



**IDENTIDADE OU PERFORMANCE? A APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO 7º
PRINCÍPIO COOPERATIVISTA E SEUS EFEITOS SOBRE LEALDADE E
COMPETITIVIDADE**

***IDENTITY OR PERFORMANCE? THE STRATEGIC APPLICATION OF THE
7TH COOPERATIVE PRINCIPLE AND ITS EFFECTS ON LOYALTY AND
COMPETITIVENESS***

Autor(es): Tomás Sparano Martins

Filiação: Universidade Federal do Paraná - UFPR

E-mail: tomas.sparano@gmail.com

Autor(es): Carla Alessandra dos Santos

Filiação: Universidade Federal do Paraná - UFPR

E-mail: carlaalesantos@hotmail.com

Eixo temático: 4.1 Identidade Cooperativa e Direito Cooperativo

Resumo (até 2.000 caracteres com espaços)

Este estudo teve como objetivo desenvolver e validar uma escala para mensurar o uso estratégico do 7º princípio cooperativista — Interesse pela Comunidade — e testar sua relação com a lealdade do cooperado e a vantagem competitiva sustentável (VCS). A partir de uma amostra de 159 respondentes de cooperativas paranaenses dos ramos agropecuário, crédito, saúde e trabalho, foi conduzida uma análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais via PLS-SEM. Os resultados indicam que a aplicação estruturada do 7º princípio, operacionalizado em três dimensões (Responsabilidade Social Corporativa, Engajamento Sociopolítico Comunitário e Juventude/Sucessão Cooperativista), influencia positivamente tanto a lealdade quanto a VCS. O estudo contribui com a literatura ao oferecer um instrumento robusto para mensurar o princípio e propõe implicações práticas relevantes para a gestão estratégica de cooperativas.

Palavras-chave: Princípio Cooperativista, Lealdade do Cooperado, Vantagem Competitiva Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa



Abstract

The objective of the present study was to develop and validate a scale to measure the strategic use of the 7th cooperative principle — Concern for the Community — and to test its relationship with membership loyalty and sustainable competitive advantage (SCA). Based on a sample of 159 cases from cooperatives in the agricultural, banking, health, and labor sectors in Paraná, an exploratory factor analysis and structural equation modeling were conducted using PLS-SEM. The results indicate that a structured application of the 7th principle, operationalized in three dimensions (Corporate Social Responsibility, Community Sociopolitical Engagement, and Youth/Cooperative Succession), positively influences both loyalty and SCA. The study contributes to the literature by offering a robust instrument to measure the principle and proposes relevant practical implications for the strategic management of cooperatives.

Keywords: Cooperative Principle, Member Loyalty, Sustainable Competitive Advantage, Corporate Social Responsibility.

1. Introdução

As cooperativas expressam sua dualidade por meio de um modelo de negócios que equilibra a eficiência econômica e o desempenho social. Cooperativas contribuem significativamente com a dinâmica econômica global com mais de um bilhão de membros e 280 milhões empregos, se diferenciando por meio de um modelo democrático governado por sete princípios reconhecidos internacionalmente (ACI, 2024). Esses princípios não são apenas declarações filosóficas, mas são a base normativa que sustenta a identidade, a legitimidade e a vantagem competitiva das cooperativas como organizações coletivas (ICA, 2024). O modelo cooperativista hoje em dia se apresenta com uma alternativa ao paradigma empresarial tradicional, integrando objetivos econômicos com valores como solidariedade, equidade e sustentabilidade (Altman, 2015). Em reconhecimento a sua importância, as Nações Unidas declararam 2025 como o Ano Internacional das cooperativas, destacando a relevância estratégica da identidade do modelo diante dos desafios globais atuais (ACI, 2024).

Apesar de sua relevância histórica e normativa, a aplicação prática dos princípios cooperativistas — especialmente em sua dimensão estratégica — ainda é desigual e, por



muitas vezes, negligenciada. A revisão sistemática conduzida por Von Der Osten, Martins, Dong e Bailey (2024) revelou que muitos dirigentes e colaboradores conhecem superficialmente os princípios, e que há carência de instrumentos que orientem sua implementação como diferenciais estratégicos. A literatura aponta que a adoção consistente dos princípios pode representar uma fonte relevante de vantagem competitiva, contribuindo para a fidelização dos membros, construção de capital social e o fortalecimento da identidade organizacional (Guzmán, Santos & Barroso, 2020). No entanto, sem um esforço deliberado de institucionalização dos princípios no planejamento, nos indicadores de desempenho e na cultura organizacional, suas potencialidades são subaproveitadas (Beaubien & Rixon, 2014).

