

Produção técnica de Cooperativismo

Estratégia e sustentabilidade: como as práticas ESG influenciam a rentabilidade das cooperativas no Paraná

Strategy and sustainability: how ESG practices influence the profitability of cooperatives in Paraná

João Gogola Neto ¹ 

¹ Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  Curitiba, PR, Brasil

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre a adoção de práticas ESG (Ambiental, Social e de Governança) e a rentabilidade das cooperativas do Paraná, considerando variações por setor de atuação, região e tempo de fundação. Utilizando uma análise quantitativa baseada nos dados do programa ESG+Coop, os resultados indicam que as práticas ESG exercem uma influência positiva moderada na rentabilidade, especialmente no setor agropecuário. Cooperativas mais antigas apresentaram maior maturidade ESG, sugerindo a importância do aprendizado organizacional ao longo do tempo. A análise regional também destacou diferenças significativas, com cooperativas em regiões com maior maturidade institucional demonstrando práticas ESG mais robustas. A integração de ESG às estratégias dessas cooperativas pode representar uma vantagem competitiva a longo prazo, reforçando a necessidade de uma abordagem estratégica adaptada ao contexto específico de cada organização.

Palavras-chave: ESG; Cooperativas; Estratégia; Rentabilidade; Sustentabilidade; Aprendizado organizacional

ABSTRACT

This study investigates the relationship between the adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices and the profitability of cooperatives in Paraná, considering variations by sector, region, and foundation time. Through quantitative analysis based on data from the ESG+Coop program, the results indicate that ESG practices exert a moderate positive influence on profitability, particularly in the agricultural sector. Older cooperatives showed greater ESG maturity, suggesting the importance of organizational learning over time. The regional analysis also revealed significant differences, with cooperatives in regions with higher institutional maturity demonstrating more robust ESG practices. Integrating ESG into cooperative strategies can represent a long-term competitive advantage, reinforcing the need for a strategic approach tailored to the specific context of each organization.

Keywords: ESG; Cooperatives; Strategy; Profitability; Sustainability; Organizational learning

1 INTRODUÇÃO

As práticas de ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) estão cada vez mais sendo incorporadas nas estratégias de organizações ao redor do mundo, e as cooperativas não são exceção. No estado do Paraná, cooperativas de diversos ramos e regiões enfrentam desafios para equilibrar suas atividades econômicas com práticas sustentáveis. Este estudo tem como objetivo avaliar como a maturidade das práticas ESG influencia a rentabilidade das cooperativas paranaenses, considerando variações por ramo de atividade, tempo de fundação e região.

Os dados utilizados para esta análise foram obtidos a partir dos resultados do diagnóstico de maturidade em ESG das cooperativas Paranaenses, aplicados dentro do programa ESG+Coop, desenvolvido pelo SESCOOP/PR (SESCOOP/PR, 2022) e esta base de dados contém informações detalhadas sobre as cooperativas do Paraná, como nome, ramo de atividade, data de fundação, região, rentabilidade média dos últimos cinco anos e respostas relacionadas às práticas ESG. As respostas ESG foram avaliadas em uma escala de 1 a 4 para a maioria das questões, com algumas perguntas de resposta “Sim” ou “Não” (variáveis dummies), ao total são 99 questões, divididas nas temáticas Social, Ambiental, Governança e Temas transversais (Sistema OCEPAR *et al.*, 2023).

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a adoção das práticas ESG influencia a rentabilidade das cooperativas do Paraná, considerando as variações por ramo de atividade, região e tempo de fundação?

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estratégia empresarial, em seu núcleo, é uma disciplina que lida com a criação de vantagens competitivas sustentáveis, abordando como as organizações podem se diferenciar no mercado e assegurar seu desempenho a longo prazo (Porter, 1980). No contexto das cooperativas, especialmente no estado do Paraná, a adoção de práticas

ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) tem se tornado cada vez mais central para a formulação dessas estratégias. A literatura contemporânea tem explorado intensamente como as práticas ESG impactam a performance organizacional, sendo este um tema amplamente debatido tanto no setor cooperativo quanto em outros tipos de organizações.

3.1 Estratégia e ESG

A integração de práticas ESG às estratégias corporativas pode ser vista como uma evolução da teoria da vantagem competitiva. Porter (Porter, 1985) argumenta que as empresas devem adotar uma das três estratégias genéricas — liderança em custo, diferenciação ou foco — para competir de forma eficaz. No entanto, com a crescente pressão por sustentabilidade, essa abordagem estratégica está sendo ampliada para incorporar considerações ESG, que são vistas como um novo pilar para o sucesso organizacional a longo prazo (Porter e Kramer, 2006).

