



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

TALITA DAS NEVES PEREIRA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNICRED CENTRO PARAIBANA**

**CAMPINA GRANDE
2014**

TALITA DAS NEVES PEREIRA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNICRED CENTRO PARAIBANA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Kaline Di Pace Nunes

**CAMPINA GRANDE
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

P436f Pereira, Talita das Neves
Fatores críticos de sucesso nas cooperativas de crédito
[manuscrito] : um estudo de caso na Unicred Centro Paraibana /
Talita das Neves Pereira. - 2014.
28 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
"Orientação: Profa.Ma. Kaline Di Pace Nunes, Departamento
de Administração".

1. Cooperativa de crédito. 2. Fatores críticos de sucesso. 3.
Cooperativismo. I. Título.

21. ed. CDD 334

TALITA DAS NEVES PEREIRA

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
UM ESTUDO DE CASO NA UNICRED CENTRO PARAIBANA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração.

Aprovada em: 26 / 11 / 2014.

Nota : 10,0 (Dez)

BANCA EXAMINADORA

Kaline Di Pace Nunes

Profa. MSc. Kaline Di Pace Nunes (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Profa. MSc. Larissa Ataíde M. Lins Bezerra (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Dilma Guedes

Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO NA UNICRED CENTRO PARAIBANA

PEREIRA, Talita Neves¹
NUNES, Kaline Di Pace²

RESUMO

Este estudo buscou identificar os fatores críticos de sucesso de uma cooperativa de crédito na visão dos gestores, realizando um estudo de caso na Unicred Centro Paraibana com sede localizada em Campina Grande na Paraíba. A princípio foi realizada um estudo bibliográfico para confirmar a veracidade das informações captadas. O estudo é caracterizado pela presença de uma pesquisa classificada como descritiva de caráter exploratório. A pesquisa de cunho qualitativo utilizou como instrumento uma entrevista semiestruturada, e analisou os resultados, visando à análise de conteúdo, a partir da classificação de Chiavenato e Sapiro (2003) das 8 áreas-chaves de fatores críticos de sucesso. Diante desta classificação, foram propostas quatro variáveis que possivelmente seriam relevantes para atingir o sucesso de uma cooperativa de crédito. Os resultados obtidos após a coleta de dados evidenciaram os fatores críticos de sucesso presentes em uma cooperativa de crédito e na mesma oportunidade foi verificado suas funcionalidades mediante a escolha de cada um, uma vez que a soma destes fatores é essencial para o crescimento eficiente e eficaz da cooperativa de crédito. Conclui-se assim, a real necessidade de identificar esses fatores visto que sem conhecê-los é inviável alcançar o sucesso. Entretanto para que isso ocorra de maneira mais competente, é preciso uma constante atualização dos gestores das cooperativas de crédito sobre o mercado onde atuam.

Palavras-chave: Cooperativa de Crédito. Fatores Críticos de Sucesso. Cooperativismo.

ABSTRACT

This study sought to identify the critical success factors of a credit union in the eyes of managers, performing a case study in Unicred Center Paraibana with headquarters located in Campina Grande in Paraíba. At first a bibliographic study was performed to confirm the veracity of the information captured. The study is characterized by the presence of a classified research as descriptive exploratory. The qualitative research used as a tool one semi-structured interviews, and analyzed the results, aiming to content analysis, from the Chiavenato Sapiro and classification (2003) of 8 three key domains of critical success factors. Given this classification, were four proposals variables likely to make in order to succeed in a credit union. The results obtained after data collection highlighted the critical success factors present in a credit union and on the same occasion was verified its functionality by choosing each, since the sum of these factors is essential for the efficient and effective growth the credit union. The conclusion is thus a real need to identify those factors that seen without them knows is impossible to achieve success. However for this to occur more competently, constant updating of managers of credit unions on the market you need to where they work.

Keywords: Credit Cooperative. Critical Success Factors. Cooperativeness.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <tataneves_@outlook.com>

² Professora Orientadora. Mestra em Ciências Contábeis pela UFPE. E-mail: <kalinedipace@hotmail.com>

1 INTRODUÇÃO

Expostas ao cenário competitivo brasileiro das instituições financeiras, as cooperativas de crédito possuem o interesse de expressar à sociedade seus benefícios. As cooperativas de crédito ainda não apresentam progresso expressivo em relação as demais instituições financeiras, porém dados do Banco Central de dezembro/2013 mostram que 18% das instituições financeiras no Brasil são Cooperativas de Crédito, ou seja, uma em cada cinco agências de natureza bancária existentes no país, uma cooperativa de crédito. (Portal do Cooperativismo de Crédito, 2014).

Na concepção de Pinheiro (2008), cooperativas de crédito são instituições financeiras organizadas como sociedade cooperativa, que oferecem serviços financeiros aos associados, tais como concessão de crédito, cheques, prestação de serviços de cobrança, dentre outros. Por possuir a capacidade de oferecer serviços financeiros com baixos custos e de maneira igualitária a toda população, uma cooperativa de crédito busca constantemente o desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Na Unicred Centro Paraibana, assim como nas demais instituições financeiras alguns desafios são enfrentados. A inadimplência surge elevando o seu risco no mercado financeiro, a falta de tecnologia de ponta que proporcione mais facilidades induz alguns cooperados procurar por outras instituições, e ainda o pouco conhecimento dos cooperados sobre o verdadeiro significado de uma cooperativa de crédito faz com estes reclamem dos próprios direitos.

Para satisfazer os anseios dos seus cooperados no âmbito financeiro, as cooperativas de crédito devem a princípio conquistar um desempenho satisfatório em relação as suas metas traçadas. Porém essa conquista somente será possível mediante ao acesso dos gestores à informações suficientes para exercerem suas funções. Dessa forma, fica explícita a necessidade de identificar no planejamento de uma cooperativa de crédito os Fatores Críticos de Sucesso, que são capazes de orientar os gestores no seu desempenho. São eles que darão a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante as fragilidades da organização, do mesmo modo que permitirão maximizar as oportunidades do ambiente associando-as às forças da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 176)

Os estudos encontrados sobre a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso foram realizados em diversos segmentos como Tecnologia da Informação,

Gestão de Projetos e Recursos Humanos. Em contrapartida, houve a escassez de literaturas que abordem o tema dentro da perspectiva das cooperativas de crédito, acredita-se que ainda não foram concretizados estudos relacionados, assim, agregando maior valor para o trabalho que manifesta a importância das cooperativas de crédito em meio as demais instituições financeiras.