Ainda, os princípios não têm o mesmo nível de prioridade estratégica. Conforme Von Der Osten et al. (2024), o sétimo princípio (Interesse pela Comunidade) é o menos compreendido, aplicado e medido, entre os sete, pelas cooperativas. Essa negligência decorre de diversos fatores: ausência de instrumentos claros de mensuração, confusão conceitual entre este princípio e práticas genéricas de responsabilidade social corporativa (RSC), e resistência gerencial à integração do princípio nos objetivos e na estratégia organizacional. Consequentemente, muitas cooperativas não exploram o potencial competitivo desse princípio para fortalecer sua legitimidade institucional, gerar inovação social e construir vínculos sólidos com suas comunidades.

O Interesse pela Comunidade, conforme definido pela ACI, afirma que “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros”. A literatura mostra que esse princípio pode se manifestar em diferentes níveis, desde ações assistencialistas básicas até estratégias estruturantes de engajamento político e geração de infraestrutura comunitária (Vo, 2016). Seu pleno exercício demanda não apenas ações pontuais, mas a integração sistêmica de valores sociais, ambientais e econômicos nas práticas organizacionais. No entanto, conforme revelado por Von Der Osten et al. (2024), a maioria das cooperativas não possui mecanismos claros para avaliar o grau de aderência ou impacto estratégico das ações



relacionadas ao sétimo princípio, o que limita sua capacidade de aprendizado e de conexão social.

Este artigo parte da premissa de que o uso estratégico do sétimo princípio cooperativista, quando traduzido em práticas organizacionais concretas e percebidas pelos stakeholders, pode fortalecer o vínculo dos cooperados, promover maior lealdade e engajamento, e ser fonte de vantagem competitiva. Assim, o presente estudo tem como objetivo desenvolver e validar uma escala para mensurar o uso estratégico do 7º princípio cooperativista, e testar sua relação com a lealdade do cooperado e com a vantagem competitiva sustentável (VCS).

2. Referencial Teórico

O referencial teórico foi construído a partir da definição do 7º princípio cooperativista (Interesse pela Comunidade), lealdade do cooperado, VCS e, por fim, pela relação entre esses três conceitos.

2.1 O Sétimo Princípio Cooperativista: Interesse pela Comunidade

Adicionado formalmente em 1995 após ampla discussão internacional, o sétimo princípio cooperativista (Interesse pela Comunidade) afirma que “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros” (ICA, 2024, p. 85). Historicamente, o cooperativismo surge como um movimento social e econômico para enfrentar desigualdades e promover a justiça social, com raízes nos princípios de autogestão, solidariedade e ajuda mútua. O 7º princípio retoma essa vocação original ao afirmar que a atuação da cooperativa não se esgota nos limites da organização ou nos interesses de seus membros, mas deve incorporar um compromisso explícito com o bem-estar coletivo, com a sustentabilidade ambiental e com a justiça social (Altman, 2015).

Do ponto de vista gerencial, o princípio desafia as cooperativas a assumirem uma postura ativa no desenvolvimento dos ecossistemas em que estão inseridas, integrando ações de impacto comunitário como parte das suas estratégias centrais. No entanto, apesar



de seu potencial transformador, o princípio é frequentemente o menos compreendido, operacionalizado e medido no cotidiano das cooperativas (Von Der Osten et al., 2024). Tal lacuna se deve a fatores como: i) Ambiguidade conceitual: “comunidade” pode ser interpretada como membros, território, rede ou sociedade como um todo; ii) Ausência de instrumentos gerenciais para avaliar e integrar ações comunitárias no planejamento estratégico e nos sistemas de indicadores; iii) Confusão com práticas de RSC, levando à adoção de ações pontuais e simbólicas, sem conexão com a lógica cooperativista (Beaubien & Rixon, 2014).

Segundo Von Der Osten et al. (2024), o 7º princípio deve ser entendido não apenas como diretriz normativa, mas como elemento estratégico que pode gerar legitimidade institucional, inovação social e VCS. Para isso, é necessário traduzi-lo em dimensões observáveis e mensuráveis, alinhadas às práticas organizacionais e à cultura da cooperativa.

2.2 Dimensões Operacionais - 7º Princípio Cooperativista

A operacionalização do princípio do Interesse pela Comunidade nas cooperativas pode ser compreendida a partir de cinco dimensões práticas identificadas por Von Der Osten et al. (2024). Cada dimensão agrupa ações típicas realizadas por cooperativas que visam atender às demandas voltadas à inclusão social, engajamento cívico, renovação geracional, sustentabilidade e governança ética das comunidades com as quais se relacionam.

