# ANAIS

## MODELAGEM DO PLANO ESTRATÉGICO PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO, COM UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE IRAMUTEQ

TEUCLE MANNARELLI FILHO
teucle@terra.com.br
UNESP JABOTICABAL

LUÍS MIGUEL VALENTE GONÇALVES
lmgoncalves@iscal.ipl.pt
ISCAL - INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**RESUMO:** Este artigo aborda a modelagem de planejamento estratégico em cooperativas de crédito, em um estudo de caso único de uma cooperativa de crédito localizada no estado de São Paulo, utilizando-se do software textual Iramuteq. Inicialmente apresenta-se uma introdução contextualizando a problemática, a justificativa e tem como objetivo, identificar os desafios e as possibilidades de aplicação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito, e complementarmente com a utilização do software Iramuteq, mapear os resultados obtidos pela opinião dos cooperados usuários dos serviços financeiros prestados. Metodologicamente o estudo utiliza-se de dados coletados pela cooperativa junto a seus cooperados, em diversas reuniões que foram realizadas em todas agencias, com os cooperados; posteriormente os dados foram tratados e aplicados no software Iramuteq. Os resultados obtidos são apresentados pela análise léxica e textual, nas seguintes estruturas: análise estatística dos dados, classificação hierárquica descendente, dendrograma das classes de palavras, análise de similitude com e sem halo colorido e finalmente a nuvem de palavras. Como resultado, foi possível concluir que o estudo, com uma abordagem qualitativa, e um processo contínuo de validação dos dados, oferece uma explicação clara e detalhada do problema pesquisado e indicando para os gestores os melhores caminhos estratégicos. As restrições do estudo estão relacionadas a participação de um pequeno número de cooperados que participaram das reuniões, ainda este ter sido realizado em apenas uma cooperativa de crédito, em caso único, bem como à falta de dados sobre outras cooperativas para usar como comparação. Novas linhas de pesquisa se apresentam com resultado deste estudo, tais como: desenvolvimento de metodologias para realizar planejamento estratégico baseado em tecnologia de informação, para aumentar a eficiência operacional e gerenciar riscos; investigação sobre o uso de modelos com uso de software, para identificar padrões de comportamento de clientes e melhorar a tomada de decisão estratégica; desenvolvimento de ferramentas de simulação para prever o desempenho futuro de cooperativas de crédito e aprimorar o planejamento estratégico. Finalmente constata-se, que o objetivo desta pesquisa qualitativa, com a utilização do software Iramuteq, para estabelecer um processo de planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito, foi plenamente atingido.

**PALAVRAS CHAVE:** Planejamento estratégico, Cooperativa de Crédito, Software iramuteq, Modelagem estratégica

**ABSTRACT:** This article addresses the modeling of strategic planning in credit unions, in a single case study of a credit union located in the state of São Paulo, using the Iramuteq textual software. Initially, an introduction is presented, contextualizing the problem, the justification and its objective is to identify the challenges and possibilities of applying strategic planning in credit unions, and in addition to the use of the Iramuteq software, to map the results obtained by the opinion of the cooperative members. users of the financial services provided. Methodologically, the study uses data collected by the cooperative from its members, in several meetings that were held in all agencies, with the members; subsequently, the data were processed and applied in the Iramuteq software. The results obtained are presented by lexical and textual analysis, in the following structures: statistical analysis of the data, descending hierarchical classification, word class dendrogram, similarity analysis with and without colored halo and finally the word cloud. As a result, it was possible to conclude that the study, with a qualitative approach, and a continuous data validation process, offers a clear and detailed explanation of the researched problem and indicating the best strategic paths for managers. The restrictions of the study are related to the participation of a small number of cooperative members who participated in the meetings, even

though this was carried out in only one credit union, in a single case, as well as the lack of data on other cooperatives to use as a comparison. New lines of research are presented as a result of this study, such as: development of methodologies to carry out strategic planning based on information technology, to increase operational efficiency and manage risks; investigation into the use of software-based models to identify patterns of customer behavior and improve strategic decision-making; development of simulation tools to predict the future performance of credit unions and improve strategic planning. Finally, it appears that the objective of this qualitative research, using the Iramuteq software, to establish a strategic planning process in a credit union, was fully achieved.

**KEY WORDS:** Strategic planning, Credit union, Iramuteq software, Strategic modeling.

# ANAIS

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico foi desenvolvido para ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças no ambiente externo, como novos clientes, novas tecnologias, novos concorrentes e um mercado cada vez mais globalizado. O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite que as empresas definam seus objetivos, identifiquem oportunidades e desenvolvam estratégias para alcançar esses objetivos. Por meio desse processo, as empresas podem tomar decisões mais informadas, focar seus esforços e alocar recursos de maneira mais eficiente. Ao mesmo tempo, o planejamento estratégico também permite que as empresas identifiquem as ameaças que enfrentam (ANSOFF, 1977).

Segundo Munndstock (2008), o processo de planejamento estratégico é composto por cinco etapas principais: definição de missão, visão e valores, análise do ambiente externo e interno, definição de objetivos e estratégias, implementação das estratégias e monitoramento e avaliação dos resultados. Estas etapas permitem às empresas identificar as suas oportunidades e ameaças, estabelecer metas, definir as ações que devem ser tomadas e avaliar o desempenho obtido.

Esta realidade fez com que o planejamento estratégico deixasse de lado o seu caráter de planejamento estático para adquirir um caráter de planejamento dinâmico, em que as empresas necessitam de um ambiente de planejamento contínuo para que possam incorporar as novas tecnologias e modificações do mercado. O planejamento estratégico dinâmico é uma abordagem que se baseia na análise de dados e informações acerca do ambiente interno e externo da empresa, de modo a permitir que a organização possa se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e se preparar para os desafios que elas possam gerar (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000)

Segundo Mintzberg (2004), uma das formas mais eficazes de se lidar com ambientes estáveis é a adoção de medidas proativas que possam prever e controlar o impacto de mudanças que possam ocorrer. Isso permite identificar e monitorar os recursos, as forças e as fraquezas das organizações, bem como definir estratégias que possam ser aplicadas para alcançar os objetivos desejados. Inseridas nesse cenário de ambientes estáveis estão as cooperativas de crédito, que, apesar de atuarem no ambiente financeiro, cujo graudendo de turbulência é elevado, conseguem ser diferentes em virtude de sua característica de atuação ser pautada na ajuda mútua aos seus associados, não visando necessariamente o lucro como os bancos tradicionais.

As cooperativas de credito, mesmo que atuem no ambiente financeiro, com alto grau de turbulência, se caracterizam por uma atuação pautada na associação e cooperação entre seus membros; e não visando o lucro como são os bancos tradicionais.

Segundo Pinho e Palhares (2004), as cooperativas de crédito normalmente atuam como intermediários financeiros, através do oferecimento de serviços bancários, como empréstimos, financiamentos, depósitos e outras transações, para seus associados. As cooperativas de crédito também oferecem serviços de investimento como a compra e venda de ações, títulos e outras formas de investimento.

