



**DETERMINANTES DE DESEMPENHO E DE COMPETITIVIDADE PARA  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

**DETERMINANTS OF PERFORMANCE AND COMPETITIVENESS FOR  
AGRICULTURAL COOPERATIVES**

**William Sbrama Perressim**

Universidade Federal de São Carlos  
williamcapi@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2600-2528>

**Mário Otávio Batalha**

Universidade Federal de São Carlos  
dmob@ufscar.br  
<https://orcid.org/0000-0003-2711-3358>

**Marcelo José Carrer**

Universidade Federal de São Carlos  
marcelocarrer@dep.ufscar.br  
<https://orcid.org/0000-0001-8511-2543>

---

**Resumo**

As cooperativas agropecuárias são reconhecidas como agentes centrais na promoção da inclusão produtiva, geração de renda e garantia da segurança alimentar. No entanto, condições organizacionais próprias, características setoriais e a crescente competição enfrentada por estas organizações, acabam impondo desafios gerenciais significativos. Neste contexto, este artigo objetiva investigar, via uma revisão sistemática de literatura (RSL), quais são os determinantes e condições que influenciam o desempenho econômico-financeiro e a competitividade das cooperativas agropecuárias. Um conjunto expressivo de determinantes de desempenho econômico-financeiro e de competitividade foram identificados, discutidos e agrupados em cinco fatores, quais sejam: (i) Condições Institucionais; (ii) Estrutura e Operações; (iii) Estratégia e Comercialização; (iv) Estrutura e Desempenho Financeiro e (v) Governança corporativa. Para melhor apresentação e operacionalização o estudo é concluído com a

apresentação de um framework de desempenho econômico-financeiro e de competitividade para cooperativas agropecuárias, permitindo aos diversos stakeholders da área compreender de forma mais assertiva quais determinantes e condições favorecem ou limitam o desempenho das cooperativas agropecuárias.

**Palavras-chave:** Cooperativas agropecuárias; determinantes de desempenho; competitividade; desempenho.

### **Abstract**

Agricultural cooperatives are recognized as central agents in promoting productive inclusion, generating income and ensuring food security. However, their own organizational conditions, sectorial characteristics, and the increasing competition faced by these organizations, end up imposing significant managerial challenges. In this context, this paper aims to investigate, via a systematic literature review (SLR), what are the determinants and conditions that influence the economic-financial performance and competitiveness of agricultural cooperatives. A significant set of economic-financial performance and competitiveness determinants were identified, discussed and grouped into five factors, namely: (i) Institutional Conditions; (ii) Structure and Operations; (iii) Strategy and Commercialization; (iv) Financial Structure and Performance and (v) Corporate Governance. For better presentation and operationalization, the study is concluded with the presentation of an economic-financial performance and competitiveness framework for agricultural cooperatives, allowing the various stakeholders in the area to understand more assertively which determinants and conditions favor or limit the performance of agricultural cooperatives.

**Keywords:** Agricultural cooperatives; determinants of performance; competitiveness; performance.

## **1. Introdução**

Mudanças estruturais somadas à crescente competitividade enfrentada pelas organizações produtivas, exigem de forma constante o emprego das melhores e mais eficientes estratégias e processos gerenciais. Neste cenário, a sobrevivência em médio e longo prazo de qualquer organização passa pela identificação e compreensão de quais fatores e condições impactam a sua competitividade e o seu desempenho.

Para as cooperativas agropecuárias esse contexto mostra-se ainda mais desafiador. Esses empreendimentos apresentam particularidades relevantes, especialmente devido a forma coletiva de organização (Bialoskorski *neto*, 2012), como por exemplo os conflitos próprios do cooperativismo (Cook, 1995), os requisitos essenciais para o funcionamento de um grupo (Ostrom, 1990) e o caráter dual das cooperativas (Donovan, Blare & Poole, 2017). Acrescentam-se às condições peculiares do negócio as particularidades do sistema agroindustrial, como os riscos específicos (Banco Mundial, 2016), especificidades da produção (Batalha, 2021), estrutura de mercado concentrada em poucas indústrias compradoras (Sporled & Boland, 2011), margens comerciais reduzidas e volatilidade acentuada de preços (Pokhare, Archer & Featherstone, 2020).

As cooperativas agropecuárias podem proporcionar aos seus associados diversos benefícios como acesso facilitado aos mercados, oferta de serviços de apoio, agregação de valor na atividade, redução de custos de transação e de produção (Markelova, Meinzen-Dick, Hellin & Dohrn, 2009; Latynskiy & berger, 2016), entre outros. A prosperidade das cooperativas no Brasil é um fator decisivo para segurança alimentar e sustentabilidade das atividades agropecuárias (Ferreira, Baggio & Santos, 2022). Em 2021 as 1.170 cooperativas nacionais agregaram mais 1,02 milhão de cooperados e juntas foram responsáveis pela geração de aproximadamente 240 mil postos de trabalho (OCB, 2022).

Os números expressivos não devem esconder os desafios enfrentados. Especialmente em países em desenvolvimento, são frequentes os casos de fracasso e insucesso (Michalek, Ciaian & Pokrivcak, 2018), condição que pode ser representada pela baixa rentabilidade e redução no desempenho financeiro (Ngamjan & Buranasiri, 2020) ou pela ocorrência de um número significativo de falências (Laliwan & Potipiroon, 2022). A própria geração de benefícios aos cooperados apresenta resultados contraditórios em muitos estudos (Ruben & Heras, 2012).

O desenvolvimento econômico-financeiro das cooperativas é crucial para garantir que essas organizações possam continuar a satisfazer os interesses de seus associados no futuro (Hakelius, 2018). Mesmo considerando a existência de objetivos sociais próprios de uma cooperativa, o uso de indicadores financeiros e de eficiência econômica são as categorias mais comuns adotadas para avaliar a performance destas organizações (Liang, Lu & Deng, 2018).

Diante do exposto, destaca-se a necessidade de uma melhor compreensão teórica e empírica de quais determinantes e condições favorecem ou limitam o desempenho e a competitividade das cooperativas agropecuárias, permitindo avanços teóricos e gerenciais

aplicados a um modelo organizacional de extrema importância para o produtor rural, a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico. *Este estudo apresenta como objetivo investigar, por intermédio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), quais determinantes influenciam o desempenho econômico-financeiro e a competitividade das cooperativas agropecuárias.*

A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi desenvolvida a partir das bases de dados *Web of Science, Scopus e Scielo*. O desenvolvimento de uma RLS permite reconhecer e avaliar o conhecimento intelectual já existente sobre um tema, possibilitando a incorporação de um conjunto de conhecimento considerado mais robusto (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

Além desta introdução, o estudo estrutura-se na apresentação dos conceitos centrais sobre cooperativas agropecuárias, seguido da apresentação do método de pesquisa adotado, da apresentação e discussão dos resultados, e por fim, das considerações finais e referências que sustentam a investigação.

## **2. Referencial Teórico**

Uma cooperativa pode ser definida como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente gerida (ACI, 2023). O modelo organizacional é presente em diversos setores e segmentos econômicos, contudo no setor agropecuário ele desempenha papel de destaque em diversos países e cadeias produtivas (Perressim & Batalha, 2019).