Segundo Von Der Osten et al. (2024), as dimensões operacionais podem ser descritas conforme Quadro 1. A dimensão social busca reduzir desigualdades e promover justiça social, enquanto a política fortalece a democracia local e o protagonismo institucional da cooperativa. A dimensão voltada aos jovens assegura a sucessão geracional e a continuidade do movimento cooperativista. Já a sustentabilidade econômica e ambiental integra desenvolvimento e responsabilidade ecológica, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por fim, a responsabilidade



social corporativa estrutura práticas organizacionais éticas e participativas, conectando o princípio à estratégia empresarial.

Quadro 1: Dimensões Operacionais Relacionadas ao 7º Princípio Cooperativista

Dimensão	Foco Principal	Exemplos de Práticas Cooperativas
Social	Redução da pobreza, desigualdades e inclusão social.	Programas de geração de renda, apoio habitacional e parcerias com ONGs
Política	Engajamento cívico, democracia local e justiça social	Participação em conselhos locais, apoio a causas públicas, formação política
Interesse pelos Jovens	Formação da nova geração de cooperados e líderes	Núcleos de jovens, apoio à educação cooperativa, sucessão rural
Sustentabilidade Econômica e Ambiental	Desenvolvimento sustentável com equilíbrio econômico e ambiental	Projetos de energia renovável, cadeias curtas de comercialização, recuperação ambiental
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Ética, bem-estar, governança e investimento social	Qualidade de vida no trabalho, políticas de inclusão, comunicação participativa

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao identificar cinco dimensões práticas que operacionalizam o princípio (social; política; interesse pelos jovens; sustentabilidade econômica e ambiental; e, RSC), a literatura avança na direção de tornar mensurável um conceito historicamente normativo e difuso. Essas dimensões, extraídas e validadas empiricamente por Von Der Osten et al. (2024), oferecem uma base conceitual robusta para o desenvolvimento de ferramentas diagnósticas, alinhadas tanto à identidade cooperativista quanto às exigências do ambiente competitivo relacionadas à governança, como transparência e compliance, e de um processo estratégico consolidado.



2.3 Lealdade do Cooperado

A lealdade, no contexto cooperativista, vai além da repetição de comportamento ou preferência por produtos e serviços. Ela reflete o comprometimento afetivo e normativo do cooperado com a organização, sendo influenciada por elementos como confiança, participação, alinhamento com os valores cooperativos e percepção de retorno coletivo (Birchall, 2011).

Além disso, a lealdade atua como um elo entre identidade organizacional e desempenho coletivo: cooperados mais leais tendem a participar mais ativamente, defender a cooperativa perante terceiros e resistir a ofertas concorrentes, mesmo quando economicamente superiores (Pestoff, 2012). Portanto, o fortalecimento da lealdade pode ser um dos mecanismos mediadores entre o uso estratégico dos princípios cooperativos — especialmente o sétimo — e o desempenho de longo prazo da cooperativa.

2.4 Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) em Cooperativas

A VCS no contexto cooperativo não se baseia exclusivamente em superioridade de preços, inovação tecnológica ou escala operacional, como frequentemente ocorre em empresas convencionais. Em cooperativas, a VCS está ligada à relação de confiança com os membros, ao capital social construído com a comunidade e à capacidade de gerar valor compartilhado (Barney, 1991; Zeuli & Radel, 2005).

Assim, o uso estratégico do 7º princípio cooperativista pode funcionar como alavanca para a VCS ao ampliar a legitimidade institucional, atrair novos públicos, fidelizar membros, gerar aprendizado e consolidar um posicionamento competitivo diferenciado.

2.5 Interesse pela Comunidade, Lealdade do Cooperado e Vantagem Competitiva Sustentável

O Interesse pela Comunidade expressa o compromisso das cooperativas com o desenvolvimento sustentável e a transformação do seu entorno. Quando internalizado de forma estratégica, esse princípio se torna um vetor central de geração de valor, tanto



simbólico quanto prático, impactando a relação com os membros e a percepção externa da organização.

A lealdade do cooperado é uma consequência natural da experiência positiva de pertencimento, de reconhecimento e de identificação com os valores cooperativos. Quando o cooperado percebe que a cooperativa atua em benefício de sua comunidade, que respeita princípios éticos e sociais e que reinveste no desenvolvimento local, tende a fortalecer seu vínculo com a organização (Birchall, 2011; Pestoff, 2012). O 7º princípio, nesse sentido, não é apenas um elemento normativo, mas um mecanismo de fidelização que sustenta a legitimidade e o engajamento dos membros.

