenta a nuvem de palavras-chave mais frequentes nas publicações analisadas, em que o tamanho representa a frequência de ocorrência dos termos. Os termos mais proeminentes são *agricultural cooperatives*, *governance* e *performance*, confirmando o foco da literatura na relação entre governança e desempenho no contexto de cooperativas agrícolas. Termos como *farmer cooperatives* e *agribusiness* reforçam a predominância do setor rural. Em relação aos mecanismos de governança, destacam-se *directors*, *board*, *board size*, *board meetings* e *CEO*, evidenciando a ênfase em estruturas de conselho e gestão. Termos relacionados a dimensões financeiras como *performance* e *financial performance* aparecem com maior frequência em comparação a indicadores sociais e ambientais, que apresentam menor proeminência. Observa-se destaque para os termos *mechanisms*, *ownership*, *participation* e *involvement*, indicando interesse nos instrumentos formais e processos participativos que influenciam o desempenho. Paralelamente, a presença de *trust*, *commitment* e *social capital* reforça a importância de ativos relacionais nas cooperativas, conectando governança a coesão e lealdade entre os membros.

Figura 9: Nuvem de palavras-chave mais frequentes nas publicações científicas



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

A análise bibliométrica apresentada evidencia um crescimento recente da produção científica sobre governança em cooperativas agrícolas, com concentração moderada em periódicos especializados e distribuição geográfica diversificada, abrangendo instituições de pesquisa em múltiplos contextos culturais. Os termos centrais identificados nas redes de coocorrência confirmam o foco da literatura na articulação entre mecanismos de governança, estruturas de controle e indicadores de desempenho organizacional.

Na seção seguinte, será apresentada a análise de conteúdo dos 24 artigos selecionados, aprofundando a compreensão sobre os principais construtos, métodos e resultados dos estudos que compõem o estado da arte sobre governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas.

3.2 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Nesta subseção sintetiza-se a análise qualitativa dos 24 estudos revisados, com foco nos principais construtos, achados empíricos e lacunas sobre mecanismos de governança, transparência, participação e desempenho em cooperativas agrícolas. Os trabalhos se organizam em quatro abordagens teóricas principais. A teoria da agência e a economia dos custos de transação formam o eixo econômico-contratual, que explica incentivos, monitoramento e mitigação do oportunismo. As abordagens de stakeholders e de capital social compõem o eixo

socio-relacional, que explica confiança, coesão e participação. Neste estudo, esse enquadramento orienta a escolha dos métodos e indicadores e organiza a síntese das evidências.

A leitura integrada dos estudos evidencia um vínculo central na governança de cooperativas, que se organiza, de modo recorrente, em duas dimensões complementares. De um lado estão os mecanismos formais, como conselhos de administração, contratos de fornecimento, sistemas de monitoramento e auditoria, incentivos econômicos e arranjos hierárquicos de controle e, de outro, os mecanismos relacionais, como confiança, normas sociais compartilhadas, reputação, comunicação aberta e capital social entre os membros (Liang; Lu; Deng, 2018). Morfi et al. (2021) reforçam a importância das redes sociais internas e do capital social como base relacional da participação dos membros na governança. Estudos como Hernández-Espallardo et al. (2022) e Zeng e Wan (2024) mostram que regras claras e instrumentos contratuais reduzem ambiguidades e riscos de oportunismo, enquanto reciprocidade e confiança estabilizam a cooperação ao longo do tempo e estão associadas a maiores níveis de comprometimento. Em contextos de maior incerteza de mercado, a combinação de regras e incentivos com confiança e boas relações torna-se crucial para reduzir desvios de conduta e manter os membros engajados e comprometidos (Liang; Lu; Deng, 2018; Tadesse; Kassie, 2017).

