

V.07

N.01
2025

REVISTA
COLÓQUIO
ADMINISTRAÇÃO & CIÊNCIA

ISSN 2237-633X, 2025

GETES GRUPO DE PESQUISA **TEARH**
TECNOLOGIA, EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

UERN

Vol. 07 Nº 01, 2025 – ISSN: 2237-633X

Reitora:

Dra. Cicília Raquel Maia Leite

Vice- Reitor:

Dr. Francisco Dantas de Medeiros Neto

Missão:

A partir de 2011, a Revista Acadêmica de Administração “Colóquio - Administração & Ciência” vem concentrando esforços para servir de instrumento indispensável ao aperfeiçoamento continuado de pesquisadores, professores, gestores, atores sociais e políticos comprometidos com a efetividade e equidade da ação administrativa.

EQUIPE EDITORIAL:

Editora-Chefe:

Dra. Ana Augusta da Silva Campos
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Editores Adjuntos:

Me. José Orlando Costa Nunes
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Dr. Vinícius Claudino de Sá
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Editores de seção:

TNS. Esp. Carla Luciana de Oliveira Marques
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Arte da Capa:

Mateus Vinicius Alves Vieira
Gabriela Mabel Alves Vieira
Sarah Eugênia Viana Araújo

Diagramação:

Gabriela Mabel Alves Vieira

Equipe de Revisão da Língua Portuguesa:

Ariane da Silva Vieira Linhares
Ingrid Lorena Campos Alves

Equipe de Revisão da Língua Inglesa:

Ingrid Lorena Campos Alves
Hillary Campos Alves

Conselho editorial:

Dra. Ana Augusta da Silva Campos
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Dr. Antonio Pereira Júnior
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Me. José Orlando Costa Nunes
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Dr. Vinícius Claudino de Sá
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Corpo Editorial Científico:

Dra. Ana Augusta da Silva Campos (UERN);
Dra. Andrea Kality da Costa Lima (UERN);
Dr. Antonio Pereira Júnior (UERN);
Ma. Claudia Regina Tavares (UERN);
Ma. Dacelinda Daniela Sobrinha (UFRPE);
Dr. Demétrius de Oliveira Marques (UERN);
Ma. Elizabeth Silva Veiga (UERN);
Dr. Fábio Ricardo Procópio de Araújo (UERN);
Dr. Frank da Silva Felisardo (UERN);
Me. Jarmeson Vidal de Oliveira (UERN);
Me. José Orlando Costa Nunes (UERN);
Ma. Lorrane Marinho da Silva (UFRPE);
Dra. Michele de Sousa (UERN);
Dra. Pavlova Christinne Cavalcanti Lima (FSM);
Dr. Rafael Demétrius Rodrigues de Sousa (UERN);
Ma. Rivânia Rayane Dantas de Lima (UERN);
Dr. Sérgio Luiz Freire Costa (UERN);
Dra. Simone Gurgel de Brito (UERN);
Ma. Teresa Júlia de Araújo Melo (PMPF/RN);
Me. Vagner Miranda de Carvalho (UERN);
Ma. Vera Lúcia Lopes de Oliveira (UERN);
Dr. Vinicius Claudino de Sá (UERN).

CORRESPONDÊNCIA REDATORIAL E COMERCIAL:

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN - Campus Universitário Central – Departamento de Administração (DAD) -
Faculdade de Ciências Econômicas da UERN - Av. Prof. Antônio Campos - Pres. Costa e Silva, Mossoró - RN, 59625-620

Sumário:

- 1. O PODER DA COMUNICAÇÃO: UMA ANÁLISE ACERCA DAS CONCEPÇÕES DE IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO E DO SEU IMPACTO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL** **04**
 - ...Fábio Wendson Xavier Moraes;
 - ...Heloisa dos Anjos Ribeiro;
 - ...Herik Raisthen Viana Alves.
- 2. ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO PRODUTIVO DE BOLOS E DOCES PERSONALIZADOS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR BEBETA MARINHO PARA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL** **14**
 - ...Iris Samara de Sousa Saraiva;
 - ...Marina Marinho de Moraes;
 - ...Clara Yngrid Fagundes Pinheiro.
- 3. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NO SETOR PRODUTIVO DO POSTO DE COMBUSTÍVEL PETROLOS** **28**
 - ...Fernanda de Oliveira Carvalho;
 - ...Francisca Elane de Freitas;
 - ...Graziela Estéfane Nery Norte;
 - ...Johrany Vitória da Silva Marques.
- 4. COMUNICAÇÃO DE MASSA E DE REDES SOCIAIS: EXPLORANDO A INTERSEÇÃO NA ERA DIGITAL** **42**
 - ...Amanda Luana de Oliveira Freire;
 - ...Aureliano Dantas Bezerra;
 - ...Caio Lincoln de OliveiraCarvalho;
 - ...Márcia jayane da Silva.
- 5. UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NO SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE DE UMA EMPRESA DE CARTÕES** **57**
 - ...Yuri Daniel Lopes Pereira;
 - ...Érica Emanuela de Medeiros e Silva;
 - ...Fernanda Souza Maia;
 - ...Beatriz Costa Couto;
 - ...Gabriel Vieira de Melo.

O PODER DA COMUNICAÇÃO: UMA ANÁLISE ACERCA DAS CONCEPÇÕES DE IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO E DO SEU IMPACTO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Fábio Wendson Xavier Morais¹

Heloisa dos Anjos Ribeiro²

Herik Raisthen Viana Alves³

RESUMO:

Este estudo discute o poder da comunicação nas organizações empresariais, destacando como os conceitos de identidade, imagem e reputação se articulam e impactam o desenvolvimento corporativo. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando revisão bibliográfica e análise empírica. Inicialmente, realizou-se uma revisão teórica com base em autores que discutem a temática, a fim de fundamentar os conceitos centrais do estudo. Em seguida, desenvolveu-se uma investigação aplicada em ambiente digital, utilizando o Instagram como campo de coleta de dados. Durante sete dias, foram aplicadas enquetes interativas voltadas à percepção de usuários sobre identidades visuais de marcas reconhecidas. Os resultados demonstraram que a coerência entre identidade visual e reputação é determinante para o fortalecimento da imagem e da credibilidade organizacional. Constatou-se que marcas com identidade sólida e gestão eficaz da reputação geram maior engajamento e satisfação, evidenciando a importância da comunicação estratégica e integrada como diferencial competitivo no mercado contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE:

identidade; imagem; reputação

¹ Graduando do curso de administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

² Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

³ Graduando do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

■ **ABSTRACT:**

This study discusses the power of communication in business organizations, highlighting how the concepts of identity, image, and reputation are articulated and impact corporate development. The research was conducted using a qualitative and descriptive approach, combining literature review and empirical analysis. Initially, a theoretical review was carried out based on authors that discuss the topic, in order to substantiate the central concepts of the study. Subsequently, an applied investigation was developed in a digital environment, using Instagram as a data collection field. For seven days, interactive surveys were applied focusing on users' perceptions of the visual identities by well-known brands. The results demonstrated that the coherence between visual identity and reputation is crucial for strengthening the image and organizational credibility. It was found that brands with a solid identity and effective reputation management generates greater engagement and satisfaction, highlighting the importance of strategic and integrated communication as a competitive advantage in the contemporary market.