Esse engajamento, por sua vez, está diretamente relacionado à VCS. Diferente das vantagens competitivas tradicionais baseadas em preço, escala ou tecnologia, a VCS em cooperativas se apoia em fatores intangíveis como confiança, reputação, identidade organizacional e impacto social positivo (Barney, 1991; Zeuli & Radel, 2005). O 7º princípio, ao articular valores com ações concretas e percebidas pelos stakeholders, torna-se uma fonte de diferenciação difícil de imitar, promovendo resiliência estratégica e continuidade competitiva mesmo em ambientes de alta concorrência.

Dessa forma, o presente estudo parte da hipótese de que há uma relação positiva entre a incorporação do 7º princípio na estratégia da cooperativa, a lealdade dos cooperados e a VCS. Entender essas conexões é fundamental para avançar na mensuração da identidade cooperativa como ativo estratégico, e não apenas como diretriz ética.

3 Metodologia

Este estudo tem caráter exploratório e quantitativo, com o objetivo de desenvolver e validar um instrumento de mensuração do uso estratégico do sétimo princípio cooperativista (Interesse pela Comunidade), bem como verificar sua relação com a lealdade do cooperado e com a VCS.



3.1 Construção e Validação Inicial do Instrumento

A construção do instrumento foi fundamentada nas cinco dimensões do 7º princípio identificadas por Von Der Osten et al. (2024), operacionalizadas por meio de 31 itens em escala tipo Likert de 5 pontos. Foram incluídos blocos de perguntas relacionadas à lealdade do cooperado (4 itens) e à VCS (5 itens), com base em escalas consolidadas, adaptadas ao contexto cooperativo.

Para validação qualitativa do conteúdo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove especialistas, incluindo dirigentes, educadores e conselheiros, para verificar clareza, coerência prática e representatividade dos itens. Como resultado, alguns itens foram reescritos e outros adicionados para refletir a realidade e a prática organizacional das cooperativas.

3.2 Coleta de Dados

A versão revisada do questionário foi aplicada via plataforma Qualtrics® entre abril e julho de 2024. A amostra foi composta por 415 respondentes, sendo 159 válidos após os critérios de exclusão: respostas com padrão repetitivo ou omissão >30%; detecção de outliers por distância de *Mahalanobis*; e, checagem de normalidade univariada.

3.3 Caracterização da Amostra

Após o processo de limpeza dos dados, foram consideradas 159 respostas válidas. A amostra foi composta por colaboradores e cooperados de cooperativas dos ramos agropecuário, crédito, saúde e trabalho. A amostra foi composta majoritariamente por cooperativas dos ramos agropecuário e de crédito, refletindo a força desses segmentos no cooperativismo brasileiro (Tabela 01).



Tabela 01 – Classificação Cooperativas

Classificação Cooperativas	N	%
1) Agropecuário	64	40,3%
2) Crédito	68	42,8%
3) Saúde	5	3,1%
4) Trabalho, Produção de bens e Serviços	1	0,6%
99) Sem Resposta	21	13,2%
	159	

Fonte: Dados da pesquisa 2023. Elaborado pelos autores.

Um dos pontos de partida da pesquisa foi identificar o conceito de comunidade para os respondentes. Conforme os resultados da coleta (Tabela 02) 32,1% da amostra entende que comunidade significa o entorno da cooperativa, não incluindo os cooperados e 39,0% entendem o conceito de comunidade sugerido pela Aliança Cooperativa Internacional, ou seja, todos que apoiam o movimento cooperativista. A diversidade de interpretações sobre o que é “comunidade” entre os respondentes — do entorno local ao apoio global ao cooperativismo — evidencia a complexidade do 7º princípio. Esse dado reforça a importância de sua mensuração como prática estratégica percebida, e não apenas como diretriz normativa.

Tabela 02 – Significado de Comunidade

Comunidade significa	N	%
1) Os membros da Cooperativa	6	3,8%
2) O conjunto de pessoas no entorno da cooperativa, mas que não são cooperados	51	32,1%
3) Todos (nacional e internacionalmente) que apoiam o movimento cooperativista	62	39,0%
4) Pessoas com laços afetivos com os membros da cooperativa (cooperados e não cooperados) ou com a cooperativa em si.	39	24,5%
99) Sem Resposta	1	0,6%
	159	

Fonte: Dados da pesquisa 2023. Elaborado pelos autores.