As evidências indicam que dispositivos contratuais bem estruturados tendem a se associar positivamente à governança relacional quando criam previsibilidade, reduzem assimetria de informação e fomentam interações repetidas entre cooperativa e membros (Liang; Lu; Deng, 2018; Zeng; Wan, 2024). Regras de distribuição de sobras orientadas à patronagem, canais estáveis de comunicação e práticas que reforçam reputação contribuem para alinhar os incentivos do membro-usuário aos objetivos organizacionais (Franken; Cook, 2019; Morfi et al., 2021). Ainda assim, a literatura aponta efeitos não lineares como níveis excessivos de monitoramento e ênfase exclusiva em recompensas econômicas que podem reduzir a eficácia dos mecanismos ou gerar efeitos contraproducentes, especialmente em cooperativas federadas e de grande porte (Carpes; Cunha, 2018; Hernández-Espallardo et al., 2022). Quando a organização se torna mais complexa sem reforçar a capacidade de discutir e utilizar informações com qualidade, os custos de coordenação aumentam e a eficácia da governança tende a diminuir (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Franken; Cook, 2019).

No plano relacional, Morfi et al. (2021) mostram que o comportamento político-organizacional dos membros é moldado por redes sociais de base comunitária. Com base em dados coletados em três momentos ao longo de vinte anos em cooperativas agrícolas, os autores

evidenciam que redes pessoais, como família e amigos, pesam mais do que redes profissionais na decisão de aceitar cargos eletivos, padrão que se mantém estável ao longo do período estudado. Esse resultado indica que relações de confiança na comunidade são decisivas para atrair e renovar lideranças, sugerindo que trajetórias de governança não se explicam apenas por atributos formais dos conselhos. Em cooperativas de grande porte, a literatura tem proposto minipúblicos deliberativos como complemento institucional para qualificar a deliberação e a representatividade (Pek, 2023). Entretanto, ampliar espaços de fala gera custos democráticos específicos, distintos dos custos de agência, exigindo organizar o fluxo de informações, mediar conflitos e evitar decisões lentas (Herchenbach et al., 2024; Pozzobon; Zylbersztajn, 2013).

Evidências apontam que dar aos membros poder de acompanhar a gestão e espaço para inovar melhora o desempenho social, enquanto a simples ratificação de decisões e o cumprimento formal de políticas não são suficientes (Kyazze; Nkote; Wakaisuka-Isingoma, 2017). Em cooperativas brasileiras, mecanismos como comitê de gestão de riscos, conselho fiscal, comitê de auditoria e cumprimento de código de ética associam-se positivamente a práticas de responsabilidade social em suas dimensões econômica, legal, ética e discricionária (Silva et al., 2023). De forma mais ampla, esses arranjos contribuem para maior transparência e redução de conflitos de interesse e assimetrias de informação entre gestores e membros, fortalecendo a legitimidade interna e externa das cooperativas. A qualidade da informação aparece como elo central para que a participação se traduza em influência efetiva sobre decisões estratégicas. A assistência técnica também atua como mecanismo de governança, na medida em que, ao elevar produtividade e qualidade, programas estruturados aumentam os ganhos dos cooperados, reduzem incentivos à venda externa e fortalecem a lealdade de longo prazo, o que aproxima as decisões individuais dos objetivos coletivos (Ferreira et al., 2021).

A estrutura e o funcionamento dos conselhos são temas recorrentes, mas os resultados são dependentes de contexto. Além do tamanho e da composição dos conselhos, a literatura também discute os processos de seleção e eleição de diretores em cooperativas, destacando como esses arranjos influenciam a atuação dos órgãos de governança (Huhtala; Tuominen, 2016; Huhtala et al., 2020). Há evidências de que cooperativas com conselhos menores e diretores-presidentes mais experientes apresentam melhor desempenho econômico (Franken; Cook, 2019), enquanto outros estudos indicam que cooperativas mais complexas podem se beneficiar de conselhos maiores e mais diversos (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Hakelius, 2018). A presença de diretores externos não assegura, por si, melhores resultados, mas a formação dos conselheiros e a compreensão do modelo cooperativo pelo diretor-

presidente despontam como fatores críticos (Hakelius, 2018). Mudanças competitivas deslocaram parcela do poder decisório para gestores profissionais, reconfigurando a interação entre conselho e gestão (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). Por isso, a literatura sugere cautela em se apoiar apenas em medidas simples, como tamanho do conselho e frequência de reuniões, pois esses indicadores muitas vezes não mostram efeito claro ou produzem resultados inconsistentes (Franken; Cook, 2019; Othman et al., 2016). O que importa é a qualidade das decisões, a competência dos conselheiros e a adequação da estrutura de governança ao contexto da cooperativa.