■ **KEYWORDS:**

identity; image; reputation

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e o passar dos anos, os conceitos de identidade, imagem e reputação têm assumido uma importância cada vez maior no contexto do mercado de trabalho. Esses elementos vão além de meras ferramentas do cotidiano, tornando-se essenciais para as organizações, uma vez que a maneira como uma empresa é percebida, tanto interna quanto externamente, pode ser determinante para o seu sucesso ou fracasso.

A forma como esses elementos são utilizados influencia diretamente a trajetória dos negócios, podendo abrir portas para oportunidades ou gerar desafios e obstáculos. Portanto, é fundamental compreender a importância e o impacto que têm no mercado de trabalho e saber utilizá-los de maneira estratégica para alcançar resultados positivos.

Considerando as concepções de identidade, imagem e reputação, bem como o impacto desses elementos sobre o desenvolvimento de uma organização empresarial, este estudo tem como objetivo discutir acerca do poder da comunicação. Pretende-se destacar a relevância desses elementos não somente de forma individual, mas de forma interligada, como um tripé de transformação e construção no âmbito organizacional, haja vista que são reflexos do que a organização representa e que, por meio deles, é possível atingir o público destinado. Ressalta-se, então, a importância da comunicação frente a um diferencial no mercado empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Identidade, imagem e reputação e suas definições

Torquato (2015) apresenta um entendimento didático acerca dos conceitos explorados neste estudo. O autor enfatiza que a identidade é uma peça fundamental para a orientação e elaboração das ações na tomada de decisões no âmbito empresarial. Esse elemento caracteriza o propósito, a cultura e os valores da organização, visto que, representa a sua diferença no mercado.

Com relação à definição de imagem assim afirma Torquato (2015, p.118):

Se fomos buscar a origem latina (idem, igual, semelhante), percebemos certamente a vinculação do termo identidade com individualidade, personalidade, enquanto a imagem significa representação, cópia, a figuração mental de alguma coisa. A relação que existe entre o mapa e seu território. Identidade, mais que imagem, refere-se ao plano real. Imagem conota uma representação disso. A minha identidade é o que eu mesmo sou. A minha imagem é aquela que imagino parecer.

Dessa forma, compreende-se que imagem é a concepção que tais consumidores têm sobre a organização. No contexto organizacional, a imagem é caracterizada pela relação de interação

com outro, sendo necessário considerar nessa relação os aspectos culturais e a forma como essa imagem está relacionada à interpretação do público-alvo sobre a marca.

No que diz respeito à reputação é conceituada como a construção, ao longo do tempo, das ações e comportamentos, gerando, assim, um vínculo de credibilidade entre o público e a instituição empresarial. Contudo, é importante ressaltar que imagem e reputação se diferenciam, tendo em vista que imagem é o resultado da percepção em curto período de tempo. Desse modo, não há identidade sem imagem, como também não a reputação sem os outros fatores.

A reputação “[...] é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos” (Schmidt, 2011, p. 96). Como bem explica o autor Schmidt (2011), a reputação é o estado ou sentimento associado a uma pessoa ou instituição, formado pelo conhecimento e pela percepção de um indivíduo em relação a essa pessoa ou organização.

2.2 A inserção da identidade, imagem e reputação como fator diferencial nas empresas

Assim como a humanidade possui identidade, imagem e reputação, as empresas também possuem os mesmos atributos, os quais são construídos durante toda a sua existência, através das percepções e interações com os clientes. Estabelecer, preservar e melhorar uma imagem para ter uma ótima reputação passa a ser, então, um diferencial de qualidade em meio a um mercado tão competitivo.

A concorrência permite ao cliente escolher uma empresa pelo seu potencial expositivo e qualitativo, visto que existem muitas organizações que vendem o mesmo produto ou serviço. Com isso, preservar uma imagem passa a ser uma boa estratégia de negócio.

Compreende-se que a identidade empresarial é constituída pelos atributos que distinguem uma empresa das demais. Logo, é fundamental destacar que a identificação da marca é crucial, pois representa seu diferencial e é fundamental para transmitir sua essência. Essa identidade se expressa através de diversos elementos, como nome, ideia, logomarca, produtos, serviços, instalações, uniformes, cultura organizacional, entre outros. Diante disso, a forma como esses elementos são percebidos pelos diferentes públicos da empresa influencia diretamente a imagem que eles têm da organização. Se essa imagem for positiva e alinhada com a identidade da empresa, o programa de identidade terá sucesso. Por outro lado, se a imagem for negativa, a empresa enfrentará desafios e terá que fazer ajustes para atrair novos clientes.

A missão é o propósito fundamental da existência da empresa, ou seja, sua razão de ser e o valor que entrega aos clientes. É importante ressaltar que a missão pode ser revisada ao

longo do tempo, sendo adaptada e ajustada às novas demandas e necessidades do mercado de trabalho. Desse modo, a visão é o cenário ou horizonte desejado pela empresa para sua atuação futura. De acordo com Oliveira (2005 *apud* Conte, 2014), ela representa os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar em um futuro distante. Já para Hart (1994 *apud* Conte, 2014), a visão é a compilação dos desejos da empresa em relação ao seu futuro. Costa (2007 *apud* Conte, 2014), entretanto, destaca que o conceito de visão é amplo, mas pode ser definido como a descrição da autoimagem da organização, ou seja, como ela se vê e como gostaria de ser vista.