Com isso, as cooperativas de crédito podem oferecer taxas de juros menores, além de auxiliar os clientes que não possuem um bom histórico de crédito, tornando-se uma

alternativa viável e mais segura para quem está em busca de crédito. Os associados democraticamente possuem direito de voto e participam ativamente das decisões da cooperativa, o que garante um maior controle sobre as práticas financeiras adotadas (CHIARETTO, LESSA, *et al.*, 2021).

As cooperativas de crédito são fundamentadas nos princípios da mutualidade, autogestão, autonomia, educação financeira e participação democrática. Essas cooperativas fornecem a seus associados serviços financeiros, como depósitos, empréstimos, pagamentos eletrônicos e serviços bancários. Elas também oferecem serviços de assessoria financeira, como planejamento de investimentos, previdência privada e seguros. Estas empresas são uma alternativa viável para quem busca um meio de financiamento de curto ou longo prazo, e de fácil ao crédito (OCEMG, 2017).

Segundo dados do Portal do Cooperativismo Financeiro (2022), as cooperativas de credito, tem crescido a um ritmo bastante acelerado nos últimos anos, com aumento significativo em seus ativos financeiros, número de cooperados, pontos de atendimento. Ainda que conseguem oferecer serviços de intermediação financeira com custos cada vez mais baixo, quando comparadas com os bancos tradicionais.

Neste sentido algumas cooperativas de credito no Brasil, se inserem nestes novos desafios de mercado, e buscam uma adequação para os novos desafios e tendências, com um diagnóstico interno e externo, que permite levantar informações sobre as forças, ameaças, oportunidades e fragilidades da cooperativa, bem como os pontos fortes e fracos que influenciam diretamente na sua competitividade (NIED, FORGIARINI e ALVES, 2022; DA ROSA, 2022).

As cooperativas de crédito também precisam focar na qualidade de seus serviços, oferecendo um tratamento humanizado, eficiência no atendimento e no processamento de operações financeiras. Assim, elas conseguem conquistar e manter clientes, gerando credibilidade e segurança. A busca incessante por inovação também é importante para que as cooperativas de crédito não fiquem para trás em relação aos bancos e outros concorrentes. Portanto, para se manter bem posicionada no mercado, as cooperativas de crédito precisam de uma gestão estratégica eficiente, com foco na qualidade dos serviços, busca por parcerias estratégicas e inovação constante (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2023).

Essa pesquisa pretende responder ao seguinte problema: quais são os desafios e as possibilidades de aplicação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito? Para atingir esse objetivo, a pesquisa irá abordar os principais desafios e as possibilidades de aplicação do planejamento estratégico em cooperativas de crédito. Também serão considerados aspectos como os recursos necessários, o impacto das mudanças no ambiente econômico e as tendências atuais. Os resultados da pesquisa serão usados para avaliar se o planejamento estratégico é uma ferramenta adequada para melhorar a eficiência e a eficácia das cooperativas de crédito

Para alcançar esse objetivo, será realizada uma pesquisa qualitativa com a utilização do software Iramuteq, com o objetivo de compreender e analisar o processo de planejamento estratégico adotado por uma cooperativa de crédito localizada no estado de São Paulo, que realiza seu planejamento estratégico anualmente por meio da coleta das informações, em reuniões que são realizadas em todas suas agências de atendimento com seus cooperados.

Como resultado, espera-se que este estudo possa contribuir com o aprofundamento dos estudos sobre o tema e aprimorar o entendimento das práticas de planejamento estratégico adotadas por esta cooperativa em estudo de caso único e escolhido por conveniência.

De forma a complementar ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do estudo: identificar os desafios na implementação de um planejamento estratégico, mapear os resultados obtidos pela opinião dos cooperados que são os usuários dos serviços prestados.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Os gestores podem diminuir o risco de erros e tomar decisões mais seguras que tragam maior eficácia às estratégias adotadas. Por fim, é importante que os gestores busquem se manter atualizados sobre as tendências do mercado e sejam proativos em relação às mudanças que ocorrem, para que possam tomar decisões assertivas que sejam úteis para a empresa (THOMPSON, 1967).

Autores como Heijden (1996), conceituam o risco, como a possibilidade de previsão de um evento futuro, com uma chance de sucesso que é conhecida. Incertezas estruturais referem-se a fatores que são desconhecidos ou imprevisíveis, mas que podem ser modelados ou estimados com base em dados passados e estimativas. Por fim, as incertezas impossíveis de se conhecer são aquelas que não podem ser previstas ou estimadas, pois se trata de situações completamente novas e desconhecidas.

A gestão de risco e incerteza envolve o monitoramento constante dos riscos e incertezas na organização de forma a ajustar a estratégia de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externo. O gerenciamento de riscos e incertezas inclui a identificação, análise, avaliação e monitoramento de riscos e incertezas relacionadas à estrutura de custos, produtividade, qualidade, entrega, satisfação do cliente, segurança, inovação, entre outros. Além disso, a gestão de risco e incerteza (HEIJDEN, 1996)

Uma forma de se preparar para incertezas impossíveis de se conhecer é desenvolver habilidades e competências gerais que possam ser aplicadas em qualquer contexto. Estas competências incluem a capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças, de tomar decisões fundamentadas, de ter visão estratégica e de trabalhar em equipe (HEIJDEN, 1996; MINTZBERG, 2004).

O Planejamento na visão de Chiavenato (2004), representa a primeira das funções administrativas em uma empresa, que inclusive precede a própria organização e as funções de direção e controle. O ato de planejar significa estabelecer a própria missão organizacional e estabelecer os objetivos e diretrizes da organização, bem como indicar quais os meios necessários para a realização deste objetivo com a maximização da eficácia e eficiência.

Na visão de Mintzberg (2004), mesmo em ambientes turbulentos, o planejamento estratégico pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão eficaz. Não é necessário que o planejamento seja longo e detalhado, mas sim que seja focado em resultados rápidos, flexível e capaz de se adaptar a mudanças imprevistas. Se o planejamento estratégico for usado como uma ferramenta de gestão para acompanhar e antecipar as mudanças no ambiente, ele pode ser extremamente útil.

# ANAIS

Assim, as cooperativas dispõem de serviços e também produtos com melhores preços e qualidade, garantindo ao usuário maior satisfação e economia, em que seus membros compartilham de um ideal de construção de uma sociedade mais justa e solidária. Por meio das cooperativas, os membros se unem em prol de um objetivo comum, o que gera um sentimento de pertencimento e responsabilidade. Ao optar por uma cooperativa, os usuários garantem maior segurança, pois as cooperativas são regidas por princípios éticos e sociais, o que garante a qualidade dos serviços ofertados (YOUNG, 2007)

Segundo Censi (2009), a cooperativa é uma forma de empreendimento que estimula a solidariedade, a iniciativa e a capacidade de organização dos associados. Ao aderirem a uma cooperativa, os associados estão contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de todos os membros, além de possibilitar o desenvolvimento dos seus próprios negócios.

A rede Sicoob também conta com aplicativos para dispositivos móveis, como o SicoobNet, que permite aos associados realizarem operações e consultas aos saldos em qualquer momento. Possibilita pagamentos de contas e transferências por meio de boletos bancários, além de consultar os limites de crédito e os extratos. Com foco na responsabilidade social, a rede Sicoob também oferece aos associados programas de educação financeira, para que eles possam ter um melhor aproveitamento dos serviços oferecidos (MEINEN e PORT, 2016).