Em 2021 existiam 4.880 cooperativas ativas no Brasil, destas, 1.170 eram do ramo agropecuário. Elas agregam 1.024.605 cooperados e foram responsáveis por aproximadamente 240 mil postos de trabalho (OCB, 2022). Estimativas indicam que cerca de 48% do PIB agrícola brasileiro é de responsabilidade das cooperativas nacionais (OCB, 2019), além de destacarem-se na coordenação de diversas cadeias produtivas como café e grãos.

Pequenos produtores rurais, em especial nos países em desenvolvimento, enfrentam uma série de desafios para manutenção de um nível adequado de competitividade. Colocam-se, por exemplo, a pressão das grandes redes de comercialização sobre as cadeias agrícolas, a redução ou ineficiência das políticas públicas ou privadas de extensão e o acesso limitado ao crédito (Silva & Nunes, 2022). No entanto, as organizações coletivas de agricultores, caso das cooperativas, são reconhecidas como um agente potencial e viável para permitir que atuando em conjunto a competitividade destes produtores e o desenvolvimento econômico local sejam potencializados (Jani & Narnaware, 2018)

O modelo coletivo de organização implica em desafios conhecidos como os conflitos próprios do cooperativismo, são eles (Vitaliano, 1983; Cook, 1995): (i) “problema do carona”; (ii) problema do horizonte; (iii) problema do portfólio; (iv) problema do controle; e o (v) problema do custo de influência. É certo que em menor ou maior nível estes conflitos vão impor algumas limitações internas para o empreendimento, os quais, por consequência, devem reduzir ou limitar seu desempenho.

Uma cooperativa é um modelo de negócio de propriedade e controle dos usuários, implicando que resultados e benefícios sejam distribuídos de forma proporcional ao uso, em contraste com as chamadas empresas de propriedade de investidores (não cooperativas) que buscam maximizar o retorno sobre o investimento para os seus acionistas (Franken & Cook, 2019). O cooperado é ao mesmo tempo, fornecedor, proprietário e cliente, evidenciando uma complexa relação, que envolve compra de insumos, fornecimento de produtos, recebimento de serviços, transações comerciais e distribuição de eventuais sobras (Lazzarini, Bialoskorski & Chaddad, 1999).

A necessidade de oferecer benefícios sociais aos cooperados contrasta-se com a necessidade de produzir resultados econômicos. A condição torna evidente a questão dual das cooperativas, ou seja, uma organização controlada por membros, mas sujeita a restrições econômicas semelhantes a outras empresas de capital (Donovan *et al.*, 2017). Logo, denota-se a necessidade de um adequado nível de eficiência gerencial a ser apresentado pelo empreendimento, resultando na geração de bons e sustentáveis resultados econômicos, produtivos e sociais.

### **3. Metodologia**

A técnica conhecida como Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi adotada para o desenvolvimento deste estudo. A escolha da RSL justifica-se por permitir o reconhecimento e avaliação do conhecimento intelectual já existente sobre um determinado tema (Tranfield *et al.*, 2003), neste caso os determinantes de desempenho para as cooperativas agropecuárias. A técnica permite ainda identificar lacunas na teoria que podem futuramente serem exploradas para o avanço do conhecimento (Conforto, Amaral & Silva, 2011).

Para o desenvolvimento da RSL o estudo adota os procedimentos indicados por Tranfield *et al.*, (2003). O processo é composto por três estágios, são eles: (1) planejamento, (2) condução e (3) documentação dos resultados.

O planejamento tem como objetivo construir a visão geral do tema e desenvolver o protocolo de pesquisa, com destaque para definição do objetivo e dos problemas de pesquisa, além dos constructos e palavras-chave adotados. O objetivo definido foi: “Identificar e discutir as variáveis e condições que afetam o desempenho das cooperativas agropecuárias”. Já a questão de pesquisa que norteia a revisão é: (Q.1) Quais variáveis e condições influenciam o desempenho e a competitividade das cooperativas agropecuárias?

Três constructos sustentam a RSL, são eles (1) Setor Agropecuário, (2) Organizações Cooperativas e (3) Desempenho. O Quadro 1 apresenta os constructos, as palavras-chave e as expressões de buscas utilizadas.

**Quadro 1.** Constructos, palavras-chave e expressões.

<b>Constructos</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Expressões</b>
Agropecuária	Agronegócio; Agroindústria; Agricultura; Agrícola; Agropecuária; Rural; Fazenda;	“Agri*”; “Agro*”; Rural; “Farm*”
Cooperativas	Cooperativas; Cooperativismo;	“Cooperative*”; “Co-operative*”;
Desempenho	Desempenho financeiro; Desempenho Econômico; Viabilidade Financeira; Viabilidade Econômica; Competitividade;	"Financial performance"; "Economic performance"; "Financial Viability"; "Economic Viability"; "Competitiveness;

Fonte: elaborado pelos autores.

As palavras-chave apresentadas para representar o constructo “agropecuária” buscaram garantir que independente da abordagem adotada pelos autores para referir-se ao setor agropecuário a seleção seja possível, exemplo, autores que denominam “cooperativas agrícolas” e outros que denominam “cooperativas rurais”. Para o constructo desempenho, adota-se a premissa que mesmo diante dos múltiplos objetivos de uma cooperativa a viabilidade econômico-financeira de suas atividades é condição chave para garantir que outros objetivos sejam atingidos e que a organização sobreviva em médio e longo prazo (Mariano & Albino, 2019; Ngamjan & Buranasiri, 2020).

A condução da RSL tem início com a escolha das bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, essas são reconhecidas por abrigarem periódicos qualificados em nível internacional, sendo utilizadas por pesquisadores de diversas áreas. O Quadro 2 apresenta as expressões de busca utilizadas para cada base. As expressões consideram parâmetros próprios de cada mecanismo de busca, além dos chamados operadores booleano, como “OR” e “AND”, entre outros. No *Scopus* a consulta ocorreu no parâmetro “TITLE-ABS-KEY” e no *Web of Science* “TS”, ambos indicam que as palavras-chave devem estar no título, resumo ou palavras-chave dos artigos consultados. Já no *Scielo* a busca não apontou limitação, permitindo que a palavra-chave estivesse disposta em qualquer local do corpo do artigo.

