

# ARTIGO 4

## LEI DOS POUCOS VITAIS APLICADA NO SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO: uma análise nos Pontos de Atendimento - PAS

Cleydner Marques de Magalhães Maurício<sup>1</sup>

Marcos Antônio Moreira Calheiros<sup>2</sup>

José Alex Tenório da Costa<sup>3</sup>

Ivaldo Pinto Barros<sup>4</sup>

D.O.I 10.47592/MUNDEC12342025

### RESUMO

Este artigo aborda a Lei dos Poucos Vitais, também conhecida como Pareto 80/20, como estratégia a ser utilizada para alavancar resultados da cooperativa de crédito. Buscou-se reunir dados dos Pontos de atendimento (PAs) de uma Singular do Cooperativismo de Crédito no Brasil, com o propósito de responder ao problema central da pesquisa: a aplicabilidade da regra de Pareto como estratégia de desenvolvimento dos PAs. O método utilizado foi o de revisão bibliográfica, acrescido de um estudo de caso. A partir da revisão bibliográfica e da análise do caso estudado, a pesquisa confirmou a aplicabilidade da Lei dos Poucos Vitais. Os resultados indicam que é viável a criação de um grupo de trabalho voltado para o desenvolvimento de ações efetivas, com foco na melhoria dos desempenhos de determinados pontos de atendimento, considerando que 60% dos resultados são provenientes de apenas 25% dessas unidades.

Palavras-chave: Lei dos Poucos Vitais; Estratégias; Pareto 80/20; Cooperativas.

### ABSTRACT

This article addresses the Law of the Vital Few, also known as Pareto 80/20, as a strategy to leverage credit union results. The aim was to gather data from the Service Points (POs) of a Credit Union in Brazil to address the central research problem: the applicability of the Pareto rule as a strategy for developing POs. The method used was a literature review, coupled with a case study. Based on the literature review and analysis of the case studied, the research confirmed the applicability of the Law of the Vital Few. The results indicate the feasibility of creating a working group focused on developing effective actions focused on improving the performance of specific POs, considering that 60% of the results come from only 25% of these units.

Keywords: Law of the Few Vital; Strategies; Pareto 80/20; Cooperatives.

---

<sup>1</sup> Economista, Mestre em Administração, Prof. da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Doutorando do SOTEPP/Afya.

<sup>2</sup> Economista, Especialista, Presidente do Corecon – Al.

<sup>3</sup> Economista, Especialista, Presidente do Sindecon – Al.

<sup>4</sup> Bacharel em Ciências Econômicas, Conselheiro do Corecon – Al

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de créditos são instituições financeiras formadas pela livre associação de pessoas, que denominamos cooperados. Como toda organização empresarial, as cooperativas de crédito devem ter mecanismos de gestão que sejam simples e compatíveis com os princípios do cooperativismo, bem como atendam as exigências regulatórias do Banco Central.

Nesse contexto, o trabalho originou-se da necessidade de construir um modelo de análise e ação capaz de atender aos objetivos de crescimento e igualdade do sistema cooperativista e, para isso, foi aplicada a Lei dos Poucos Vitais (LPV) no conjunto de dados de três componentes do balanço patrimonial dos Postos de Atendimento (PAs) de uma cooperativa de crédito.

Diante dos aspectos abordados acima, o presente estudo parte da pergunta norteadora: como aplicar a LPV como estratégia de análise dos pontos de atendimento da Cooperativa de Crédito? Portanto, o objetivo deste estudo é analisar a relevância da Lei como instrumento para promover o desenvolvimento da cooperativa de crédito.

Visando de retratar o período sem influência do impacto da COVID-19, esta pesquisa analisa, como recorte espacial e temporal, uma cooperativa singular (ou cooperativa de primeiro grau) e os PAS da respectiva cooperativa no ano de 2019. As informações relativas à identidade da cooperativa e aos seus pontos de atendimento foram preservadas a fim de evitar qualquer uso que possa vir a prejudicar a empresa.

Assim sendo, por questões de sigilo e confidencialidade, os resultados expressos desses componentes foram multiplicados ou divididos por um número  $n$  qualquer, o que não afetou a análise dos dados.

