

LEI DOS POUÇOS VITAIS APLICADA NO SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE NOS PONTOS DE ATENDIMENTOS - PA'S

Data de aceite: 01/03/2024

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Economista, Mestre em Administração.
Prof. Universidade Federal de Alagoas
-UFAL. Doutorando do SOTEPP/Afya –
UNIMA.

Marcos Antônio Moreira Calheiros

Economista, Especialista. Presidente do
Conselho Regional de Economia – 12^a
Região –Al

José Alex Tenório da Costa

conomista, Especialista. Presidente do
Sindicato dos Economistas de Alagoas

Ivaldo Pinto Barros

Economista, Conselheiro da 12^a Região –
CORECON –AL

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 - PA de uma Singular do Cooperativismo de Crédito no Brasil, com o propósito de responder ao problema central da pesquisa: aplicabilidade da regra de Pareto, como estratégia de desenvolvimento

dos PA's. O método utilizado foi o de revisão bibliográfica, acrescido de um estudo de caso. Com base na revisão bibliográfica e no caso apresentado, a pesquisa possibilitou a constatação da Lei dos Poucos Vitais. Pelos resultados obtidos, pode-se dizer que é possível criar um grupo de trabalho para o desenvolvimento de ações efetivas, objetivando a melhoria dos resultados de alguns Pontos de Atendimento, uma vez que 60% dos resultados são gerados por 25% dos Pontos de Atendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Lei dos Poucos Vitais, Estratégias, Pareto 80/20, Cooperativas.

ABSTRACT: This article addresses the law of the few vital, also known as Pareto 80/20 as a strategy to be used to leverage credit cooperative results. It was sought to gather data from the points of care - PA of a singular credit cooperativism in Brazil, with the purpose of responding to the central research problem: applicability of the Pareto Rule, as a PA's development strategy. The method used was the bibliographic review, plus a case study. Based on the bibliographic review and in the case presented, the research made it possible to find the law of the few vital. From the results obtained, it can be said that it is possible to create a

working group for the development of effective actions, aiming to improve the results of some care points, since 60% of the results are generated by 25% of service points.

KEYWORDS: Law of the few vital, strategies, 80/20, cooperatives

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.

Neste 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. Por isso, foi aplicado a Lei dos Poucos Vitais no conjunto de dados de três componentes do balanço patrimonial dos Postos de Atendimentos – PA's de uma cooperativa de crédito.

As informações sobre a identidade da cooperativa e os PA's foram protegidas para que não possam ser usadas em detrimento da 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.

Como recorte temporal ano de 2019 e espacial uma cooperativa Singular (ou cooperativa de 1º grau) e os PA'S, da respectiva cooperativa estudada. A escolha do ano foi retratar o período sem influência do impacto da COVID-19.

Diante dos aspectos abordados acima, o presente estudo parte da pergunta norteadora: Como aplicar a Lei dos Poucos Vitais como estratégia de análise dos Pontos de Atendimentos 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. Com isso é importante abordar aspectos da literatura temática.

A 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) 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 percebemos que o diferencial do cooperativismo está na prestação de serviços e benefícios aos seus cooperados. Pelo capital, entendemos que, ele não tem peso no processo decisório, o que importa são as pessoas, por isso, na decisão cada cooperado tem direito a um voto, independente 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 conduta racional, Zdanowicz (2014) afirma que ao investir na cooperativa, o cooperado espera receber, após algum tempo, um retorno

satisfatório, em termos de Sobras (nas empresas é chamado de lucro). 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. O cooperativismo 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 5º 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, comparar a *performance* e determinar a diferença entre a “nossa empresa” e a “melhor empresa”. O segundo fator é avaliar como as empresas de melhores resultados atingiram desempenhos superiores, para que passarmos adotar as suas práticas, adaptando a nossa realidade.

Para Boxwell (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 agencias etc.

