

# GOVERNANÇA ESG E MODELOS DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE E PERFORMANCE FINANCEIRA

ESG GOVERNANCE AND BUSINESS MODELS: AN ANALYSIS OF THE  
RELATIONSHIP BETWEEN SUSTAINABILITY AND FINANCIAL  
PERFORMANCE

Ciências Sociais Aplicadas • 21/03/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/774067840](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/774067840)

---

Eliane Saturnino César<sup>1</sup>

Márcia Luana Perfeito<sup>2</sup>

Luciana Gondim de Almeida Guimarães<sup>3</sup>

Ravenna Maria de Melo Souza<sup>4</sup>

Carpeggiani Gomes Monteiro de Andrade<sup>5</sup>

Isaac Vieira dos Santos<sup>6</sup>

Edilúcio Rodrigues Veras da Costa<sup>7</sup>

---

## RESUMO

O presente estudo explora a interseção entre a governança ambiental, social e corporativa (ESG) e os modelos de negócio, analisando como a integração de práticas sustentáveis impacta a performance financeira das organizações. A crescente conscientização sobre os desafios ambientais e sociais tem impulsionado empresas a adotarem abordagens mais responsáveis, buscando não apenas o lucro, mas também a criação de valor a longo prazo para todas as partes interessadas. Este trabalho investiga a literatura existente sobre ESG e modelos de negócio, identificando os principais drivers e barreiras para a adoção de práticas sustentáveis, bem como os mecanismos pelos quais a governança ESG pode influenciar a performance financeira. Através de uma revisão sistemática, são analisados estudos de caso e pesquisas empíricas que demonstram a correlação entre a sustentabilidade e indicadores financeiros, como rentabilidade, valor de mercado e resiliência a crises. Os resultados indicam que a governança ESG, quando efetivamente integrada aos modelos de negócio, pode gerar vantagens competitivas significativas, incluindo a atração de investimentos responsáveis, a melhoria da reputação da marca, a redução de riscos operacionais e regulatórios, e a inovação de produtos e serviços. Conclui-se que a adoção de uma abordagem ESG não é apenas uma questão de responsabilidade corporativa, mas uma estratégia essencial para a sustentabilidade e o sucesso financeiro no cenário empresarial contemporâneo.

**Palavras-chave:** Governança ESG. Modelos de Negócio. Sustentabilidade. Performance Financeira. Responsabilidade Corporativa.

## ABSTRACT

This study explores the intersection between environmental, social, and corporate governance (ESG) and business models, analyzing how the integration of sustainable practices impacts financial performance.

and corporate governance (ESG) and business models, analyzing how the integration of sustainable practices impacts organizations' financial performance. Growing awareness of environmental and social challenges has driven companies to adopt more responsible approaches, seeking not only profit but also long-term value creation for all stakeholders. This work investigates existing literature on ESG and business models, identifying key drivers and barriers to adopting sustainable practices, as well as mechanisms through which ESG governance can influence financial performance. Through a systematic review, case studies and empirical research that demonstrate the correlation between sustainability and financial indicators such as profitability, market value, and resilience to crises are analyzed. The results indicate that ESG governance, when effectively integrated into business models, can generate significant competitive advantages, including attracting responsible investments, improving brand reputation, reducing operational and regulatory risks, and driving innovation in products and services. It is concluded that adopting an ESG approach is not just a matter of corporate responsibility but an essential strategy for sustainability and financial success in the contemporary business landscape.

**Keywords:** ESG Governance. Business Models. Sustainability. Financial Performance. Corporate Responsibility.

## **1. INTRODUÇÃO**

As organizações vêm procurando aprimorar seus processos e encontrar modelos mais ágeis para a obtenção de resultados, fazendo surgir a necessidade de repensar seus processos de governança e desempenho financeiro. Logo, organizações com padrões esperados de governança conseguem obter desempenho

financeiro satisfatório e perenidade mercadológica (SHAMSUDDIN et al., 2019).

Nesse sentido, a relevância da governança corporativa e do desempenho financeiro para a longevidade das cooperativas estão bem estabelecidas na literatura contemporânea (ASPIRANTI et al., 2023; DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022; AGUILERA et al., 2021; AVOGAN, 2023; CÉSAR, DA CRUZ & RODRIGUES, 2020). Sendo que, conforme Aguilera et al. (2021), a prática da governança corporativa nas empresas eleva o nível de confiança das partes interessadas e agrega valor de mercado. De forma complementar, na perspectiva de César, da Cruz & Rodrigues (2020), a governança corporativa afeta positivamente o desempenho financeiro das organizações quando desenvolvida de acordo com os padrões esperados.

De acordo com a base de dados da Scopus, entre 2018 a 2022, os estudos sobre governança aumentaram em 52%, desempenho financeiro em 67% e cooperativa em 12%. No entanto, apesar desse crescimento, a área ainda apresenta temas imprecisos devido à insuficiência de conhecimento sistematizado, ocorrendo a primazia de estudos provenientes das organizações capitalistas em detrimento das organizações cooperativas (KUMKIT et al., 2022). Desse modo, o entendimento atual sobre a relevância da governança corporativa e desempenho financeiro em cooperativas ainda está em fase incipiente, tornando-se necessário o desenvolvimento de mais conhecimento na área.

Nesse contexto, uma análise crítica e sistemática da literatura recente é importante para identificar as principais tendências e sugestões de pesquisas futuras no campo da governança corporativa e desempenho financeiro das cooperativas CRONIN,

RYAN & COUGHLAN, 2008; ENSSLIN, ENSSLIN & PINTO, 2013). Assim, esta análise pode contribuir para o aprimoramento das práticas de governança e desempenho financeiro das cooperativas e para a produção acadêmica da área.