Um outro elemento importante da caracterização da amostra é o tamanho das cooperativas, para tanto, foram utilizados dois critérios, número de funcionários e faturamento, conforme sugerido pelo sistema de monitoramento da Ocepar. A amostra é composta majoritariamente (81,1%) por cooperativas com mais de 100 funcionários, ou seja, cooperativas de tamanho médio e grande.

Nessa mesma linha de raciocínio, o faturamento também reflete o tamanho médio (entre R\$ 325 – 2,7 bilhões com N=34, representando 21,4%) e grande (acima de 2,7 bilhões, com N=54, representando 34%), o que evidencia a consistência e a representatividade da amostra.

De forma geral, a amostra caracteriza-se por contemplar cooperativas de diferentes ramos, com predominância dos setores agropecuário e de crédito, refletindo o perfil majoritário do cooperativismo brasileiro. Observa-se ainda que a maior parte das cooperativas analisadas são de porte médio ou grande, tanto em número de funcionários quanto em faturamento anual, conferindo robustez e diversidade aos dados coletados.

4 Resultados

A seguir são apresentados os achados da pesquisa exploratória quantitativa como a análise fatorial exploratória,

4.1 Análise Fatorial Exploratória

A AFE foi conduzida com o objetivo de identificar a estrutura latente dos itens do instrumento e verificar a validade dimensional da proposta inicial com base nas cinco dimensões do 7º princípio cooperativista. Os critérios de adequação incluíram: KMO > 0,80; Teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$); Retenção de fatores com autovalores >1; Cargas fatoriais >0,5.

Foi analisada a matriz de componente rotativa, com rotação *Varimax* (com rotação ortogonal de fatores), inicialmente com 6 componentes, após ajustes das cargas baixas, resultou em três componentes (Tabela 3), com variância total explicada cumulativa de 84,44% (Tabela 4).



Tabela 03 – Escala 7º Princípio Matriz de componente rotativa^a

	Componente				Componente				Componente		
	1	2	3		1	2	3		1	2	3
Q6_1	0,979			Q2_1		0,712		Q4_1			0,934
Q6_2	0,979			Q2_2		0,656		Q4_2			0,937
Q6_3	0,979			Q2_3		0,76		Q4_3			0,939
Q6_4	0,979			Q2_4		0,811		Q4_4			0,937
Q6_5	0,979			Q2_5		0,789		Q4_5			0,935
Q6_6	0,979			Q2_6		0,613					
Q6_7	0,979			Q2_8		0,781					
Q6_8	0,979			Q2_9		0,809					
Q6_9	0,979			Q3_2		0,694					
Q6_10	0,979			Q3_4		0,716					
				Q3_8		0,704					

Fonte: Dados da pesquisa 2024 via IBM® SPSS® Statistics.

Fator 1 – Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Representa o grau de comprometimento da cooperativa com práticas organizacionais internas que promovem equidade, participação, bem-estar e desenvolvimento humano. Alinhada ao 7º princípio cooperativista, essa dimensão foca no ambiente de trabalho como extensão da comunidade, tratando colaboradores e cooperados como sujeitos de direitos, corresponsáveis pela construção de uma organização ética, diversa e socialmente engajada.

Fator 2 - Engajamento Sociopolítico Comunitário. Representa o nível de atuação estratégica da cooperativa em iniciativas voltadas à transformação social, ao fortalecimento cultural e à promoção de uma cidadania ativa e ambientalmente consciente. Essa dimensão reflete o modo como o 7º princípio é materializado por meio de práticas que vão além da filantropia pontual, incorporando o compromisso com o desenvolvimento local sustentável, o empoderamento dos membros e da comunidade, e a articulação com diferentes atores sociais.



Fator 3 – Juventude e Sucessão Cooperativista. A dimensão Desenvolvimento da Juventude Cooperativista representa o grau de engajamento institucional da cooperativa na formação, capacitação e participação ativa de jovens em sua estrutura de governança, cultura organizacional e projetos educativos. Essa dimensão reflete a aplicação do 7º princípio com foco no futuro do movimento cooperativista, por meio de ações que estimulam a sucessão geracional, o protagonismo jovem e a difusão dos valores cooperativos em espaços formais e não formais de aprendizagem.

Tabela 04 – Variância total explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cum.	Total	% de variância	% cum.	Total	% de variância	% cum.
1	22,651	59,607	59,607	22,651	59,607	59,607	20,978	55,204	55,204
2	5,932	15,610	75,217	5,932	15,610	75,217	5,948	15,654	70,858
3	3,506	9,226	84,443	3,506	9,226	84,443	5,162	13,584	84,443

Fonte: Dados da pesquisa 2023 via IBM® SPSS® Statistics.