**Quadro 2.** Expressão de busca nas bases de dados.

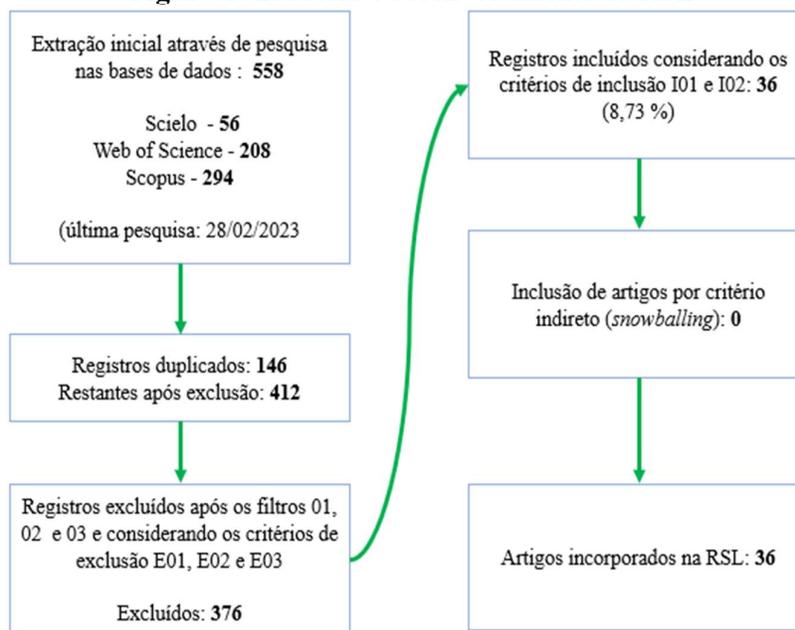
Base de Dados	Expressão de busca
Scopus	( TITLE-ABS-KEY ( "Agri*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Agro*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( rural ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Farm*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "cooperative*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "co-operative*" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "Financial performance" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Economic performance" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Financial Viability" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Economic Viability" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Competitiveness" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Portuguese" ) )
Web of Science	TS= ("Agri*" OR "Agro*" OR rural OR "Farm*") AND TS=("co-operative*" OR "cooperative*" ) AND TS= ("Financial performance" OR "Economic performance" OR "Financial Viability" OR "Economic Viability" OR "Competitiveness" )
SciELO	((("Agri*") OR ("Agro*") OR ("rural") OR ("fazenda")) AND ("cooperativa")) AND ("desempenho econômico") OR ("desempenho financeiro") OR ("viabilidade econômica") OR ("viabilidade financeira") OR ("competitividade"))

Fonte: elaborado pelos autores.

Apenas artigos em inglês e português foram selecionados. Já para o período de publicação optou-se pela não inclusão de limite inicial, desta forma artigos considerados apropriados foram selecionados, independentemente da data de publicação. Os artigos duplicados foram excluídos, e o processo de condução foi estruturado em planilha eletrônica Microsoft Excel.

Inicialmente foram extraídos 558 documentos nas três bases utilizadas, após o processo de exclusão de duplicados 412 documentos avançaram para a próximas etapas. Seguindo os pressupostos indicados por Tranfield *et al.*, (2003) um processo de três filtros foi aplicado, o *filtro 01* compreendeu a leitura do título, resumo e palavras-chave, o *filtro 02* a leitura da introdução e conclusão, e por fim, o *filtro 03* prevê a leitura total. A Figura 1 apresenta as etapas e os processos empenhados ao longo do desenvolvimento.

Considerando os requisitos de pesquisa e características dos estudos selecionados três critérios de exclusão foram aplicados, sendo excluídos artigos que: (E01) não abordaram cooperativas de forma direta; (E02) abordaram cooperativas agropecuárias, mas não consideraram o desempenho na perspectiva esperada pelo estudo; e (E03) abordaram desempenho no nível da propriedade rural e do produtor. Já para inclusão, foram selecionados artigos que atendiam a pelo menos um dos critérios: (I01) abordam cooperativas agropecuárias e desempenho econômico-financeiro ou competitividade; e (I02) abordam cooperativas agropecuárias e desempenho, porém não diretamente o desempenho econômico-financeiro.

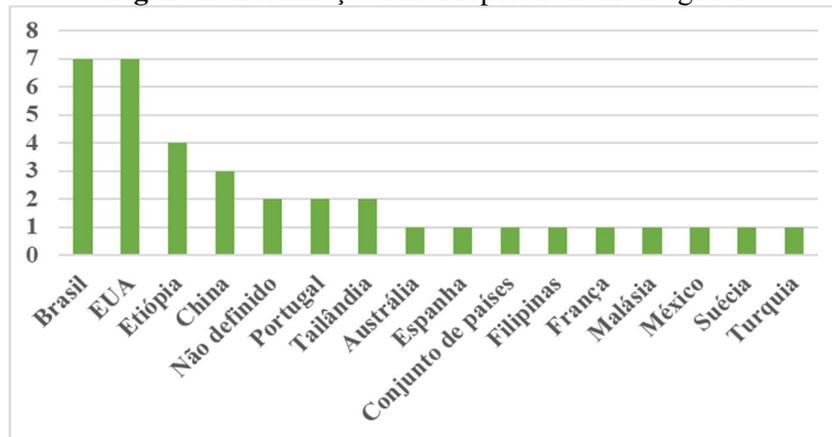
**Figura 1.** Estrutura e desenvolvimento da RSL

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme apresentado na Figura 1 e apoiando-se nos procedimentos metodológicos adotados, ao final a revisão incorporou 36 documentos (artigos) os quais foram analisados com o objetivo de extrair as informações necessárias ao cumprimento do objetivo do estudo. Os achados que compõem a etapa documentação e resultados estão melhor apresentados na seção 4.

Antes de avançar para a discussão dos achados é importante caracterizar os estudos selecionados quanto aos países onde estão localizadas as organizações investigadas. A Figura 2 apresenta a distribuição dos estudos por país.

O Brasil ao lado dos EUA destacam-se com 7 investigações cada, seguidos da Etiópia com 4 e da China com 3 ocorrências. As organizações destes quatro países juntas responderam por mais de 58% (21 de 36) das investigações realizadas, condição que ilustra a relevância do modelo de negócio cooperativista para estes países e destes no contexto produtivo internacional, em especial considerando as cadeias agroindustriais. Cabe destacar que o expressivo resultado para o Brasil pode em alguma medida contrastar com a dificuldade de acesso a dados em larga escala, padronizados e quantitativos (econômico-financeiros) quando são consideradas as cooperativas nacionais.

**Figura 2.** Localização das Cooperativas Investigadas

Fonte: elaborada pelos autores.

## 4. Resultados

Considerando as características dos determinantes identificados e com o objetivo de facilitar a discussão e a apresentação dos resultados este estudo apresenta a distribuição destes determinantes em cinco grupos, sendo (i) Condições Institucionais; (ii) Estrutura e Operações; (iii) Estratégia e Comercialização; (iv) Estrutura e desempenho financeiro e (v) Governança corporativa.

### 4.1 Condições institucionais

Bastante comum na literatura que trata sobre organizações coletivas de produção, com destaque para as cooperativas, a revisão identificou um conjunto de determinantes relacionados às ações coletivas de produção. Tadesse, Abate e Ergano (2017) observaram 171 cooperativas da Etiópia buscando testar a relação entre o acesso do cooperado aos serviços e a variedade de serviços ofertados sobre o desempenho. Os autores testaram três configurações de acesso, sendo (i) clube – cooperado pode ser excluído; (ii) privado – cooperado pega pelo serviço e (iii) público – qualquer cooperado tem acesso sem custo. Segundo os resultados com uma variedade menor de serviços e operando no modelo de clube o empreendimento deve obter os melhores resultados.

Tratando-se de uma organização de pessoas a participação do associado nas diversas atividades é essencial para sustentar os bons resultados. Por exemplo, o compromisso de entrega da produção do associado para com a organização, e ainda, a existência de contribuição financeira direta devem sustentar bons resultados (Lutz & Tadesse, 2017). A contribuição direta permite minimizar o efeito negativo do chamado “carona”.