Incertezas previsíveis são aquelas que podem ser antecipadas e, portanto, abordadas. Estas são variáveis que tendem a se mover dentro de um intervalo estabelecido, e são identificadas e compreendidas ao longo do tempo. Por exemplo, o preço de uma ação pode variar em um intervalo de preço definido, e os investidores podem estimar quais níveis de preço a ação atingirá no futuro. Por outro lado, as incertezas imprevisíveis são aquelas que não podem ser antecipadas. Estes são eventos inesperados que podem afetar drasticamente o mercado, como desastres naturais, mudanças políticas e outros eventos inesperados (RANGEL, 2017)

Em relação ao desafio, as cooperativas de crédito brasileiras precisam desenvolver estratégias para aumentar seu alcance e aumentar sua base de clientes. Estas estratégias devem envolver a melhoria de serviços oferecidos pelas cooperativas, a modernização de suas plataformas de atendimento, a ampliação de sua presença geográfica e a adoção de tecnologias digitais. As cooperativas também precisam desenvolver estratégias para melhorar a conscientização dos consumidores sobre a importância e os benefícios de se tornar membro de uma cooperativa (RANGEL, 2017)

O Sistema Sicoob é regulado pelo Banco Central do Brasil, sendo uma das principais instituições financeiras do país. Oferece produtos e serviços financeiros, tais como conta corrente, cartão de crédito, empréstimos pessoais, financiamentos, investimentos, entre outros, com preços competitivos e condições especiais para os cooperados. Além disso, o Sicoob também oferece serviços de educação financeira, assessoria e consultoria empresarial, além de serviços de atendimento ao cooperado nas cooperativas singulares e centrais (DA ROSA, 2022).

No mundo, o cooperativismo de crédito tem uma presença significativa, com mais de 50 mil cooperativas de crédito em mais de 100 países. Em muitos destes países, as cooperativas de crédito são a principal forma de serviços financeiros, oferecendo serviços aos

agricultores, pequenos empresários e outros membros da comunidade que não têm acesso ao sistema bancário tradicional. No Brasil, as cooperativas de crédito também são muito importantes. Hoje, elas são responsáveis por cerca de 10% do crédito rural no país, além de serviços de empréstimo, conta corrente, cartão de crédito, seguros e poupança. Esta forma de serviços financeiros tem sido fundamental para proporcionar acesso ao crédito a populações de baixa renda e ajudar na criação de riqueza para as comunidades brasileiras (NIED, FORGIARINI e ALVES, 2022).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que se concentra em uma unidade em particular, analisando-a profundamente. Esta unidade pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização, um evento, etc. O critério de escolha desta unidade de estudo é baseado na lógica de replicação e de conveniência, definida por Yin (2005), podendo ser classificada como literal, isto é, a busca de resultados semelhantes, ou ainda replicação teórica, pela busca de resultados contrários.

A pesquisa ainda se enquadra como descritiva e exploratória, à medida que exclui a interferência do pesquisador na análise dos dados coletados, dada a utilização da ferramenta de *software* de analise textual (GIL, 2008).

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a influência dos processos de gestão do planejamento estratégico e na tomada de decisão na Cooperativa. A metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo de caso foi a pesquisa qualitativa, realizada por meio de reuniões realizadas com os cooperados em todos os 17 Postos de Atendimento da cooperativa, com uma dinâmica de convidar os cooperados de cada um dos postos, para uma reunião aberta e ouvir verbalmente todos os presentes sobre os eixos estratégicos a serem seguidos para o ano subsequente.

Estas reuniões com os cooperados, foi denominada de “Café com o Presidente”, uma vez que além dos cooperados, participam da Reunião: Presidente do Conselho, Diretores, Gerente de Governança Corporativa, Gerentes do Posto de Atendimento, funcionários do posto de atendimento e eventualmente membros do Conselho de Administração.

Durante as reuniões “Café com o Presidente”, utilizou-se de uma dinâmica de sistematização das ideias e sugestões de todos participantes, e ao final da mesma, organizou-se a apresentação dos dados obtidos; como forma capturar as informações da base de cooperados e demais dirigentes, fugindo da uma ação que vem da direção da cooperativa para os cooperados e no sentido inverso, capturando o sentimento da base.

O software escolhido para a realização deste estudo foi o Iramuteq, que é considerado como um dos mais eficientes softwares para análise de dados qualitativos; sendo uma ferramenta muito útil para análise de dados qualitativos e textuais. Ele permite ao usuário realizar análises estatísticas, como análise de similaridades, semelhanças e nuvem de palavras, bem como classificação hierárquica descendente.

O software também possibilita ao usuário realizar análises de dados a partir de uma variedade de fontes, como entrevistas, textos e questionários. O uso do software Iramuteq

neste estudo é justificado pela sua capacidade de fornecer resultados estatísticos precisos e pela sua facilidade de uso e estar integrado a outras ferramentas de análise, como o R.
Na Tabela 1 apresenta-se uma síntese das dimensões do software Iramuteq, e suas dimensões.

**TABELA 1:** Síntese das Dimensões do *Software* de Tratamento e Validação dos Dados

| **Ferramenta** | *Software de Análise Textual Iramuteq* |
|---|---|
| **Referencial Teórico de Apoio** | *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (*Ratinaud*, 2009). |
| **Objetivo** | Tratamento e Validação dos dados obtidos. |
| **Dimensões Analisadas** | - Análises Estatísticas dos dados<br>- Classificação Hierárquica Descendente<br>-Análise de Similitude<br>- Análise por Nuvem de Palavras |

Fonte: Adaptado de Mannarelli Filho, Donadon, *et al.*, (2021).

A escolha dos entrevistados se deu por conveniência e disponibilidade dos participantes nas reuniões havidas nos Postos de Atendimento (Agências), durante o "Café com Presidente", no período de setembro a outubro de 2022. Os dados coletados em cada um dos locais, foi fotografado, posteriormente tabulados e organizados de forma a compor o corpus textual, na utilização da ferramenta Iramuteq.

Enfim, de forma resumida, os aspectos metodológicos desse estudo são compostos basicamente por três etapas:

- Realização de uma revisão bibliográfica a respeito de Cooperativas de Credito no Brasil;
- Aplicação de dinâmica das reuniões abertas com os cooperados, dirigentes em todos postos de atendimento da Cooperativa de Credito, com escolha por conveniência e participação voluntária dos cooperados;
- Utilização do *software* livre *IRAMUTEQ* como método informatizado de análise textual na organização da estrutura e dos discursos linguísticos, por meio das relações entre as características lexicais mais frequentes nos contextos obtidos nas devolutiva das entrevistas.

Além disso, identifica-se que a Cooperativa possui um ambiente organizacional favorável ao compartilhamento de conhecimento e que a integração entre as áreas é essencial para o desenvolvimento dos processos de gestão de conhecimento e principalmente do planejamento estratégico, com ações de baixa para alta direção.