Em busca da lacuna teórica, realizou-se uma pesquisa na base de dados Scopus, selecionada em decorrência da sua relevância científica como fonte de busca na área da Administração. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa realizada no dia 23 de maio de 2023, com os seguintes critérios de refinamento: i) expressão cooperative\* AND governance\* AND financial\* AND performance\*; ii) filtro por título, resumo, ou palavra-chave; iii) área de classificação; iv) documento do tipo artigo; v) tipo de documento; vi) estágio de publicação; vii) tipo de origem; viii) idioma inglês; ix) ano de publicação de 2018 a 2023, em que esta pesquisa retornou 12 artigos na base de dados Scopus (KUMKIT et al., 2022; VAN RIJN, 2022; DJAN & MERSLAND, 2021; DARY & GRASHUIS, 2021; YOBE, FERRER & MUDHARA, 2020; BORSELLINO et al., 2020; GUPTA & MIRCHANDANI, 2020; HEMRIT, 2020; XABA, MARWA & MATHUR-HELM, 2020; MCKEE & KAGAN, 2019; MAIA et al., 2019; SHAMSUDDIN et al., 2019).

Assim, esta revisão sistemática foi amparada na análise de doze artigos de alto impacto, Quartis Q1 e Q2 da SCImago Journal Rank, publicados nos anos de 2019 a 2023 em revistas indexadas na base de dados Scopus. O protocolo de seleção e análise de fontes adotado foi o proposto por Cronin, Ryan & Coughlan (2008). Por fim, o artigo está dividido em cinco seções. A primeira é composta por essa breve introdução. Na segunda parte é apresentado o embasamento teórico da pesquisa. A terceira seção compreende os procedimentos metodológicos utilizados para que o objetivo pudesse ser alcançado. Na quarta, são apresentadas a revisão sistemática dos principais

achados sobre governança e desempenho financeiro das cooperativas. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Governança**

A utilização dos processos de governança corporativa não pode ser considerada uma novidade pois na década de 1990, com o intuito de mitigar grandes escândalos contábeis, surgiu na Inglaterra o Relatório Cadbury, prestigiado como o primeiro código de boas práticas de governança corporativa do mundo. No mesmo ano, empresas como a General Motors nos Estados Unidos criaram o seu primeiro código de governança corporativa (ASPIRANTI et al., 2023; AVOGAN, 2023). E empresas no Brasil, no mesmo período, começaram a desenvolver estratégias voltadas para a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) em 1995, que em seguida passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no qual possui a mesma nomenclatura (DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022).

De acordo com o IBGC (2022), a governança corporativa pode ser definida como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. No entanto, Aspiranti et al. (2023) conceitua governança como um ato de orientar, controlar e regular as atividades organizacionais por intermédio da gestão de diferentes

relacionamentos e sistemas, de forma a maximizar o interesse público de forma significativa.

Neste contexto, a governança corporativa contribui para a boa comunicação entre sócios, órgãos de fiscalização, controle, conselho de administração e diretoria e demais partes interessadas, bem como inibe o conflito de interesses entre os stakeholders (KUMKIT et al., 2022). Assim, os estudos de Gupta & Mirchandani (2020) corroboram com a mesma perspectiva, pois para eles a prática da governança corporativa exige transparência, responsabilidade, bom desempenho da gestão e foco na estrutura de propriedade para o desenvolvimento mercadológico da organização.

Da mesma forma, organizações que seguem boas práticas de governança corporativa conseguem evitar conflitos de interesse, aumentam a visibilidade mercadológica, melhoram o desempenho operacional e controlam o abuso de poder, resultando assim no aumento da competitividade organizacional (DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022). O que corrobora com os estudos de Xaba, Marwa & Mathur-Helm (2020) em que a implementação da governança corporativa proporciona credibilidade mercadológica em uma organização. Com isso, os investidores confiam mais em organizações pautadas pelos processos de governança cooperativa (KUMKIT et al., 2022; YOBE, FERRER & MUDHARA, 2020). Desse modo, de forma a agregar valor as organizações, os modelos de governança tendem a aumentar os lucros organizacionais (DJAN & MERSLAND, 2021).

Assim, observa-se que é essencial a implementação de boas práticas de governança para fomentar o desempenho financeiro e sustentável das organizações cooperativas, consolidando-as frente

ao mercado, limitando os conflitos de interesse e tornando as boas práticas de governança fundamentais para organizações cooperativas (DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022; MAIA et al., 2019).

## **2.2. Desempenho Financeiro**

Em 1915, surgiram os primeiros sinais da análise financeira que foram consolidadas nos Estados Unidos por meio das solicitações que banqueiros faziam para análise e concessão de crédito, como a demonstração do resultado do exercício (EL KHOURY, NASRALLAH & ALAREENI, 2023; AL AMOSH, KHATIB & ANANZEH, 2023). Por conseguinte, esta análise se aprimorou e as organizações desenvolveram processos internos eficazes de planejamento, execução, controle e avaliação do desempenho financeiro organizacional (KUMKIT et al., 2022; YOBE, FERRER & MUDHARA, 2020). Assim, por meio da análise do desempenho financeiro foi possível monitorar os resultados da organização, além de pressupor os resultados organizacionais (CÉSAR, DA CRUZ & RODRIGUES, 2020). Logo, os indicadores de produtividade, qualidade, capacidade, lucratividade, rentabilidade, turnover, competitividade e de valor contribuem para a eficiência na avaliação de desempenho financeiro (DJAN & MERSLAND, 2021).

Neste sentido, a avaliação de desempenho financeiro se baseia na informação contábil proveniente de demonstrações financeiras, como, por exemplo, o Balanço e a Demonstração do Resultados do Exercício (DRE) (EL KHOURY, NASRALLAH & ALAREENI, 2023). Logo, este conjunto de demonstrações financeiras são uma fonte valiosa de informações, pois permite a apuração de diversos indicadores financeiros, possibilitando a obtenção de informações importantes

do desempenho organizacional (AL AMOSH, KHATIB & ANANZEH, 2023).

Além disso, existe a preocupação na melhoria do desempenho financeiro por meio da implantação da governança nas cooperativas de modo a melhorar as condições de todos os participantes. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020), 150 países possuem cooperativas que são parte importante no desenvolvimento de suas comunidades (AGUILERA et al., 2021).