Para conseguir identificar os Fatores Críticos de Sucesso nas cooperativas de crédito empregou-se o conceito de Chiavenato e Sapiro (2003) no qual os fatores críticos de sucesso (FCS) consistem nas atividades-chave realizadas para que a organização efetivamente venha a atingir seus objetivos. Eles representam os elementos que a empresa já possui ou que precisa vir a possuir, aprimorando-se, para competir com sucesso no mercado em que se encontra.

Assim, é possível sintetizar a problemática que este estudo se propõe a responder: **Quais os fatores críticos de sucesso de uma cooperativa de crédito na visão dos gestores da Unicred Centro Paraibana?**

Como objetivo, esta investigação se propõe a identificar os fatores críticos de sucesso nas cooperativas de crédito na visão dos gestores, realizando um estudo na Unicred Centro Paraibana.

A primeira seção da estrutura do artigo apresenta a introdução, a segunda seção o referencial teórico com o delineamento geral dos conceitos disponíveis nas literaturas sobre cooperativas, cooperativismo, cooperativas de crédito e os fatores críticos de sucesso nas cooperativas de crédito. Em seguida, na terceira seção a metodologia mostra como foi realizado o estudo, logo na seção 4 são exibidos os resultados obtidos e então na quinta seção expõe as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS GERAIS DO COOPERATIVISMO E DAS COOPERATIVAS

As cooperativas defendem os valores da solidariedade, liberdade, democracia, equidade, igualdade, responsabilidade, honestidade, transparência e responsabilidade socioambiental entre seus associados. As cooperativas são fundadas a partir da associação de pessoas que buscam juntas benefícios num espírito de ajuda mútua para todos que nela estão inseridos, unindo esforços e designando um fim comum.

Cooperativa é uma união de pessoas, cujas necessidades individuais de trabalho, de comercialização ou de prestação de serviços em grupo, e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos fundem-se nos objetivos coletivos da associação. (CRÚZIO, 2005, p.07)

Cooperativas são constituídas de pessoas e não de capital, não visam ao lucro pois todos os associados estão verdadeiramente interessados na qualidade e nos custos dos serviços prestados. As cooperativas proporcionam melhorias aos seus associados no aspecto econômico e social, onde cada um é dono e usuário da cooperativa, concomitantemente, podendo administrá-la e fazer uso de seus serviços.

Os associados assumem, ao mesmo tempo, a condição de proprietários, responsáveis pela gestão da cooperativa; e também de clientes, atuando no relacionamento negocial mais satisfatório, defendendo seus próprios interesses de aplicadores ou tomadores de recursos”. (PAGNUSSATT, 2008, p.71).

Segundo a classificação de Thenório Filho (2002) no Brasil existem 11 tipos de cooperativas estabelecidas por ramo de atividade: Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Consumo, Cooperativas Educacionais, Cooperativas Habitacionais, Cooperativas de Infraestrutura, Cooperativas de Mineração, Cooperativas de Produção, Cooperativas de Saúde, Cooperativas Especiais ou Sociais, Cooperativas de Trabalho e as Cooperativas de Crédito.

“O Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo Padre (Pe.) Theodor Amstad com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento”. (SCHARDONG 2003, p. 82). A partir da disseminação dos valores cooperativistas o Pe. Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito com a finalidade de proporcionar aos seus associados melhores condições de crédito com reduzidas taxas de juros, assim como qualquer outra cooperativa. Contudo foi a partir desse momento que as cooperativas de crédito passaram por restrições operacionais, causadas pela intervenção do Banco Central, resultando na extinção de muitas destas. O cooperativismo de crédito voltou a crescer na década de 80, quando o Estado não possuía mais condições de oferecer recursos para financiamentos e então o cooperativismo foi visto como uma saída econômica para a sociedade mediante ao desenvolvimento acelerado da população (MEINEN; PORT, 2014).

Diante da necessidade de se constituir um sistema alternativo de financiamento aos produtores rurais, as cooperativas do setor agropecuário introduziram a ideia de se constituir um sistema alternativo de financiamento aos produtores rurais. (SCHARDONG, 2002, p. 78).

A partir do ano de 1992 ocorreram avanços significativos para o cooperativismo de crédito, iniciando com a autorização do Conselho Monetário Nacional para utilização de depósitos a prazo nas cooperativas. Logo em 1994, houve a permissão para a abertura do Posto de Atendimento. No ano seguinte, a edição da Resolução nº 2.193/95 permitiu a criação dos bancos cooperativos e com isso, as cooperativas de crédito tiveram liberdade para comercializar os produtos e serviços financeiros.

O Cooperativismo apresenta 7 princípios universais que foram aprovados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) no Congresso de Manchester (1995) e por sua vez orientam as cooperativas a praticar seus valores: Adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, Intercoperação e interesse pela comunidade. (MEINEN; PORT, 2014)

Após superar todas as restrições impostas, o cooperativismo continua crescendo e constantemente conquistando espaço no mercado financeiro, como uma nova maneira de buscar o desenvolvimento econômico e social da região, adequando a concessão de crédito e a descentralização da renda.

2.1.1 Cooperativa de Crédito

Uma Cooperativa de Crédito busca soluções no âmbito financeiro para satisfazer as necessidades dos seus associados prestando serviços de maneira simples, entretanto promovendo a qualidade de vida e uma sociedade igualitária.

Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum. (PAGNUSSATT, 2004, p. 13).

As Cooperativas de crédito são constituídas pela associação de profissionais de uma mesma área ou que possuem atividades semelhantes, por pessoas que desenvolvem trabalho rural ou ainda por pessoas que residam na área geográfica delimitada, que juntos buscam sem fins lucrativos por melhores condições de trabalho e assim desenvolvem métodos de assistência financeira e prestação de

serviços que atendam às suas necessidades. As cooperativas de crédito apresentam vantagens que tem elevado o número de pessoas interessadas em associar-se, como a diversidade de serviços financeiros oferecidos com menores taxas e a distribuição das sobras dos resultados anuais. As cooperativas contribuem para a manutenção dos empregos e ofertam serviços mais adequados às necessidades na região.

A Cooperativa de Crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativa”, objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada. (SCHARDONG, 2003, p. 82)

Os serviços oferecidos pelas Cooperativas de crédito apresentam natureza bancária proporcionando melhores soluções na área financeira aos associados como talões de cheque, cartões de débito e crédito, pagamentos de boletos, descontos, cobranças, empréstimos, financiamento, entre outros. Por oferecer serviços característicos de um banco, as cooperativas de crédito são equiparadas as instituições financeiras e por este motivo são reguladas, autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central.

Como resultado da intervenção do Poder Público no setor cooperativista de crédito, cabe ao Banco Central do Brasil conceder ou recusar autorização para transferência de sede, transformação, fusão, incorporação e encampação dessas cooperativas. (PINHO, 1984, p. 41).