## 3.1 Análise De Conteúdo

A técnica de Análise de Conteúdo é usada para analisar os dados qualitativos coletados por meio de entrevistas, observações, documentos e outras formas de dados. O objetivo desta técnica é identificar, organizar e interpretar os temas e padrões emergentes nos dados. A análise de conteúdo é realizada em três etapas principais: pré-análise, exploração do

material e interpretação. Durante a pré-análise, o pesquisador define o objetivo da pesquisa e o método de análise a ser usado. Na etapa de exploração do material, o pesquisador lê e codifica os dados, descobrindo e categorizando os temas emergentes. Na etapa de interpretação, o pesquisador analisa os temas identificados para compreender seu significado e contexto (GODOY, 1995; SILVA, GOBBI e SIMÃO, 2005; BARDIN, 2011).

### 3.2 Análise Textual

O processo envolve a identificação de padrões e relações entre palavras e frases, bem como a obtenção de insights sobre o conteúdo do texto. É usado para obter informações sobre o conteúdo de documentos, artigos, entrevistas, discussões em grupo, entre outros. Os resultados obtidos são usados para melhorar a eficácia da comunicação, para entender melhor o contexto de um texto, para identificar tendências e para tomar decisões informadas (CAMARGO e JUSTO, 2013)

A análise textual é um processo que visa a extração de informações relevantes a partir de um texto, que pode realizada por meio de diferentes abordagens, como a análise de conteúdo, a análise de discurso, a análise narrativa, entre outras. Essas abordagens são usadas para identificar padrões e relações entre palavras e frases, bem como para obter insights sobre o conteúdo do texto. Representa um processo de análise de dados com a extração de informações relevantes a partir de um texto (PINTO, MAZIERI e VILS, 2017)

Nesta pesquisa elegeu-se o *software IRAMUTEQ* por permitir a realização de vários tipos de análises, porém para o escopo do presente trabalho as análises selecionadas foram as especificadas na sequência:

a. *Análise das Estatísticas Textuais*: fornece o número de textos e segmentos de textos, ocorrências, frequência média das palavras, bem como a frequência total de cada forma e sua classificação gramatical, de acordo com o dicionário de formas reduzidas.

b. *Análise de Similitude*: caracteriza-se pela apresentação da interface da interação e comunicação entre as palavras envolvidas e suas respectivas conexões. Apresenta-se em formato de uma árvore, que pode ser visualizada por halos coloridos de acordo com o agrupamento de palavras relacionadas.

c. *Nuvem de Palavras*: representa um agrupamento das palavras encontradas no texto das entrevistas, que se apresentam em função da frequência com que as mesmas aparecem, representadas em uma amplitude sempre proporcional à ocorrência dos vocábulos.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Análises estatísticas dos dados

As estatísticas básicas trazem informações sobre as análises, cujos dados encontram-se especificados na sequência:

i) Número de textos analisados: 4

ii)Número de ocorrências: 2.484

iii) Número de formas: 628
iv) Número hápax (palavras aparecem só uma vez): 345 (13,89% de ocorrências e 54,94% de formas)
v) Médias das ocorrências no texto: 621,00

Estas estatísticas básicas permitem uma visualização geral do *corpus* que está sendo analisado através do gráfico estatístico subsequente, que relaciona no eixo das abscissas os logaritmos das frequências das palavras por ordem decrescente e no eixo das ordenadas as frequências das formas, conforme Figura 1.

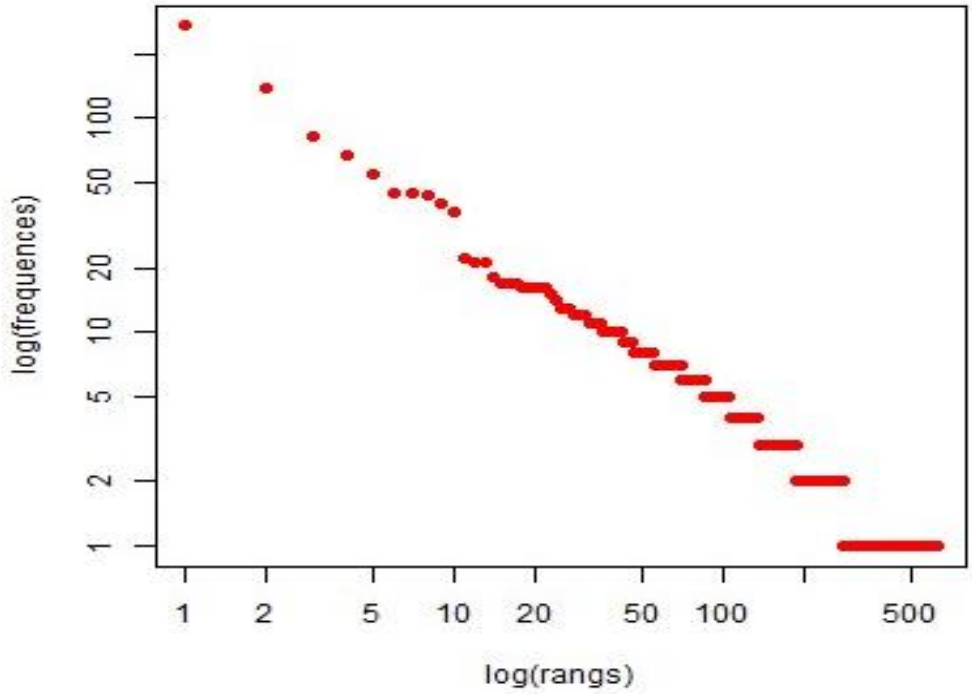



**FIGURA 1:** Gráfico das frequências das palavras com a frequência das formas.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

Este gráfico tem relevância para validação da consistência da análise do *corpus*, que na presente exposição, apresenta-se plenamente ajustada, em contexto que valida estatisticamente o *corpus* analisado.

### 4.2 Classificação hierárquica descendente

O método Classificação Hierárquica Descendente (CHD), mostra-se eficaz para classificação de segmentos de texto, sendo que seu maior destaque é a possibilidade de identificar palavras que são estatisticamente significativas para cada classe. A classificação hierárquica descendente também é útil para a compreensão da estruturação das classes e para a geração de análises qualitativas (REINERT, 1990; CAMARGO e JUSTO, 2013).

# ANAIS

Os resultados da aplicação do Método Reinert no Iramuteq, faz emergir inicialmente as seguintes informações básicas:

- Número de textos: 4
- Número de textos segmentados: 65
- Número de formas: 262
- Número de ocorrências: 2.484
- Número de lemas: 628
- Número de formas ativas: 595
- Número de formas suplementares: 31
- Número de formas ativas com frequência > 3: 171
- Média das formas por segmento: 38,21
- Número de Cluster: 6
- Segmentos Classificados: 49 de 65 ou 75,38%
- Número de segmentos aproveitados para análise:1.129
- Número de segmentos classificados 1.129 em um total de 1.497, que representa um percentual de aproveitamento 75,42%

Segundo Camargo e Justo (2013), o aproveitamento dos segmentos é um indicador importante para a qualidade da análise no Iramuteq. Quando o aproveitamento é inferior a 70%, a representatividade do material para análise torna-se baixa. Por isso, para garantir a qualidade dos resultados, é necessário que o aproveitamento mínimo seja de 70%.

O software Iramuteq cria automaticamente um dendrograma das classes, que se apresenta por cores as diferentes classes de palavras encontradas, ainda suas respectivas porcentagens de palavras agrupadas. De modo complementar as classes são associadas em por similaridade com outras classes, estas associações podem ser melhor visualizadas na Figura 2.