Teste de KMO e Bartlett (Tabela 5) de adequação de amostragem de 0,960, indicando existência suficiente de correlações entre as variáveis para se continuar a análise (Sig. <0,05).

Tabela 05 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,960
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	25270,576
	gl	703
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa 2024 via IBM® SPSS® Statistics.



Após a purificação da base de dados, foram realizados os testes *Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov* (Tabela 6) para verificação da normalidade dos dados. Em ambos os testes, as hipóteses nulas apontam existência de distribuição não normal, sendo que considerando um nível de significância de 5%, valores inferiores à 0,05 ($p < 0,05$) rejeitam a hipótese e valores acima de 0,05 ($p > 0,05$) apontam a existência de distribuição normal (Hair Jr., et al., 2021).

Tabela 06 – Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Q2_3SocioPolitico	0,133	159	0,000	0,925	159	0,000
Q4 Jovens	0,514	159	0,000	0,184	159	0,000
Q6 RSC	0,520	159	0,000	0,338	159	0,000
Q7 Lealdade	0,516	159	0,000	0,346	159	0,000
Q8 VC	0,517	159	0,000	0,362	159	0,000
a. Correlação de Significância de Lilliefors						

Fonte: Dados da pesquisa 2024 via IBM® SPSS® Statistics.

Além disso, considerando que esses testes fornecem apenas a informação que os dados da amostra são distribuídos normalmente, foram verificadas as medidas de assimetria e curtose. Segundo Hair Jr., et al. (2021), a assimetria aponta a quão simétrica é uma variável e a curtose aponta se a distribuição de dados está concentrada no centro. Em ambos os testes, valores entre 1 e +1 (matematicamente representado pelo intervalo]1, +1[) indicam distribuição não normal (Hair Jr., et al., 2021).

4.2 Teste de Hipóteses

Para testar empiricamente as relações propostas no modelo teórico, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com



o auxílio do software SmartPLS®4. Essa técnica é adequada para modelos com natureza exploratória, amostras moderadas e variáveis latentes formativas e reflexivas (Hair et al., 2021). As etapas incluíram: Avaliação da confiabilidade composta e *Alpha de Cronbach* (Tabela 7) sendo indicadores entre 0,7 e 0,9 aceitáveis (Hair Jr., et al., 2021); validade convergente ($AVE > 0,50$, Tabela 7) e validade discriminante (critério de *Fornell-Larcker*, Tabela 8); análise de colinearidade ($VIF < 3,3$); avaliação do modelo estrutural com os coeficientes path, R^2 , f^2 e Q^2 ; testes de significância dos caminhos estruturais com 5.000 reamostragens via *bootstrapping*.

Tabela 07 – Confiabilidade e Validade da Escala

		Nº Itens	Alpha Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
Q2_3	Dimensão Social Política	11	0,769	0,797	0,687
Q4	Dimensão Jovem	5			
Q6	RSC	10			

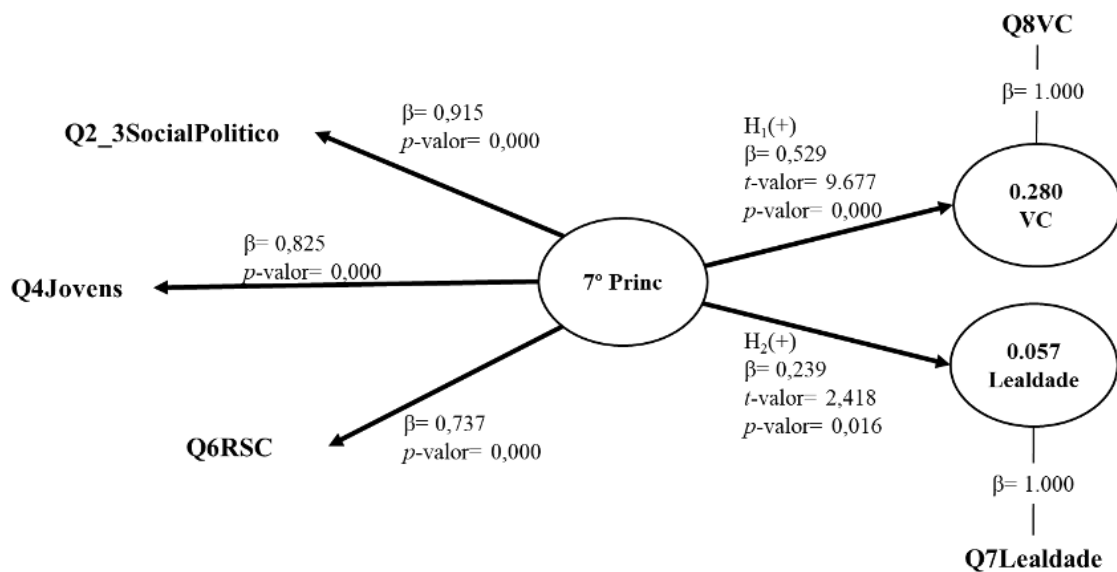
Fonte: Dados da pesquisa 2024 via SmartPLS®4.