No cenário organizacional, os valores de uma empresa são os princípios que guiam suas ações e decisões, sendo considerados o alicerce da organização. Eles representam o conjunto de crenças e comportamentos que definem a cultura empresarial e influenciam a maneira como a empresa se relaciona com seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders*⁴. Em resumo, os valores são a essência e o DNA da organização. Segundo Barrett (2017, *apud* Silva, 2023), os valores de uma organização representam os princípios orientadores de sua existência. Enquanto os valores “falam”, é nos comportamentos que eles realmente se manifestam e “fazem” a diferença.

Percebe-se, com isso, que a construção da identidade é a única parte da reputação da empresa que pode ser completamente controlada pela gerência. Dessa forma, entende-se que alguns aspectos contribuem positivamente para a identidade corporativa, entre eles uma visão corporativa inspiradora e uma marca corporativa cuidadosamente elaborada, com foco em nomes e logomarcas.

Pontua-se ainda que imagem é o reflexo da identidade em uma organização; é o conjunto de significados que uma pessoa tem de uma empresa, ou seja, a percepção externa da empresa. Enquanto a identidade precisa ser consistente, a imagem pode variar, de acordo com os diferentes públicos. “Dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens. Assim, compreender a identidade e a imagem é conhecer profundamente o que a organização realmente é, e, para onde ela está voltada” (Argenti, 2006, p. 81).

É factual mencionar, ainda, que a formação de uma boa reputação é fundamental e que a imagem deve ser bem receptiva e avaliada pela sociedade, uma vez que desperta os sentidos, desejos, estímulos e, conseqüentemente, as emoções que são capazes de influenciar nas escolhas dos clientes, fortalecendo a empresa em meio a um mercado tão competitivo. A reputação é classificada, portanto, como o conjunto das práticas empresariais que refletem a identidade e imagem que perduram ao longo do tempo. Essa construção se dá a partir dos

⁴ *Stakeholder* é definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização (Freeman, 1984, *apud* Schiavoni et., 2013)

bons relacionamentos, da qualidade dos negócios que a empresa tem com seus colaboradores, fornecedores, clientes etc. Para os autores Fombrun e Rindova (1998, *apud* Montardo; Carvalho, 2012) a reputação corporativa é a representação das ações, esforços e resultados coletivos de uma organização, percebida a partir de sua capacidade de gerar valor para seus **stakeholders**. Desse modo, uma reputação sólida é construída quando a identidade e a imagem da empresa estão alinhadas de maneira consistente.

2.3 Comunicando valor: desvendando a influência da identidade e reputação das marcas na percepção dos consumidores online

Campino e Branquinho (2023) destacam que o crescimento da internet e das redes sociais modificou profundamente a maneira como as marcas se relacionam com seus clientes e que a confiança é um fator determinante na intenção de compra dos usuários online. Por essa razão, zelar pela reputação da marca é fundamental para garantir um bom desempenho de vendas no meio digital (Pavlou *et al.* 2007 *apud* Campino; Branquinho, 2023).

A identidade da marca online refere-se ao seu posicionamento e à sua diferenciação no mercado. Ela é construída por meio de um conjunto consistente de elementos, como o visual, o tom de voz, os valores e as narrativas adotadas pela empresa. A coerência dessa identidade em todos os canais digitais é crucial para estabelecer uma conexão emocional com o consumidor (Pavlou *et al.* 2007 *apud* Campino; Branquinho, 2023).

Já a reputação online é formada pela percepção que os consumidores têm da marca. Ela é moldada por diversos fatores, incluindo avaliações de clientes, interações em redes sociais e menções na imprensa (Pavlou *et al.* 2007 *apud* Campino e Branquinho, 2023).

Uma identidade forte e uma reputação positiva têm um impacto significativo na percepção do público, pois aumentam a confiança, a lealdade e o engajamento dos consumidores. Por outro lado, a má gestão desses aspectos pode levar a falhas que resultam em impactos negativos na relação da marca com seus clientes (Pavlou *et al.* 2007 *apud* Campino; Branquinho, 2023).

Dessa forma, as estratégias de gestão da reputação online, como monitoramento de mídia social e resposta proativa aos *feedbacks* dos consumidores, são essenciais para manter uma reputação e uma comunicação positiva. Sendo assim, esses aspectos têm um impacto significativo na percepção dos consumidores online, uma vez que uma identidade forte e uma reputação positiva podem aumentar a confiança, lealdade e engajamento dos consumidores com a marca. No entanto, as falhas na gestão da identidade e reputação online podem resultar

em impactos negativos na percepção da marca e na relação com os consumidores (Pavlou *et al.* 2007 *apud* Campino; Branquinho, 2023).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em uma revisão bibliográfica e em uma análise empírica exploratória. Seu objetivo foi conscientizar o leitor acerca da importância da identidade, da imagem e da reputação nos processos de construção e alcance de metas e objetivos de uma organização.

Em seguida, desenvolveu-se uma pesquisa de campo virtual. Nessa etapa foi realizada uma análise descritiva de uma série de enquetes publicadas na rede social Instagram durante 7 dias, a fim de compreender as percepções dos usuários acerca dos elementos visuais de determinadas marcas.

Posteriormente, foi realizado um diálogo dos achados com a revisão bibliográfica, buscando compreender os conceitos de identidade, imagem e reputação, tendo como principais aportes os seguintes autores: Campino e Branquinho (2023), Schmidt (2011), Torquato (2015), entre outros. Em suas pesquisas, os referidos autores elucidam que os conceitos trabalhados são fatores decisivos para o desenvolvimento de uma organização. As reflexões realizadas neste trabalho buscam contribuir com a comunidade acadêmica e ampliar as visões já estabelecidas na sociedade, ampliando a problemática existente e conscientizando o leitor da importância dos cuidados com a identidade, imagem e reputação de uma marca.

A combinação entre análise teórica e empírica possibilitou uma compreensão mais ampla do fenômeno, reforçando a importância da coerência entre identidade visual e reputação corporativa no contexto das mídias sociais e na consolidação da imagem empresarial.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme destacado por Recuero (2009), a internet pode ser abordada de três maneiras distintas: como objeto de pesquisa, ou seja, aquilo que está sendo estudado; como local de pesquisa, sendo o ambiente onde a pesquisa é conduzida; e como instrumento de pesquisa, funcionando como uma ferramenta para coleta de dados sobre um determinado assunto.