Como o mercado é bastante competitivo, 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. No dizer de 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 destacamos a análise dos elementos que compõem o balanço patrimonial. Sobre esse aspecto, Gitman (1997), afirma que para comparar a *performance* de uma empresa com a de outra, ou consigo mesma, 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.

Sabe-se que por estratégias temos vários conceitos e definições. Dentre os vários autores que tratam do tema, destacamos o pensamento de Oliveira. Segundo Oliveira (2004) 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), diz que “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Ainda sobre estratégia, Barney & Hesterly (2007, p. 5) afirmam:

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 (2012), a utilização da estratégia é fundamental para o sucesso de uma empresa, que além de proveitoso é também estimulante. Ele 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, propomos a utilização da Lei dos Poucos Vitais, também conhecida como Princípio de Pareto 80/20, para ser aplicada na cooperativa de crédito singular, em relação aos seus Postos de Atendimento – PA's. 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, que os 20% das causas, estejam influenciadas, pelos exatos 80% dos resultados. Essa proporção pode variar de caso a caso. As proporções podem diferenciar dos 80/20, podendo ter uma proporção de 70 para 30, 60 para 40, ou até mesmo 99 para 1, afirma Koch (2016).

Diante destas perspectivas, o estudo visa aplicar o Princípio de Pareto 80/20 como estratégia de desenvolvimento para a cooperativa de crédito. Antes de comentarmos sobre o Princípio da Pareto, vale ressaltar que Wilfried Fritz Pareto foi o criador do Diagrama de Pareto. Entre 1864 e 1867, Pareto cursou ciências matemáticas no Instituto Politécnico de Turim. Na mesma escola, ingressou no curso de engenharia em 1867 e obteve sua titulação em 1870. (PARETO, 1984). Pesquisou sobre questões ligadas a distribuição de renda. Com isso, demonstrou que na Itália a renda e riqueza não eram distribuídas de maneira uniforme ao longo da evolução das sociedades, chamada Lei de Pareto. (MACHADO, 2012).

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 constado, é muito possível que se sintam surpresos e até espantados (KOCH, 2016).

Pelo exposto, demonstra-se que esse 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 – benchmarking, nos outros Pontos de Atendimento menos eficientes. A aplicabilidade da Lei dos Poucos Vitais aos resultados dos PA's pode fazer com que o crescimento da cooperativa singular seja satisfatório com os propósitos dos cooperados.

Nos parágrafos anteriores compreendemos a importância do Benchmarking, como elemento identificador das melhores práticas e resultados, por meio do qual utilizaremos o a Lei dos Poucos Vitais como estratégia de avaliação dos indicadores financeiros na tomada de decisão das organizações cooperativistas.

Este artigo está organizado em três seções, sendo a primeira introdutória, que contextualiza o problema e revisa a literatura pertinente ao estudo. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia adotada para atendimento do objetivo proposto. Na terceira seção, os resultados e as discussões. Por fim, na seção 4, encerrando o artigo, são apresentadas as conclusões.

METODOLOGIA

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

A finalidade da pesquisa que, além de obter maiores informações sobre o assunto e possibilitar novos estudos, é aplicar a Lei dos Poucos Vitais (Princípio de Pareto) para análise dos indicadores operacionais dos Pontos de Atendimento – PA, de uma cooperativa Singular, também denominada de Cooperativa de 1º Grau.

As informações foram obtidas junto a uma Singular do Nordeste. Efetuamos à análise de três componentes do balanço patrimonial dos Pontos de Atendimentos – PA's 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, não divulgamos qual foi à cooperativa pesquisada e nem os nomes dos PA's.

A escolha do ano foi em função de retratar o período sem influência do impacto da COVID-19, 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 PA's mais significativos, em termos de resultados.

Os componentes do Balanço Patrimonial selecionados para análise dessa pesquisa foram:

- Ativo total;
- Sobras;
- Depósitos totais.

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

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, Percentual acumulado.