No âmbito das cooperativas, que já têm uma forte base social em seus princípios de solidariedade e responsabilidade compartilhada, a incorporação de práticas ESG pode ser ainda mais estratégica, especialmente na criação de valor de longo prazo (McWilliams e Siegel, 2001). Estudos indicam que organizações que adotam práticas ESG maduras tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, maior resiliência e uma capacidade ampliada de inovar (Eccles *et al.*, 2014). Isso sugere que a adoção de ESG deve ser considerada não apenas como uma resposta às pressões externas, mas como um elemento fundamental da estratégia corporativa (López *et al.*, 2007).

Em 1994 Mintzberg introduziu a ideia de que as estratégias podem ser emergentes ou deliberadas (Mintzberg, 1994). Para as cooperativas do Paraná, a adoção de práticas ESG muitas vezes ocorre de maneira emergente, à medida que as exigências do mercado e as pressões regulatórias aumentam. Nesse sentido, a estratégia emergente envolve a adaptação constante às demandas por maior responsabilidade social e ambiental. No entanto, para que essa adaptação seja eficaz,

é necessário um planejamento estratégico deliberado, que integre os aspectos ESG de forma profunda e coesa nas operações da cooperativa.

3.2 A Teoria Baseada em Recursos (RBV) e ESG

A Teoria Baseada em Recursos (RBV) de Barney (Barney, 1991) sugere que os recursos e capacidades únicos de uma empresa são os principais determinantes de sua vantagem competitiva. No contexto das cooperativas, práticas ESG robustas podem ser vistas como recursos estratégicos intangíveis que conferem vantagens sustentáveis. Segundo Barney (1991), para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva, ele deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível. As práticas ESG, quando bem implementadas, atendem a esses critérios, já que não apenas contribuem para a eficiência operacional, mas também criam barreiras à entrada e diferenciação no mercado.

Além disso, as cooperativas que adotam uma abordagem estratégica baseada em ESG são capazes de mitigar riscos reputacionais e operacionais, o que é particularmente importante em setores com alta exposição a questões sociais e ambientais, como o agropecuário (Hart e Dowell, 2011). O investimento em sustentabilidade, por exemplo, pode resultar em práticas mais eficientes, como o uso responsável de recursos naturais, que ao longo do tempo se traduz em maior competitividade e rentabilidade.

3.3 Estratégias de Governança e Sustentabilidade

As práticas de governança desempenham um papel central na estratégia das cooperativas, especialmente no que diz respeito à implementação de ESG. A literatura destaca que a governança eficaz está associada a melhores resultados de ESG, pois facilita a integração dessas práticas nas decisões estratégicas de longo prazo (Eccles *et al.*, 2014). De acordo com Aguilera *et al.*, (2007), a governança corporativa robusta não apenas protege os interesses dos stakeholders, mas também promove a adoção de práticas sustentáveis que beneficiam a organização e a sociedade.

No setor cooperativo, a governança é fundamental para alinhar os interesses dos cooperados com os objetivos de longo prazo da organização, tornando a implementação de ESG uma prioridade estratégica (Aguilera e Jackson, 2003). As cooperativas paranaenses que adotam uma governança sólida e transparente tendem a apresentar maior maturidade em ESG, o que contribui para uma performance financeira superior, como sugere o estudo de Eccles *et al.*, (2014)

3.4 ESG e Performance Financeira

Uma vasta gama de estudos empíricos tem analisado a relação entre práticas ESG e desempenho financeiro. Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) realizaram uma meta-análise que demonstrou uma correlação positiva entre responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro (Orlitzky *et al.*, 2003). Da mesma forma, Margolis, Elfenbein e Walsh (2007) revisaram mais de 100 estudos e concluíram que há uma relação modestamente positiva entre ESG e resultados financeiros (Margolis *et al.*, 2007).

No entanto, a relação entre ESG e performance não é uniforme em todos os setores. No setor de crédito, por exemplo, a correlação entre práticas ESG e rentabilidade pode ser menos direta, refletindo o fato de que o impacto financeiro das práticas ESG é mais percebido em longo prazo, por meio de mitigação de riscos e fortalecimento da reputação, como apontam (Porter e Kramer, 2011).

3.5 Perspectivas Regionais e Setoriais

A implementação de práticas ESG também é influenciada por fatores regionais e setoriais. De acordo com (Hart, 1995), a pressão por sustentabilidade varia de acordo com o setor, e organizações em indústrias intensivas em recursos naturais, como o setor agropecuário, são mais suscetíveis a pressões para adotar práticas ESG. No Paraná, as cooperativas agropecuárias estão sob maior escrutínio devido ao impacto ambiental inerente às suas operações.

Regiões com maior maturidade institucional como por exemplo as regiões oeste e noroeste do Paraná, tendem a apresentar cooperativas com maior maturidade em ESG, o que sugere uma forte correlação entre o ambiente regulatório e as práticas empresariais (North, 1990). Essas cooperativas podem se beneficiar de incentivos governamentais, de instituições financeiras ou ainda ampliar o acesso a mercados externo, destacando a importância do ambiente institucional para a estratégia corporativa.