Segundo estudos de Van Rijn (2022), as cooperativas se esforçam para refletir os ideais de sua identidade e os sete princípios cooperativos. Resta compreender, contudo, até que ponto esses valores influenciam a governança e, conseqüentemente, impactam famílias e consumidores. Neste sentido, observa-se que as cooperativas se remodelam estrategicamente para atenderem as necessidades e expectativas do mercado, criando assim instrumentos que alinhem os interesses da diretoria e da gestão com foco no desempenho organizacional (DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022). Além disso, nota-se que isso está associado a um processo de gestão eficiente e transparente que inspira confiança na cooperativa como um todo (AVOGAN, 2023).

Neste contexto, observam-se dificuldades e um crescente número de cooperativas inativas. Uma das razões para justificar essas inatividades de cooperativas nos Estados Unidos está ligada a fraca governança ou a falta de transparência e prestação de contas, sendo a má gestão e falta de transparência apontadas como razões de inatividade indicadas por 100% das cooperativas inativas (DARY & GRASHUIS, 2021).

Nesse cenário, como forma de mitigar os resultados financeiros ineficientes, a governança cooperativa contribui de forma eficiente para a gestão da cooperativa, pois tem por base uma gestão voltada para princípios e valores cooperativos, que visa atingir os objetivos específicos e desempenho financeiro sustentável das organizações considerando os interesses dos cooperados, pautada na ética e na transparência (OCB, 2023; DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022).

### **2.3. Cooperativas**

De acordo com a OCB (2023), a primeira cooperativa surgiu em 1844 como resposta ao aumento do desemprego e aos baixos salários pagos por organizações europeias na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Assim, um grupo de trabalhadores se uniram com a proposta de comprar alimentos em grande quantidade, para conseguir preços melhores e tudo o que fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo.

No Brasil, o cooperativismo é normatizado pela Lei nº 5.764 de 1971, como uma organização constituída para prestar auxílio socioeconômico aos seus associados, que formam a sua composição e organização de forma voluntária (AGUILERA et al., 2021). No entanto, o movimento do cooperativismo no Brasil teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em seguida surgiram cooperativas em Minas e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (OCB, 2023).

Desta forma, pode-se entender que cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para a realização de atividades econômicas, culturais e sociais em comum,

tornando explícita esta vontade de união através da empresa de direito privado de propriedade coletiva e sem fins lucrativos (AGUILERA et al., 2021; KUMKIT et al., 2022; VAN RIJN, 2022; DJAN & MERSLAND, 2021; DARY & GRASHUIS, 2021; YOBE et al., 2020). Assim, em geral, o intuito é conduzir um processo de organização por pessoas com interesses comuns com a função de melhorar as condições de todos os participantes. Segundo a OCB (2020), 150 países possuem cooperativas que são parte importante no desenvolvimento de suas comunidades (AGUILERA et al., 2021).

No entanto, segundo estudos de Van Rijn (2022), as cooperativas se esforçam para refletir os ideais da identidade cooperativa e os sete princípios cooperativos. Resta compreender, contudo, até que ponto esses valores influenciam a governança em cooperativas e, por sua vez, impactam famílias e consumidores. Neste sentido, observa-se que as cooperativas se remodelam estrategicamente para atenderem as necessidades e expectativas do mercado, criando assim instrumentos que alinhem os interesses da diretoria e da gestão com foco no desempenho organizacional (DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022). Além disso, nota-se que isso está associado a um processo de gestão eficiente e transparente que inspira confiança na cooperativa como um todo (AVOGAN, 2023).

Neste contexto, observam-se dificuldades e um crescente número de cooperativas inativas. Uma das razões para justificar essas inatividades de cooperativas nos Estados Unidos está ligada a fraca governança ou a falta de transparência e prestação de contas, sendo a má gestão e falta de transparência apontadas como razões de inatividade indicadas por 100% das cooperativas inativas (DARY & GRASHUIS, 2021).

Nesse cenário, como forma de mitigar os resultados financeiros ineficientes, a governança cooperativa contribui de forma eficiente para a gestão da cooperativa, pois tem por base uma gestão voltada para princípios e valores cooperativos, que visa atingir os objetivos específicos e desempenho financeiro sustentável das organizações considerando os interesses dos cooperados, pautada na ética e na transparência (OCB, 2023; DA SILVA, BAGGIO & SANTOS, 2022).

### **3. METODOLOGIA**

Para cumprir o objetivo deste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter bibliográfico e com análise qualitativa de dados (MELLO, JULIANO & COLLAÇO, 2022), o qual teve como finalidade analisar a literatura produzida sobre governança, desempenho financeiro e cooperativas, identificando as principais tendências de pesquisas na área, assim como as sugestões para pesquisas futuras. Para tal objetivo se utilizou o procedimento de revisão sistemática de literatura, baseado no protocolo de seleção e análise de fontes proposto por Cronin, Ryan & Coughlan (2008). Trata-se de um método elaborado para identificar estudos importantes e para revisar a literatura sobre um tema específico, o qual seguiu as seguintes etapas:

#### **3.1. Formulação do Problema**

Com base na literatura internacional publicada em um quinquênio consolidado (2019 a 2023, composta por artigos de periódicos indexados na base de dados Scopus, questionou-se: quais são os principais temas estudados e as pesquisas futuras envolvendo governança e desempenho financeiro em cooperativas?

#### **3.2. Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão**

Para atender ao objetivo deste trabalho, a expressão de busca foi utilizada com operacionalização pelo título, resumos ou palavras-chave. O recorte temporal abrange artigos publicados em 2019 a 2023. A pesquisa foi realizada na base de dados Scopus. Com o objetivo de selecionar trabalhos com maior rigor científico e metodológico mais alinhados aos objetivos desta pesquisa, foram selecionados os periódicos internacionais nas seguintes áreas do conhecimento: (a) Área de Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Agricultural and Biological Sciences; (b) Artigo completo, finalizado em inglês; (c) Oriundo de Journal; com fator de impacto Q1 ou Q2, na SCImago Journal.

No pertencente aos tipos de artigo foram incluídos somente artigos completos publicados em periódicos, sendo eliminados da análise artigos publicados em anais de eventos e em capítulos de livros.