Compreendida a relevância da rede social em questão e o porquê da escolha para a realização desta pesquisa, foi esquematizada a criação de um perfil especificamente para a pesquisa, onde foi produzido conteúdo informático acerca do tema, com a finalidade de informar por meio das publicações e de estimular interações dos seguidores nas enquetes apresentadas. Durante um período de cinco dias foram atingidos 59 seguidores (com média de 46 visualizações nos stories), principalmente com idade entre 18 e 30 anos. Para esse público foram apresentadas enquetes interativas a respeito das percepções geradas através das imagens exibidas, que

traziam as identidades visuais de grandes empresas e questionavam os seguidores acerca de seu conhecimento e suas opiniões sobre elas. Em geral, o público sinalizou um consenso de opiniões acerca da percepção obtida através dos elementos visuais das marcas apresentadas.

5 CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa possibilitou perceber como os conceitos de identidade, imagem e reputação estão interligados e como influenciam diretamente a percepção e o relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

A integração entre identidade visual e reputação é estratégia fundamental para a divulgação de qualquer marca. Enquanto o branding estabelece a identidade e o posicionamento da empresa, criando conexões emocionais entre pessoas e marcas, a gestão da reputação se encarrega de manter essa estrutura dinâmica. A empresa, personificada pela marca, deve possuir princípios e propostas relevantes para seu público-alvo. Assim, a gestão da reputação tem como função monitorar a percepção dos consumidores em relação à marca, garantindo a consistência nas ações da empresa de acordo com os princípios e propósitos estabelecidos. Além disso, cabe à gestão diagnosticar a necessidade de renovar ou mudar o posicionamento da marca.

Na exposição realizada por meio da plataforma utilizada identificou-se uma alta satisfação dos seguidores em relação às marcas apresentadas, contemplando, de forma significativa, o sucesso que cada uma delas representa no meio corporativo. Percebeu-se também o forte conhecimento do público ao visualizar as logomarcas sem seus devidos nomes, o que demonstra que a identidade visual revela de forma rápida e contundente a importância que cada marca tem na amplitude comercial.

Dessa forma, percebe-se que empresas com identidade visual sólida e coerente tendem a gerar maior satisfação entre seus clientes. Esse desenvolvimento visual, aliado à gestão de reputação, contribui para fortalecer os vínculos com o público e consolidar uma imagem positiva no ambiente corporativo.

Portanto, uma organização que mantém coerência entre identidade, imagem e reputação, expressando de forma clara suas características e valores, tende a conquistar uma reputação sólida. Essa consistência se reflete no engajamento e no orgulho de funcionários, consumidores e demais públicos. A análise realizada permitiu compreender que uma identidade visual forte e uma reputação positiva são ativos estratégicos valiosos, que contribuem significativamente para o sucesso e a credibilidade de qualquer empresa.

Por fim, ressalta-se que a gestão integrada da identidade, imagem e reputação não constitui um processo estático, mas contínuo e adaptativo, que exige acompanhamento permanente das transformações no ambiente empresarial e na sociedade. A capacidade de uma empresa

de comunicar-se de forma coerente, consistente e autêntica, preservando sua identidade e cultivando uma reputação positiva, é essencial para sua sustentabilidade e crescimento no mercado contemporâneo.

■ REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos Luiz. Aula 9 – Identidade, Imagem e Reputação. **Corporativo Comunicação e Educação**. [S. l.], 22 abr. 2006. Disponível em: <https://corporativo.wordpress.com/2016/04/22/aula-9-identidade-imagem-e-reputacao/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. – 4. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2006., p. 79-108.

CAMPINO, J.; BRANQUINHO, P. Determinantes da intenção de compra online dos consumidores. **Gestão E e Desenvolvimento**, (v. 31), p. 255-284. , 2023. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11874>. Acesso em: 26 fev. 2024.

CEARÁ. Escola de Saúde Pública do Ceará Paulo Marcelo Martins Rodrigues (ESP/CE). **Identidade Organizacional/ | Projeto Político Pedagógico**. Disponível em: <https://ppp.esp.ce.gov.br/identidade-organizacional/>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CONTE, Alexandre. **Definições de Visão, Missão, Valores e Desempenho**. [S. l.], 26 maio 2014. Disponível em: <https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

IASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**. [S. l.], 14 dez. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>. Acesso em: 26 fev. 2024.

MONTARDO, Sandra Portella Montardo; CARVALHO, Cíntia da Silva Carvalho. **ALCEU** - v. 13 - n.25 - p. 168 - 184 - jul./dez. 2012. Acesso: 26.02.24. Disponível: https://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/artigo14_25.pdf

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura) 191 p. Acesso: 27.02.2024. Disponível: https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Recuero/publication/259328435_Redes_Sociais_na_Internet/links/0c96052b036ed28f4d000000/Redes-Sociais-na-Internet.pdf.

SCHIAVONI, Patrícia Mattos de Barros et al. Stakeholders: principais abordagens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 187-197, 2013. Acesso: 23.06.23 Disponível: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273530345014>

SCHMIDT, Flávio. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011, pp. 89-105.

SILVA, Rodrigo Farias da. **Capitalismo consciente e seus princípios: análise das percepções dos gestores em empresas no interior do Ceará**. Fortaleza/CE: Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023. Dissertação (mestrado). Acesso: 26.02.24. Disponível: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/75974/3/2023_dis_rfsilva.pdf

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO PRODUTIVO DE BOLOS E DOCES PERSONALIZADOS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR BEBETA MARINHO PARA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Iris Samara de Sousa Saraiva¹

Marina Marinho de Moraes²

Clara Yngrid Fagundes Pinheiro³

RESUMO

Este estudo investiga a produção da empresa Bebeta Marinho, reconhecida por sua especialização na confecção de bolos e doces personalizados. Por meio de uma abordagem qualitativa, examinou-se a história e o contexto da empresa, a gestão de equipe, o processo produtivo detalhado, a garantia da qualidade dos produtos e os desafios enfrentados no mercado competitivo. Para tanto, foi realizada uma entrevista com Beta Marinho, responsável pela empresa, com o objetivo de compreender os processos envolvidos na fabricação desses produtos específicos. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, utilizando a técnica de análise de conteúdo, para verificar sua consistência em relação ao referencial teórico e à experiência prática de produção de bolos e doces personalizados. Destaca-se, sobretudo, a importância do planejamento e do controle da produção como estratégia fundamental para assegurar a eficiência operacional e a excelência dos produtos oferecidos, visando à manutenção da competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE:

eficiência operacional; qualidade dos produtos; planejamento e controle da produção.