Tabela 8 – Critério Fornell-Larcker

	7º Princípio	Lealdade	VC
7º Princípio	0,829		
Lealdade	0,239	1,000	
VC	0,528	0,173	1,000

Fonte: Dados da pesquisa 2024 via SmartPLS®4.

O modelo testado considerou o uso estratégico do 7º princípio como variável exógena, com efeitos diretos sobre a lealdade do cooperado e a VCS. A avaliação dos coeficientes de caminho foi realizada observando os valores de β padronizados, variando entre -1 e +1. Valores próximos de 1 indicam uma relação forte entre as variáveis, enquanto valores próximos de 0 sugerem uma relação não significativa (Hair et al., 2021).



Analisando o p-valor nas hipóteses H1 ($p\text{-valor}=0,000$), relação entre o 7º Princípio Cooperativista e a VCS, e H2 ($p\text{-valor}=0,016$), relação entre o 7º princípio cooperativista e a lealdade, pode-se inferir que ambas as hipóteses foram suportadas, pois apresentam valores de $p\text{-valor}<0,05$ (Hair et al. 2021). O t-value da hipótese H1 (9,677) foi adequado, pois apresenta valor acima de 2,57, nível de significância de 1%. A hipótese H2 (2,418) apresentou significância de 5% (Hair Jr., et al., 2021).

5. Discussão dos Resultados

Os resultados reforçam a proposição de que o 7º princípio cooperativista pode ser mais do que um imperativo ético ou normativo: ele configura um vetor estratégico de diferenciação, ao impactar diretamente duas variáveis críticas à sustentabilidade do modelo cooperativo contemporâneo, a lealdade do cooperado e VCS. Tal achado contribui com a literatura ao transformar um princípio frequentemente relegado a ações periféricas em um ativo estratégico mensurável, com consequências práticas e teóricas.

Do ponto de vista teórico, os dados validam a proposta de que os princípios cooperativistas, quando operacionalizados em ações sistemáticas, atuam como recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados (VRIO), de acordo com Barney (1991), e são, portanto, capazes de gerar VCS. Ao dividir o 7º princípio em três dimensões empíricas,



RSC, engajamento sociopolítico comunitário e juventude/sucessão, o estudo fornece uma arquitetura conceitual que torna possível a gestão estratégica do princípio. Isso vai ao encontro da necessidade de conectar identidade cooperativa à performance organizacional (Zeuli & Radel, 2005; Altman, 2015).

A relação entre as dimensões do 7º princípio e a lealdade do cooperado é de particular interesse. Cooperativas bem-sucedidas reconhecem que a lealdade vai além da retenção passiva do membro, ela envolve vínculo afetivo, identificação simbólica, engajamento proativo e defesa institucional (Birchall, 2011). Os dados do estudo indicam que quando práticas comunitárias são percebidas como relevantes e autênticas, os cooperados não apenas permanecem, mas defendem e promovem a cooperativa, especialmente em setores com alta competição mercadológica. Isso está alinhado à ideia de "legitimidade percebida" (Suchman, 1995), elemento central para organizações orientadas por valores.

Além disso, práticas relacionadas ao 7º princípio também afetam diretamente a VCS. Essa é uma contribuição teórica relevante, pois desloca a análise das cooperativas de uma lógica centrada em princípios normativos para uma lógica baseada em competências (Prahalad & Hamel, 1990). O diferencial não está apenas na prática em si, como patrocinar eventos ou desenvolver ações sociais, mas na capacidade da cooperativa de articular essas práticas como parte de uma narrativa estratégica coerente, percebida como legítima por seus stakeholders.

O estudo também apresenta um avanço metodológico ao construir um modelo de segunda ordem baseado em três dimensões bem definidas. A dimensão de RSC, por exemplo, abarca práticas de valorização do trabalho, diversidade, saúde organizacional e mecanismos participativos de gestão.