### **3.3. Seleção e Avaliação dos Artigos**

Somando todas as bases de dados pesquisadas, a primeira busca retornou um total de 92 estudos. Esse quantitativo total constituiu a base inicial para as demais etapas do processo de seleção dos artigos. Na primeira fase de exclusão foram eliminados da base os artigos que não se relacionavam com a área em questão (10), tipo de documento artigo (15), tipo de fonte journal (02), idioma inglês (03), fora da janela temporal delimitada (38) e aqueles com quartis Q1 e Q2 na SCImago (08), restando 16 trabalhos. Em seguida, após a leitura do título e do resumo, foram selecionados 12 estudos para uma análise crítica mais aprofundada.

Para proceder a análise dos artigos selecionados, utilizou-se uma planilha produzida por Borges-Andrade & Pagotto (2010), em Excel, atualizada em 2016, a qual classifica os artigos em metodologia própria discriminando: 1) ano de publicação; 2) periódico; 3) autores; 4) abordagem metodológica; 5) técnica de coleta de dados; 6) método de análise de dados; 7) área de atuação das organizações pesquisadas; 8) instituição de origem dos autores; 9) temas mais pesquisados dentro da temática, neste caso, o de governança e desempenho financeiro em cooperativas.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Esta seção apresenta uma análise bibliométrica com o objetivo de quantificar as informações existentes e identificar as principais características das publicações constantes no Portfólio Bibliométrico (ENSSLIN, ENSSLIN, & PINTO, 2013). Assim, a caracterização das pesquisas sobre a governança e desempenho financeiro em cooperativa, seguida de uma apresentação analítica dessa produção, a qual sugere algumas reflexões acerca dos principais temas estudados e sugestões de pesquisas futuras para governança e desempenho financeiro em cooperativas, possibilitando, também, a construção e proposição de uma agenda de pesquisa e recomendações sobre o tema.

##### **4.1. Caracterização da Pesquisa**

Após o preenchimento da planilha mencionada contendo os dados dos estudos investigados, elaborou-se um Portfólio Bibliográfico englobando as principais informações dos artigos, são elas: nome dos autores, título do artigo, número de citações do artigo e ano de publicação, conforme Tabela 1.

**Tabela 1:** Evolução de publicações por ano.

<b>Autores</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Nº de citações</b>	<b>Ano</b>
Van Rijn, J.	The cooperative identity at U.S. credit unions	2	2022
Djan, K.O; Mersland, R.	Are NGOs and cooperatives similar or different? A global survey using microfinance data	2	2021
Dary, S.K; Grashuis, J.	Characterization of farmer-based cooperative societies in the upper west region of Ghana	4	2021
Yobe, C.L; Ferrer, S.R.D; Mudhara, M.	Measuring the financial efficiency of agricultural cooperatives in South Africa: an application of the Simar–Wilson methodology	5	2020
Borsellino, V; Varia, F; Zinnanti, C and Schimmenti, E.	The Sicilian cooperative system of wine: production The strategic choices and performance analyses of a case study	12	2020
Gupta, N; Mirchandani, A.	Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences	10	2020
Hemrit, W.	Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial	11	2020

	performance in Saudi Arabia		
Xaba, S.T; Marwa, N; Mathur-Helm, B.	Efficiency evaluation of agricultural cooperatives in Mpumalanga: An empirical study using the DEA approach	1	2020
McKee, G; Kagan, A.	The differential impact of the Dodd–Frank Act on niche non-metro lenders	8	2019
Maia, S.C; de Benedicto, G.C; Do Prado, J.W; Robb, D.A; de Almeida Bispo, O.N; de Brito, M.J.	Mapping the literature on credit unions: a bibliometric investigation grounded in Scopus and Web of Science	28	2019
Shamsuddin, Z; Ismail, A.G; Zaidic, M.A.S.	Does the Governance Compliance Effect Cooperative Performance?	1	2019

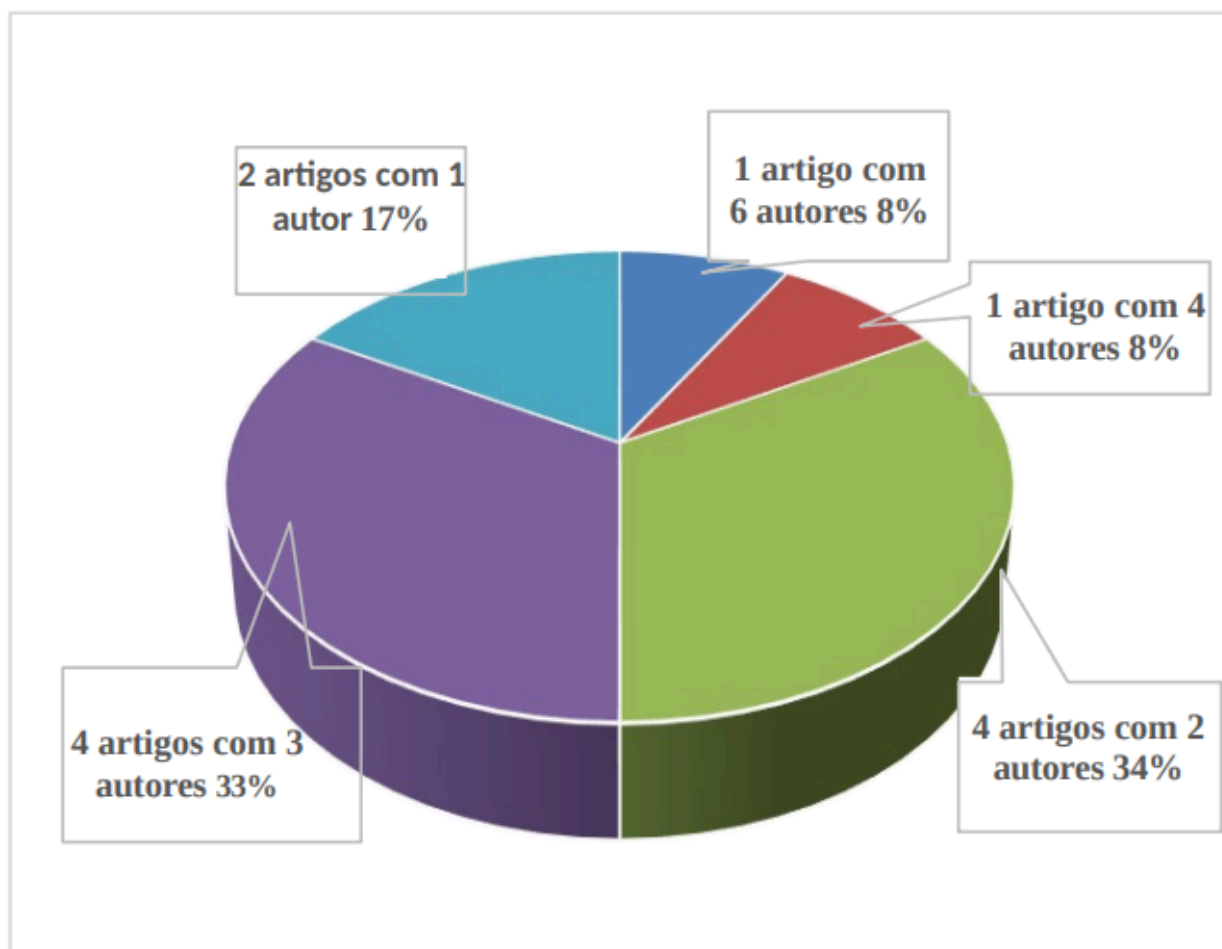
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A maioria dos artigos se enquadram como teórico-empíricos, representando 100% do quantitativo total. Com relação aos aspectos metodológicos, a abordagem mais comumente adotada nos estudos nacionais sobre o teletrabalho tem sido a quantitativa (92%), seguida da abordagem quali-quantitativa (8%). Em alinhamento com essas características, o instrumento de coleta de dados com maior destaque é a entrevista semiestruturada. A técnica de análise dos dados que prevalece é a tabulação de dados secundários e/ou primários, o que condiz com a natureza quantitativa da maioria das pesquisas analisadas.