¹ Graduada do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); e-mail: irissamara@alu.uern.br

² Graduada do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); e-mail: marinamarinho@alu.uern.br

³ Graduada do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); e-mail: clarayngrid@alu.uern.br

■ **ABSTRACT**

This study investigates the production of the company Bebeta Marinho, recognized for its specialization in the production of personalized cakes and sweets. Through a qualitative approach, the history and context of the company, team management, the detailed production process, product quality assurance, and the challenges faced in the competitive market were examined. To this end, an interview was conducted with Beta Marinho, the company's manager, to understand the processes involved in the manufacture of these specific products. The data obtained were analyzed qualitatively, using content analysis techniques, to verify their consistency with the theoretical framework and the practical experience of producing personalized cakes and sweets. Above all, it highlights the importance of production planning and control as a fundamental strategy to ensure operational efficiency and the excellence of the products offered, aiming to maintain a long-term competitiveness and sustainability.

■ **KEYWORDS:**

operational efficiency; product quality; production planning and control.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) compõem 99% de todos os negócios registrados e produzem boa parte das riquezas e da criação de postos de trabalho e segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as empresas de pequeno porte representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e são responsáveis por 60% dos empregos no país (Sebrae, 2022).

Contudo, empreender é uma árdua tarefa, visto que existem elementos que são desafios do micro e pequeno empresário: as questões burocráticas entre governo e empreendimento, a altíssima tributação, os encargos e as taxas para cada segmento da indústria e a iminência de riscos de perda de capital (Vitória; Meireles, 2021).

Nesse contexto, surgiu a dúvida: como a empresa Bebeta Marinho, especializada na produção de bolos e doces personalizados, enfrenta os desafios do mercado competitivo e em constante evolução, e como ela utiliza estratégias de Planejamento e Controle da Produção (PCP) para garantir a eficiência operacional e a qualidade de seus produtos, mantendo-se competitiva e sustentável a longo prazo? Compreende-se que a temática é fundamental para o aprofundamento do conhecimento do uso do PCP em MPEs.

Logo, o objetivo da pesquisa foi analisar a produção da empresa Bebeta Marinho, especializada na fabricação de bolos e doces personalizados, com foco na eficiência operacional e na qualidade dos produtos. Os objetivos específicos foram:

- ▶ Investigar a história e o contexto da empresa Bebeta Marinho, incluindo sua fundação, seus valores, seus princípios fundamentais, os produtos fabricados e a estrutura organizacional.
- ▶ Descrever a gestão e a organização da equipe de funcionários da instituição, incluindo aspectos relacionados à jornada de trabalho.
- ▶ Analisar o processo produtivo da empresa, incluindo as etapas de produção de bolos e doces personalizados, os equipamentos e maquinários utilizados, os principais ingredientes e fornecedores, e os mecanismos de garantia de qualidade dos produtos.
- ▶ Identificar e discutir os principais desafios enfrentados atualmente pela organização, como a concorrência, as tendências de mercado e os custos elevados dos ingredientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente Referencial Teórico estabelece a base conceitual para o desenvolvimento desta pesquisa, fundamentando a análise do tema proposto em literatura especializada. Inicia-se com a definição e a abrangência da Administração da Produção e de sua função essencial nas

organizações, abordando a perspectiva do processo de transformação de *inputs* (entradas) em *outputs* (saídas), conforme explicitado por Slack et al. (1999). Em seguida, a seção detalha os diferentes Processos de Transformação (Contínuo, *Flow shop*, *Job shop*, Celular e Projeto), destacando a relevância da classificação *Job shop* para o contexto de produção personalizada, como a de bolos e doces. A discussão avança para os Objetivos de Desempenho da Produção (Qualidade, Rapidez, Confiabilidade, Flexibilidade e Custo), essenciais para a vantagem competitiva. Por fim, o capítulo se aprofunda no Planejamento e Controle da Produção (PCP), com foco no Planejamento da Produção como etapa crucial para a eficiência operacional, e contextualiza a aplicação destes conceitos no ambiente particular das Empresas de Pequeno Porte, ressaltando seus desafios e sua importância para a economia.

2.1 Administração da produção

De acordo com Slack et al. (1999, p. 25), “[...] a gestão da produção refere-se à forma como as organizações fabricam bens e prestam serviços”. Os autores argumentam que toda operação envolve a produção de bens e serviços ou uma combinação dos dois, realizada por meio de um processo de transformação. Nesse contexto, a transformação é definida como a utilização de recursos para modificar o estado ou a condição de algo, com o intuito de gerar um bem ou serviço destinado ao consumo.

Considerando que a administração da produção envolve a gestão das operações, dos recursos e dos materiais necessários para a elaboração de produtos e/ou serviços, esse processo é caracterizado por *inputs* (entradas), geralmente matéria-prima, que passam por uma série de transformações, resultando na criação de produtos ou serviços, que são os *outputs* (saídas).

2.2 Processo de transformação

Segundo Slack et al., (1999, p. 8), “[...] todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação”. Para Meredith e Schafer (2002), os sistemas de transformação podem ser classificados em cinco formas distintas:

- Contínuo: esse sistema é caracterizado pela produção em larga escala de materiais padronizados, com uma quantidade excessiva. Um exemplo desse tipo de sistema seria a eletricidade em uma usina hidrelétrica, visto que nessas indústrias a fabricação é altamente automatizada e com frequência controlada por computadores.

- ▶ Flow shop: o sistema flow shop também opera com produção em massa, porém com uma gama fixa de produtos e um fluxo interrompido. Um exemplo desse sistema seria a fabricação de lápis ou a montagem de automóveis.
- ▶ Job shop: esse sistema é adequado para empresas que oferecem serviços personalizados, nos quais cada caso requer uma operação diferente. Os produtos ou lotes menores passam por diferentes rotas e operações, com tempos de fabricação distintos. Exemplos incluem escritórios, e, no contexto da pesquisa, a produção de bolos e doces personalizados, confeitarias especializadas em encomendas sob medida.
- ▶ Celular: o processo de transformação celular envolve agrupar máquinas e trabalhadores em células de produção dedicadas a produtos específicos. Cada célula opera de forma autônoma, realizando a maioria das etapas de fabricação do material.
- ▶ Projeto: esse sistema requer a produção de produtos únicos e complexos, com movimentos em torno de si mesmos. Um exemplo seria a fabricação de navios ou máquinas industriais de grande porte.