O acesso dos associados aos serviços ofertados guarda relação direta com o chamado caráter dual do modelo cooperativista. A natureza dual é exemplificada pela necessidade de lucratividade (desempenho econômico) e o objetivo próprio de gerar e fornecer benefícios sociais aos associados (desempenho social) (Soboh *et al.*, 2029). Desta forma, investigar o desempenho destes empreendimentos implica em considerar a relação dual e suas consequências sobre o desempenho e competitividade. A condição foi testada considerando o efeito da combinação adequada do social e do econômico (Junior & Wander, 2021) e o crescimento e desenvolvimento dos cooperados (Lauermann *et al.*, 2020).

Os conhecidos problemas da definição clara do direito à propriedade e ao voto foram também investigados. As cooperativas apresentam reconhecida limitação ao definir o direito à propriedade de seus associados, visto a inexistência de um mercado para negociar partes ou “ações” e a impossibilidade de remunerar o associado via ganhos de capital (Dimas, Lyne, Bailey, 2022). Os achados de Rebelo, Caldas e Teixeira (2002) e Dimas, Lyne e Bailey (2022) reconhecem os efeitos positivos da existência de uma estrutura adequada de direito à propriedade e ao voto.

Compreender o efeito do número de cooperados sobre o desempenho da organização faz-se necessário e é de grande relevância para melhor compreensão das condições que sustentam o sucesso do empreendimento coletivo. O efeito do número de cooperados sobre o desempenho frequentemente é abordado pela literatura considerando um *trade-off* entre o aumento de escala proporcionada por um número maior de membros – *efeito positivo*, e o crescimento de custos de monitoramento e redução do comprometimento considerando o elevado número de associados – *efeito negativo*.

Pokharel, Archer e Featherstone (2020) investigando agrícolas no EUA identificaram relação positiva entre o número de associados e o desempenho, ou seja, organizações maiores devem apresentar melhores resultados. Conclusão compartilhada por Martins e Lucato (2018), Korkmaz e Gurer (2018) e Sebhatu *et al.*, (2021). Já Liang *et al.*, (2023) e Barry e Rousselière (2022) destacaram relação não linear do efeito do número de cooperados sobre o desempenho. Os resultados destes colocam que a partir de certo número de membros o efeito positivo deixa de ser observado e pode até ser negativo - reduzindo o desempenho.

O capital social ocupou significativo destaque nos estudos identificados. O interesse justifica-se pela relevância da condição para a compreensão e para garantia mínima de funcionamento de qualquer agrupamento de pessoas. O capital social pode ser compreendido como qualquer característica da organização, como as *redes*, *normas* e *confiança*, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício coletivo (Putman, 1993). Sua investigação

empírica exige algumas escolhas e definições, que permitam identificar e quantificar a dimensão e seus componentes. Pode-se, por exemplo, descrevê-lo como formado por quatro componentes centrais, são eles (Pretty & Ward, 2001): a (i) confiança dentro do grupo; a (ii) reciprocidade entre os membros; a existência de (iii) normas e regras comuns e (iv) a presença de conectividade e redes do empreendimento.

Os estudos identificados observaram o chamado capital social externo, representado pela presença e pela intensidade das redes de relacionamento e de contatos com os diversos *stakeholders* da cooperativa (Liang, Lu & Deng, 2018). Caso a organização apresente um nível satisfatório para o relacionamento com outros agentes (governos, instituições financeiras, fornecedores, clientes, agências de apoio, entre outros) espera-se um melhor desempenho, devido a ganhos diretos e indiretos. Os achados de Ruben e Heras (2012), Liang *et al.*, (2015) e Liang, Lu e Deng (2018) destacaram essa relação.

Já o capital social interno pode ser representado pela coesão e a reciprocidade presente entre os associados (Ruben & Heras, 2012). A literatura dedicada aos empreendimentos e organizações coletivas é clara em destacar que o sucesso de um grupo é dependente da coesão de seus membros. Autores como de Ruben e Heras (2012), Liang *et al.*, (2015), Liang, Lu e Deng (2018), como esperado, encontraram relação direta e positiva entre o nível de coesão e envolvimento dos associados e os resultados. Cabe destacar que trabalhos empíricos muitas vezes abordam de forma distinta o componente, a exemplo de Velandia *et al.*, (2022) que investigaram o sentimento de pertencimento de cafeicultores no México.

Por fim, é fundamental considerar o componente de confiança do capital social. Sem um adequado nível de confiança entre os membros de um grupo, é quase impossível a existência de um nível de cooperação satisfatório (Jones, 2004). A condição ajuda a reduzir os custos de monitoramento e de coordenação, elevando diretamente os resultados da cooperativa (Newbery *et al.*, 2013). Liang *et al.*, (2015) observaram 147 cooperativas na China, e entre seus resultados destacam a relação positiva entre o nível de confiança dos membros e o desempenho (mensurado pela receita por membro). A relação também foi encontrada por Ruben e Heras (2012) e Velandia *et al.*, (2022).

O efeito da liderança foi discutido por apenas um dos estudos identificados – Velandia *et al.*, (2022). A reduzida ocorrência contrária à reconhecida relevância do papel do líder em favorecer o desempenho do modelo coletivo de produção (Markelova *et al.*, 2009). A constatada falta de interesse nos estudos identificados permite questionar se o tema liderança no contexto cooperativista continua ocupando a relevância que historicamente recebeu.

## 4.2 Governança corporativa

A literatura dedicada a discutir os efeitos da governança corporativa sobre o desempenho e a competitividade das organizações é bastante densa. Porém, ao observar a discussão dentro do contexto cooperativista constata-se que o tema é pouco explorado, condição que contrasta com os efeitos positivos que um adequado nível de governança pode favorecer (Ferreira *et al.*, 2022).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), entidade que representa os interesses destas organizações em nível nacional, apresenta cinco princípios que sustentam a chamada “governança cooperativa” (OCB, 2016), são eles: Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade.

No processo de investigação empírica a governança pode ser representada por múltiplos componentes. Inicialmente, a prática pode ser abordada de uma forma mais ampla, exemplo, considerando o efeito das boas práticas de governança (Dimas *et al.*, 2022), da presença interna de um nível de transparência adequado (Ferreira *et al.*, 2022) e da colaboração dos associados com a gestão (Lutz & Tadesse, 2017).

Condições de competitividade e setoriais obrigam as cooperativas a adotarem práticas e estratégias gerenciais verdadeiramente eficientes e com reduzida possibilidade de insucesso. Logo, a presença de gestão profissional permite sustentar melhores resultados organizacionais, conforme os resultados destacados por Junior e Wander (2021). No entanto, Rabelo, Leal e Teixeira (2017) não encontraram relação entre a profissionalização e o desempenho. A divergência indica a necessidade de novos testes, que possam, por exemplo, considerar a complexidade de gestão de cada organização e atividade produtiva individual. Características individuais do gestor, como a idade e a experiência, também foram consideradas (Sebhatu *et al.*, 2021), no entanto não se constatou relação direta com o desempenho.

A governança pode também ser investigada considerando o funcionamento e a composição do conselho das cooperativas. O funcionamento foi testado pelo efeito da frequência de reuniões e a presença de consenso entre as decisões do conselho e as do gestor (Hakelius, 2018). A primeira condição não encontrou relação com o desempenho, a segunda sim, ou seja, existindo consenso entre conselho e gestão espera-se um melhor desempenho.