Ademais, os artigos envolveram 32 autores diferentes, sendo que nenhum destes autores estiveram envolvidos em mais de um artigo. Os artigos, em sua maioria, foram elaborados por dois autores (34%), seguidos de três autores (33%), mostradas na figura 1. Os estudos elaborados por apenas um autor representaram 17% das publicações e são os trabalhos de van Rijn (2022) e Hemrit (2020).

Nesta revisão foram analisados 12 estudos publicados em 11 periódicos diferentes. Sendo que apenas 1 revista contou com mais de um artigo publicado no período pesquisado, conforme apresentado na tabela 2. O periódico Journal of Management and Governance liderou o número de publicações, com 2 artigos, representando 17% e as publicações nas demais seguiram com 8% de representatividade. Á área temática de maior relevância Business, Management and Accounting com 58% e Economics, Econometrics and Finance com 25%.

**Figura 1:** Quantidade de autores por artigo.



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

**Tabela 2:** Quantidade de revistas por artigo.

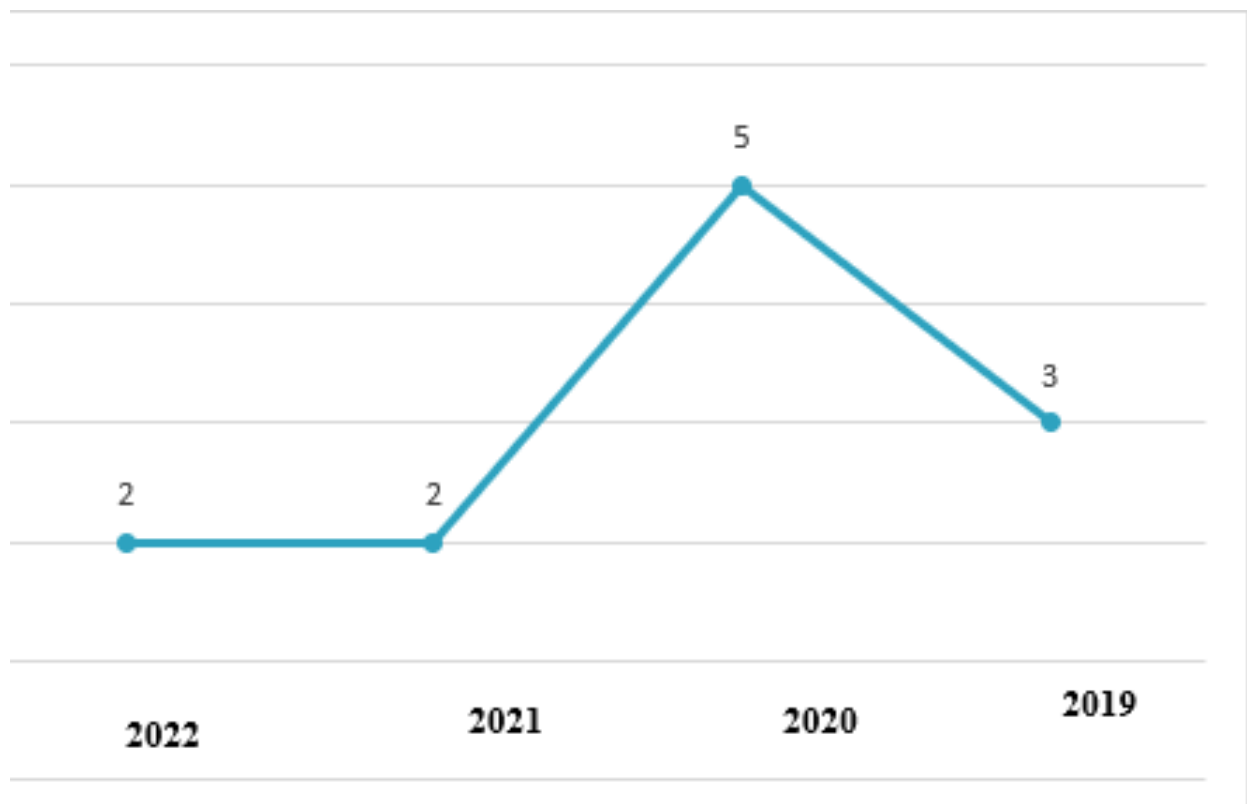
Área temática	Revista	Quartiles SJR*	Número de Publicações
Economia, Econometria e Finanças	Annals of Public and Cooperative Economics	Q2	1
	Journal of Banking Regulation	Q2	1
	Agrekon	Q2	1
	Scientometrics	Q1	1
Ciências sociais	International Journal of Innovation, Creativity and Change	Q2	1