Em termos conceituais, uma cooperativa é uma organização civil que, pela sua natureza, é uma associação de pessoas sem fins lucrativos que atua como empresa. Conforme ressalta Bialoskorski Neto (2012, p. 60), deve-se “[...] considerar o fato de que a cooperativa é uma organização sem fins lucrativos, e que, portanto, há uma lógica econômica diferente em seu funcionamento”. Com isso, percebe-se que o diferencial do cooperativismo está na prestação de serviços e benefícios aos seus cooperados.

Por esse viés, entende-se que o capital não tem peso no processo decisório, mas sim os cooperados e, por isso, nas tomadas de decisão, cada cooperado tem direito a um voto independentemente do seu capital. O aporte do capital, por meio das quotas-partes, estimula a cooperação dos associados nos investimentos da sua empresa.

Sabendo que o associado tem uma conduta racional, Zdanowicz (2014) afirma que, ao investir na cooperativa, o cooperado espera receber, após determinado período, um retorno satisfatório em termos de Sobras (denominado lucro no meio empresarial). Nesse caso, o investimento se concretiza caso exista a possibilidade de rentabilidade, de preferência, acima das taxas de remuneração do mercado financeiro.

Muito se tem estudado sobre o papel que o cooperativismo tem proporcionado para as sociedades, sendo transformador nas vidas das pessoas, pois é um modo de produção e organização que representa possibilidades de trabalho e renda (Fiorini; Zampar, 2015). Então, a utilização da estratégia de Benchmarking vem a colaborar com o quinto princípio do cooperativismo, que é: educação, treinamento e informação.

Segundo Stapenhurst (2009), para que exista o Benchmarking – instrumento para medir e melhorar a empresa, comparando-a com a melhor prática de mercado ou do seguimento/setor – é necessário atender a dois importantes elementos. O primeiro é comparar a *performance* e determinar a diferença entre a *nossa empresa* e a *melhor empresa*, enquanto o segundo é avaliar como as empresas de melhores resultados atingiram desempenhos superiores, para que se possa adotar as suas práticas, adaptando-as à própria realidade.

Para Boxwell Júnior (1994) e Camp (2007), o benchmarking é um tipo de pesquisa que permite efetuar comparações de procedimentos e práticas entre empresas, com o objetivo de efetuar melhorias e alavancar vantagem competitiva. O objetivo é identificar os fatores que justificam o sucesso de uma empresa, de filiais, de agências etc.

Considerando-se a competitividade do mercado, cabe aos gestores das empresas não medirem esforços para atingirem as melhorias de sua azienda, com estratégias de atuação que sejam replicáveis ao contexto em que estão atuando. Como afirma Kao *et al* (2008), a competitividade está associada à avaliação da parcela de mercado que uma determinada empresa detém ou ainda pelo lucro, que, no caso do cooperativismo, são as Sobras.

A capacidade de uma empresa sobreviver e ter vantagem competitiva nos mercados mundiais depende de diversos fatores. Entre eles, destaca-se a análise dos elementos que compõem o balanço patrimonial. Sobre esse aspecto, Gitman (1997) afirma que, para fins de comparação de performance entre empresas ou da própria empresa ao longo do tempo, deve-se utilizar uma análise por meio de índices que demonstrem a situação e o desempenho da empresa, seja ela cooperativa ou não. Por isso, a análise dos indicadores deve ser entendida como uma ferramenta para auxiliar as decisões, sendo um instrumento, se bem utilizado, de alavancagem da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1997), caso o desempenho de uma organização não esteja sendo acompanhado, a empresa não estará sendo gerenciada. Para que a firma possa prosperar, deve utilizar um sistema de gestão e de medição de desempenho conforme suas estratégias.

É de conhecimento geral que o termo *estratégia* abrange múltiplos conceitos e definições. Entre os vários autores que tratam do tema, destacamos o pensamento de Oliveira (2004, p. 185), que define estratégia como “[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os

desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Já Porter (1996, p. 68) diz que “[...] estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Ainda sobre estratégia, Barney e Hesterly (2007, p. 5) afirmam que:

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens [...] Quanto mais acuradas forem às suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias.

De acordo com Besanko *et al.* (2012), a utilização da estratégia é fundamental para o sucesso de uma empresa, que além de proveitoso é também estimulante. O autor ainda reforça que gerenciar e implementar uma decisão estratégica ou uma mudança na natureza da empresa é fundamental para o sucesso.