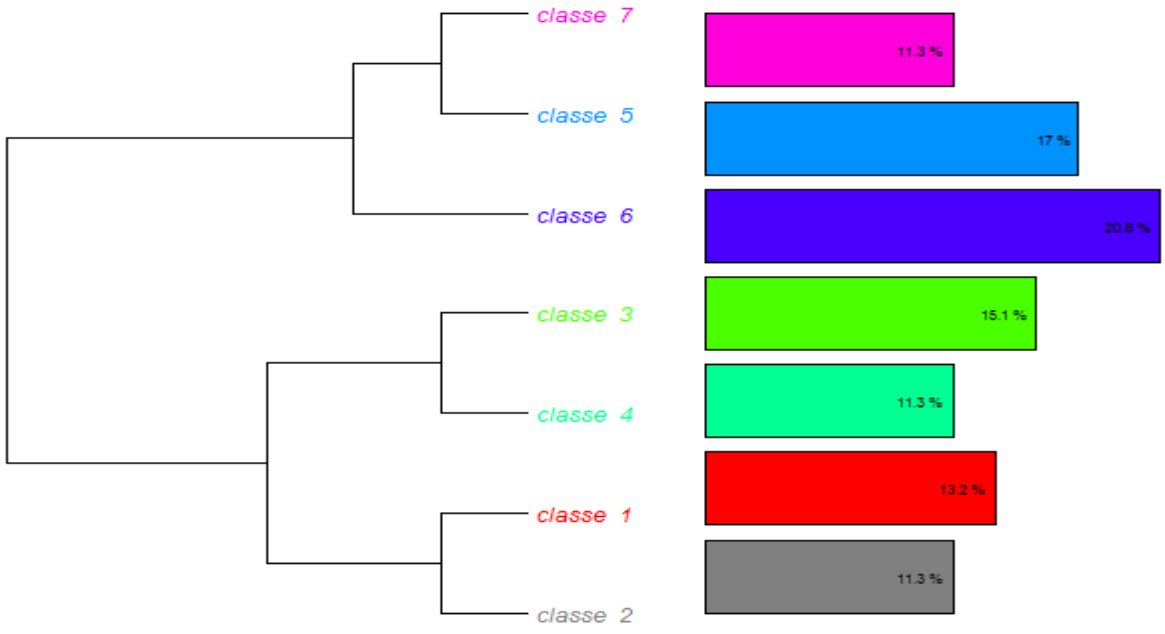


**FIGURA 2:** Dendrograma das classes em percentual.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

A Figura acima gerada permite associar 7 diferentes classes e suas respectivas associações, em que dois grandes agrupamentos são visualizados: o primeiro que agrupa as classes de 1 a 4 e um segundo com as classes 5, 6 e 7. Existe ainda novos agrupamentos que derivam destes dois principais agrupamentos, que podem ser visualizados na Figura 3 acima.

O dendrograma da Figura 3 abaixo, permite um melhor detalhamento das palavras que compõem cada uma das classes identificadas pelo software, em que se pode observar por ordem decrescente por ocorrência, em cada uma das classes e suas respectivas porcentagem, estatisticamente validadas.

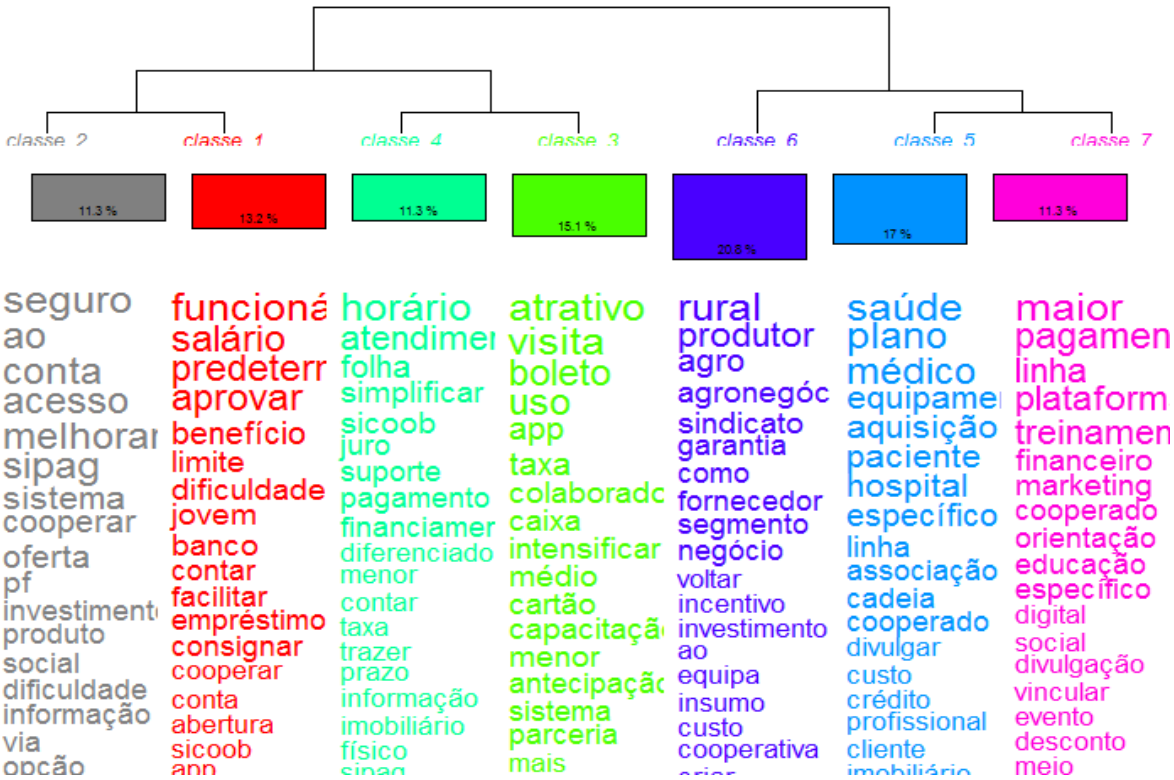



**FIGURA 3:** Dendrograma com detalhamento de palavras nas classes.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

O detalhamento do dendrograma na Figura acima, permite uma melhor compreensão de cada uma das classes com suas respectivas palavras, que são apresentadas de cima para baixo pelo critério estatístico de frequência de ocorrência. Ainda que cada uma das classes é visualizada com suas inter-relações com as demais classes e o percentual de ocorrência em cada uma delas.

A Figura ainda mostra a frequência das palavras em cada classe, o que permite avaliar a representatividade das palavras, para a classe em questão. Desta forma, é possível ter uma

visão rápida sobre o assunto tratado naquele texto, assim como identificar as principais palavras que o caracterizam, sendo:

- Primeiro Agrupamento, com as classes de 1 a 4, em que se observa:

Na Classe 1 vermelha, observa-se as seguintes palavras relevantes: funcionário, salario, aprovar, beneficio, limite, jovem, facilitar, empréstimo, abertura, conta.
Na Classe 2 cinzas, observa-se as seguintes palavras relevantes: seguro, conta, acesso, sipag, cooperar.
Na Classe 3 verdes claro, observa-se: horário, atendimento, folha, simplificar, juro, suporte, pagamento, diferenciado, taxa, imobiliário.
Na Classe 4 verdes escuros, observa-se: atrativo, boleto, uso, app, taxa, colaborador, caixa, intensificar, cartão, capacitação, parceria.