As cooperativas de crédito possuem objetivo diferente dos bancos - público ou privado – pois, não visam ao lucro, e por sua vez são administradas pelos próprios associados que trabalham em prol dos seus interesses. Dessa forma, podem oferecer taxas e juros melhores e o atendimento personalizado. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) evidencia os serviços financeiros que as cooperativas de crédito oferecem:

Concessão de crédito, captação de depósitos, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondentes no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. (SEBRAE, 2009, p 106).

Por apresentarem caráter cooperativo, os serviços financeiros oferecidos pelas cooperativas de crédito minimizam os riscos existentes. Segundo Schardong (2002) como as cooperativas de crédito operacionalizam apenas com associados e na maioria das vezes do mesmo segmento, existe a facilidade do conhecimento das

características de cada um, obtendo melhores informações sobre o histórico de crédito e avaliando os riscos oferecidos. Para que ocorra riscos menores, a cooperativa de crédito também pode aceitar garantias dos associados. E o terceiro motivo listado pelo autor supracitado, relata que por possuir caráter cooperativo a instituição busca a solidariedade dos devedores, aumentando o custo moral da inadimplência e fazendo disto um incentivo para que os associados cumpram com seus compromissos.

Os serviços financeiros apresentados anteriormente, somente podem ser concedidos aos associados da cooperativa, assim, para utilizá-los é necessário associar-se, contendo as características exigidas de acordo com o tipo de cooperativa. Segundo a resolução nº 3.859, de 27 de Maio de 2010, do Conselho Monetário Nacional existem três tipos de cooperativas: Cooperativas de crédito mútuo, as cooperativas de crédito rural e as cooperativas de livre admissão de associados, apresentando como principal diferença entre elas a natureza do quadro social.

As cooperativas de crédito mútuo são formadas por empregados de uma mesma organização (pública ou privada), por profissionais liberais que possuam atividade regulamentada ou por profissionais cuja as suas atividades sejam semelhantes. As cooperativas de crédito rural, são constituídas por pessoas que exercem funções na área rural, como agrícola e pecuária. E por fim as cooperativas de crédito de livre admissão de associados compostas por pessoas com quadro social estabelecido e delimitado pela área geográfica.

No Artigo 6º da Lei 5.764/71 estão definidas as modalidades de cooperativas de crédito: Singulares, Cooperativas centrais ou Federações de cooperativas e confederações de cooperativas. (BRASIL, 1971).

Nas cooperativas singulares os serviços são restritos aos associados, e para sua formação é necessário o mínimo de vinte pessoas, de natureza física ou jurídica que tenham o mesmo objetivo econômico. As cooperativas centrais ou federações de cooperativas supervisionam as cooperativas singulares e colaboram com o Banco Central, sendo formadas por no mínimo três cooperativas, esta de maneira excepcional permite a associação de pessoas individuais. As confederações de cooperativas possuem pelo menos três cooperativas centrais, e auxiliam as filiadas na orientação e coordenação de suas atividades. Ao se organizarem em centrais e confederações, as cooperativas aumentam sua viabilidade econômica podendo

crescer de maneira que tornem-se sistemas, movimentos ou corporações cooperativas.

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

No mercado competitivo empresarial no qual estão inseridas as organizações, existe a necessidade dos gestores obterem informações suficientes para desempenhar suas funções e responsabilidades, aumentando a capacidade de se adaptar às mudanças e, simultaneamente, serem capazes de diagnosticar futuras tendências do mercado para a acelerar suas estratégias. Uma ferramenta que facilita o processo de gestão são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que segundo Roldan; Lenz; Hansen (2007) ajudam aos gestores focar nos processos críticos para o seu negócio.

Rockart, em 1979, consagrou o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações com a alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. (COLAUTO et al, 2004, p.132)

Porter (1996) define os FCS como um número limitado de áreas de determinada organização, ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior. Portanto, os elementos essenciais para que a organização atinja os resultados desejados que contribuem para sua permanência competitiva no mercado atuante são os Fatores Críticos de Sucesso. A sua devida utilização resulta no sucesso da organização, porém alguns fatores podem ser mais relevantes para organização e outros não, durante o período estabelecido para alcançar o resultado almejado, chegando até serem desconsiderados e substituídos.

O estabelecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) origina-se do que é fundamental para a sobrevivência da organização e está relacionado com as situações particulares de cada gerente, podendo ser diferenciado de acordo com as características de cada um e com o cenário disposto na gestão. Quando esses fatores são definidos acertadamente permitem focar a organização nas atividades-chaves do seu negócio possibilitando a ela atingir seus objetivos de maneira sustentável. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 176).

Aplicando a definição dos Fatores Críticos de Sucesso ao ambiente de uma cooperativa de crédito, é correto afirmar que consistem nas áreas de atuação que merecem uma maior dedicação buscando aumentar a possibilidade de sucesso da cooperativa, potencializando suas vantagens.

Partindo da identificação das condições que favorecem o sucesso de uma cooperativa de crédito e de acordo com as características mais relevantes para o seu desenvolvimento, o presente trabalho tentará identificar os fatores críticos de sucesso e propõe as variáveis de acordo com a classificação de Chiavenato e Sapiro (2003) das 8 áreas-chaves de fatores críticos de sucesso: 1. Posicionamento competitivo; 2. Inovação; 3. Produtividade; 4. Nível de recursos; 5. Lucratividade; 6. Desenvolvimento e desempenho da gerência; 7. Desempenho e atitude dos funcionários; 8. Responsabilidade Social.

As variáveis utilizadas para identificação dos FCS foram organizadas em quatro dimensões: Qualidade no atendimento, oferta de crédito, taxa de juros e distribuição de sobras. Acredita-se que uma boa combinação destas variáveis, buscando superar, ou ao menos igualar, a concorrência, acarretará uma excelente imagem da cooperativa aos associados e como consequência aumentará a sua participação no mercado.

2.2.1 Qualidade no Atendimento

“Na organização a qualidade no atendimento ao cliente por muitas vezes determina o sucesso ou fracasso no negócio. O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233). A ideia que para possuir qualidade no atendimento apenas é necessário ter produtos/serviços de qualidade já não é mais utilizada, nem mesmo a de somente satisfazer o desejo do cliente. Para alcançar a qualidade é fundamental que a organização conheça qual a expectativa do cliente em relação aos serviços oferecidos.