Quanto ao desempenho, prevalece um enquadramento multidimensional, ainda que a mensuração permaneça concentrada em indicadores econômico-financeiros e variáveis comportamentais ligadas ao bem-estar e às atitudes dos membros (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023). Trabalhos que mensuram de forma sistemática dimensões sociais e ambientais ainda são minoritários. Alguns mapeiam impactos sociais em maior detalhe e Silva et al. (2023) examinam práticas de responsabilidade social em cooperativas brasileiras. A sustentabilidade ambiental aparece pouco operacionalizada e, quando presente, é captada por indicadores heterogêneos, o que dificulta comparações (Jamaluddin et al., 2023). Ao mesmo tempo, há evidências de que a filiação cooperativa se associa a melhores preços, maior adoção tecnológica e aumento de renda, ainda que os benefícios sejam desigualmente distribuídos (Grashuis; Su, 2019). De forma geral, a avaliação de desempenho está se ampliando para incluir resultados além dos financeiros, mas ainda há necessidade de aperfeiçoar métricas e metodologias para captar de maneira consistente as dimensões sociais e ambientais (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023).

Os padrões metodológicos ajudam a explicar a heterogeneidade dos achados. Na amostra dos 24 estudos predominam *surveys* transversais e análises quantitativas baseadas em questionários e regressões (Franken; Cook, 2019; Liang; Lu; Deng, 2018; Silva et al., 2023). Estudos de métodos mistos são raros, revelando lacuna na articulação entre dados quantitativos e percepções qualitativas aprofundadas (Jamaluddin et al., 2023). Pesquisas longitudinais também são escassas, o que limita a observação de processos e relações causais. Entre as poucas exceções, destacam-se o acompanhamento da participação e das redes sociais dos membros em três ondas de pesquisa ao longo de vinte anos (Morfi et al., 2021), a análise de programas de assistência técnica como estratégia de fidelização (Ferreira et al., 2021) e o mapeamento de inovações de governança em cooperativas europeias (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). Estudos experimentais mostram níveis moderados ou baixos de confiança, porém mais elevados



entre membros mais ativos, com maior tempo de filiação e em organizações mais antigas, sugerindo que história compartilhada e interações repetidas contribuem para formar capital social e reduzir custos de monitoramento (Tadesse; Kassie, 2017).

A perspectiva do ciclo de vida ajuda a explicar como vínculos e mecanismos de governança assumem configurações distintas ao longo do tempo. Evidências indicam que cooperativas em diferentes estágios apresentam níveis diferenciados de mecanismos de governança, com sinais de que, nas fases iniciais, mecanismos ligados à participação tendem a ser mais desenvolvidos do que na maturidade, enquanto estágios de declínio se associam a controles menos eficientes e deficiências de comunicação interna (Carpes; Cunha, 2018). Nesses contextos, rotinas e controles podem se enfraquecer por acomodação, aumento de complexidade ou mudança no perfil dos membros, tornando necessária a reconfiguração periódica de práticas para preservar o alinhamento entre gestores e cooperados (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Carpes; Cunha, 2018).

Do ponto de vista estrutural, a literatura recente enfatiza a interação entre governança formal e relacional como determinante de comprometimento dos membros e desempenho, mas ainda expõe lacunas importantes (Liang; Lu; Deng, 2018; Zeng; Wan; He, 2023; Zeng; Wan, 2024). Faltam modelos teóricos integrados que explicitem como diferentes mecanismos se complementam ou entram em conflito em contextos institucionais variados e ao longo do ciclo de vida das cooperativas (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023). Poucos trabalhos incorporam moderadores contextuais, como escala, heterogeneidade da base social, grau de profissionalização e incerteza de mercado, nas relações entre governança, transparência, participação, comprometimento e desempenho (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Carpes; Cunha, 2018). Também persiste a escassez de análises longitudinais, o que limita a compreensão de trajetórias e mudanças (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023).