- Segundo Agrupamento, com as classes de 5, 6 e 7, em que se observa:

Na Classe 5 azul-escuros escuros, observa-se: rural, produtor, agro, agronegócio, sindicato, garantia, fornecedor, incentivo, investimento, insumo, custo
Na Classe 6 azul-claros claro, observa-se: saúde, plano, medico, equipamento, aquisição, paciente, hospital, associação, divulgar.
Na Classe 3 roxo, observa-se: maior, plataforma, linha, treinamento, financeiro, marketing, educação, digital, social, divulgação, vincular, evento, desconto.

A Figura 3 mostra a representação gráfica das classes extraídas do software, e a Figura 2 mostra a tabela de dados para cada classe. A partir destas duas figuras, é possível inferir nomes para as classes baseando-se na proximidade entre elas.

### 4.3 Análise de similitude

A visualização gráfica com a Análise de Similitude, é possível visualizar de forma mais clara as relações entre os termos, palavras e frases, identificando os temas e as associações entre esses elementos. Além disso, a apresentação gráfica da Análise de Similitude pode ser usada para analisar o uso de linguagem e os padrões de discurso, ajudando a identificar os temas que estão sendo abordados e os assuntos que estão sendo discutidos. Dessa forma, é possível fornecer informações adicionais sobre o corpus que está sendo analisado e, assim, facilitar a compreensão do discurso.

Apesar disso, essa filtragem não interferiu na qualidade da análise realizada, pois a Árvore de Similitude foi construída com base nos conceitos principais presentes nos textos, o que tornou possível a identificação das palavras mais relevantes para a compreensão dos temas abordados. Assim, a Árvore de Similitude continua a ser um recurso valioso para compreender e visualizar a estrutura de relacionamentos entre as palavras e seus significados.

É possível observar que a árvore de semelhança é composta por principais ramos, que são conectados aos sub-ramos e ramos secundários, a partir dos quais as conexões entre as diferentes partes são realizadas. Esta técnica é amplamente utilizada como uma ferramenta para facilitar a compreensão e análise de relacionamentos entre elementos complexos.

Dentre as principais características deste tipo de ferramenta, destacam-se a facilidade de interpretação visual dos dados, a possibilidade de estabelecer conexões entre elementos

distintos, a possibilidade de estabelecer relacionamentos entre elementos e a possibilidade de realizar análises mais profundas de dados.

A Árvore de Similitude é muito útil para a análise de dados, pois permite visualizar e estabelecer relações entre diversos elementos de forma rápida e intuitiva. Além disso, ela é capaz de fornecer insights sobre a estrutura de dados e fornecer uma perspectiva única e profunda sobre as relações entre variáveis. Por fim, este tipo de ferramenta pode ser utilizado para avaliar a qualidade dos dados e identificar problemas com os dados.

A diferença essencial entre as figuras 5 e 6 é que a figura 6 inclui halos coloridos para ajudar a identificar os grupos de palavras similares. Ao usar os halos de cor, os usuários podem ver rapidamente quais palavras estão relacionadas entre si. Além disso, os halos de cor permitem que os usuários visualizem de forma muito mais clara a estrutura da rede de similitude, e ajudam a destacar os grupos de palavras similares e a exibir sua proximidade, o que torna mais fácil para o usuário identificar relações importantes

A figura 6, por outro lado, não inclui halos de cor, tornando mais difícil para os usuários identificar a relação entre as palavras, e de outro lado fornece mais informações sobre a qualidade e a magnitude da semelhança entre as palavras, permitindo que o usuário explore os resultados da análise de similitude com maior facilidade.

# ANAIS

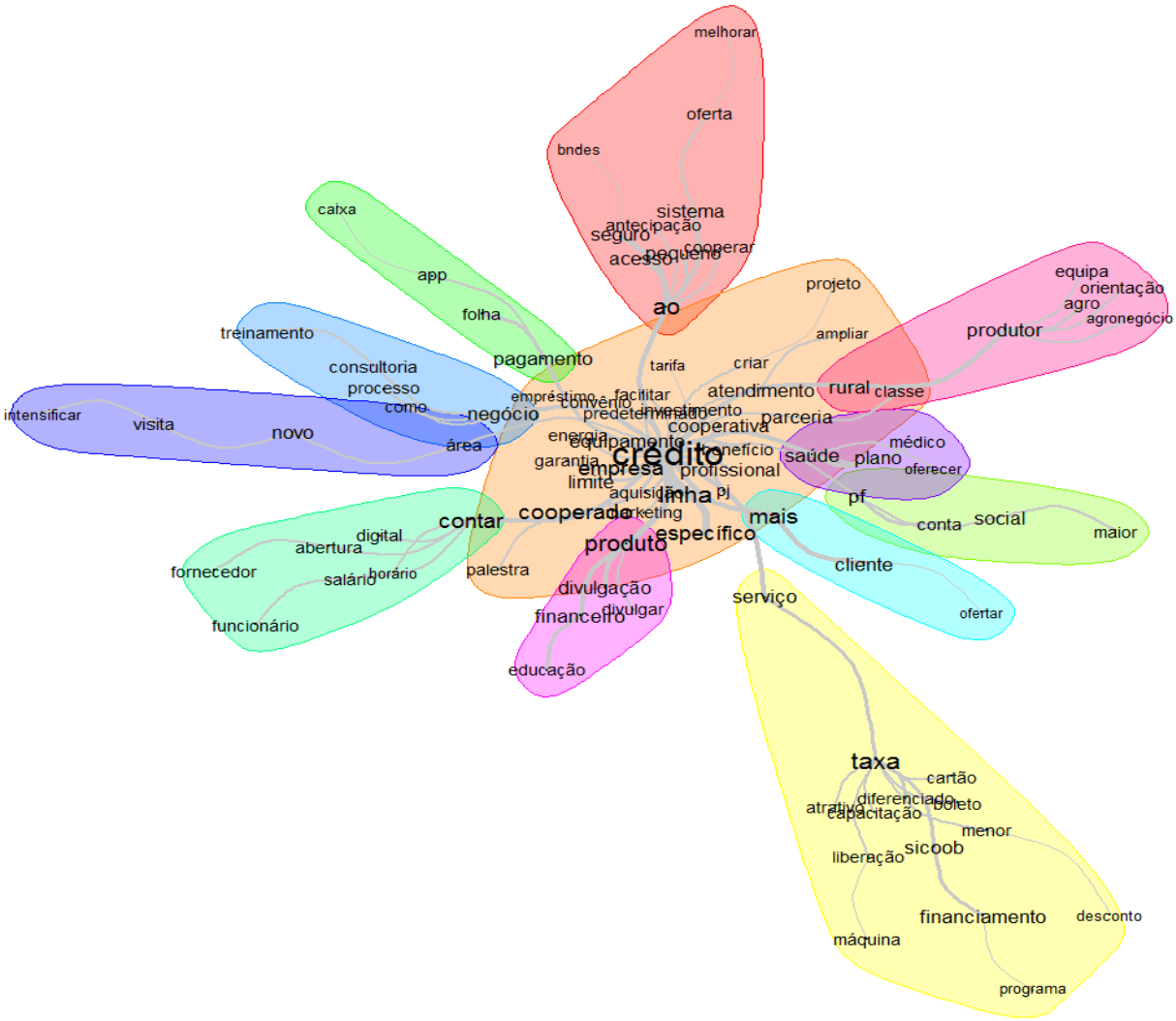



**FIGURA 5:** Análise de Similitude com agrupamento por halos de similaridade.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

Na Arvore de Similitude da Figura acima, emergem os halos coloridos de agrupamento, em que se observa um halo central marrom claro de onde se irradiam os demais halos. Este halo principal representado de maneira preponderante pela palavra credito torna-se o centro e foco do objeto do próprio funcionamento de uma cooperativa de credito.