O atendimento é a apresentação de uma empresa que visa satisfazer as exigências de cada cliente facilitando a comunicação de modo a maximizar a qualidade, tornando uma relação de fidelidade e confiança. Para que seja possível a organização atender de forma mais abrangente os desejos e necessidades dos

clientes buscando aumentar a qualidade no atendimento é indispensável fazer o acompanhamento das constantes evoluções dos perfis dos clientes.

No ambiente de negócios cada vez mais globalizado, o atendimento possui relevância mediante a maioria da sociedade, que preza por qualidade. Loredó De Souza e Meinen (2010) afirma que no relacionamento entre a cooperativa e seu associado há mais flexibilidade e justiça. Por se tratarem de uma associação, nas cooperativas de crédito o atendimento é desenvolvido diretamente com o próprio “dono” do empreendimento, dessa forma elevando o grau de preocupação em satisfazer suas necessidades e desejos.

Meinen e Port (2014) apontam a qualidade no atendimento aos associados como um diferencial das cooperativas de crédito, e justificam que em pesquisas de opinião, os cooperados julgam este como o melhor atributo das instituições. Portanto, a qualidade no atendimento contribui para seu desenvolvimento no mercado financeiro.

2.2.2 Oferta de Crédito

Segundo Clemente e Kühl (2011), o crédito surge da necessidade de transferir recursos de agentes superavitários para agentes deficitários, por meio de instituições financeiras intermediárias. A constante evolução do mercado financeiro brasileiro vem aumentando a oferta de crédito com menores custos para a sociedade, porém esta oferta ainda é incompatível com a crescente demanda.

As cooperativas de crédito surgem como uma alternativa de maximizar a oferta de crédito e torná-la acessível a todos. “O crédito no sistema cooperativo brasileiro é, relativamente, mais relevante do que no sistema bancário tradicional, ou melhor, podemos afirmar que o cooperativismo aplica mais em crédito os seus recursos do que os bancos” (LOREDO DE SOUZA; MEINEN, 2010, p. 171). Destacando-se das demais instituições financeiras, as cooperativas de crédito apresentam melhores condições na oferta de crédito com menores taxas de juros, melhores condições de pagamento e menos burocracia para os associados. “Permite, também, que segmentos da sociedade organizada busquem soluções para seus problemas de acesso ao crédito e serviços bancários, de forma autônoma e independente” (MEINEN; PORT, 2014, p. 332).

Além da oferta de crédito por meio das operações de crédito como financiamentos de veículos, equipamentos, imóveis, empréstimos e descontos de cheques, as cooperativas de crédito também oferecem o cartão de crédito aos associados, que é disponibilizado de acordo com a renda comprovada, e assim como os demais créditos possuem taxas atrativas, proporcionando novamente vantagem aos associados.

A facilidade de acesso ao crédito nas cooperativas de crédito pode ocasionar perdas significativas para instituição, seja por fragilidade no processo ou a falta de monitoramento das carteiras por parte dos gestores. Apesar de conceder crédito somente para os associados, é necessário analisar o perfil de cada um, dessa forma evitando problemas com inadimplência presentes em todas as instituições financeiras.

2.2.3 Taxa de Juros

A taxa de juros é um fator determinante no mercado financeiro, pois seu comportamento influencia nas decisões de consumo e investimento por parte da sociedade. Segundo Gremaud (2004), a taxa de juros é a recompensa pela aplicação de recursos durante determinado período de tempo, ou ainda, o que se paga pela aquisição de recursos.

Por serem associações economicamente organizadas e democráticas constituídas sem fins lucrativos, as cooperativas de crédito buscam prestar serviços financeiros a seus associados de forma vantajosa e por isso são capazes de oferecer menores taxas de juros nas operações, tornando-se competitivas em relação as demais instituições financeiras. Outro provável motivo que proporciona as menores taxas de juros, é que os associados são os próprios “donos” da cooperativa, e participando das decisões buscam juntos por melhores condições.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2009) as cooperativas de crédito promovem a aplicação de recursos e a tomada de empréstimos com taxas diferenciadas das demais instituições financeiras. “Em relação às taxas praticadas no crédito, nota-se que o movimento de queda acontece sempre bem depois da queda da taxa básica (...) De qualquer forma, a concorrência acaba forçando a queda” (LOREDO DE SOUZA; MEINEN, 2010, p. 250). Além de favorecer aos associados por oferecer melhores taxas de juros na concessão de crédito e nas aplicações financeiras, as cooperativas de crédito também contribuem

para a sociedade em geral, pois de certa forma, por pertencer ao mercado financeiro empenham a redução da taxa de juros por parte de todas as instituições financeiras.

2.2.4 Distribuição de Sobras

As cooperativas de crédito são constituídas a partir da associação de pessoas que buscam juntas facilidades em suas atividades financeiras. Diferentemente de uma organização com fim lucrativo, estas instituições trabalham proporcionando aos cooperados benefícios, e por possuir a dupla condição de dono e usuário recebem os excedentes apurados ao fim de cada ciclo anual, em outras palavras, o lucro obtido anualmente.

A distribuição de sobras é realizada quando ocorrem resultados positivos na cooperativa, ou seja, quando as receitas obtidas cobrem as despesas, caso contrário, haverá perda e as despesas serão rateadas entre os associados.

Classificada por Loredó De Souza e Meinen (2010) como uma vantagem competitiva do cooperativismo de crédito, a distribuição de sobras pode ser considerada como uma variável relevante para o sucesso de uma cooperativa, pois aumenta o interesse das pessoas em associar-se visando este benefício.

Na concepção de Meinen e Port (2014) a distribuição de sobras deve ser realizada a partir da margem de contribuição de cada cooperado, visto que cada um tem um nível de participação diferente nos resultados da cooperativa de crédito. A sobra devolvida a cada cooperado é referente a toda movimentação efetuada na cooperativa, como operações de crédito, depósitos, aplicações, transferência, crédito salário, e os juros pagos nas operações, como no financiamento de veículos e empréstimos.

As sobras da distribuição são decorrentes das taxas cobradas nas operações de crédito, cobrança de taxas de serviços, recuperação de créditos, redução de despesas operacionais e fatores externos como a mudança de taxas.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Cooperativa de Crédito referência para o estudo foi constituída em 06 de novembro de 1995, por meio de uma reunião com a presença de 22 médicos, os fundadores e chamava-se Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos de Campina Grande, a Unicred Campina Grande. Com a modificação no Estatuto

Social e aprovação pelo Banco Central, a cooperativa passou a ser de livre admissão e chama-se Unicred Centro Paraibana. Dispondo de uma sede na cidade de Campina Grande e dois pontos de atendimento, sendo um na mesma cidade e outro em Patos. Atualmente, possui cerca de 4500 cooperados, e 53 colaboradores incluindo estagiários e aprendizes.