Quanto à composição do órgão teve destaque a investigação do efeito do tamanho do conselho (número de membros), como a realizada por Franken e Cook (2019). Os autores colocam que um alto número de membros pode elevar os custos de transação no processo de tomada de decisão. Os resultados indicaram que um menor conselho favorece o desempenho.

O que contraria Hakelius (2018) que encontrou relação positiva entre conselhos maiores e desempenho.

Franken e Cook (2019) testaram o tempo de permanência no cargo e a presença de conselheiros externos. Os resultados não apontaram relação positiva entre o tempo e o desempenho, já para a presença de “conselheiros profissionais” a relação verificada foi significativa e positiva. O efeito pode ter como origem o nível educacional dos membros, condição que guarda relação positiva com o desempenho (Hakelius, 2018).

O capital social e o humano dos membros do conselho receberam atenção dos estudos de Laliwan e Potipiroon (2022) e Buang *et al.*, (2023). As investigações testaram se o capital social dos membros (interno e externo) e se o chamado capital humano - exemplificado pelas habilidades, atitudes, conhecimentos, pode influenciar positivamente o desempenho. Os resultados foram divergentes entre os estudos, com Laliwan e Potipiroon (2022) indicando que tanto o capital humano como o social guardam relação positiva com o desempenho.

Já a capacidade dinâmica do conselho para respostas às decisões estratégicas necessárias e a legitimidade que este órgão tem frente aos associados foram testadas por Simão, Wegener e Antonialli (2022). Os resultados indicaram relação positiva para a capacidade dinâmica do conselho, bem como para sua legitimidade sobre o desempenho sustentável do empreendimento.

#### 4.3 Estrutura e operações

A baixa capacidade produtiva considerando o contexto estrutural e setorial das organizações rurais foi testado e constatou-se efeito negativo sobre o desempenho de 35 cooperativas da Turquia (Korkmaz & Gurer, 2018). O resultado caminha ao encontro dos achados de Juliá-Igual, Meliá-Marti e Garcia-Martinez (2012) ao indicarem que o crescimento via fusões ou parcerias favoreceu o desempenho de 7 cooperativas distribuídas em três países da Europa.

Korkmaz e Gurer (2018) investigaram o efeito do poder de barganha e da incapacidade produtiva para competir com outras empresas, indicando efeito redutor sobre a performance para ambos. Já Junior e Wander (2021) registram o efeito da competitividade frente a empresas não cooperativas, como limitador de desempenho. Associado a capacidade de produção pode-se destacar a investigação do número de postos de recebimento de matéria-prima, contudo os resultados apresentados não indicaram relação para os achados de Martins e Lucato (2018).

A adoção de tecnologia e sua relação com o desempenho foi testada por dois estudos (Rebelo, Caldas & Teixeira, 2002; Junior & Wander, 2021). Como esperado, considerando os

reconhecidos ganhos proporcionados por novas tecnologias, a adoção guardou relação positiva com o desempenho. Além da adoção outras condições foram identificadas, como o investimento/envolvimento da cooperativa na busca de qualidade em seus processos produtivos (Barry & Rousselière, 2022).

Observando o quadro de recursos humanos destaca-se o estudo de Barry e Rousselière (2022), que ao investigar 1060 cooperativas francesas constataram, entre outros, que a presença de assalariados no quadro favorece o desempenho. O efeito positivo das competências dos recursos humanos ainda foi constatado por Rebelo, Caldas e Teixeira (2002).

O tempo de operação foi investigado por dois estudos, e os resultados não permitiram indicar que a idade da organização afeta positivamente seu resultado, tanto para Martins e Lucato (2018) como para Sebhatu *et al.*, (2021). Estes últimos autores investigaram 511 cooperativas da Etiópia e os primeiros 57 organizações brasileiras.

Já Beber, Theuvsen e Otter (2018) aplicaram a conhecida Teoria do Ciclo de Vida (Cook, 1995) como ferramenta organizacional com o objetivo de compreender o desempenho de cooperativas brasileiras. Os autores destacaram a necessidade de promover um nível adequado de capacidade para gerência interna, e, ainda, desenvolver estratégias que promovam modernização e permitam competição, bem como reduzir a dependência de ações externas da iniciativa públicas.

#### 4.4 Estratégias e comercialização

Grashuis (2019) investigou o impacto do valor da marca sobre o desempenho financeiro, para o autor as cooperativas agrícolas não se destacam na liderança de marca em seus setores. Os resultados de uma ampla investigação indicaram que as presenças de marca registrada em serviço e em produtos levam a um melhor resultado. Condizente com os achados de Juliá-Igual; Meliá-Marti e Garcia-Martinez, (2012) e Barry e Rousselière (2022) que testaram a presença de marca própria. Os últimos autores e Castilla-polo *et al.*, (2018) indicam ainda o efeito positivo das certificações sobre o resultado.

A agregação de valor coloca-se como essencial para a estratégia comercial das cooperativas agrícolas, visto a necessidade de gerar e captar valor ao longo das cadeias de comercialização. O estudo de Leman e Parliament (1991) investigou a agregação de valor via a industrialização, já Juliá-Igual, Meliá-Marti e Garcia-Martinez (2012) via a diversificação de produtos. Os resultados foram inconclusivos para o primeiro e significativo e positivo para o segundo.

A diversificação e seus efeitos foram considerados também de forma direta. Martins e Lucato (2018) testaram em 57 cooperativas brasileiras os efeitos da diversificação horizontal, vertical e lateral sobre o desempenho. No entanto, os resultados mostram-se inconclusivos, devido a não ocorrência de significância estatística. Resultados inconclusivos foram verificados ainda em outro estudo com 67 organizações nacionais (Martins, Lucato & Da silva, 2018). Já os achados de Pokharel, Archer e Featherstone (2020), que estudaram cooperativas norte-americanas, apontaram que a diversificação de produtos e atividades apresenta efeitos positivos sobre o volume de lucro e negativo sobre a variação deste resultado, ou seja, seus efeitos são valiosos para a organização.

Os efeitos positivos sobre o desempenho foram testados e constatados considerando como determinantes a comercialização alinhada ao interesse do mercado, a rápida reposta as necessidades da demanda e o processo de internacionalização (Juliá-igual, Meliá-marti & Garcia-martinez, 2012). Os resultados ilustram a relevância em considerar o posicionamento comercial da cooperativa como forma de sustentar seu desempenho competitivo de médio e longo prazo.

Condições do contexto local relacionadas ao cenário econômico e social destacaram-se também como determinantes de desempenho. Sendo importante considerar a dependência da intervenção pública (Beber, Theuvsen & Otter, 2018), a instabilidade econômica e financeira local (Lauermann *et al.*, 2020), o nível de incerteza política (Singh *et al.*, 2019), a redução de subsídios públicos (Korkmaz, Gurer, 2018) e outras externalidades (Jani & Narnaware, 2018), como condições que se inadequadas reduzem de forma significativa o sucesso de uma cooperativa.