Outros demais onze halos coloridos podem ser observados, com suas palavras chaves de ocorrência, com atenção especial para a relevância do halo amarelo, que traz palavras chaves importantes na elaboração do planejamento estratégico da empresa: taxa, serviço, diferenciado, liberação, cartão, capacitação, financiamento, desconto, menor.

Finalmente compreender não existem relações entre os diferentes halos, e que todos eles se conectam diretamente com o halo principal de credito.

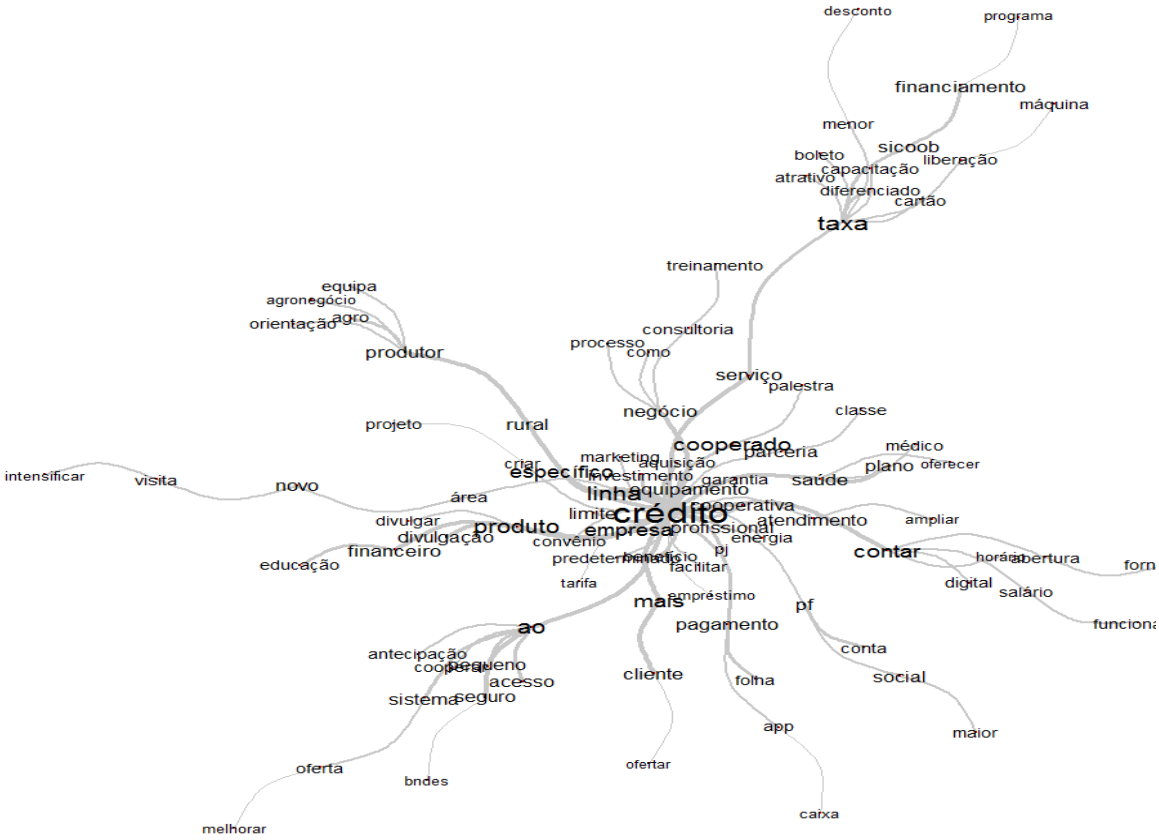



**FIGURA 6:** Análise de Similitude somente com as raízes de relacionamento.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

O uso da cor é uma forma muito eficaz de expressar a força dos conceitos, ideias, conjuntos de palavras, assim como a intensidade da relação entre elas. A cor dos halos também pode ser usada para representar as palavras relacionadas, ajudando a identificar as palavras que estão sendo analisadas. A análise de similitude com halos coloridos também pode ajudar a identificar padrões ocultos ou informações que não são óbvias ao olhar, porque ela pode mostrar como as palavras estão relacionadas entre si. Isso pode ajudar a revelar relações entre as palavras que ajudam a entender o contexto em que elas estão inseridas.

A Figura 6 de similitude também mostra como os relacionamentos entre as palavras são afetados por outros fatores, como por exemplo, pelas relações de hierarquia entre elas. Quando duas palavras estão relacionadas de forma hierárquica, a força da conexão entre elas é maior do que se elas estivessem relacionadas de outra forma.

Isso significa que os agrupamentos existentes nas Figura 6 de similitude são resultados da hierarquia entre as palavras, e não somente dos relacionamentos diretos entre elas, está representação visual também facilita a identificação de padrões entre as palavras, permitindo uma análise mais profunda e abrangente.

### 4.4 Análise por nuvem de palavras

# ANAIS

A Nuvem de Palavras destaca as palavras mais frequentemente utilizadas e fornece uma visão geral rápida do conteúdo do texto. Esta ferramenta também permite uma análise mais detalhada, permitindo identificar palavras relacionadas a temas específicos e relações entre palavras. A Nuvem de Palavras é uma técnica útil para identificar tendências e padrões nos dados, ajudando a descobrir novos insights sobre o texto. Ela pode ser usada em diversas áreas de pesquisa, como análise de sentimentos, compreensão de idioma natural, mineração de textos, entre outros. Esta ferramenta também pode ser usada com sucesso para a análise de dados de redes sociais.

O resultado da Nuvem de Palavras apresentado na Figura 7, representa uma organização pelo agrupamento das palavras encontradas nos textos, em função da frequência com que estas palavras aparecem. Apresenta-se como uma análise lexical simples, porém graficamente muito interessante, pois permite uma rápida identificação das palavras-chave do corpus textual analisado.




**FIGURA 7:** Nuvem de palavras.
Fonte: fornecida pelo *software* Iramuteq.

A partir da nuvem de palavras, observa-se a prevalência das seguintes palavras: linha de credito, produtor, produto, taxa, saúde e financiamento em que o credito apresenta-se como o mais relevante.