2.3 Objetivos de desempenho da produção

Conforme destacado por Slack *et al* (1999), existem vários objetivos de desempenho que servem como medidas para avaliar a contribuição da produção para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável e, por conseguinte, sua eficácia. Esses objetivos de desempenho incluem:

- ▶ Qualidade: refere-se à capacidade de produzir produtos ou serviços que atendam às expectativas do consumidor ou as excedam, garantindo que sejam feitos corretamente e de forma consistente.
- ▶ Rapidez: consiste em minimizar o tempo necessário para atender aos pedidos dos clientes, desde a solicitação até a entrega do produto ou serviço final.
- ▶ Confiabilidade: envolve a capacidade de cumprir prazos e compromissos de entrega de forma consistente e confiável, garantindo que as atividades de produção sejam realizadas dentro do prazo estipulado.
- ▶ Flexibilidade: refere-se à capacidade de se adaptar rapidamente às operações de produção, para lidar com mudanças inesperadas no ambiente de negócios, seja na demanda do mercado, na disponibilidade de recursos ou em outras circunstâncias variáveis.
- ▶ Custo: consiste em realizar as atividades de produção de forma eficiente e econômica, visando minimizar os custos associados à fabricação de produtos ou prestação de serviços, sem comprometer a qualidade ou a entrega no prazo.

Para o autor, esses objetivos de desempenho em conjunto fornecem uma estrutura abrangente para avaliar o desempenho da produção e identificar áreas de melhoria contínua, pois, ao monitorar de perto esses objetivos e as medidas associadas a eles, as organizações podem desenvolver estratégias eficazes para aprimorar sua operação e alcançar uma vantagem competitiva.

2.4 Planejamento e controle da produção

De acordo com Machline *et al* (1972), o PCP é identificado como uma função de natureza administrativa, cujo principal propósito reside na elaboração de planos e atividades direcionadas para a produção, além de servir como referência para seu controle efetivo. O PCP determina aspectos fundamentais como o quê, quando, quanto, onde e como a produção será realizada, bem como quem será responsável por executá-la. Dessa forma, seja a empresa grande ou pequena, o PCP é essencial para organizar e gerenciar todo o processo produtivo.

O PCP refere-se ao planejamento detalhado de todas as etapas necessárias para a fabricação de um material, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto final ao cliente com o intuito de otimizar a utilização de recursos, como mão de obra, máquinas e materiais, a fim de garantir a eficiência e a qualidade da produção, além de cumprir prazos e demandas do mercado.

O alcance de resultados satisfatórios é viabilizado através do planejamento, do controle e da programação eficazes dos processos produtivos. Essas práticas possibilitam à empresa assegurar tanto a qualidade quanto a produtividade desejadas, ao mesmo tempo que contribuem para a diminuição dos custos operacionais.

2.5 Planejamento da produção

O planejamento da produção é o primeiro passo para o PCP, referindo-se a uma série de atividades para que seja feito o planejamento da produção em que será especificado onde, quando, quanto, como e para quem. Com isso, a empresa evitará problemas como: atrasos na entrega, estoque parado, desperdício de tempo e material, problemas com fornecedores, entre outros.

Para a realização do planejamento da produção, é necessário seguir algumas etapas: receber previsão de vendas, verificar o nível de estoque atual, determinar um estoque final, definir a meta de fabricação, conferir o estoque de matéria-prima e de todos os insumos necessários da produção, calcular a quantidade necessária de equipamentos e mão de obra para o processo e, por fim, estipular uma data de início e término da fabricação.

A partir da conclusão de todo o planejamento, pode-se iniciar a produção, mas sempre averiguando e fazendo seu controle, para evitar qualquer tipo de problema, como citado anteriormente, desde seu início até a sua entrega.

2.6 Empresas de pequeno porte

As micro e pequenas empresas cumprem o papel de suma importância na economia brasileira e global, à medida que criam empregos, diversificam o mercado e apresentam novas possibilidades aos consumidores. Logo, Neto *et al.* (2006) pontuam que, para a nação, é fundamental a presença de MPEs para a transformação dos espaços econômicos. Uma característica das pequenas empresas está associada ao atendimento das necessidades de forma individualizada, correspondendo aos interesses dos clientes de forma personalizada.

O cliente tem rápido acesso ao dono da organização, conseguindo resolver seus problemas de forma mais ágil. Dessa maneira, a pequena empresa também apresenta um processo decisório bem rápido, aproveitando melhor as oportunidades que exigem maior agilidade de prontidão. (Tajra; Santos, 2009).

Diferentes problemas são enfrentados constantemente pelas pequenas empresas, alguns advindos do surgimento desses empreendimentos, e que perduram, dificultando o trabalho de gestão. Segundo Paiva (2008), alguns dos desafios são a dificuldade financeira, o desconhecimento das tecnologias, a ausência de estratégias e de um plano de viabilidade.

A entrada de novos competidores, as incertezas do mercado consumidor, a infidelidade dos clientes e as alterações no ambiente econômico e sociopolítico do país influenciam diretamente na gestão dos pequenos negócios; dessa forma, os gestores devem estar preparados com estratégias e táticas para enfrentar e contornar as dificuldades que aparecem dia a dia (Castor, 2009).

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que procurou detalhar as características de uma população ou de um fenômeno, ou estabelecer relações entre as variáveis (Gil, 2010). Quanto aos procedimentos adotados, é classificada como estudo de caso, visto que buscou compreender o processo produtivo da empresa. No que concerne à abordagem do problema, a pesquisa é eminentemente qualitativa, uma vez que “[...] evita números, lida com interpretações das realidades sociais” (Bauer; Gaskell, 2015, p. 23). Quanto à sua natureza, é considerada aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos com aplicação prática.

3.2 Métodos e técnicas de pesquisa

Para complementar os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados, foi realizada uma entrevista com Beta Marinho, responsável pela produção de bolos e doces personalizados, com o objetivo de compreender os processos envolvidos na fabricação desses produtos específicos.

A entrevista foi conduzida de forma semiestruturada, permitindo uma exploração dos métodos e das práticas adotadas na gestão do fabrico. Na sequência, os dados obtidos foram analisados qualitativamente, utilizando a técnica de análise de conteúdo, para verificar sua consistência em relação ao referencial teórico e à experiência prática de produção de bolos e doces personalizados.