3.6 Estratégia e Sustentabilidade

O conceito de “estratégia sustentável” tem sido amplamente discutido na literatura, especialmente com base nas ideias de Porter e Kramer (2011), que introduziram o conceito de Creating Shared Value (CSV) (Porter e Kramer, 2011). A ideia central é que as empresas podem gerar valor econômico ao mesmo tempo em que criam valor social, integrando questões sociais e ambientais ao centro de suas estratégias. Para as cooperativas do Paraná, a criação de valor compartilhado pode ser alcançada por meio de práticas que melhorem tanto a performance financeira quanto o bem-estar das comunidades locais.

Por fim, estudos como o de Hart e Milstein, (2003) defendem que empresas que adotam práticas sustentáveis estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios futuros, garantindo sua sobrevivência e crescimento no longo prazo. As cooperativas que integram ESG às suas estratégias de forma deliberada podem, portanto, não apenas melhorar sua rentabilidade, mas também garantir sua relevância e competitividade em um mercado global cada vez mais exigente em termos de sustentabilidade.

4 EXPLORAÇÃO DESCRITIVA E ESTRUTURA DA ANÁLISE

A análise foi conduzida em quatro principais frentes:

1. Análise por Ramo de Atividade: Comparação das médias das respostas ESG de cooperativas de diferentes ramos, como agropecuário, crédito, saúde e trabalho.

2. Análise por Região: Comparação das práticas ESG em diferentes regiões do Paraná (Centro-Sul, Oeste, Noroeste, Norte e Sudoeste).
3. Análise por Data de Fundação: Avaliação de como o tempo de existência das cooperativas impacta sua maturidade em ESG.
4. Análise de Rentabilidade: Correlação entre as práticas ESG e a rentabilidade média das cooperativas (últimos cinco anos 2019-2023).

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foram aplicadas técnicas estatísticas como correlações e regressão linear para avaliar o impacto das práticas ESG. Além disso, foi realizada uma análise de clusters, utilizando indicadores ESG para agrupar cooperativas com padrões de maturidade semelhantes. As análises foram divididas por ramo, região e tempo de fundação, de forma a obter um panorama mais preciso das variações no comportamento estratégico.

5.1 Análise Estatística e Testes

Correlação: Avaliamos a correlação entre a maturidade ESG e a rentabilidade.

Clusterização: As cooperativas foram agrupadas com base em suas práticas ESG, destacando padrões regionais e setoriais.

Regressão Linear: Investigamos se fatores como região, ramo e tempo de fundação afetam significativamente as práticas ESG ou a rentabilidade.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Relação entre Maturidade ESG e Rentabilidade

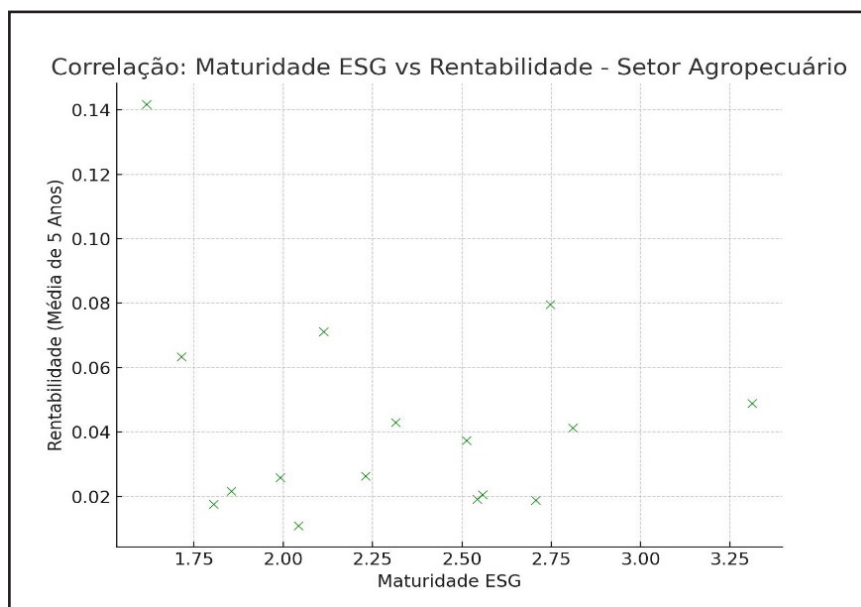
A análise realizada identificou uma correlação positiva moderada entre a maturidade ESG e a rentabilidade média das cooperativas do Paraná, com um coeficiente de correlação de 0,21. Isso sugere que cooperativas com maior maturidade em práticas ESG tendem a apresentar melhor desempenho financeiro.

Ao segmentar os dados por ramo de atividade, observamos variações nos coeficientes de correlação:

a. Ramo Agropecuário:

- Coeficiente de Correlação de Pearson: 0,35
- Interpretação: Há uma correlação positiva (Gráfico 1) moderada entre a maturidade ESG e a rentabilidade média das cooperativas agropecuárias. Isso indica que práticas ESG mais avançadas podem estar associadas a um melhor desempenho financeiro nesse setor.