A nuvem de palavras destacada na figura acima, apresenta um alinhamento de discurso que relaciona as palavras mais frequentes em todos os textos. Essa relação é destacada pelo tamanho e cor das palavras, que se destacam em relação às demais. A nuvem de palavras é uma ferramenta visual útil para visualizar os principais temas discutidos em um grupo de textos. Ela permite aos leitores identificar rapidamente as palavras ou temas principais que estão sendo discutidos.

# ANAIS

Esta Nuvem de Palavras, permite observar a existência de um nível de correlação entre os vocábulos de maior frequência relativa, como: linha de credito, produtor, produto, taxa, saúde, financiamento, que reforçam a predominância dos temas emergentes dos cooperados nas reuniões realizadas durante as reuniões “Café com o Presidente”. Existe ainda uma convergência nos resultados da Análise de Similitude com a Nuvem de Palavras, uma vez que ambas evidenciam identificação, comprovada pelo rigor estatístico e metodológico do software Iramuteq.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal motivação para este estudo é a necessidade de acompanhar e aproveitar as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que afetam as cooperativas de crédito. O planejamento estratégico pode ajudar as cooperativas a entender melhor e usar essas mudanças para seu próprio benefício. Ele também pode ajudar as cooperativas a aproveitar oportunidades de mercado, melhorar a sua competitividade e tornar-se mais eficientes e eficazes.

Ainda ajudar as cooperativas a se prepararem para futuros desafios e desenvolver estratégias para superá-los. Por fim, o planejamento estratégico pode ajudar as cooperativas a criar uma cultura de mudança e melhorar a sua capacidade de inovação.

O estudo foi realizado com base na análise de conteúdo dos documentos, que foram selecionados a partir dos dados obtidos com as diversas reuniões realizadas com os cooperados em todas agências e postos de atendimento da cooperativa de credito estudada. Os dados foram coletados e tratados de forma qualitativa, com o objetivo de identificar as principais temáticas que foram abordadas nos documentos.

A pesquisa descritiva é um método de pesquisa que se concentra na descrição de fenômenos. O objetivo é fornecer informações sobre as características, propriedades, habilidades, tendências e relações existentes entre os elementos de uma população. O software Iramuteq utilizado na pesquisa, trouxe muitas vantagens em relação a outras ferramentas de análise textual.

Um dos principais destaques é o fato de que ele oferece a capacidade de executar análises léxicas complexas sem a necessidade de codificar manualmente os dados. Por meio de algoritmos avançados, o software faz a extração de significados e tendências a partir de textos, oferece recursos de visualização de dados que permitem ao pesquisador obter uma visão mais clara dos resultados (CAMARGO e JUSTO, 2013).

Outros recursos importantes emergem da utilização deste software, como a capacidade de analisar um grande número de dados, permitindo assim o estudo de grandes conjuntos de dados. O estudo forneceu importantes informações sobre o problema abordado, contribuindo para o aumento do conhecimento na área; trazendo informações úteis para a tomada de decisões futuras e ajudou a destacar áreas que precisam de mais pesquisas

Como resultado, foi possível concluir que o estudo traz uma abordagem qualitativa, com um processo continuo de validação dos dados, oferecendo uma explicação clara e detalhada do problema pesquisado.

As restrições do estudo estão relacionadas a participação de um pequeno número de cooperados que participaram das reuniões, o estudo ter sido realizado em apenas uma cooperativa de credito em estudo de caso único, bem como à falta de dados sobre outras cooperativas para usar como comparação.

Além disso, a pesquisa não pode afirmar que as mudanças observadas na cooperativa estudada são generalizáveis para outras cooperativas. Por fim, talvez a maior limitação deste estudo seja o fato de que as informações foram coletadas em um único momento, o que impede a avaliação de como as práticas de cooperação mudaram ao longo do tempo.

Novas linhas de pesquisa se apresentam com resultado do presente estudo, tais como: desenvolvimento de metodologias para realizar planejamento estratégico baseado em tecnologia de informação, para aumentar a eficiência operacional e gerenciar riscos; investigação sobre o uso de modelos de aprendizado de máquina para identificar padrões de comportamento de clientes e melhorar a tomada de decisão estratégica; desenvolvimento de ferramentas de simulação para prever o desempenho futuro de cooperativas de crédito e aprimorar o planejamento estratégico.

Finalmente constata-se, que o objetivo da pesquisa qualitativa, com a utilização do software Iramuteq, para compreender e analisar o processo de planejamento estratégico adotado por uma cooperativa de crédito, foi plenamente atingido.

A pesquisa com o uso do Iramuteq, pode proporcionar uma melhor compreensão do processo de planejamento estratégico adotado por uma cooperativa de crédito. Ainda permitiu aprofundar a compreensão do tema, na identificação de oportunidades e desafios enfrentados pela cooperativa. Ao usar o Iramuteq, o pesquisador pode fazer análises mais detalhadas dos dados, a fim de descobrir padrões e tendências que ajudem a compreender melhor o processo de planejamento estratégico da empresa.

## REFERÊNCIAS


ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Educações, 2011.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, 2013. 513-518.

CENSI, N. L. **Cooperativismo:** desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

CHIARETTO, S. et al. Um estudo bibliográfico sobre o cooperativismo de crédito como fator de desenvolvimento e fortalecimento econômico e social. **Revista Científica Faculdade Unimed**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 83-104, 2021.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, P. Portal do Cooperativismo de Crédito. **Portal do Cooperativismo de Crédito**, 2023. Disponivel em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/>. Acesso em: 11/02/2023 fev. 2023.

DA ROSA, S. S. AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO FRENTE À MUDANÇA DE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 28, p. 265-288, 2022.

# ANAIS


FINANCEIRO, P. C. Portal do Cooperativismo de Credito. **https:** //cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/, 2022. Acesso em: 04 jan. 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p. 57-63, 1995.

HEIJDEN, K. V. D. E. A. **Cenários:** a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 1996.

MANNARELLI FILHO, T. et al. Responsabilidade social, sustentabilidade e inovação no setor sucroenergético brasileiro: Tendências e perspectivas. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, 2021.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios:** De cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. Brasilia: Confebras, 2016.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNNDSTOCK, P. **Relação entre Planejamento Estratégico e desempenho superior**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Dissertação Mestrado na Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre. 2008.

NIED, S.; FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N. O entendimento sobre cooperativismo pelos associados em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 9, n. 17, 2022.

OCEMG, S. E. O. D. C. D. E. D. M. G.. **O cooperativismo**, 2017. Acesso em: 05/01/2023 jan. 2023.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil:** do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confebras, 2004.

PINTO, J. C.; MAZIERI, M. R.; VILS, L. **Análise léxica automatizada em administração de empresa**. VI SINGEP. [S.l.]: [s.n.]. 2017.

RANGEL, A. P. R. **Planejamento Estratégico: Um estudo sobre a adoção e prática em cooperativas de crédito de Minas Gerais**. Centro Universitario Unihorizontes-Programa de Pós-graduação em Administração - Mestrado. Belo Horizonte, p. 124. 2017.

REINERT, M. ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval. **Bulletin de Méthodologie Sociologique, (28), 24-54**, Paris, v. 28, p. 24-54, 1990.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais Agroindustriais.**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades Cooperativas:** resumo prático. Curitiba: Juruá, v. 7, 2007.