A Cooperativa de Crédito Unicred Centro Paraibana apresenta a missão de “Disponibilizar aos cooperados orientação, produtos e serviços econômico-financeiros, incentivando o cooperativismo de crédito e visando o seu bem estar social” (Unicred Centro Paraibana, 2014), que demonstra, assim, seu interesse em crescer nos aspectos econômicos e sociais. A visão de “Ser a melhor instituição na prestação de serviços e oferta de produtos econômico-financeiros aos seus cooperados” (Unicred Centro Paraibana, 2014) faz com que a Cooperativa de Crédito sempre procure se desenvolver em meio as demais instituições financeiras.

Assim como as demais instituições financeiras, a Unicred Centro Paraibana anseia atingir seus objetivos, porém de maneira diferenciada seguindo os princípios do cooperativismo, na busca de desenvolvimento social e econômico. A evolução da Cooperativa durante os 19 anos de atuação no mercado local, demonstra o respeito e o comprometimento, não só com seus associados, mas também com a população em geral, contribuindo para o desenvolvimento da localidade onde atua.

Os produtos oferecidos pela cooperativa consistem em conta corrente, cheque especial, conta garantida, empréstimos, financiamentos, desconto de cheques, antecipação de produção, antecipação de Imposto de Renda, Capital de giro, aplicações, cartões de crédito e débito, capital social, cobrança, etc., que podem ser utilizados pelos associados, seja pessoa física ou jurídica.

Evidenciando o interesse de desenvolver-se nos aspectos econômicos e sociais, a Unicred Centro Paraibana procura constantemente satisfazer as necessidades e desejos dos cooperados, prestando serviços com excelência e de qualidade, mantendo-se competitiva no mercado e diante das demais instituições financeiras.

A Unicred Centro Paraibana investe em variáveis que elevam as possibilidades de obter sucesso como o atendimento de qualidade, treinamento dos colaboradores, oferta de crédito, segurança, e por se tratar de uma cooperativa de crédito apresenta fatores característicos, como a distribuição de sobras e melhores taxas de juros.

4 METODOLOGIA

A caracterização do estudo incide pela presença de uma pesquisa classificada como descritiva de caráter exploratório. Como descritiva, segundo Gil (2008), a pesquisa possui o objetivo de discriminar as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Como exploratória, o autor citado anteriormente afirma que a pesquisa geralmente assume forma de estudo de caso por ser muito específica, objetivando conhecer melhor o assunto. Neste caso, a pesquisa é descritiva pois delinea os predicados da Unicred Centro Paraibana e de seus gestores, e exploratória porque realiza um estudo de caso na busca de apontar os fatores críticos de sucesso desconhecidos dentro da Cooperativa de Crédito.

Quanto aos procedimentos de investigação, o estudo foi realizado por meios bibliográficos, observação no local e uma pesquisa de campo que promoveu a flexibilidade das respostas dos entrevistados, expondo suas perspectivas sobre os fatores críticos de sucesso na Unicred Centro Paraibana. Desta forma, busca-se identifica-los através de um levantamento de informações para uma posterior análise dos dados coletados, além de um conhecimento histórico sobre o tema.

A abordagem do problema é caracterizada como qualitativa, havendo maior abrangência no campo de estudo e assegurando-se pela aquisição de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador, emprega-se como método de investigação o estudo de caso que visa obter um exame detalhado da situação. Definido por (YIN, 2005, p.32) “Um Estudo de Caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo o autor supracitado o estudo de caso pode utilizar diferentes fontes de informações como documentos, estatísticas, entrevistas pessoais e observação direta.

A pesquisa de caráter qualitativo utilizará como instrumento uma entrevista semiestruturada direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas, a partir da classificação proposta anteriormente de quatro variáveis que possivelmente influenciam e contribuem para o sucesso de uma cooperativa de crédito: a qualidade no atendimento, a oferta de crédito, a taxa de juros e a distribuição de sobras.

Para identificar os Fatores Críticos de Sucesso nas cooperativas de crédito foi realizada uma pesquisa com todos os seis gestores da Unicred Centro Paraibana utilizando a técnica de análise de conteúdo que é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005, p. 15). A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 25).

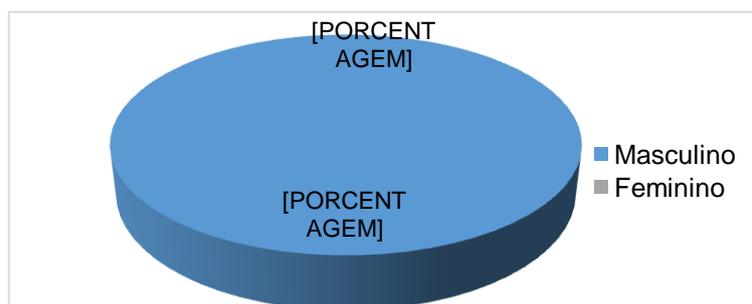
A análise dos resultados será a partir da classificação de Chiavenato e Sapiro (2003) das 8 áreas-chaves de fatores críticos de sucesso. A coleta de dados foi realizada entre os meses de Outubro e Novembro do ano de 2014, com a participação dos gestores da Cooperativa de Crédito: três Diretores, dois Gerentes sendo um de Controladoria e outro Geral e um Coordenador. Os dados coletados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo citada anteriormente, verificando entre os entrevistados os pontos fortes que indicaram o aspecto dos fatores críticos de sucesso.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para realização das entrevistas foram selecionados os principais gestores da Cooperativa de Crédito Unicred Centro Paraibana. O gráfico 1 apresenta a quantidade de gestores entrevistados para conclusão da pesquisa, totalizando 6 pessoas, onde todos, ou seja, 100% são do gênero masculino.

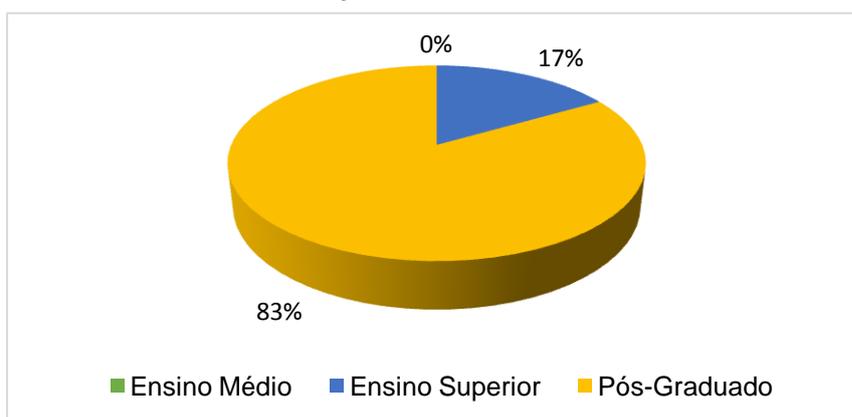
Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados



Fonte: Pesquisa direta, out./nov., 2014.