Gráfico 1 – Maturidade ESG vs. Rentabilidade – Agropecuário

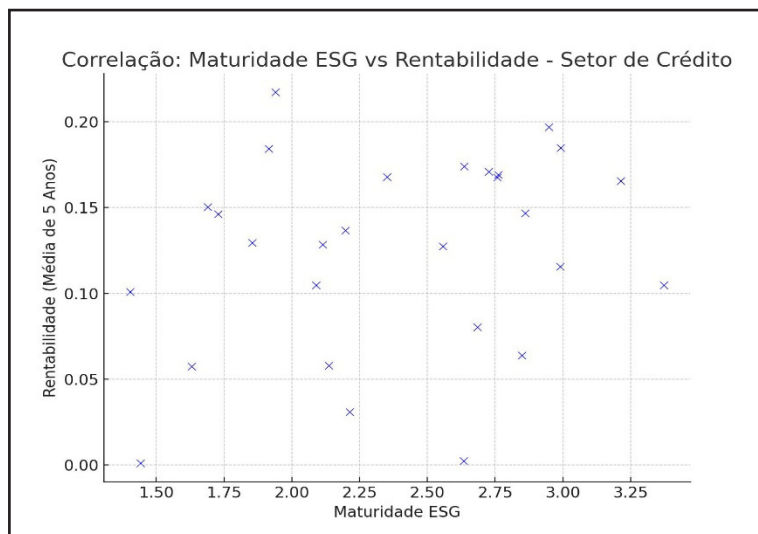


Fonte: autor (2024)

b. Ramo de Crédito:

- Coeficiente de Correlação de Pearson: -0,05
- Interpretação: A correlação é praticamente nula e negativa, sugerindo que, no curto prazo, as práticas ESG não têm impacto significativo na rentabilidade das cooperativas de crédito. A natureza do setor financeiro, com forte regulamentação e menor tangibilidade nos aspectos ESG, pode explicar essa ausência de correlação.

Gráfico 2 – Maturidade ESG vs. Rentabilidade – Crédito



Fonte: o autor (2024)

6.2 Correlação entre Tempo de Fundação e Maturidade ESG

As cooperativas mais antigas apresentaram uma maturidade ESG significativamente maior em várias regiões, reforçando a hipótese de que o tempo contribui para o desenvolvimento de práticas sustentáveis mais robustas. A análise por regiões revelou uma correlação positiva entre o tempo de fundação e a maturidade ESG (Quadro 1), especialmente nas regiões Norte e Sudoeste.

Região Norte: A correlação mais forte foi observada nesta região, sugerindo que as cooperativas mais antigas tendem a implementar práticas ESG de forma mais madura ao longo dos anos.

Região Sudoeste: Também apresentou uma correlação positiva significativa, indicando um comportamento semelhante ao da região Norte, onde o tempo de existência contribui para o fortalecimento das práticas ESG.

Esses resultados sugerem que as cooperativas mais antigas têm mais tempo para desenvolver e implementar práticas ESG de maneira consistente e eficaz, o que pode explicar o desempenho superior dessas organizações em termos de sustentabilidade.

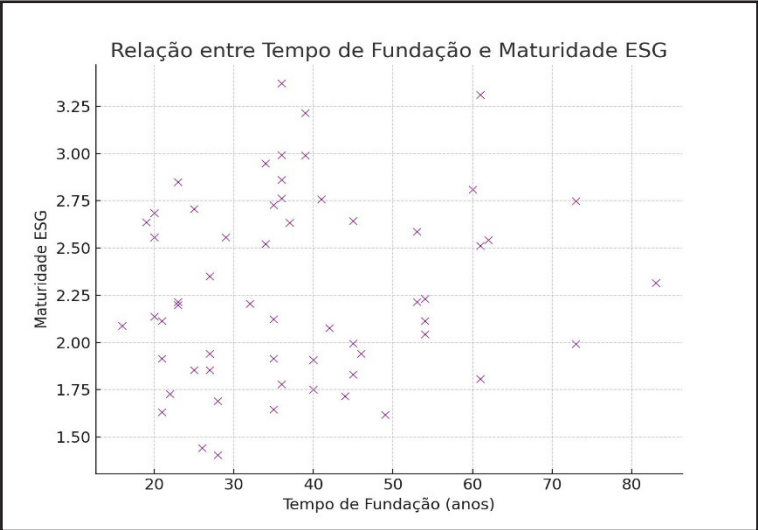
Quadro 1 – Correlação entre Tempo de Fundação e Maturidade ESG por Região

Região	Correlação Tempo de Fundação vs Maturidade ESG
CENTRO SUL	0.10930683569598937
OESTE	-0.06684101875949974
NOROESTE	0.26026903014055824
SUDOESTE	0.3625773649225648
NORTE	0.4889105256808674

Fonte: o autor (2024)

Além disso, a relação geral entre o tempo de fundação e a maturidade ESG também foi analisada, e os resultados indicam uma tendência positiva, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Relação entre Tempo de Fundação e Maturidade ESG



Fonte: o autor (2024)

6.3 Impacto de Características Regionais na Maturidade ESG

A análise revelou variações significativas nas práticas ESG entre as diferentes regiões do Paraná. As regiões Norte e Sudoeste apresentaram cooperativas com maior maturidade ESG, indicando que essas organizações estão respondendo às oportunidades de mercado ou à demanda do quadro social por práticas sustentáveis mais avançadas.