4 DESCRIÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA

4.1 História da empresa

A história da empresa Bebeta Marinho é marcada por uma jornada de paixão pela confeitaria e dedicação à arte de criar bolos e doces excepcionais. Fundada em meados dos anos 2000, sua trajetória começou de forma simples, quando Bebeta iniciou a produção de bolos para sua própria família. Com o passar do tempo, seu talento e sua habilidade foram reconhecidos, levando-a a dar os primeiros passos em direção ao empreendedorismo, ao aceitar encomendas de amigos e conhecidos.

O que começou como uma atividade caseira logo se transformou em uma verdadeira paixão, e em 2001 Bebeta Marinho deu um passo corajoso ao oficializar sua empresa de bolos e doces personalizados. Desde então, o negócio tem crescido continuamente, conquistando a confiança e o paladar exigente de seus clientes. Desde então, o empreendimento vem conquistando mais clientes com seus produtos de qualidade e com preço justo. A entrega de bolos e doces bonitos e deliciosos é motivo de orgulho. Além disso, são feitos com ingredientes selecionados, uma variedade de sabores e formatos para atender a todos os gostos e ocasiões.

O empreendimento é caracterizado como uma empresa de pequeno porte, que conta apenas com a sua fundadora como funcionária. Ela é uma microempreendedora individual (MEI), que administra seu negócio com dedicação e responsabilidade. Ela se mantém atualizada sobre as tendências e novidades do mercado de confeitaria, buscando sempre aprimorar as suas receitas e técnicas. Ela também valoriza o relacionamento com seus clientes, oferecendo um atendimento personalizado e cordial.

Os valores fundamentais da Bebeta Marinho refletem não apenas a qualidade impecável de seus produtos, mas também seu compromisso com a satisfação do cliente. Cada bolo, cada doce é elaborado com cuidado e atenção aos detalhes, buscando sempre superar as expectativas e proporcionar momentos de deleite aos seus consumidores. A busca pela excelência, aliada a um preço justo, é o cerne da filosofia da empresa, que se orgulha de oferecer bolos e doces bonitos e deliciosos, capazes de encantar os sentidos e celebrar os momentos especiais da vida.

Organograma

A estrutura organizacional da empresa é delineada de acordo com o organograma ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1 – Organograma Bebeta Marinho



FONTE: Elaborado pelas autoras (2024).

4.3 Gestão e organização

No que se refere aos aspectos como a jornada de trabalho, o regime de trabalho e a distribuição do tempo de trabalho, a resposta da proprietária revelou uma abordagem flexível e adaptável à sua própria jornada de trabalho, uma vez que ela opera sozinha na produção de bolos e doces personalizados. A ausência de um horário fixo permite que ela organize suas atividades de acordo com o volume de encomendas, começando suas tarefas pela manhã e estendendo-as até a noite, conforme necessário. Essa autonomia oferece a ela a liberdade de gerenciar seu tempo de trabalho de forma eficiente, garantindo que todas as demandas sejam atendidas de maneira oportuna. A capacidade de ajustar sua jornada de trabalho de acordo com as necessidades do negócio demonstra uma abordagem prática e voltada para resultados, essencial para manter a eficiência operacional da produção de bolos e doces personalizados.

4.4 Processo produtivo e qualidade dos produtos

QUADRO 1 - Processo produtivo e qualidade dos produtos

ETAPA	DESCRIÇÃO
Processo de produção dos produtos	<p>O processo de produção dos produtos personalizados inicia-se com uma etapa de planejamento, em que é elaborado um cronograma considerando o que será produzido e quando, levando em conta a data de entrega estipulada. Em seguida, dá-se início à preparação das massas, para bolos ou doces,</p> <p>seguindo cuidadosamente as receitas e os procedimentos estabelecidos. Uma vez preparadas, as massas são deixadas para esfriar à temperatura ambiente, garantindo a consistência ideal para a próxima etapa. Posteriormente, os bolos são montados e envolvidos em uma cinta, para garantir sua estrutura e forma. Após um período apropriado de tempo, são aplicadas as coberturas, cuidadosamente escolhidas de acordo com as preferências do cliente. No caso dos doces, esses são modelados, decorados com esmero e, por fim, cuidadosamente embalados. Esse processo meticuloso e detalhado é essencial para garantir a qualidade e a excelência dos produtos oferecidos por Bebeta Marinho.</p>
Equipamentos e maquinários são utilizados no processo de fabricação	<p>Utiliza-se uma variedade de equipamentos e maquinários especializados. Entre eles, destacam-se o fogão, as batedeiras, formas e panelas adequadas para moldar e cozinhar os bolos e doces, balança de precisão, cortadores específicos, rolos e colheres de silicone para modelagem e acabamento dos produtos e travessas.</p>
Principais ingredientes e fornecedores utilizados	<p>Utiliza-se uma cuidadosa seleção de ingredientes de alta qualidade em seus produtos personalizados. Entre os principais ingredientes estão farinha, ovos frescos, leite, leite condensado, manteiga de primeira linha, chocolate de qualidade, cacau em pó puro, creme de leite fresco, açúcar refinado, fermento de excelente procedência, leite em pó, essências naturais e corantes alimentícios. Esses ingredientes são adquiridos de fornecedores, com destaque para a loja “Sua Festa” e outros atacarejos que garantem a procedência e a qualidade dos produtos.</p>
Garantia da qualidade dos produtos oferecidos aos clientes.	<p>A garantia da qualidade dos produtos oferecidos pela Bebeta Marinho é uma prioridade essencial, assegurada por meio de diversos pilares. Além da experiência acumulada ao longo dos anos e da participação em cursos especializados na área de confeitaria, a empresa mantém um rigoroso controle de qualidade em todas as etapas do processo produtivo. Isso inclui utilização exclusiva de ingredientes de alta qualidade, cuidadosamente selecionados para garantir o sabor e a frescura dos produtos finais. Cada item é preparado individualmente, sob medida para atender às preferências de cada cliente, mantendo um padrão de excelência consistente. A dedicação à qualidade é uma parte intrínseca da filosofia da Bebeta Marinho, refletindo-se em cada bolo e doce produzido, e contribuindo para a satisfação e fidelidade dos clientes.</p>

FONTE: Elaborado pelas autoras (2024).

4.4.1 Gráfico do fluxo do processo produtivo de bolos

O fluxograma do processo produtivo de bolos (Figura 2) oferece uma representação simplificada das etapas seguidas na fabricação, o que permite uma compreensão da sequência de atividades envolvidas na criação dos bolos personalizados.