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;

Registro dos valores do ativo total acumulado;

Registro dos valores relativos (percentual individual de participação) por cooperativa;

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 – PA’s da cooperativa em estudo, o que corresponde a 2 (dois) PA’s com maior volume no ativo total. Esses dois PA’s com maior participação, em torno de 60%, demonstram que os 2 (dois) PA’s 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.

RESULTADOS E DISCURSÕES

Os resultados das participações dos Pontos de Atendimentos da Singular estudada no tocante ao item Ativo Total estão apresentados no Quadro 1. Nele pode-se constatar que dois PA’s são responsáveis por aproximadamente 60% dos ativos totais. E que 39,4% do ativo total, pertence a 6 (seis) pontos de atendimentos. Dessa forma, foi constatado que 25% dos pontos de atendimento, são responsáveis por 60,6% do ativo da cooperativa, enquanto 75% dos PA’s respondem por menos de 40%.

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%

Quadro 1 – Participação no Ativo Total

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

Dessa forma, os dois PA's, 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 PA's são vitais para a concessão de crédito, instrumento crucial no atendimento das necessidades financeiras dos membros da cooperativa. Também é responsável por fomentar o crescimento econômico da comunidade.

Conforme demonstrado no quadro 2, outro item analisado foi o depósito total. Esse é 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) PA's e 38,3% gerados pelos outros 6 (seis) PA's.

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%

Quadro 2 – Participação no Depósito Total

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 PA's, representados pelos PA's "A" e "E". Enquanto os 75% dos PA's detêm menos de 40% do total da Singular.

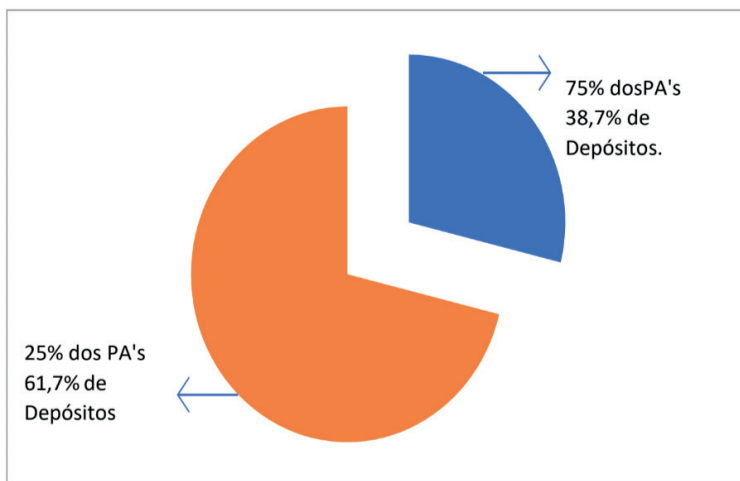


Gráfico 1 – Representatividade nos Depósitos Totais

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

Após as análises de participações dos PA's nos Ativos e no Depósito total da Singular, sabe-se que para as Sobras, conforme quadro 3, os PA's "A" e "B" apresentaram R\$ 1.428.055,50 a mais que o total das Sobras de toda 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, esse valor a maior de R\$ 1.428.055,50, foi utilizado para cobrir resultados não satisfatórios gerados pelos outros 6 (seis) PA's, aqui denominados de H, D, F, G. Os PA's "E" e "C" também foram importantes para incrementar as Sobras.

Caso a cooperativa Singular não tivesse esses outros 6 PA's seu resultado seria superior a atual, *coeteres paribus*.

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%

Quadro 3 – Resultado das Sobras/Perdas

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

Por fim, quando apresentamos os resultados partindo das maiores perdas para as maiores sobras, Quadro 4, verifica-se que, juntos, os PA's G e F geraram R\$ 1.858.320,00 de Perdas. Isso representa, em termos percentuais, aproximadamente 48% do resultado da Singular. O total proporcionado pela Singular foi de Sobras foi R\$ 3.838.158,00. Entretanto os PA's: G, F, D, H apresentaram Perdas acumuladas de R\$ 2.502.625,50, que corresponde a 65% do total das Sobras da Singular.