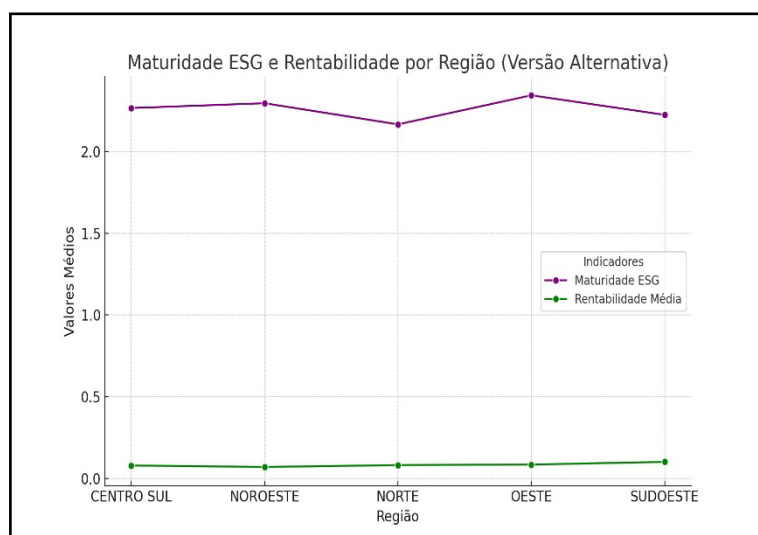
Região Norte: As cooperativas desta região apresentaram a maior maturidade ESG, sugerindo que as condições de mercado ou o perfil dos cooperados têm incentivado a adoção de práticas mais robustas de ESG, resultando em maior desempenho sustentável.

Região Sudoeste: Da mesma forma, as cooperativas da região Sudoeste mostraram alta maturidade ESG, o que pode ser explicado pela capacidade de aproveitar oportunidades locais e pelo quadro social mais engajado em práticas de sustentabilidade.

Por outro lado, a região Oeste demonstrou uma correlação quase neutra entre ESG e rentabilidade. Isso sugere que as cooperativas dessa região podem estar inseridas em segmentos de mercado mais concorridos, onde as margens de retorno são menores devido à maior competição. Nesses casos, a rentabilidade menor pode não refletir a eficácia das práticas ESG, mas sim as pressões competitivas que limitam o retorno financeiro, independentemente da adoção de práticas sustentáveis.

Esses resultados apontam que o contexto regional e a concorrência de mercado influenciam diretamente a maturidade ESG e o desempenho financeiro das cooperativas. Nas regiões onde há maior demanda por práticas ESG e menores níveis de concorrência, as cooperativas tendem a obter melhores resultados.

Gráfico 4 – Maturidade ESG e Rentabilidade por Região



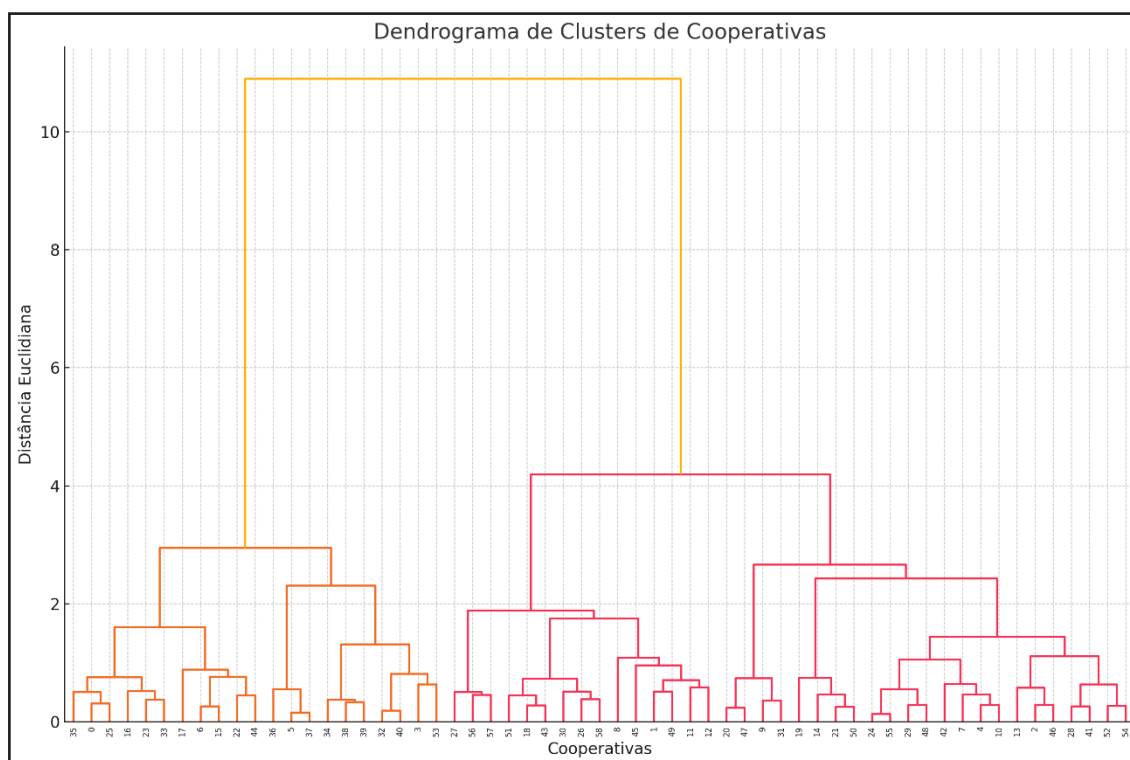
Fonte: o autor (2024)