	International Social Science Journal	Q2	1
Negócios, Administração e Contabilidade	Journal of Co-operative Organization and Management	Q2	1
	Journal of Management and Governance	Q2	2
	International Journal of Wine Business Research	Q2	1
	Journal of Accounting and Organizational Change	Q2	1
	African Journal of Economic and Management Studies	Q2	1

\* Quartis do *SCImago Journal Rank*. Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Quanto ao período de publicação, percebe-se um pico de produção no ano de 2020 e 2019, representando 67% dos artigos publicados. Em 2021 e 2022 a quantidade de publicações representou 34%, conforme pode ser observado na figura 2. Os artigos com o maior número de citações (28 e 12) foram elaborados por Maia et al. (2019) e Borsellino et al. (2020), publicados em 2019 e 2020, respectivamente. Os artigos que possuem acima de 10 citações representam 33%, sendo que o número de citações de cada artigo foi verificado em consulta na base de dados Scopus.

**Figura 2:** Publicações dos artigos por ano.



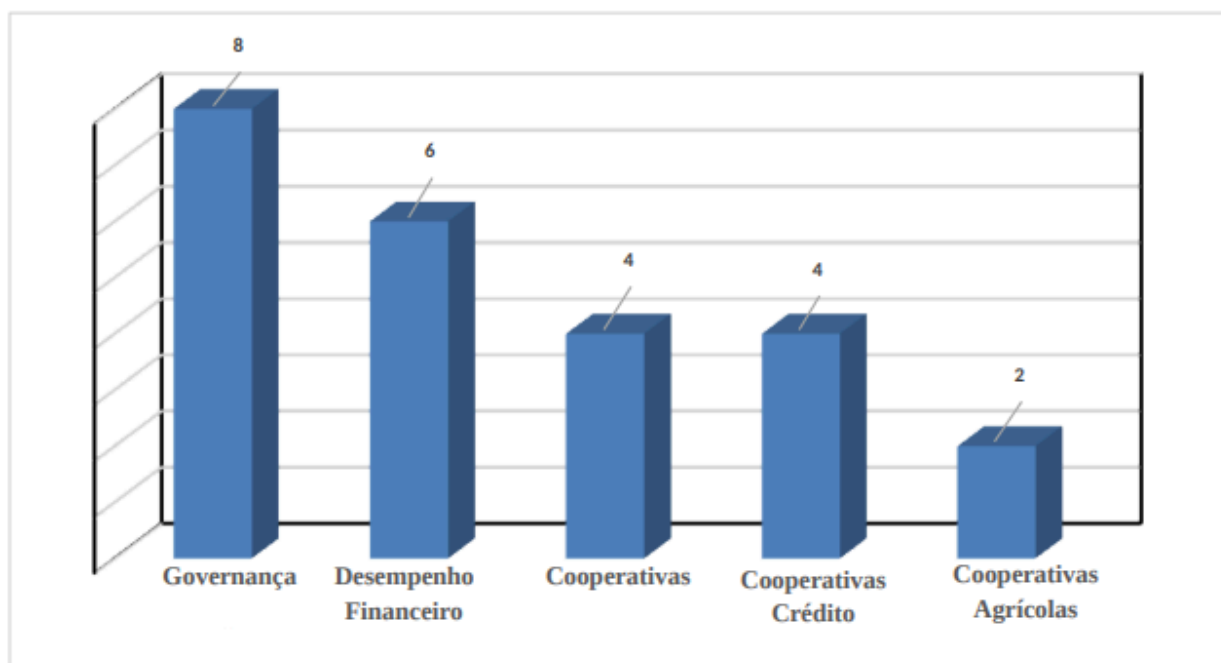
Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

O foco de estudo dos artigos é distinto e envolve aspectos relacionados à maximização de retorno para os cooperados, visão ampla sobre a cooperativa, gestão profissional aliada à liderança, tomadas de decisão assertivas, aumento da competitividade, visão estratégica isenta e objetiva e eficiência financeira das cooperativas. Observou-se a identificação de um conjunto de palavras-chave mais citadas nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico. Ao todo foram identificadas 43 palavras-chave. Na figura 3 é possível perceber o grau de utilização das palavras-chave, sendo que as palavras mais comumente utilizadas foram “governance”, “performance” e “financeira”.

Outro aspecto relevante diz respeito ao país de realização da pesquisa. De acordo com a figura 4, é possível perceber uma predominância significativa de pesquisas realizadas na África do Sul, Brasil e Estados Unidos. Em sua maioria, essas pesquisas consistem na avaliação de dados secundários de cooperativas na área de gestão dos governos Africano, Brasileiro e Estadunidense. Tais