A formação profissional dos entrevistados mostrou-se variável entre dois níveis. Baseando-se pela quantidade de entrevistado, no gráfico 2 tem-se que apenas 1 apresenta o ensino superior, ou seja, 17% dos entrevistados e os demais referem-se a 83% que são aqueles que possuem pós-graduação.

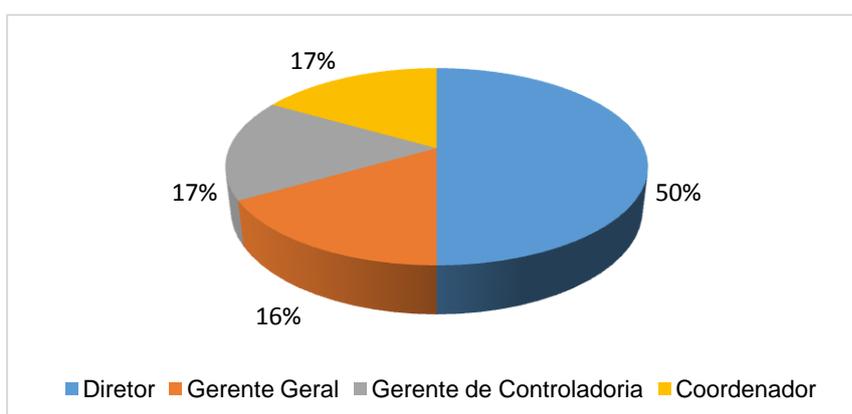
Gráfico 2 - Formação Profissional dos entrevistados.



Fonte: Pesquisa direta, out./nov., 2014.

O gráfico 3, exibe a classificação dos entrevistados de acordo com cargos exercidos na Unicred Centro Paraibana. A diretoria da Cooperativa de Crédito representa 50% dos gestores, ou seja, é formada pelo Diretor Financeiro, Diretor Administrativo e Diretor Presidente. A metade restante dos gestores está dividida entre 1 Gerente Geral, 1 Gerente de Controladoria e 1 Coordenador, respectivamente correspondem a uma porcentagem de 16 a 17% cada um.

Gráfico 3 - Cargos dos entrevistados



Fonte: Pesquisa direta, out./nov., 2014.

Após conhecer detalhadamente o perfil dos entrevistados mediante os gráficos expostos anteriormente, os dados colhidos a partir das respostas serão analisados para a identificação dos fatores críticos de sucesso nas cooperativas de crédito.

4.2 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Nessa seção são discutidos os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada na organização estudada, partindo das respostas das entrevistas aplicadas. Para tanto, estas foram analisadas buscando obter relações significativas entre o referencial teórico e a identificação dos FCS nas respostas dos respondentes.

As organizações de maneira geral apresentam fatores classificados como necessários para alcançar o sucesso. Analogamente, as cooperativas de crédito juntamente com seus associados buscam atingir seus objetivos. Prestar assistência personalizada, conhecendo o cooperado pelo nome e suas peculiaridades o torna cada vez mais fiel ao ambiente cooperativista. O fato de ser sócio, atrelado a custos diferenciados na concessão de crédito e ainda receber sobras só trazem vantagens para o negócio.

Assim, diante da classificação de Chiavenato e Sapiro (2003) das 8 áreas-chaves de fatores críticos de sucesso, há capacidade de extrair quatros variáveis que possivelmente seriam relevantes para atingir o sucesso de uma cooperativa de crédito: qualidade no atendimento, oferta de crédito, taxa de juros e distribuição de sobras.

4.2.1 Qualidade no Atendimento

Baseando-se nas afirmações dos respondentes e relacionando-as com as oito áreas-chaves de fatores críticos de sucesso consideradas por Chiavenato e Sapiro (2003), a qualidade no atendimento está inserida em uma dessas áreas-chaves, o posicionamento competitivo. Identificada com maior facilidade como um dos Fatores Críticos de Sucesso de uma cooperativa de crédito a qualidade no atendimento foi enfatizada por todos os entrevistados e citada como um diferencial competitivo dentro das cooperativas de crédito, principalmente em relação as demais instituições financeiras.

A partir da percepção de 100% dos entrevistados é possível verificar que para manter um atendimento de qualidade é imprescindível conhecer o cooperado, suas necessidades, seus anseios e projetos pessoais e empresariais, contribuindo para o sucesso da relação, e tornando-se fundamental para o sucesso da cooperativa. O foco na necessidade eleva a fidelidade do cooperado junto a cooperativa de crédito, e na concepção dos gestores deve ser determinante no mercado competitivo cada vez mais concorrido.

“Em um mercado de competição cada vez mais acirrada, qualidade no atendimento deve ser determinante.” (Respondente 2)

“Mas eu acho que o diferencial no tratamento é o que faz com que ele (cooperado) se fidelize mais ainda com a cooperativa.” (Respondente 1).

Segundo Loredó De Souza e Meinen (2010) o relacionamento entre a cooperativa e seu associado apresenta maior flexibilidade e justiça. Por se tratar de uma associação, nas cooperativas de crédito o atendimento é desenvolvido diretamente com o sócio que apresenta direitos e deveres, dessa forma elevando o nível de preocupação em satisfazer suas necessidades e desejos.

Atrelado as respostas dos gestores entrevistados estão as observações consolidadas dentro da cooperativa de crédito que confirmam a relevância da qualidade no atendimento. Os cooperados de maneira geral valorizam o atendimento e reconhecem que recebem um atendimento personalizado.

“Os bancos sempre investiram e continuam investindo em máquinas, as cooperativas investem em capital humano.” (Respondente 3)

Manter um padrão de qualidade no atendimento é essencial para cooperativa, enquanto as demais instituições financeiras preocupam-se em obter maior margem

de lucro, as cooperativas de crédito buscam o desenvolvimento igualitário da sociedade em geral.

Em síntese, todos os entrevistados mostram-se preocupados em manter o nível elevado da qualidade no atendimento. Orientados pelos princípios cooperativistas desenvolvem entre os colaboradores e cooperados um relacionamento saudável.