Em se tratando de ações estratégicas, propôs-se aqui a utilização da LPV, também conhecida como Princípio de Pareto 80/20, para ser aplicada numa cooperativa de crédito singular, em relação aos seus Postos de Atendimento (PAs). Essa ferramenta pode ser utilizada nos mais diversos ambientes corporativos e estima-se a tendência de que 80% dos efeitos surgem de apenas 20% das causas.

Koch (2016) explica que 80/20 não deve ser entendida como uma fórmula fixa, engessada. Não será sempre nestes valores, em que os 20% das causas estejam influenciadas pelos exatos 80% dos resultados. Essa proporção pode variar de caso a caso, podendo ter uma proporção de 70 para 30, 60 para 40, ou até mesmo 99 para 1, afirma Koch (2016, p. 19).

A Lei dos Poucos Vitais também afirma que, quando conhecemos a verdadeira relação, é bem provável que nos surpreendamos com o grau de desequilíbrio. Qualquer que seja o nível da desigualdade, a maior chance é que exceda nossa expectativa inicial. Os executivos podem suspeitar que alguns clientes e que alguns produtos são mais lucrativos do que outros, mas quando o tamanho da diferença é constatado, é muito possível que se sintam surpresos e até espantados.

Pelo exposto, demonstra-se que este estudo é importante para criar relações significativas entre causa e efeito, esforço e recompensa. Nos negócios, os recursos podem ser gerenciados de forma mais inteligente, concentrando maiores estudos no grupo dos 20% responsáveis pelos 80% de resultados, e aplicando os melhores procedimentos, como o benchmarking, nos outros pontos de atendimento menos eficientes, visto que, nos parágrafos anteriores, estabeleceu-se a importância do benchmarking como elemento identificador das melhores práticas e resultados. A aplicabilidade da LPV aos resultados dos PAs pode fazer com que o crescimento da cooperativa singular seja satisfatório com os propósitos dos cooperados.

Este artigo está organizado em cinco seções. A primeira é introdutória, com a contextualização do problema e a revisão da literatura pertinente ao estudo. Na segunda seção, apresenta-se a metodologia adotada para o alcance do objetivo proposto. A terceira seção é dedicada à exposição e discussão dos resultados. A quarta seção traz as conclusões do trabalho. Por fim, na quinta seção, são apresentados os referenciais utilizados.

## 2 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo desse estudo, a pesquisa trabalhada é de abordagem quantitativa, de caráter exploratório-descritivo e conta com a utilização de dados secundários.

A finalidade da pesquisa, que além de obter informações complementares sobre o assunto e possibilitar novos estudos, é aplicar a LPV para a análise dos indicadores operacionais dos PAs de uma cooperativa singular, também denominada de cooperativa de 1º Grau.

O processo de coleta de dados ocorreu junto a uma singular do Nordeste, e a análise se concentrou em três componentes do Balanço Patrimonial dos PAs dessa singular. Por questões de sigilo e confidencialidade, os resultados expressos desses componentes foram multiplicados e/ou divididos por um número  $n$  qualquer, o que não afetou a análise relativa dos dados. Além disso, dados identificacionais da cooperativa pesquisada e seus referidos PAs não foram divulgados.

A escolha do ano em que se baseou a presente análise foi em função de retratar o período sem influência do impacto da COVID-19 e, portanto, o exercício de 2019. Para a realização do estudo, utilizou-se a estratégia de pesquisa documental.

Com base nos dados obtidos na pesquisa, pretende-se, a partir da construção do Princípio de Pareto, mensurar e avaliar a evolução de cada Ponto de Atendimento, procurando, por meio dessa análise, empregar os melhores procedimentos operacionais dos PAs mais significativos em termos de resultados. Quanto a isso, componentes do Balanço Patrimonial selecionados para análise desta pesquisa foram: ativo total, sobras e depósitos totais.