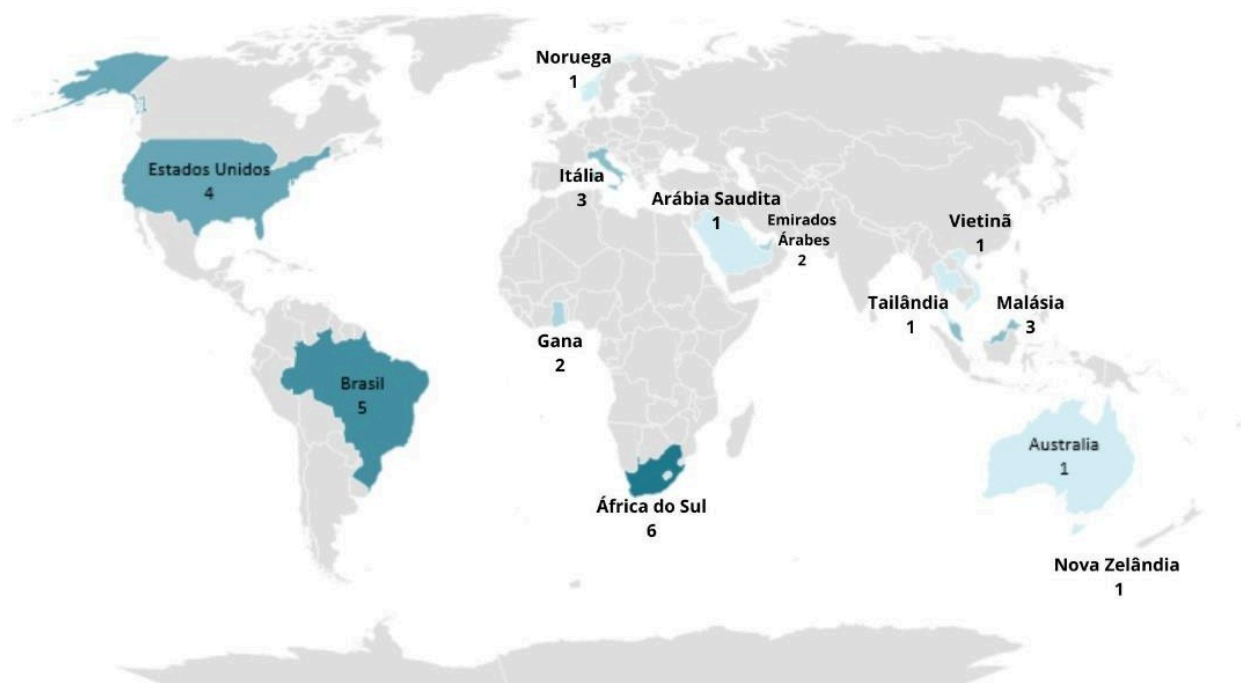
relatórios são elaborados a partir de pesquisas quantitativas realizadas no fechamento contábil de cada ano.

**Figura 3:** Palavras-chave mais citadas nos artigos do Portfólio Bibliográfico. Fonte: Fonte: Elaborada pelo autor (2026).



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

**Figura 4:** Países de realização das pesquisas.



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

#### **4.1. Resultados Análise Sistêmica**

Considerando que não foi identificada nenhuma revisão de literatura nacional e internacional sobre a temática publicada em periódicos, os resultados desta revisão não foram comparados com estudo anterior. Nesse trabalho, os autores apresentam os principais temas estudados e sugestão de pesquisas futuras sobre governança, desempenho financeiro em cooperativas.

Os artigos selecionados apontam com maior frequência na literatura sobre o tema que dizem respeito à percepção das partes interessadas sobre a influência da governança no desempenho financeiro das cooperativas, bem como o que poderia ser realizado para mitigar problemas de má governança corporativa (KUMKIT et al., 2022; VAN RIJN, 2022; DJAN & MERSLAND, 2021; DARY & GRASHUIS, 2021; YOBE et al., 2020; BORSELLINO, et al., 2020; GUPTA & MIRCHANDANI, 2020; HEMRIT, 2020; XABA et al., 2020; MCKEE & KAGAN, 2019; MAIA et al., 2019; SHAMSUDDIN et al., 2019).

No estudo quantitativo com dados secundários de Kumkit et al. (2022) percebe-se que, nas cooperativas tailandesas, os impactos das práticas de governança no desempenho financeiro e social afetam o aumento de membros nas reuniões de assembleias. As cooperativas de médio e grande porte possuem melhor desempenho financeiro, bem como a escolaridade dos gerentes apresentou-se como uma variável de impacto negativo para o crescimento dos membros, ou seja, quanto menor a escolaridade menor será o desempenho da governança.

Além disso, nas cooperativas de crédito dos Estados Unidos existe o desafio em aprender como atender às demandas de um mercado

financeiro cada vez mais tecnológico, mantendo sua identidade e missão cooperativa distintas (VAN RIJN, 2022)

Djan & Mersland (2021), examinaram que líderes eficazes são capazes de motivar os membros, garantir seu comprometimento e direcionar para o foco nos resultados. No mesmo sentido, estudos de Dary & Grashuis (2021), indicaram que a falta de liderança, conflitos, peculatos, treinamento inadequado e a falta de lealdade entre os membros são motivos para a inatividade das cooperativas.

Outro ponto tratado em uma pesquisa de Yobe et al. (2020), Borsellino, et al. (2020), Gupta e Mirchandani (2020) está relacionada aos determinantes de eficiência da governança corporativa como sendo identificados a partir da análise da idade e tamanho da cooperativa, gênero do gerente principal da cooperativa, indicadores de treinamento e alianças estratégicas e a compreensão do papel da estrutura de propriedade.

McKee e Kagan (2019), Hemrit (2020), Xaba et al. (2020) fizeram estudos avaliando que a não conformidade e os custos diminuíram o desempenho financeiro. Neste sentido, os cooperados devem pensar em juntar recursos com outras cooperativas menores para formar cooperativas secundárias, aumentando a escala e melhorando os seus níveis de eficiência.

Corroborando com os demais resultados, Maia et al. (2019) confirmou que o quantitativo de cooperativas de crédito cresceu significativamente e provavelmente se manterá no futuro previsível, especialmente considerando o importante papel das cooperativas de crédito na prestação de serviços financeiros. Logo, Shamsuddin et al. (2019) provou que a governança tem um papel em influenciar o

desempenho financeiro cooperativo através do cumprimento dos seus objetivos, salvaguardando e protegendo os interesses dos associados, apesar de terem de enfrentar restrições de liquidez.

Como forma de sintetizar os achados discutidos, o Quadro 1 apresenta as categorias utilizadas para análise e os principais resultados encontrados nesta revisão.