6.4 ANÁLISE DE CLUSTERS

Foi realizada uma análise de clusters utilizando os dados ESG das 59 cooperativas, incluindo as variáveis Social, Ambiental, Governança, Temas Transversais e Maturidade ESG. O objetivo foi identificar grupos com características semelhantes e padrões nas práticas ESG.

O Gráfico 5, representado por um dendrograma, demonstra a formação hierárquica dos clusters. Esse gráfico facilita a visualização de como as cooperativas se organizam em grupos de acordo com suas práticas ESG, revelando padrões que sugerem similaridades entre cooperativas de determinadas regiões e ramos de atividade.

Gráfico 5 – Dendrograma de Clusters de Cooperativas

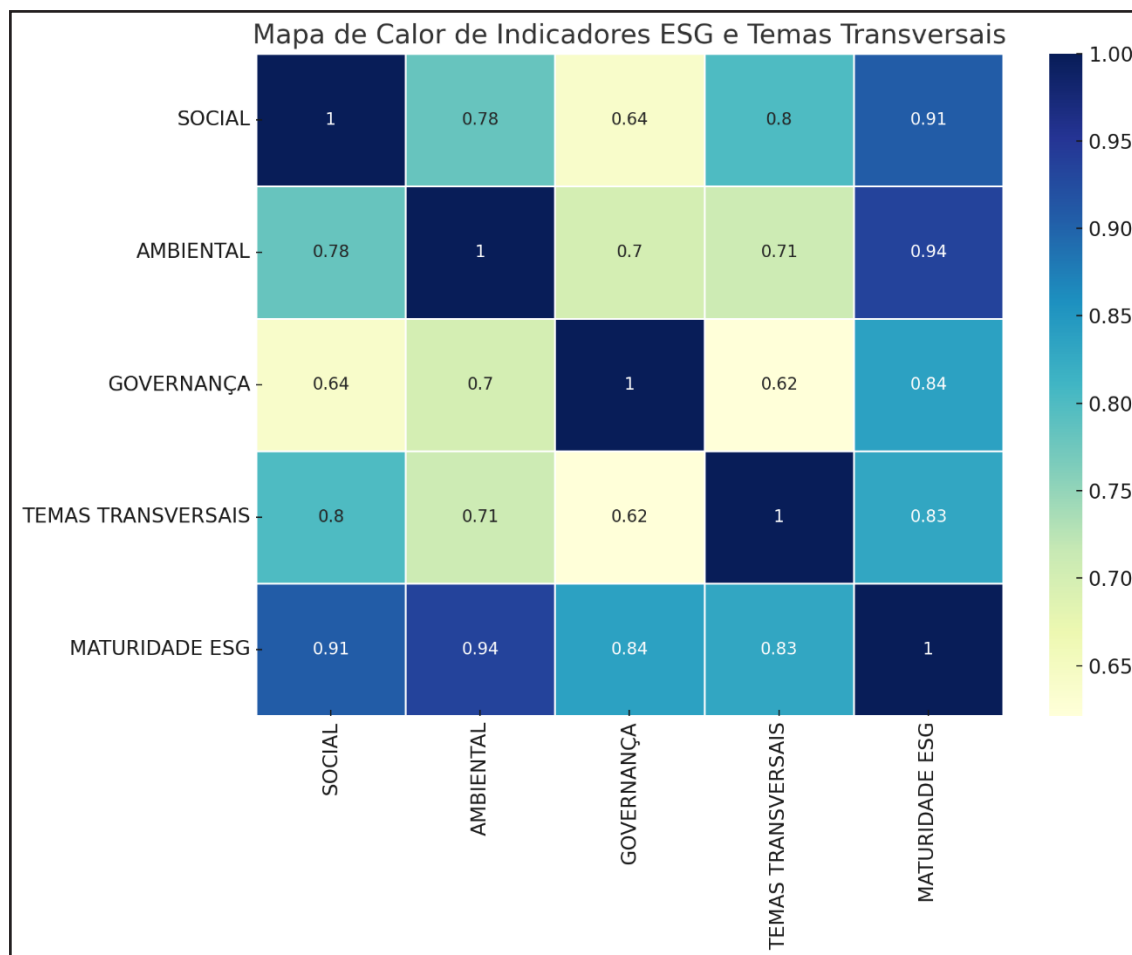


Fonte: o autor (2024)

Além disso, o Gráfico 6 foi gerado para ilustrar as correlações entre os diferentes indicadores ESG, incluindo Temas Transversais. O Mapa de Calor revela inter-relações significativas, ajudando a entender como os aspectos ambientais,

sociais, de governança e temas transversais estão interligados. A adição da variável Maturidade ESG oferece uma camada extra de análise sobre o quão avançadas estão as cooperativas na adoção de práticas sustentáveis.