Os procedimentos adotados para agrupar os dados do Balanço Patrimonial correspondente às análises acima descritas seguiram as seguintes etapas:

1. Elaboração de tabela com 5 (cinco) colunas, contendo em cada coluna as seguintes denominações: Nome do PA (Designado por uma letra "x" para manter o anonimato), Valor do ativo, Valor acumulado do ativo (esses valores foram multiplicados e ou divididos por um número "x" qualquer, para manter o sigilo das informações), Percentual individual e Percentual acumulado.
2. Registro dos valores do ativo total de cada Ponto de Atendimento, integrante de uma singular, em ordem decrescente, isto é, do maior valor para o menor valor;

3. Registro dos valores do ativo total acumulado;
4. Registro dos valores relativos (percentual individual de participação) por cooperativa;
5. Registro dos valores relativos (percentual acumulado).

Após a construção da tabela, foi utilizado como critério o percentual de 25% do total dos pontos de atendimento da cooperativa em estudo, o que corresponde a 2 (dois) PAs com maior volume no ativo total. Esses dois PAs com maior participação, em torno de 60%, demonstram que os 2 (dois) PAs geram 60% do resultado, enquanto 6 (seis) participam com 40% desse resultado. O mesmo procedimento foi realizado para os itens sobras e depósitos totais, cujos resultados se assemelham ao encontrado no item ativo total.

### 3 RESULTADOS E DISCURSÕES

Os resultados das participações dos pontos de atendimento da singular estudada no tocante ao item Ativo Total estão apresentados no **Tabela 1**. Nele pode-se constatar que dois PAs são responsáveis por aproximadamente 60% dos ativos totais, além de que 39,4% do ativo total pertence a 6 (seis) PAs. Dessa forma, foi constado que 25% dos pontos de atendimento são responsáveis por 60,6% do ativo da cooperativa, enquanto 75% dos PAs respondem por menos de 40%.

**Tabela 1 – Participação em Ativo Total**

| Ponto | Ativo total   | Ativo acumulado | Percentual individual | Percentual acumulado |
|-------|---------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| A     | 69.322.216,50 | 69.322.216,50   | 40,5%                 | 40,5%                |
| C     | 34.309.753,50 | 103.631.970,00  | 20,0%                 | 60,6%                |
| B     | 23.097.136,50 | 126.729.106,50  | 13,5%                 | 74,1%                |
| E     | 17.934.529,50 | 144.663.636,00  | 10,5%                 | 84,5%                |
| D     | 11.030.224,50 | 155.693.860,50  | 6,4%                  | 91,0%                |
| F     | 10.545.073,50 | 166.238.934,00  | 6,2%                  | 97,1%                |
| G     | 4.799.418,00  | 171.038.352,00  | 2,8%                  | 99,9%                |
| H     | 90.184,50     | 171.128.536,50  | 0,1%                  | 100,0%               |

**Fonte:** Adaptação dos autores com base nos dados do balanço patrimonial.

Assim, os dois PAs, aqui denominados de A e C, acumulam recursos financeiros e bens que a cooperativa utiliza para suas operações em um montante bastante significativo. Observou-se que esses dois PAs são vitais para a concessão de crédito, instrumento crucial no atendimento das necessidades financeiras dos membros da cooperativa e responsável por fomentar o crescimento econômico da comunidade.

Conforme demonstrado na **Tabela 2**, outro item analisado foi o depósito total, imprescindível a qualquer instituição financeira. Por meio do depósito é possível atender

aos clientes e/ou cooperados emprestando recursos e/ou financiando bens. Por meio dos depósitos, a instituição gera receitas oriundas do *spread*, proporcionando sobras para o cooperativismo de crédito. Nesse caso, foi verificado que 61,7% desses depósitos são provenientes de 2 (dois) PAs e 38,3% gerados pelos outros 6 (seis) PAs.

**Tabela 2 – Participação no Depósito Total**

| Ponto | Depósito      | Depósito acumulado | Percentual individual | Percentual acumulado |
|-------|---------------|--------------------|-----------------------|----------------------|
| A     | 70.383.715,50 | 70.383.715,50      | 43,3%                 | 43,3%                |
| E     | 29.990.118,00 | 100.373.833,50     | 18,4%                 | 61,7%                |
| D     | 25.739.779,50 | 126.113.613,00     | 15,8%                 | 77,6%                |
| F     | 13.515.157,50 | 139.628.770,50     | 8,3%                  | 85,9%                |
| B     | 10.467.588,00 | 150.096.358,50     | 6,4%                  | 92,3%                |
| C     | 9.769.120,50  | 159.865.479,00     | 6,0%                  | 98,3%                |
| G     | 2.545.399,50  | 162.410.878,50     | 1,6%                  | 99,9%                |
| H     | 198.423,00    | 162.609.301,50     | 0,1%                  | 100,0%               |