O interesse crescente e compreendido por questões relacionadas à sustentabilidade foi identificado diretamente no estudo de Ferreira *et al.*, (2022). Os autores investigaram variáveis sociais e ambientais (além das financeiras) que sustentam condições relacionadas ao tema. Por exemplo, quantificam e incorporam “ações para conservação ambiental” e “incentivos e prêmios aos funcionários”. Nesta mesma direção, o efeito positivo de práticas consideradas de desenvolvimento sustentável e adequadas ao conceito de responsabilidade social foram destacadas por Junior e Wander (2021).

O estudo de Castilla-polo *et al.*, (2018) destacou de forma até inovadora no contexto cooperativista o efeito da reputação sobre o desempenho, para tal 76 organizações da Espanha foram consideradas. A reputação foi mensurada pelo (i) recebimento de prêmios e

reconhecimentos, (ii) capacidade de inovação atribuída a cooperativa e a (iii) responsabilidade social, os achados indicaram efeito significativo e positivo.

A investigação e a aplicação dos conceitos relacionados à sustentabilidade associados ao cooperativismo devem permitir relevantes avanços, a partir de discussões produtivas e com resultados potenciais. Visto que, estarão alinhados um modelo de negócio altamente relevante para o desenvolvimento econômico e social – o cooperativismo, e os conceitos e ações relacionadas ao paradigma sustentável e as chamadas práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*). Neste contexto, aplicações do conceito ESG colocadas no contexto cooperativista devem destacar-se na agenda futura dos pesquisadores da área, produzindo avanços teóricos e empíricos relevantes.

#### 4.5 Estrutura e desempenho econômico

A presença de ações estratégicas que demonstram a qualidade e as estratégias da gestão econômico-financeira das organizações recebeu atenção nos estudos identificados. Colocam-se, por exemplo, a gestão de riscos e volatilidade e a gestão dos custos de transação (Junior & Wander, 2021), a busca de formas tributárias mais ajustadas (Korkmaz & Gurer, 2018). As três ações apresentam, para os autores, relação direta e positiva sobre o desempenho. Condição em linha com os achados apresentados por Ferreira et al., (2022) ao destacarem a importância do controle financeiro adequado.

A capacidade de investimento da cooperativa apresenta relação positiva e direta com seu desempenho. A condição foi testada por dois estudos – Korkmaz e Gurer (2018) e Barry e Rousselière (2022), os resultados indicaram que a capacidade pode favorecer o desempenho, se adequada.

Uma prática comum na área financeira é a classificação de empresas quanto ao porte considerando como critério o volume de ativos. Lerman e Parliament (1991), Singh *et al.*, (2019) e Pokharel *et al.*, (2019) ao testarem o efeito do volume do ativo sobre o desempenho encontraram efeitos diversos para a relação, sendo que os dois primeiros estudos encontraram relação inversamente proporcional (cooperativas menores tem maior desempenho) e o segundo destacou relação direta (maior volume de ativos vai implicar em maiores resultados).

Assim como o volume do ativo, o efeito do volume de vendas foi testado. Os resultados mostraram-se divergentes entre dois estudos, Martins e Lucato (2018) não encontraram significância no teste, já Pokharerl *et al.*, (2019) destacaram a relação positiva, ou seja, maior volume de vendas implicará em melhor desempenho.

Além de condições estruturais, alguns indicadores econômico-financeiros foram considerados e testados. Por exemplo, o retorno sobre ativo (ROA) (Pokharel *et al.*, 2019; Ngamjan & Buranasiri, 2020), o retorno sobre patrimônio líquido (ROE) (Pokharel *et al.*, 2019; Souza, Braga & Ferreira, 2011), margem de lucro (Ngamjan & buranasiri, 2020), entre outros.

Os autores que optaram por testar um determinado indicador econômico-financeiro ou conjunto de indicadores e sua relação com determinada dimensão de desempenho, normalmente, buscam testar a eficiência da organização ou alguma condição similar. Por exemplo, Souza, Braga e Ferreira (2011) tinham como objetivo testar os fatores associados à eficiência técnica e de escala em um grupo de cooperativas do Paraná. Já Ngamjan e Buranasiri (2020) buscaram identificar fatores de desempenho para cooperativas tailandesas empregando o método Dupont. Estes estudos são de grande valia para a literatura, em especial na construção de um quadro comparativo entre organizações cooperativas e não cooperativas. No entanto, pouco exploram características exclusivas do modelo cooperativista, o que pode indicar a necessidade de novas proposições e investigações.

Por fim, o Quadro 3 apresenta de forma agregada os determinantes discutidos na seção e seus respectivos fatores.

**Quadro 3.** Fatores e Determinantes de desempenho e competitividade

Fator	Determinantes de Desempenho
Condições Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acesso e variedade de serviços ofertado ao cooperado;</li> <li>● Compromisso de entrega;</li> <li>● Contribuição financeira;</li> <li>● Benefícios sociais e econômicos;</li> <li>● Desenvolvimento do cooperado;</li> <li>● Direito à propriedade e ao voto bem definidos;</li> <li>● Número de cooperados;</li> <li>● Capital social externo;</li> <li>● Capital social interno;</li> <li>● Confiança - capital social;</li> <li>● Liderança.</li> </ul>
Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Boas práticas de governança;</li> <li>● Nível de transparência adequado;</li> <li>● Colaboração dos associados com a gestão;</li> <li>● Conselho - frequência de reuniões;</li> <li>● Conselho - consenso com a gestão;</li> <li>● Conselho - número de membros;</li> <li>● Conselho - tempo de permanência do conselheiro no cargo;</li> <li>● Conselho - presença de conselheiros externos;</li> <li>● Conselho - capital humano e social dos conselheiros;</li> <li>● Conselho - capacidade dinâmica.</li> </ul>

Estrutura e Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baixa capacidade produtiva;</li> <li>● Poder de barganha;</li> <li>● Competitividade frente a empresas não cooperativas;</li> <li>● Adoção de tecnologia;</li> <li>● Presença de assalariados;</li> <li>● Competências dos recursos humanos</li> <li>● Tempo de operação;</li> <li>● Ciclo de vida.</li> </ul>
Estratégia e Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presença de marca registrada;</li> <li>● Presença de marca própria;</li> <li>● Certificação;</li> <li>● Agregação de valor;</li> <li>● Diversificação - horizontal, vertical e lateral;</li> <li>● Comercialização alinhada com o mercado;</li> <li>● Internacionalização;</li> <li>● Dependência de intervenção pública;</li> <li>● Incertezas externas - política e econômica;</li> <li>● Sustentabilidade;</li> <li>● Responsabilidade social;</li> <li>● Reputação.</li> </ul>
Estrutura e Desempenho Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de riscos e volatilidade;</li> <li>● Gestão dos custos de transação;</li> <li>● Forma tributária;</li> <li>● Controles financeiros;</li> <li>● Capacidade de investimentos;</li> <li>● Volume de ativos;</li> <li>● Volume de vendas;</li> <li>● Indicadores econômico-financeiros.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