### **Quadro 1** - Categoria de análise e seus resultados

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Principais Resultados</b>
Governança nas cooperativas	Visão estratégica, isenta e objetiva
	Redução de riscos de irregularidades e atos ilícitos
	Traz mais reputação e credibilidade
	Aumento da competitividade
	Comunicação com as partes interessadas de forma transparente
	Profissionalização da gestão das cooperativas
	Aumento da confiança dos diferentes públicos
Avaliação de Desempenho Financeiro nas Cooperativas	Maximização do retorno para os cooperados
	Apontam quando e onde cortar custos e despesas
	Ajudam na tomada decisão

	Eficiência financeira da cooperativa
	Visão ampla sobre a cooperativa
	Tomadas de decisão assertivas
	Fornecem informações relevantes para o planejamento estratégico
Principais desafios para desenvolver governança e a avaliação de desempenho financeiro nas cooperativas	Que os gestores e representantes das cooperativas tenham mais compromisso
	A implementação de indicadores financeiros eficazes nas cooperativas
	Desenvolver uma gestão profissional aliada à liderança

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atinge o seu objetivo central de mapear e analisar sistematicamente o estado da arte na literatura sobre a relação entre governança corporativa e desempenho financeiro nas organizações cooperativas. Responde-se, assim, à questão de pesquisa delineada, evidenciando que os principais temas de interesse científico convergem para dois eixos: as práticas de governança (focadas em visão estratégica, competitividade e profissionalização) e a avaliação de desempenho (centrada na maximização do retorno aos cooperados, corte de despesas, eficiência financeira e tomada de decisão assertiva).

As análises revelam que a adoção de boas práticas de governança afeta diretamente a sustentabilidade e a longevidade das cooperativas. Consta-se que a governança profissionalizada atua como um mecanismo fundamental para a consolidação de decisões assertivas, o que, por consequência, otimiza os indicadores financeiros dessas organizações. As novas descobertas apontam para uma interdependência inseparável entre a gestão transparente e a geração contínua de valor mercadológico e social.

No que tange às contribuições teóricas, a pesquisa preenche uma lacuna empírica na literatura de Administração, sistematizando um conhecimento até então fragmentado nas bases internacionais. Sob a ótica prática, o estudo fornece subsídios estratégicos consolidados, aplicáveis ao aprimoramento da gestão de cooperativas em âmbito global, auxiliando gestores na formulação de políticas internas mais eficientes.

Para investigações futuras, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas focadas no impacto das inovações tecnológicas nas cooperativas e na adoção de práticas ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) de forma isolada. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos comparativos diretos entre o cenário cooperativista nacional e o internacional, visando expandir a compreensão das diferentes estruturas de gestão nessas organizações.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUILERA, R. V. et al. The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. **Journal of Management**, v. 47, n. 6, p. 1468-1497, 2021.

AL AMOSH, H.; KHATIB, S. F.; ANANZEH, H. Environmental, social and governance impact on financial performance: evidence from the Levant countries. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 23, n. 3, p. 493-513, 2023.

ASPIRANTI, T. et al. Bibliometric Review of Corporate Governance of Islamic Financial Institutions Through AI-Based Tools. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 4, p. 12, 2023.

AVOGAN, K. Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit: un cadre théorique. **International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)**, v. 3, n. 2, p. 582-606, 2023.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. D. P. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, p. 37-50, 2010.

BORSELLINO, V. et al. The Sicilian cooperative system of wine production: The strategic choices and performance analyses of a case study. **International Journal of Wine Business Research**, v. 32, n. 3, p. 391-421, 2020.

CÉSAR, E. S.; DA CRUZ, P. B.; DA SILVA RODRIGUES, S. Compliance Mediation between the Demographic Characteristics of Intermediate Management and the Financial Performance of Banking Branches. **New Challenges in Accounting and Finance**, v. 5, p. 17-34, 2020.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British journal of nursing**, v. 17, n. 1, 2008.

DARY, S. K.; GRASHUIS, J. Characterization of farmer-based cooperative societies in the upper west region of Ghana. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 92, n. 4, p. 669-687, 2021.

DJAN, K. O.; MERSLAND, R. Are NGOs and cooperatives similar or different? A global survey using microfinance data. **Journal of Management and Governance**, p. 1-43, 2021.

EL KHOURY, R.; NASRALLAH, N.; ALAREENI, B. ESG and financial performance of banks in the MENAT region: concavity–convexity patterns. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 13, n. 1, p. 406-430, 2023.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. D. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de administração contemporânea**, v. 17, p. 325-349, 2013.

FERREIRA DA SILVA, F.; KNEBEL BAGGIO, D.; FERREIRA LOPES SANTOS, D. Governance and performance model for agricultural cooperatives. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 165, p. 464-478, 2022.

GUPTA, N.; MIRCHANDANI, A. Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences. **Journal of Management and Governance**, v. 24, n. 2, p. 307-326, 2020.

HEMRIT, W. Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 16, n. 1. p. 123–143, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Quando a boa governança transforma risco em oportunidades.** 2022. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/papel-conselhos-artigo-grazielle-parenti-serie-riscosglobais>. Acesso em 16 jun. 2023.

KUMKIT, T. et al. Enhancing governance practice for better performance of credit union cooperatives in Thailand. **International Social Science Journal**, v. 72, n. 245, p. 597-612, 2022.

MAIA, S. C. et al. Mapping the literature on credit unions: a bibliometric investigation grounded in Scopus and Web of Science. **Scientometrics**, v. 120, p. 929-960, 2019.

MCKEE, G.; KAGAN, A. The differential impact of the Dodd–Frank Act on niche non-metro lenders. **Journal of Banking Regulation**, v. 20, p. 291-301, 2019.

MELLO, A. C. C. D. et al. **Metodologia da pesquisa: livro didático.** Palhoça: UnisulVirtual, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário coop (2022).** 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do Cooperativismo.** 2023. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SHAMSUDDIN, Z. et al. Does the governance compliance effect cooperative performance. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 5, n. 2, p. 1701-1720, 2019.

VAN RIJN, J. The cooperative identity at US credit unions. **Journal of Co-Operative Organization and Management**, v. 10, n. 1, p. 100152, 2022.

XABA, S. T.; MARWA, N.; MATHUR-HELM, B. Efficiency evaluation of agricultural cooperatives in Mpumalanga: An empirical study using the DEA approach. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 11, n. 1, p. 51-62, 2020.

YOBE, C. L.; FERRER, S. R. D.; MUDHARA, M. Measuring the financial efficiency of agricultural cooperatives in South Africa: an application of the Simar. **Wilson methodology. Agrekon**, v. 59, n. 3, p. 269-286, 2020.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração na Universidade Potiguar. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)