Gráfico 6 – Mapa de Calor de Indicadores ESG e Temas Transversais



Fonte: o autor (2024)

6.5 Regressão Linear

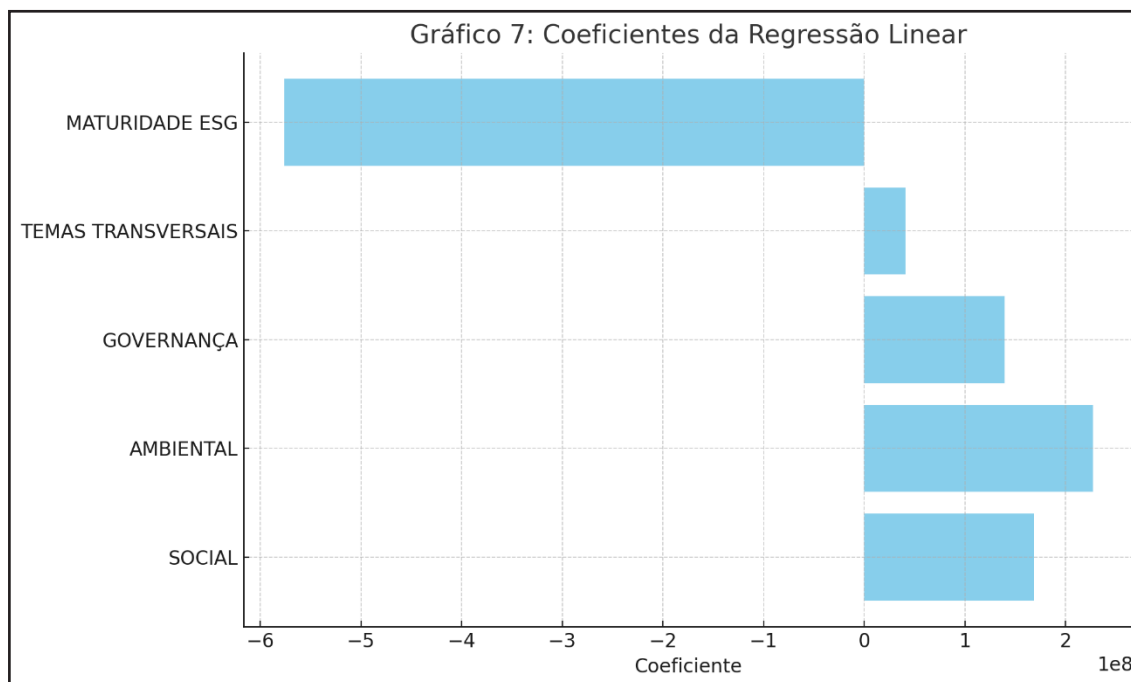
A análise de regressão linear foi utilizada para explorar a relação entre os indicadores ESG e a rentabilidade média das cooperativas nos últimos 5 anos. O valor de $R^2 = 0,164$, obtido com o modelo, indica que existe uma correlação moderada entre as práticas ESG e a rentabilidade. Isso sugere que, embora as práticas ESG ainda não estejam completamente refletidas nos resultados financeiros de curto prazo, há uma

tendência de que elas possam exercer uma influência crescente à medida que as cooperativas amadurecem suas práticas sustentáveis.

Alguns indicadores ESG específicos, como Maturidade ESG e Temas Transversais, mostraram coeficientes positivos, indicando que cooperativas com maior integração de aspectos ESG em sua estratégia tendem a apresentar melhor rentabilidade. Esses dados sugerem que, no longo prazo, o planejamento estratégico que incorpora práticas ambientais, sociais e de governança pode se tornar um fator diferenciador em termos de performance financeira.