4.2.2 Oferta de Crédito

Como um outro fator crítico para o sucesso de uma cooperativa de crédito indicado pelos os gestores, aparece a oferta de crédito que de acordo com Meinen e Port (2014) permite a busca dos membros da sociedade organizada por soluções para seus problemas de acesso ao crédito e serviços bancários, de forma autônoma e independente. A oferta de crédito está diretamente relacionada com a produtividade, uma das oito áreas-chaves de fatores de sucesso classificadas por Chiavenato e Sapiro (2003).

“Nas cooperativas de crédito, como elas são localizadas a receita que ela devolve, fomenta o crescimento na própria região onde ele existe.” (Respondente 1)

Em contrapartida a afirmação de Clemente e Kühn (2011), o crédito nas cooperativas de crédito de acordo com os gestores respondentes corresponde não apenas o empréstimo de valores de agentes superavitários para os deficitários, mas contribui de forma abrangente trazendo recursos para cooperativa e para os cooperados.

De maneira geral os entrevistados mencionam a norma do Banco Central que estabelece que para o fornecimento de crédito é necessário aos interessados se associar, porém nas cooperativas de crédito de livre admissão existe a possibilidade de qualquer cidadão da localidade ser um potencial cooperado. Embora a concessão de crédito seja exclusivamente para os associados da cooperativa, a associação passa por critérios de viabilidade privilegiando a qualidade dos associados na busca de manter um padrão.

“A facilidade e o crédito rápido e desburocratizado é fundamental para o sucesso desta parceria [entre cooperativa e cooperado].” (Respondente 2)

Constatou-se mediante as respostas dos entrevistados que a desburocratização por parte das cooperativas de crédito em oferecer crédito eleva sua competitividade no mercado. “O crédito no sistema cooperativo brasileiro é, relativamente, mais relevante do que no sistema bancário tradicional, ou melhor, podemos afirmar que o cooperativismo aplica mais em crédito os seus recursos do que os bancos” (LOREDO DE SOUZA; MEINEN, 2010, p. 171). Classificada como mola propulsora das instituições financeiras, a oferta de crédito é fundamental para as cooperativas de crédito, sendo imprescindível a adequação das necessidades dos associados dentro de cada modalidade de crédito.

“O crédito é quem ajuda a desenvolver a cooperativa e é quem traz os maiores resultados, então é fundamental uma cooperativa trabalhar a carteira de crédito e ter bons créditos, de qualidade e pulverizados, bons negócios, operações bem estruturadas, garantias bem formalizadas”. (Respondente 4)

“Os cooperados que buscam associar-se visando apenas a obtenção de crédito são os que trazem maior risco (...)” (Respondente 5)

Obstante de representar alta relevância para as cooperativas de crédito, a oferta de crédito juntamente com boas expectativas traz riscos inerentes aos negócios. Questionado os riscos aos entrevistados, de modo comum as respostas tiveram os mesmos significados, ressaltando que os interessados em associar-se não entendem a filosofia do cooperativismo.

É evidente que a oferta de crédito nas cooperativas de crédito consiste na base de sustentação que as mantem competitivas no mercado financeiro, de maneira estável proporcionando resultados positivos e elevando as chances de obter sucesso.

4.2.3 Taxa de Juros

Proposta como uma variável e provável como um dos Fatores Críticos de Sucesso para uma cooperativa de crédito a taxa de juros foi determinada pelos gestores como altamente competitivas no mercado. Questionada qual sua importância para a cooperativa um dos respondentes enfatizou que o aumento de uma taxa de juros no mercado de um modo geral, eleva a receita mais facilmente.

“Taxa de juros maiores para as instituições financeiras melhora o resultado dela, agora se aumenta a taxa de juros inibe a tomada de crédito (...)” (Respondente 5)

Segundo afirma um dos entrevistados, oferecer uma taxa de juros de forma diferenciada é uma filosofia do cooperativismo de crédito, que possibilita o crescimento social da comunidade, possuindo uma vantagem competitiva frente aos Bancos. O abismo entre das taxas de juros dos Bancos e Cooperativas era bem maior do que hoje, onde os bancos reduziram seus custos e *spreads* e passaram a ser “incomodados” pelas cooperativas

“Mesmo que num futuro alcancem a igualdade, nossas taxas ainda são mais vantajosas pelo fato do resultado das mesmas voltarem para o cooperado através de sobras.” (Respondente 2)

Aliado também a produtividade, uma das oito áreas-chaves de fatores de sucesso classificadas por Chiavenato e Sapiro (2003) a taxa de juros é utilizada para manter o equilíbrio nas cooperativas para e trazer resultados satisfatórios. Mediante as respostas dos entrevistados verificou-se se a cooperativa tem condições de manter menores custos, mesmo assim obtendo bons resultados, é conveniente que permaneça, pois desse modo agrega vantagens para cooperativa e principalmente para os cooperados.

Sustentar a margem da taxa de juros relativamente menor que as demais instituições financeiras, é características das cooperativas de crédito que visam o desenvolvimento econômico e social do meio onde atua. Vista assim, as taxas são consideradas pelos gestores como necessária para o crescimento da cooperativa de crédito.

4.2.4 Distribuição de Sobras

Além de disponibilizar melhores taxas, tanto para aplicação de recursos como para a concessão de crédito, um benefício em manter as atividades financeiras em uma cooperativa de crédito é a distribuição de sobras que acontece ao final do exercício de cada ano e diminuem os custos das operações realizadas pelos cooperados.

Considerada por Loredó De Souza e Meinen (2010) como uma vantagem competitiva do cooperativismo de crédito, a distribuição de sobras foi constatada como um fator crítico para o sucesso de uma cooperativa de crédito, tendo como destaque o aumento do interesse das pessoas em associar-se.

“A cooperativa nos últimos anos vem adotando estratégias de oferecer sobras sobre maior quantidade de produtos, como forma de beneficiar o maior leque de cooperados possível.” (Respondente 2)

A distribuição de sobras foi apontada pelos entrevistados como um dos principais motivos para a associação junto a cooperativa de crédito, e ainda foi enfatizado que quando efetuada a distribuição de sobras há um efeito muito positivo nos resultados da cooperativa de crédito, aumentando a percepção dos cooperados sobre sua credibilidade. Em contrapartida, a falta de conhecimento dos cooperados sobre a filosofia da cooperativa de crédito faz da distribuição de sobras uma ferramenta desconhecida e infelizmente ainda não é visto como um grande diferencial por alguns membros da cooperativa.