A transparência figura como tema central, mas ainda é pouco modelada (Jamaluddin et al., 2023). Ela é amplamente reconhecida como desejável, porém raramente testada como variável mediadora que conecta mecanismos de governança à participação efetiva, especialmente à participação deliberativa (Jamaluddin et al., 2023; Silva et al., 2023). Esse elo teórico-empírico ajudaria a explicar por que mais reuniões ou conselhos maiores não se traduzem automaticamente em melhor desempenho (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Grashuis; Su, 2019). A literatura também destaca duas tensões pouco exploradas: eficiência versus democracia e representatividade versus competência (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). No primeiro caso, trata-se de qualificar a participação para que as decisões não fiquem

travadas sem perder legitimidade (Pozzobon; Zylbersztajn, 2013). No segundo, o desafio é formar conselhos que representem a base social e, ao mesmo tempo, disponham de competências exigidas por operações mais complexas (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014). Levantamentos com dirigentes e executivos sugerem lacunas em finanças cooperativas e governança e destacam como competências críticas o questionamento crítico, o planejamento estratégico e a capacidade de compreender o cenário econômico (Herchenbach et al., 2024).

No plano teórico-metodológico, os estudos revisados apontam a necessidade de testar modelos empíricos para a cadeia que vai da governança à transparência, desta à participação e, por fim, ao desempenho, estimulando mediações e efeitos indiretos e incorporando moderadores contextuais, como tipo de cooperativa, estágio de ciclo de vida, heterogeneidade socioeconômica e capital social local (Bijman; Hanisch; Van der Sangen, 2014; Jamaluddin et al., 2023). Na prática, isso significa avaliar em que medida conselhos preparados, auditorias robustas e regras claras aumentam a transparência percebida; como essa transparência gera participação mais qualificada e orientada a resultados; qual o papel do conselho fiscal e da direção executiva na integridade das decisões e na prestação de contas; e como serviços aos cooperados funcionam como instrumentos de alinhamento de interesses e retenção de mais valor na cooperativa (Banco Central do Brasil, 2008; Ferreira et al., 2021; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015; Kyazze; Nkote; Wakaisuka-Isingoma, 2017; Organização das Cooperativas Brasileiras, 2016).

Em síntese, a literatura recente converge para um modelo de governança integrado em que mecanismos formais e relacionais precisam atuar de forma complementar. Regras e contratos bem definidos, combinados com transparência e prestação de contas, reduzem incertezas e assimetrias de informação, enquanto confiança, capital social e participação deliberativa sustentam o engajamento e o comprometimento dos membros (Liang; Lu; Deng, 2018; Morfi et al., 2021; Zeng; Wan; He, 2023). Esses elementos se relacionam positivamente com o desempenho econômico e social, embora a dimensão ambiental ainda seja pouco operacionalizada e comparável (Jamaluddin et al., 2023; Kyazze; Nkote; Wakaisuka-Isingoma, 2017). As diferenças de resultados decorrem, em boa medida, de contextos específicos e do dimensionamento adequado da intensidade dos mecanismos, o que reforça a necessidade de estudos comparativos, abordagens longitudinais e modelos explicativos mais integrados (Grashuis; Su, 2019; Jamaluddin et al., 2023). Consolidar esse campo implica explicitar o papel mediador da transparência e da participação efetiva dos membros, considerar o ciclo de vida e a heterogeneidade da base social e fortalecer a capacidade de deliberação, de modo a aproximar

teoria e prática na construção de sistemas de governança legítimos, participativos e eficazes nas cooperativas da agricultura familiar (Carpes; Cunha, 2018; Pozzobon; Zylbersztajn, 2013).