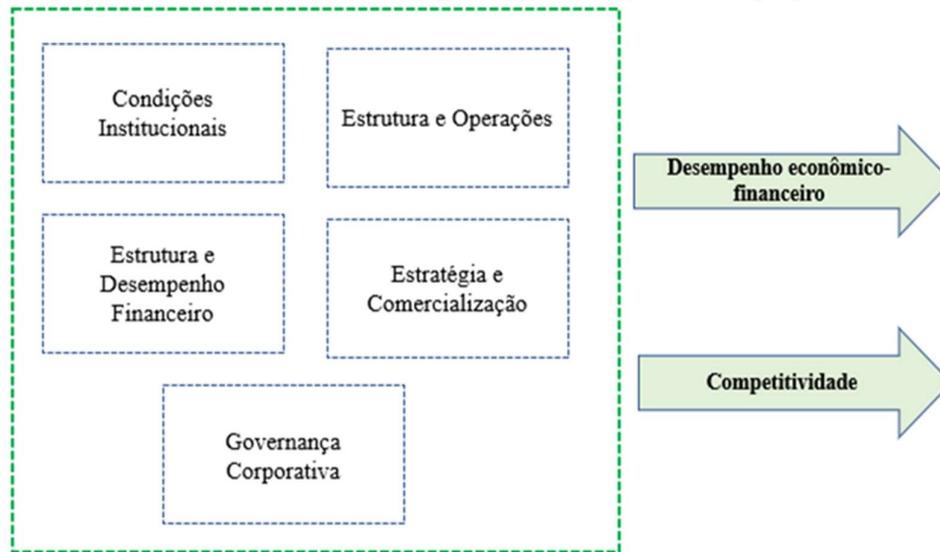
Os resultados apresentados podem ser corroborados pelos achados de Amiquero *et al.* (2023). Os autores investigando condições que favorecem o sucesso ou fracasso de cooperativas registram 6 fatores, entre esses tem destaque aspectos relacionados a produção e as condições institucionais. Já a atenção aqui dedicada a governança corporativa não foi constatada na proposição dos autores.

Fischer e Qaim (2014) na proposição de um *framework* destacaram dois grupos de determinantes, denominados características do grupo e características individuais. Os determinantes incorporados vão na mesma direção dos aqui alocados no fator características institucionais, como a confiança, o acesso a serviços de apoio e o capital social. Já Tierling e Schmidt (2017) dedicaram-se a observar organizações brasileiras e concentraram seus esforços em determinantes relacionados as formação e atuação do grupo, exemplo, o número de cooperados e as parcerias e redes de relacionamento da organização.

Já a Figura 3 ilustra o um *framework* de desempenho econômico-financeiro e de competitividade para cooperativas agropecuárias, a partir da RSL construída nesta investigação.

Conforme ilustrado o desempenho econômico-financeiro e a competitividade de uma cooperativa sustenta-se por conjunto amplo de determinantes e condições, que estão distribuídos em 5 grandes fatores, são eles: (i) condições Institucionais; (ii) estrutura e operações; (iii) estratégia e comercialização; (iv) estrutura e desempenho financeiro e (v) governança corporativa. A identificação dos determinantes e a síntese na forma de um *framework* possibilita aos mais diversos interessados no tema uma melhor compreensão das condições que sustentam o sucesso ou o fracasso de uma cooperativa agropecuária, colaborando com novas investigações e aplicações gerenciais.

**Figura 3.** *Framework* de desempenho para cooperativas agropecuárias.



Fonte: elaborado pelos autores.

## 5. Conclusão

Mudanças estruturais e econômicas elevam a necessidade da manutenção de níveis adequados de competitividade pelas organizações produtivas. Conhecer os determinantes e as condições que podem favorecer ou limitar o desempenho da organização neste cenário de competição é essencial para garantir sua viabilidade e competitividade em médio e longo prazos.

As cooperativas agropecuárias enfrentam desafios ainda mais expressivos, visto que, seu caráter coletivo acrescenta particularidades organizacionais e estruturais relevantes aos seus resultados. Elas ainda operam no contexto do sistema agroindustrial, ou seja, submetidas a todos os riscos e particularidades próprias deste setor.

Um conjunto expressivo de determinantes de desempenho foram identificados e discutidos, estes foram agrupados em cinco grandes fatores, são eles: (i) Condições

Institucionais; (ii) Estrutura e operações; (iii) Estratégia e comercialização; (iv) Estrutura e desempenho financeiro e (v) Governança corporativa, e apresentados na forma de um *framework* de desempenho econômico-financeiro e de competitividade para cooperativas agropecuárias.

O *framework* e os determinantes incluídos em sua composição podem ajudar os diversos *stakeholders* do cooperativismo agropecuário a entender de forma mais assertiva quais condições favorecem ou limitam o desempenho das cooperativas agropecuárias. Bem como, sustenta inicialmente a proposição de novas investigações e testes, em especial os de natureza empírica. Destaca-se que a proposição não tem a pretensão de esgotar as questões relacionadas ao desempenho destas organizações.

Entre os achados relevantes cabe destacar a atenção significativa aos determinantes do fator governança corporativa, em especial as condições e a qualidade do conselho das cooperativas. Destaca-se ainda a atenção voltada aos determinantes relacionados à sustentabilidade e seu efeito sobre os resultados organizacionais. Esses destaques e outras colocações indicadas no estudo permitem refletir sobre os possíveis avanços no conhecimento relativo as questões discutidas.

## 6. Referências

ACI (2023). Aliança Cooperativa Internacional. *What is a Co-operative?* Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> .

Amiquero, K. S., Wubben, E., van Dam, Y., & Trienekens, J. (2023). Success and failure factors in agricultural cooperatives. *International Journal on Food System Dynamics*, 14(1), 01-21.

Barry, I., & Rousselière, D. (2022). Do quality incentive payments improve cooperative performance? The case of small French agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Economics*, 73(3), 938-948.

Batalha, M. (2021). *Gestão Agroindustrial: Atlas*.

Beber, C. L., Theuvsen, L., & Otter, V. (2018). Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: A life cycle analysis. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 6(2), 64-77.

Bialoskorski neto, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*.

Buang, M., Abu Samah, A., Roslan Rosnon, M., & Ahmad Sufian Burhan, N. (2023). Does the board's human capital, social capital and participation affect co-operative performance? The case of Program Desa Lestari.

- Castilla-Polo, F., Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Ruiz-Rodríguez, M. C. (2018). An empirical approach to analyse the reputation-performance linkage in agrifood cooperatives. *Journal of Cleaner Production*, 195, 163-175.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. D. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *Trabalho apresentado*, 8.
- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of agricultural economics*, 77(5), 1153-1159.
- Dimas, B., Lyne, M., & Bailey, A. (2022). Identifying and addressing institutional problems constraining the financial performance of rice cooperatives in the Philippines.
- Donovan, J., Blare, T., & Poole, N. (2017). Stuck in a rut: emerging cocoa cooperatives in Peru and the factors that influence their performance. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 15(2), 169-184.
- Ferreira da Silva, F., Knebel Baggio, D., & Ferreira Lopes Santos, D. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 464-478.
- Fischer, E., & Qaim, M. (2014). Smallholder farmers and collective action: what determines the intensity of participation?. *Journal of agricultural economics*, 65(3), 683-702.
- Franken, J. R., & Cook, M. L. (2019). Do corporate governance recommendations apply to US agricultural cooperatives?. *Sustainability*, 11(19), 5321.
- Grashuis, J. (2018). A quantile regression analysis of farmer cooperative performance. *Agricultural Finance Review*, 78(1), 65-82.
- Grashuis, J. (2019). The impact of brand equity on the financial performance of marketing cooperatives. *Agribusiness*, 35(2), 234-248.
- Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives—Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(2), 45-52.
- Ilha, P. C. D. S., Piacenti, C. A., & Leismann, E. L. (2018). Uma análise comparativa da competitividade econômico-financeira das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 56, 91-106.
- Jain, R., & Narnaware, P. (2018). Role of Local Context in the Success of Farmer Collectives: A Review. *Millennial Asia*, 9(3), 318-335.
- Jones, E. C. (2004). Wealth-based trust and the development of collective action. *World Development*, 32(4), 691-711.
- Juliá-Igual, J. F., Meliá-Martí, E., & García-Martínez, G. (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service business*, 6, 27-46.