**Fonte:** Adaptação dos autores com base nos dados do balanço patrimonial.

Em relação aos resultados apresentados no **Gráfico 1**, percebe-se que a acumulação de depósitos totais em apenas 25% dos PAs, representados pelos PAs “A” e “E”. Enquanto os 75% dos PAs detêm menos de 40% do total da Singular.

**Gráfico 1 – Representatividade em Depósitos Totais**



**Fonte:** Adaptação dos autores com base nos dados do balanço patrimonial.

Após as análises de participações dos PAs nos ativos e no depósito total da singular, sabe-se que, para as sobras, conforme mostra a **tabela 3**, os PAs A e B apresentaram R\$ 1.428.055,50 a mais que o total das sobras de toda a singular, isto é, esses dois postos

geraram R\$ 5.266.213,50, enquanto a singular apresentou de sobras a importância de R\$ 3.838.158,00.

Dessa forma, o valor excedente de R\$ 1.428.055,50 foi utilizado para compensar os resultados insatisfatórios apresentados pelos outros seis Pontos de Atendimento (PAs), identificados neste estudo como *H, D, F e G*. Os PAs *E e C* também contribuíram significativamente para o incremento das Sobras. Caso a cooperativa Singular não tivesse esses outros 6 PAs seu resultado seria superior a atual, *ceteris paribus*.

**Tabela 3 – Resultado das Sobras/Perdas**

| Ponto | Sobras/Perdas | Resultado acumulado | Percentual individual | Percentual acumulado |
|-------|---------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| A     | 4.216.095,00  | 4.216.095,00        | 109,8%                | 109,8%               |
| B     | 1.050.118,50  | 5.266.213,50        | 27,4%                 | 137,2%               |
| E     | 550.300,50    | 5.816.514,00        | 14,3%                 | 151,5%               |
| C     | 524.269,50    | 6.340.783,50        | 13,7%                 | 165,2%               |
| H     | -130.864,50   | 6.209.919,00        | -3,4%                 | 161,8%               |
| D     | -513.441,00   | 5.696.478,00        | -13,4%                | 148,4%               |
| F     | -668.256,00   | 5.028.222,00        | -17,4%                | 131,0%               |
| G     | -1.190.064,00 | 3.838.158,00        | -31,0%                | 100,0%               |

**Fonte:** Adaptação dos autores com base nos dados do balanço patrimonial

Por fim, quando apresentados os resultados partindo das maiores perdas para as maiores sobras, como mostra a **Tabela 4**, verifica-se que, juntos, os PAs *G e F* geraram R\$ 1.858.320,00 de perdas. Isso representa, em termos percentuais, aproximadamente 48% do resultado da singular.

**Tabela 4 – De Perdas a Sobras**

| Ponto | Sobras/Perdas | Resultado Acumulado | Percentual acumulado |
|-------|---------------|---------------------|----------------------|
| G     | -1.190.064,00 | -1.190.064,00       | -31,0%               |
| F     | -668.256,00   | -1.858.320,00       | -48,4%               |
| D     | -513.441,00   | -2.371.761,00       | -61,8%               |
| H     | -130.864,50   | -2.502.625,50       | -65,2%               |
| C     | 524.269,50    | -1.978.356,00       | -51,5%               |
| E     | 550.300,50    | -1.428.055,50       | -37,2%               |
| B     | 1.050.118,50  | -377.937,00         | -9,8%                |
| A     | 4.216.095,00  | 3.838.158,00        | 100,0%               |

**Fonte:** Adaptação dos autores com base nos dados do balanço patrimonial.

O total proporcionado pela singular em sobras foi de R\$ 3.838.158,00. No entanto, os PAs *G, F, D e H* apresentaram perdas acumuladas de R\$ 2.502.625,50, o que corresponde a 65% do total das sobras da Singular.