4 CONCLUSÕES

O estado da arte mostra que a governança em cooperativas agrícolas, em especial na agricultura familiar, é complexa por combinar objetivos econômicos e sociais e lidar simultaneamente com conflitos de agência e tensões democráticas. Há consenso de que sistemas de governança eficazes são essenciais para a sustentabilidade, a legitimidade e o desempenho. No plano teórico, a teoria da agência permanece central, articulada à economia dos custos de transação, que explicita o oportunismo, e à teoria dos custos democráticos, que evidencia desafios de participação e heterogeneidade da base social. Ao mesmo tempo, observa-se uma transição de enfoques estritamente gerenciais para abordagens sociais e de stakeholders, nas quais o capital social ajuda a explicar por que os membros cooperam e confiam. Nesse movimento, a governança relacional desponta como complemento decisivo à governança formal, e a confiança opera como mecanismo estratégico que potencializa dispositivos contratuais, eleva o comprometimento dos membros e reduz o oportunismo, em linha com o quadro conceitual apresentado na introdução.

Os achados empíricos reforçam essa visão integrada. A eficácia dos mecanismos de governança varia ao longo do ciclo de vida organizacional, ou seja, a participação tende a ser mais intensa nas fases iniciais e declina na maturidade, o que exige ações específicas de manutenção do engajamento. Programas de assistência técnica, transparência ativa e auditorias mais robustas aparecem como instrumentos centrais para preservar a lealdade, reduzir comportamentos oportunistas e alinhar decisões individuais aos objetivos coletivos. O desempenho é tratado de forma cada vez mais multidimensional, valorizando avaliações feitas pelos próprios membros, e parte da literatura aponta associação positiva entre boas práticas de governança, responsabilidade social e resultados econômicos, conectando governança, transparência, participação e desempenho conforme discutido nos resultados da revisão. Ao mesmo tempo, a busca por consenso pode levar à paralisia decisória, por isso qualificar a participação, sobretudo a deliberativa, é essencial para sustentar a legitimidade sem perder eficácia.

Apesar desses avanços, a RSL evidencia lacunas estruturais na literatura. A mais recorrente é a submodelagem da transparência que, embora reconhecida como elemento central,

raramente é tratada como variável mediadora entre mecanismos de governança e participação, de modo que a cadeia que liga governança, transparência, participação e desempenho permanece pouco testada. Outra lacuna importante é o tratamento explícito da agricultura familiar. Muitas cooperativas estudadas envolvem agricultores familiares, mas poucas análises exploram particularidades como a sobreposição entre família e unidade produtiva, desafios de sucessão geracional, normas locais e eventuais resistências a controles formais. Também seguem pouco examinadas tensões como eficiência versus democracia e representatividade versus competência nos conselhos, o que limita a compreensão de como equilibrar legitimidade, capacidade técnica e resultados em contextos de maior complexidade organizacional.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação das conclusões. A revisão abrange apenas artigos revisados por pares indexados em Scopus e Web of Science, publicados em horizonte temporal delimitado e nos idiomas inglês, espanhol e português, resultando em uma amostra de 24 estudos. Esses recortes podem ter excluído evidências relevantes de outras bases, períodos, línguas e tipos de documentos, não esgotando a produção existente sobre o tema.

Diante desse quadro, delinea-se uma agenda de pesquisa que priorize testes empíricos capazes de captar mediações e efeitos indiretos na cadeia de governança, transparência, participação e desempenho, incorporando moderadores contextuais e comparações entre países. É essencial examinar se conselhos mais competentes, auditorias fortalecidas e regras claras elevam a transparência percebida e se essa transparência se traduz em participação mais qualificada, informada, orientada a resultados e deliberativa. Do ponto de vista prático, os resultados indicam que dirigentes devem combinar mecanismos formais como conselhos atuantes, auditorias, incentivos e rotinas de prestação de contas com estratégias que reforcem a governança relacional, como construção de confiança, comunicação qualificada e redes internas densas. Os melhores resultados tendem a surgir quando controle e coesão social operam de forma complementar, e quando a transparência é tratada como elo ativo entre governança e participação, consolidando sistemas de governança mais legítimos, participativos e eficazes em contextos de cooperativas da agricultura familiar.

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. DOI: 10.1016/j.joi.2017.08.007.



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. DOI: 10.1162/qss_a_00019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Governança cooperativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 02 out. 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.

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. DOI: 10.1162/qss_a_00018.

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. DOI: 10.21714/1984-3925_2018v21n1a5.