“Os cooperados, sobretudo aqueles com perfil investidor são bastante atentos a distribuição de sobras. Calculam e verificam que produtos podem lhe proporcionar melhor rentabilidade.” (Respondente 6)

Além de proporcionar benefícios aos cooperados, a distribuição de sobras traz resultados positivos propícios a cooperativa, que são alocados para reserva legal visando a proteção de futuros problemas, e auxilia no aumento dos limites operacionais junto aos cooperados. Ao mesmo tempo direcionam para a cooperativa recursos responsáveis pelo investimento em tecnologia, infraestrutura, na capacitação dos nossos colaboradores e ajudam no desenvolvimento e sucesso da cooperativa de crédito.

Roldan; Lenz; Hansen (2007) considera que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) auxiliam aos gestores focar nos processos críticos para o seu negócio. As variáveis propostas e constatadas como fatores críticos de sucesso de uma cooperativa de crédito consistem em qualidade no atendimento, oferta de crédito, taxa de juros e distribuição de sobras. Porém outros FCS foram apontados pelos gestores da Unicred Centro Paraibana, transparência na gestão, o planejamento estratégico, trabalho em equipe e processos operacionais bem definidos.

A funcionalidade de cada fator dentro da cooperativa de crédito torna-o ainda mais necessário para a gestão eficaz. Entender por exemplo, que oferecer crédito aos cooperados é indispensável para cooperativa de crédito, fazendo desta oferta uma fonte de recursos para manutenção da organização mostra a importância do seu desempenho.

O Fator crítico com maior destaque na realização das entrevistas foi a qualidade no atendimento vista por 100% dos gestores como um diferencial que torna a cooperativa de crédito cada vez mais competitiva. Apesar disso, as demais variáveis foram tratadas com atenção, sendo relatadas por eles como fundamentais para administração da cooperativa e o conseqüente sucesso. O estabelecimento dos FCS da forma correta permite que a organização focalize nas atividades-chaves necessárias para o alcance de seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como objetivo a identificação dos fatores críticos de sucesso de uma cooperativa de crédito na visão dos gestores, realizando uma pesquisa na Unicred Centro Paraibana. Baseando-se nos resultados obtidos, pode-se concluir quais são os fatores críticos inerentes para alcançar o sucesso utilizados pelos os gestores de uma cooperativa de crédito.

Na procura de entender a utilização dos fatores críticos de sucesso dentro de uma cooperativa de crédito, o estudo mostra que a delimitação dos fatores de acordo com a meta da cooperativa é indispensável para a organização manter-se competitiva no mercado. Após a concretização da pesquisa foi possível entender o que são Fatores Críticos de Sucesso diante das definições expostas de diversos autores. Sobre o conhecimento dos gestores em relação aos FCS de uma cooperativa de crédito, foi observado um amplo leque de informações por parte destes, garantindo o sucesso nesse segmento.

A qualidade no atendimento, uma gestão transparente, a oferta de crédito, a taxa de juros e distribuição de sobras, diretoria e Conselhos focados com os objetivos da instituição e comprometidos com o objetivo do crescimento de seus associados, aliado a colaboradores motivados e com procedimentos operacionais bem definidos contribuem pela maior fatia deste sucesso.

Entretanto, não é suficiente apenas identificar os FCS, entender sua funcionalidade nas cooperativas de crédito é essencial para alcançar o objetivo. A partir deste estudo foi verificado que o estabelecimento destes é dado de acordo com a análise de cada organização, suas necessidades e condições.

O estudo limitou-se devido à falta de literaturas e informações disponíveis sobre os fatores críticos de sucesso relacionados com as cooperativas de crédito.

Com o intuito de contribuir com as cooperativas de crédito, esse estudo busca auxiliá-las de modo que possam elevar o seu desempenho e atingir o sucesso ciente da presença dos fatores críticos.

A finalidade de identificar os FCS nas cooperativas de crédito surgiu para entender como esta desenvolve-se mediante a seu modo de funcionamento, que por sua vez não propende ao lucro mas sobrevive no mercado financeiro e é capaz de competir com as demais instituições financeiras que geralmente objetivam a lucratividade. No entanto, Para os estudos futuros esta pesquisa fornece informações capazes de ampliar o conhecimento sobre os fatores críticos de sucesso nas cooperativas de crédito, devido a carência de estudos sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.193, de 31 de agosto de 1995**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=1995&numero=2193>>. Acesso em: 11 out. 2014.

_____. **Resolução nº 3.859, de 27 de Maio de 2010**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2010&numero=3859>> Acesso em: 11 out. 2014.

BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 21 set. 2014.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, cap 7.

_____; _____. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLEMENTE, Ademir; KÜHL, Marcos Roberto. **Intermediação financeira no Brasil: influência da taxa de captação sobre a taxa de aplicação**. Disponível em: <<http://>

www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos62006/236.pdf>. Acesso em: 12 out. 2014.

COLAUTO, Romualdo Douglas; GONÇALVES, Caio Márcio; BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Neri. **Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira RAM**. Revista de Administração Mackenzie, vol. 5, núm. 2, 2004.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREMAUD, Amaury Patrick. **Economia brasileira contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOREDO DE SOUZA, João Batista; MEINEN, Ênio. **Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz. Conceitos e Práticas para uma Administração de Sucesso**. Gráfica Coronário: Brasília, 2010.

MEINEM, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confebrás, 2014.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Conjuntura e perspectivas do cooperativismo de crédito: governança nas cooperativas de crédito**. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2008.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6.ed. Brasília: Banco Central do Brasil. 2008.

PINHO, Diva Benevides. **Tipologia cooperativista - Manual do Cooperativismo**. v. 4. São Paulo: CNPq/BNCC/OCB, 1984.

Portal do Cooperativismo de Crédito. **7 Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-cooperativa/os-7-principios-do-cooperativismo/>>. Acesso em 25 set. 2014.

Portal do Cooperativismo de Crédito. **Mercado financeiro**. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/mercado-financeiro/maiores-bancos-brasileiros/>>. Acesso em 20 set. 2014.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROLDAN, L. B.; LENZ, G. S.; HANSEN, P. B. **Fatores críticos de sucesso em redes interorganizacionais de cooperação**: um ensaio teórico. Rio de Janeiro, 2007.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade. 2. ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Curso gestão de cooperativas de crédito**. 2009.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Micro finanças**: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito. 2. ed. Brasília: BCB, 2008.

THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. **Pelos caminhos do cooperativismo**. 2.ed. São Paulo: Stilo Gráfica e Editora, 2002.

Unicred Centro Paraibana. **Missão**. Disponível em <<http://www.unicredcentropb.com.br/v1/index.php/mn-inst/missao.html>>. Acesso em: 01 out. 2014.

UNICRED CENTRO PARAIBANA. **Visão**. Disponível em: <<http://www.unicredcentropb.com.br/v1/index.php/mn-inst/visao.html>>. Acesso em: 01 out. 2014.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.