O Gráfico 7 ilustra os coeficientes da regressão linear, destacando a contribuição de cada indicador ESG para a rentabilidade das cooperativas.

Gráfico 7 – Coeficientes Da Regressão Linear



Fonte: o autor (2024)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a importância da adoção de práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) nas cooperativas do Paraná, evidenciando que seu impacto

sobre a rentabilidade é moderado, variando conforme o setor, a região e o tempo de fundação das cooperativas. Do ponto de vista estratégico, os resultados sustentam a Teoria Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), que postula que práticas ESG, quando bem integradas à gestão, podem gerar uma vantagem competitiva sustentável. A correlação positiva encontrada no setor agropecuário, com um coeficiente de Pearson de 0,35, reforça essa ideia, mostrando que práticas sustentáveis no uso de recursos naturais, como água e solo, não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também mitigam riscos e melhoram a reputação, conforme Hart (1995).

A aplicação de práticas ESG no setor de crédito, no entanto, mostrou uma relação menos imediata com a rentabilidade. Como apontado por McWilliams e Siegel (2001), organizações que adotam ESG de forma madura tendem a ser mais resilientes e inovadoras, o que pode se traduzir em benefícios financeiros ao longo do tempo. Para as cooperativas de crédito, a implementação de práticas ESG estratégicas pode não resultar em ganhos imediatos, mas tende a fortalecer sua capacidade de adaptação a pressões externas e a mudanças nas expectativas dos stakeholders, como sugerido por Eccles *et al.* (2014).

Outro fator relevante identificado foi o impacto do tempo de fundação das cooperativas na maturidade das práticas ESG. Cooperativas mais antigas tendem a apresentar maior maturidade em ESG, corroborando o conceito de aprendizado organizacional de Argote (1999). Essas cooperativas, ao longo dos anos, desenvolvem rotinas mais sólidas e integradas, como descrito por Nelson e Winter (1982), o que facilita a implementação de práticas sustentáveis de forma consistente. O tempo de existência se revela, portanto, um fator estratégico fundamental para a consolidação de práticas ESG robustas.

As variações regionais observadas reforçam que o ambiente de operação desempenha um papel crucial na adoção de ESG. Cooperativas em regiões como o Norte e Sudoeste apresentaram maior maturidade ESG, o que sugere que as demandas sociais e o contexto local influenciam diretamente suas estratégias. Conforme Hart

(1995), a capacidade de adaptação a mercados externos, onde práticas ESG são cada vez mais exigidas, é um diferencial competitivo que tende a favorecer essas cooperativas no longo prazo.

Em resumo, a integração de práticas ESG como parte central da estratégia das cooperativas paranaenses se mostra não apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade para assegurar sua sustentabilidade e relevância no mercado. Embora o impacto das práticas ESG sobre a rentabilidade não seja uniforme em todos os setores e regiões, os dados indicam que uma abordagem estratégica adaptada ao contexto e à maturidade da cooperativa pode maximizar os resultados. Assim, o ESG emerge como um elemento-chave na construção de uma estratégia sustentável de longo prazo para as cooperativas, contribuindo tanto para a competitividade quanto para a responsabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 3, p. 447–465, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>. Acesso em: 07 abr. 2026.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836–863, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>. Acesso em: 07 abr. 2026.
- ARGOTE, L. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge**. Kluwer Academic Publishers. 1999.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>. Acesso em: 07 abr. 2026.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>. Acesso em: 07 abr. 2026.

HART, S. L.; DOWELL, G. Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1464–1479, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>. Acesso em: 07 abr. 2026.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–69, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>. Acesso em: 07 abr. 2026.

LÓPEZ, M. V.; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 3, p. 285–300, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>. Acesso em: 07 abr. 2026.

MARGOLIS, J. D.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. P. Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. **Ann Arbor**, v. 1001, p. 41234–48109, 2007.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117–127, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>. Acesso em: 07 abr. 2026.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107–115, 1994.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press. 1982.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press. 1990.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403–441, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>. Acesso em: 07 abr. 2026.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Free Press. 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Free Press. 1985.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

SESCOOP/PR. **ESG+Coop**. Sistema Ocepar. 2022.

SISTEMA OCEPAR, PUCPR; ISAE. **Roteiro para elaboração do manual de procedimentos em ESG em sociedades cooperativas**, Sistema Ocepar; PUCPR; Isae, v. 1, 2023. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/images/unidades/pr/comunicacao/lp/esg/Manual-doProgramaESGCoop-SistemaOcepar.pdf> . Acesso em: 07 abr. 2026.

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

Como citar este artigo

Neto. J. G. Estratégia e Sustentabilidade: Como as Práticas ESG Influenciam a Rentabilidade das Cooperativas no Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 24, e, 2025. DOI 10.5902/23589422 . Disponível em: <https://doi.org/10.5902/23589422>