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. DOI: 10.1111/apce.12312.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L. Do corporate governance recommendations apply to U.S. agricultural cooperatives? **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5321, 2019. DOI: 10.3390/su11195321.

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. DOI: 10.1111/apce.12205.

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, p. 45-52, 2018. DOI: 10.1016/j.jcom.2018.06.001.

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. DOI: 10.1111/apce.12467.

HERCHENBACH, J. S.; GRASHUIS, J.; CHADDAD, F.; COOK, M. L. A skills gap analysis of farmer directors of US farmer cooperatives. **Agribusiness**, v. 40, n. 4, p. 1049-1064, 2024. DOI: 10.1002/agr.21997.

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. DOI: 10.1002/agr.21718.

HUHTALA, K.; TUOMINEN, P. Election of board members in cooperatives: a review on cooperative governance vis-à-vis corporate governance. In: AALTIO, I.; ESKELINEN, M. T. (eds.). **Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE 2016)**, Jyväskylä, Finland, 15-16 Sep. 2016. Red Hook, NY: Curran Associates, 2016. v. 2, p. 945-954. Disponível em: <https://www.academic-conferences.org/conferences/ecie>. Acesso em: 02 out. 2025.

HUHTALA, K.; TUOMINEN, P.; TUOMINEN, T. Director selection in agricultural cooperatives: the process and the roles in the Finnish context. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, e1746171, 2020. DOI: 10.1080/23311975.2020.1746171.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br>. Acesso em: 02 out. 2025.

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. 4, 2023. DOI: 10.1177/21582440231219863.

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. DOI: 10.1108/IJSE-02-2022-0078.

KYAZZE, L. M.; NKOTE, I. N.; WAKAISUKA-ISINGOMA, J. Cooperative governance and social performance of cooperative societies. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, e1284391, 2017. DOI: 10.1080/23311975.2017.1284391.

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. DOI: 10.1177/0030727018778603.

LIBERATI, A.; ALTMAN, D. G.; TETZLAFF, J.; MULROW, C.; GÖTZSCHE, P. C.; IOANNIDIS, J. P.; CLARKE, M.; DEVEREAUX, P. J.; KLEIJNEN, J.; MOHER, D. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, e1000100, 2009. DOI: 10.1371/journal.pmed.1000100.

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, p. 703-722, 2024. DOI: 10.1111/apce.12456.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, e1000097, 2009. DOI:



10.1371/journal.pmed.1000097.

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. DOI: 10.1002/agr.21660.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília: Sistema OCB, 2016. Disponível em: http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf. Acesso em: 02 out. 2025.

OTHTMAN, R.; EMBI, R.; ABDUL ARIS, N.; MOHD ARIF, S. M.; CHING CHOO, H.; ISMAIL, N. The board as a sentinel against financial fiasco: an exploratory study of Malaysian cooperative organizations. *Journal of Southeast Asian Research*, v. 2016, Article ID 430025, 12 p., 2016. DOI: 10.5171/2016.430025.

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, n. 71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.

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. DOI: 10.37725/mgmt.2023.8478.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006. ISBN 978-1-4051-2110-1.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic costs in member-controlled organizations. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 112-132, 2013. DOI: 10.1002/agr.21324.

SILVA, C. L. da; SGARBOSSA, M.; GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R. **Manual prático para estudos bibliométricos com o uso do Biblioshiny**. Passo Fundo: EDIUPF, 2022.

SILVA, P. R. da; KASPER, L.; BRIZOLLA, M. M. B.; BRUM, A. L.; BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. O. The relationship between governance mechanisms and social responsibility practices in gaúcha cooperatives. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 17, n. 8, e03963, 2023. DOI: 10.24857/rgsa.v17n8-027.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

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. DOI: 10.1108/IJSE-09-2015-0253.

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. Substitution or complement: how do contractual and relational governance shape members' organizational commitment to farmer cooperatives? **SAGE Open**, v. 14, p. 1-16, 2024. DOI: 10.1177/21582440241266660.

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, e0288925, 2023. DOI: 10.1371/journal.pone.0288925.