Junior, O. D. P. O., & Wander, A. E. (2021). Factors for the success of agricultural cooperatives in Brazil. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics (JARTS)*, 122(1), 27-42.

Korkmaz, M., & Gurer, D. (2018). Financial performance evaluation of forest village cooperatives: a multi-criteria TOPSIS approach. *Cerne*, 24, 280-287.

Laliwan, S., & Potipiroon, W. (2022). Board Capital, Organizational Capital and Organizational Performance of Agricultural and Non-Agricultural Co-operatives in Thailand. *ABAC Journal*, 42(2), 195-215.

Latynskiy, E., & Berger, T. (2016). Networks of rural producer organizations in Uganda: What can be done to make them work better?. *World development*, 78, 572-586.

Lauermann, G. J., Moreira, V. R., Souza, A., & Piccoli, P. G. R. (2020). Do Cooperatives with Better Economic–Financial Indicators also have Better Socioeconomic Performance?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 1282-1293.

Lazzarini, S. G., Bialoskorski Neto, S., & Chaddad, F. R. (1999). Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão & Produção*, 6, 257-268.

Lerman, Z., & Parliament, C. (1991). Size and industry effects in the performance of agricultural cooperatives. *Agricultural Economics*, 6(1), 15-29.

Liang, Q., Bai, R., Jin, Z., & Fu, L. (2023). Big and strong or small and beautiful: Effects of organization size on the performance of farmer cooperatives in China. *Agribusiness*, 39(1), 196-213.

Liang, Q., Huang, Z., Lu, H., & Wang, X. (2015). Social capital, member participation, and cooperative performance: Evidence from China's Zhejiang. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(1030-2016-83053), 49-77.

Liang, Q., Lu, H., & Deng, W. (2018). Between social capital and formal governance in farmer cooperatives: Evidence from China. *Outlook on Agriculture*, 47(3), 196-203.

Lutz, C., & Tadesse, G. (2017). African farmers' market organizations and global value chains: competitiveness versus inclusiveness. *Review of Social Economy*, 75(3), 318-338.

Mariano, T. H., & Albino, P. M. B. (2019). Contribuição para aprimorar o desempenho das organizações cooperativas agropecuárias: proposta de um método gerencial. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(12), 01-18.

Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food policy*, 34(1), 1-7.

Martins, F. S., Lucato, W. C., & Da Silva, D. (2018). Can diversification explain financial performance in agribusiness co-operatives?. *British Food Journal*, 121(2), 546-560.

Martins, F. S., & Lucato, W. C. (2018). Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 606-635.

Michalek, J., Ciaian, P., & Pokrivcak, J. (2018). The impact of producer organizations on farm performance: The case study of large farms from Slovakia☆. *Food Policy*, 75, 80-92.

Newbery, R., Sauer, J., Gorton, M., Phillipson, J., & Atterton, J. (2013). Determinants of the performance of business associations in rural settlements in the United Kingdom: an analysis of members' satisfaction and willingness-to-pay for association survival. *Environment and Planning A*, 45(4), 967-985.

Ngamjan, P., & Buranasiri, J. (2020). An Investigation of the Factors Influencing the Financial Performance of Agricultural Cooperatives in Thailand. *J. Soc. Sci. Humanit*, 28, 2343-2358.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. *Anuário do cooperativismo brasileiro*. 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/> .

OCB. *Organização das Cooperativas Brasileiras. Cooperativismo*. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. 2016. Disponível em: [http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf) .

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons* Cambridge University Press. *New York*.

Perressim, W. S., & Batalha, M. O. (2019). Desempenho dos indicadores de liquidez das maiores cooperativas agroindustriais brasileiras entre 2011 e 2015. *Revista De Gestão E Organizações Cooperativas*, 5(10), 175–188.

Pokharel, K. P., Archer, D. W., & Featherstone, A. M. (2020). The impact of size and specialization on the financial performance of agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8(2), 100108.

Pokharel, K. P., Regmi, M., Featherstone, A. M., & Archer, D. W. (2019). Examining the financial performance of agricultural cooperatives in the USA. *Agricultural Finance Review*, 79(2), 271-282.

Pretty, J., & Ward, H. (2001). Social capital and the environment. *World development*, 29(2), 209-227.

Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The american*, 4.

Rebelo, J. F., Leal, C. T., & Teixeira, Â. (2017). Management and financial performance of agricultural cooperatives: A case of Portuguese olive oil cooperatives. *REVECO. Revista de Estudos Cooperativos*, (123), 225-249.

Ruben, R., & Heras, J. (2012). Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463-484.

Sebhatu, K. T., Gezahegn, T. W., Berhanu, T., Maertens, M., Van Passel, S., & D'Haese, M. (2021). Exploring variability across cooperatives: economic performance of agricultural cooperatives in northern Ethiopia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(3), 397-419.

- Silva, R. M. A. D., & Nunes, E. M. (2022). Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61, e252661. DOI: 10.1590/1806-9479.2021.252661
- Simão, G. L., Wegener, M. K., & Antonialli, L. M. (2022). Competitiveness capability in the last large remaining Australian dairy cooperative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1), 100163.
- Singh, K., Misra, M., Kumar, M., & Tiwari, V. (2019). A study on the determinants of financial performance of US agricultural cooperatives. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 633-647.
- Soboh, R. A., Lansink, A. O., Giesen, G., & Van Dijk, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3), 446-469.
- Souza, U. R. D., Braga, M. J., & Ferreira, M. A. M. (2011). Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 49, 573-597.
- Sporleder, T. L., & Boland, M. A. (2011). Exclusivity of agrifood supply chains: seven fundamental economic characteristics. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(1030-2016-82782), 27-52.
- Tadesse, G., Abate, G. T., & Ergano, K. (2019). The boundary of smallholder producers' cooperatives: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Agricultural Economics*, 70(2), 529-549.
- Tierling, I. M. B. M., & Schmidt, C. M. (2017). Ação coletiva e criação de valor: um estudo na associação de produtores de Corumbataí do Sul (PR). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(2).
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Velandia, M., Trejo-Pech, C., Rodríguez-Padrón, B., Servín-Juárez, R., & Stripling, C. (2022). *Challenges and managerial strategies of coffee cooperatives from the huatusco region in mexico: a leaders'perspective. Agrociencia.*
- Vitaliano, P. (1983). Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American journal of agricultural economics*, 65(5), 1078-1083.
- World Bank (2016) *Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioners*. Washington DC: The World Bank.