Portanto, os pontos de atendimento *G*, *F*, *D* e *H* merecem um tratamento administrativo preferencial em detrimento dos demais no que diz respeito à aplicação de estratégias que revertam a situação de perdas. Embora os PAs *G* e *F* apresentem quase que 50% dessa participação, esses dois PAs representam apenas 25% dos pontos de atendimento dessa singular, razões que justificam a necessidade de controle.

## 4 CONCLUSÕES

Este trabalho retrata a possibilidade de utilizar a LPV, também conhecida como Princípio de Pareto 80/20, como estratégia de alavancagem nos negócios das cooperativas de crédito por meio da avaliação do desempenho dos Pontos de Atendimento (PAs).

Diante do exposto, pretendeu-se responder à seguinte pergunta: como aplicar a LPV como estratégia de análise dos pontos de atendimento de uma cooperativa de crédito? A justificativa da escolha dessa pergunta consiste na importância em buscar instrumentos que ajudem o gestor nas estratégias de desempenho da cooperativa de crédito.

Como argumento básico, verificou-se o emprego da Lei dos Poucos Vitais, regra 80/20, em várias relações de causa e efeito que servem como norteadores de estratégias para a cooperativa. Centrados nesse princípio, o estudo revelou que, em média 25%, dos PAs são responsáveis por 60% dos resultados no ativo total, depósitos e sobras. Essas descobertas possibilitam o suporte prático para a melhoria no resultado e na gestão da cooperativa de crédito, corroborando com a aplicabilidade do Princípio de Pareto na análise de desempenho.

A Lei dos Poucos Vitais não sugere que os 75% restantes possam ser desconsiderados, mas que devem ser trabalhados por meio de uma equipe de ação/controlar, especializada em resultados, para que se possa desenvolver estratégias que proporcionem resultados mais equitativos para o sistema cooperativista.

A partir da LPV, pode-se não só identificar estratégias para alavancar resultados operacionais na cooperativa, mas também conhecer a participação do posto de atendimento no desempenho geral da singular. Com isso, é possível desenvolver ações para incentivar outros parceiros, criar grupos de controle e ação e diminuir as disparidades dos resultados entre os PAs, o que proporcionará ganhos significativos para a singular detentora dos PAs.

Considerando os resultados aqui encontrados, observa-se, com base na literatura, que é possível utilizar a Lei dos Poucos Vitais como estratégia para a gestão da cooperativa de crédito, baseando-se no desempenho de seus pontos de atendimento.

Ademais, entre as limitações deste estudo, destaca-se a ausência de análise de determinados itens do Balanço Patrimonial. Soma-se a isso o fato de a pesquisa ter sido realizada com apenas uma cooperativa singular e restrita a um único exercício. Sugere-se, para investigações futuras, a ampliação da amostra, tanto em termos temporais quanto em número de cooperativas, a fim de verificar se os resultados aqui observados se repetem em contextos mais amplos.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5. Tradução: Christiane de Brito. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2.ª ed. São Paulo: Atlas. 2012.
- BOXWELL JÚNIOR, R. J. J. **Benchmarking for competitive advantage**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- CAMP, R. C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. University Park Flórida, Il: Productivity Press, 2007.
- FIORINI, C. G.; ZAMPAR, A. C. **Cooperativismo e Empreendedorismo**: o sucesso das cooperativas de crédito o avanço de outros ramos cooperativismos empreendedorismo e associativismo de resultados a satisfação da economia familiar. São Paulo: Editora Pandorga, 2015.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 1997.
- KAO, C.; HONG, S. W.; ROH, J. J.; PARK, K. Measuring the national competitiveness of southeast asian countries. **European journal of operational research**, Florida. v. 187, n. 2, p. 613-628, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/european-journal-of-operational-research>. Acesso em: 29 maio 2025.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação**: balanced scorecard. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KOCH, R. **A revolução 80/20**: o poder da escolha - menos trabalho, menos preocupação, mais sucesso, mais diversão. Tradução: Cristina Sant'anna. Belo Horizonte: Gutenberg, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- PORTER, M. **What is Strategy?** United States: Harvard Business Review, 1996.
- STAPENHURST, T. **The benchmarking book**: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners. Amsterdam: Elsevier, 2009.
- ZDANOWICZ, J. E. **Gestão financeira para cooperativas**: enfoques contábil e gerencial. São Paulo: Atlas, 2014.