Portanto, os Pontos de Atendimentos G, F, D e H merecem um tratamento administrativo preferencial, em face dos demais, no que diz respeito à aplicação de estratégias que revertam a situação de Perdas. Embora, os PA's G e F apresentem quase que 50% dessa participação, esses dois PA's representam apenas 25% dos Pontos de Atendimento dessa Singular, razões para acreditarmos que é fundamental esse controle.

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%

Quadro 4 – De Perdas a Sobras

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

CONCLUSÕES

O trabalho retrata a possibilidade de utilizar a Lei dos Poucos Vitais, 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 Postos de Atendimento – PA's.

Diante do exposto, pretendeu-se responder a seguinte pergunta: Como aplicar a Lei dos Poucos Vitais como estratégia de análise dos Pontos de Atendimentos da Cooperativa de Crédito? A justificativa da escolha dessa pergunta consiste na importância em buscar instrumentos que ajudem ao gestor nas estratégias de desempenho da cooperativa de crédito.

Como argumento básico verificamos o emprego da Lei dos Poucos Vitais, regra 80/20, em várias relações de causa e efeito que servem como norteadores de estratégias para cooperativa. Centrados neste princípio, o estudo revelou que em média 25% dos Postos de Atendimento – PA's 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 - LPV não sugere que os 75% restantes possam ser simplesmente ignorados – eles devem ser trabalhados, por meio de uma equipe de Ação/ Controle, especializada em resultados, para que se possa desenvolver estratégias que proporcionem resultados mais equitativos para o sistema cooperativista.

A partir da LPV podemos não só identificar estratégia para alavancar resultados operacionais na cooperativa, mas conhecer a participação do Posto de Atendimento no desempenho geral da Singular. Com isso, é possível desenvolver ações para incentivar e motivar outros colegas, criar grupos de controle e ação e diminuir as disparidades dos resultados entre os PA's, o que proporcionará ganhos significativos para a Singular detentora dos Pontos de Atendimento.

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, com base no desempenho de seus Pontos de Atendimento.

Ademais, dentre as limitações do presente trabalho, pode-se citar alguns itens do Balanço Patrimonial que não foram analisados. Também, é possível citar a análise em apenas uma Singular e em um único exercício. Trabalhos futuros podem verificar se tal fato repete-se com uma maior amostra, tanto em um marco temporal maior como em uma maior quantidade de cooperativas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESANKO, David *et al.* **A Economia da Estratégia**. Tradução: Christiane de Brito. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BIALOSKORSKI Neto, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas.2012

BOXWELL, R. 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, Il: Productivity Press, 2007.

FIORINI, Carlos Gustavo; ZAMPAR, Antônio Carlos. **Cooperativismo e Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Pandorga, 2015.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7ª. ed. São Paulo: HARBRA Ltda., 1997. 841 p.

KAO, C.; HONG, S. W.; ROH, J. J.; Park, K. **Measuring the national competitiveness of southeast asian countries**. European journal of operational research, jun. 2008. v. 187, n. 2, p. 613–628.

KAPLAN, R., S. & Norton, D. P. **A estratégia em Ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997

KOCH, Richard. **A revolução 80/20: O poder da escolha: menos trabalho, menos preocupação, mais sucesso, mais diversão**. Tradução de Cristina Sant'anna. Belo Horizonte: Gutenberg, 2016.

MACHADO, Simone. **Gestão da Qualidade**. Inhumas/GO: e-Tec Brasil, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas. 2004.

PARETO, Vilfred. **Manual de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural: Coleção Os Economistas. 1984.

PORTER, Michael. **What is Strategy?** Harvard Business Review, Vol74, No 6, Nov-Dez 1996a, p.61-79.

STAPENHURST, T. **The benchmarking book a how-to-guide to best practice for managers and practitioners**. Amsterdam; Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão financeira para cooperativas: enfoques contábil e gerencial**. São Paulo, Atlas, 2014.