A dimensão de engajamento sociopolítico comunitário, por sua vez, destaca o papel das cooperativas como atores institucionais relevantes no desenvolvimento local. Os dados confirmam que ações como apoio a eventos culturais, diálogo com a comunidade, participação em conselhos públicos e promoção da cidadania são percebidas como expressões autênticas de cooperação e não como filantropia. Isso corrobora a tese



de que cooperativas possuem um capital social distintivo (Pestoff, 2012) que pode ser convertido em legitimidade e resiliência institucional.

Já a dimensão de juventude e sucessão cooperativa aponta para um dos principais desafios da atualidade: a renovação do quadro social e a continuidade do modelo. O incentivo à liderança jovem, à educação cooperativa e à ocupação de espaços de decisão por novos atores representa uma forma de sustentabilidade intergeracional.

Por fim, cooperativas que desejam ser percebidas como inovadoras, relevantes e competitivas precisam abandonar a visão reativa ou simbólica do 7º princípio. Ao invés disso, devem transformá-lo em uma plataforma de ação estruturada, integrando-o aos seus sistemas de gestão, planejamento estratégico e indicadores de desempenho.

6 Conclusão

Este estudo contribuiu para o avanço do entendimento sobre o sétimo princípio cooperativista ao propor e validar empiricamente uma escala multidimensional de sua aplicação estratégica, conectando-a à lealdade do cooperado e à VCS. A pesquisa confirmou que práticas relacionadas ao 7º princípio, quando estruturadas e percebidas como autênticas, influenciam positivamente tanto o vínculo dos membros com a cooperativa quanto sua capacidade de gerar valor competitivo de forma sustentável.

Ao desdobrar o princípio em três dimensões distintas - RSC, engajamento sociopolítico comunitário e desenvolvimento da juventude - o estudo não apenas torna mensurável um valor historicamente tratado de forma simbólica, mas também oferece às cooperativas uma base conceitual e prática para incorporá-lo de maneira efetiva em seus processos de gestão estratégica. Isso representa um passo importante para superar o hiato entre identidade normativa e performance organizacional.

Os achados mostram que o 7º princípio não é apenas um complemento ético à operação da cooperativa, mas um eixo de diferenciação institucional, capaz de gerar legitimidade, reforçar o capital social e sustentar vantagens competitivas que não podem ser facilmente replicadas por organizações convencionais.



Como implicação prática, sugere-se que conselhos de administração e executivos cooperativistas desenvolvam sistemas de governança e indicadores que capturem as dimensões aqui propostas, promovendo sua integração aos planos estratégicos e à cultura organizacional. A mensuração sistemática do 7º princípio, como demonstrado neste estudo, pode transformar ações isoladas em uma estratégia institucional coerente, comunicável e legitimada.

Por fim, este trabalho contribui com a literatura ao oferecer um instrumento inicial para futuras pesquisas comparativas, tanto entre cooperativas brasileiras quanto internacionais, além de abrir caminho para investigações longitudinais que avaliem o impacto sustentado dessas práticas sobre o desempenho e a renovação do modelo cooperativista.

Referências

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Declaração sobre a Identidade Cooperativa: valores e princípios do cooperativismo. Bruxelas: ACI, 2024.
- ALTMAN, M. History and Theories of Cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 3, n. 1, p. 9-23, 2015.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BEAUBIEN, L.; RIXON, D. Key Performance Indicators in Cooperatives: Directions and Principles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, n. 3, p. 356–376, 2014.
- BIRCHALL, J. People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.
- GUZMÁN, C.; SANTOS, F. J.; BARROSO, M. de la O. Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, v. 55, n. 4, p. 1075–1089, 2020.



HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Análise multivariada de dados: uma abordagem baseada em equações estruturais de variância parcial (PLS-SEM). Porto Alegre: Bookman, 2021.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Anuário do Cooperativismo Paranaense 2023. Curitiba: OCEPAR, 2023.

PESTOFF, V. A. Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 23, n. 4, p. 1102–1118, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

VO, D. H. Cooperative governance and performance: a socio-political approach. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 87, n. 4, p. 541–566, 2016.

VON DER OSTEN, F. L.; MARTINS, T. S.; DONG, H.; BAILEY, A. R. What does the 7th cooperative principle (concern for community) really mean? *Management Review Quarterly*, p. 1–26, 2024.

ZEULI, K.; RADEL, J. Cooperatives as a community development strategy: Linking theory and practice. *Journal of Regional Analysis and Policy*, v. 35, n. 1, p. 43–54, 2005.