FIGURA 2 - Fluxograma do processo de doces decorados



FONTE: Elaborado pelas autoras (2024).

4.4.2 Gráfico do fluxo do processo produtivo de doces personalizados

A Figura 3, por sua vez, oferece uma representação simplificada das etapas seguidas na fabricação de doces personalizados, permitindo uma compreensão da sequência de atividades envolvidas na criação desses itens.

FIGURA 3 - Fluxograma das encomenda de doces



FONTE: Elaborado pelas autoras (2024).

Desafios enfrentados

Os desafios enfrentados pela empresa refletem o ambiente competitivo e em constante evolução do mercado de bolos e doces personalizados. Um dos principais desafios é a concorrência acirrada, com a presença de diversos concorrentes no mercado que também oferecem produtos similares. Para se destacar nesse cenário, Bebeta Marinho precisa constantemente inovar e diferenciar seus artigos, mantendo-se atualizada com as últimas tendências e preferências dos clientes.

Além disso, a rápida evolução do mercado traz consigo novidades e tendências em constante mudança, o que requer da Bebeta Marinho uma capacidade de adaptação ágil e flexível para atender às demandas dos clientes e permanecer relevante.

Outro desafio significativo é o custo elevado dos ingredientes, porque os preços dos insumos necessários para a produção de bolos e doces podem variar significativamente e impactar os custos de produção. Gerenciar esses custos de forma eficaz, sem comprometer a qualidade dos produtos finais, é essencial para garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo destacam a importância do PCP e da gestão eficaz da produção para o sucesso e a sustentabilidade do negócio da Bebeta Marinho, uma empresa dedicada à fabricação de bolos e doces personalizados. Através da análise detalhada da história, da organização, do processo produtivo, da qualidade dos produtos e dos desafios enfrentados pela empresa, foi possível compreender a complexidade e a importância desses aspectos para o funcionamento eficiente e eficaz da operação.

O PCP foi identificado como uma função administrativa crucial, responsável por elaborar planos e atividades direcionadas para a produção, além de servir como referência para o controle efetivo do processo produtivo. A flexibilidade e adaptabilidade demonstradas pela proprietária da empresa, que opera sozinha na manufatura, ilustram a importância de uma abordagem prática e voltada para resultados na gestão do tempo e dos recursos.

O processo produtivo da Bebeta Marinho, embora simples em sua essência, é caracterizado por uma atenção meticulosa aos detalhes e um compromisso com a qualidade em todas as etapas. A seleção cuidadosa de ingredientes de alta categoria e a adoção de práticas de controle de qualidade rigorosas garantem a excelência dos produtos finais, contribuindo para a satisfação e a fidelidade dos clientes.

No entanto, a empresa enfrenta desafios significativos, como a concorrência acirrada, a rápida evolução do mercado e os custos elevados dos ingredientes. Para superar esses desafios, Bebeta Marinho precisa continuar inovando, diferenciando seus produtos e

mantendo-se atualizada com as tendências do mercado, ao mesmo tempo que gerencia eficazmente seus custos de produção.

Para isso, sua empresa pode considerar várias melhorias para impulsionar seu negócio de bolos e doces personalizados. Primeiramente, diversificar sua linha de produtos além dos bolos e doces, o que pode atrair uma gama mais ampla de clientes. Além disso, investir em marketing digital, como um website profissional e a presença ativa nas redes sociais, pode ampliar o alcance do empreendimento. Implementar um programa de fidelidade e recompensas pode incentivar a lealdade dos clientes, enquanto parcerias estratégicas com empresas complementares podem expandir a base de consumidores. Continuar investindo em capacitação e inovação, oferecer um atendimento ao cliente excepcional e buscar eficiência operacional e controle de custos são aspectos fundamentais para garantir o crescimento sustentável da empresa. Essas melhorias podem ajudar Bebeta Marinho a se destacar no competitivo mercado de bolos e doces personalizados, mantendo sua reputação de qualidade e excelência.

Para aprimorar a produção, a empresa Bebeta Marinho pode implementar algumas melhorias significativas. Primeiramente, pode-se considerar a otimização do processo produtivo, identificando áreas em que é possível aumentar a eficiência e reduzir o desperdício de tempo e recursos. Isso pode envolver a reorganização do layout da cozinha, para facilitar o fluxo de trabalho, o uso de tecnologia de ponta para automatizar tarefas repetitivas, e a padronização de procedimentos para garantir consistência na qualidade dos produtos. Além disso, investir em equipamentos modernos e de alta capacitação pode melhorar a eficiência e a precisão do processo produtivo. Outra área de melhoria é o gerenciamento de estoque, garantindo que haja sempre ingredientes e materiais disponíveis quando necessário, evitando atrasos na produção. Por fim, a empresa pode buscar parcerias estratégicas com fornecedores confiáveis para garantir o fornecimento constante de ingredientes frescos e de alta qualidade. Essas melhorias na produção podem aumentar a produtividade e reduzir os custos, além de garantir a satisfação dos clientes ao receberem produtos consistentemente excelentes.

REFERÊNCIAS

- BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MACHLINE, Claude *et al.* **Manual de administração da produção**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- MEREDITH, Jack R.; SHAFER Scott M. **Administração da produção para MBAs**. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- NETO, G.H.; DE MELLO LOURENÇÃO, P.T.; OLIVEIRA, E.A.A.Q. Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2005.
- PAIVA, Luiz de. **10 desafios do empreendedor**. Disponível em <<http://ogerente.com/empreendaja/2008/09/03/10-desafios-do-empendedor/>> Acesso em 13 de Julho de 2014.
- VITÓRIA, Maria de Fátima Costa; MEIRELES, Eduardo. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 313-327, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34115/basrv5n1-020>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/23518>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. [Brasília], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 26 fev. 2024.
- SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Felipe Tajra. **Empreendedorismo: questões na área de saúde, social e educacional**. São Paulo: Érica, 2009.
-

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NO SETOR PRODUTIVO DO POSTO DE COMBUSTÍVEL PETROLOS

Fernanda de Oliveira Carvalho ¹

Francisca Elane de Freitas ²

Graziela Estéfane Nery Norte ³

Johrany Vitória da Silva Marques ⁴

RESUMO:

Os postos de gasolina geram contribuição notável para o cenário comercial brasileiro, abastecendo frotas de veículos responsáveis por transportar produtos para todo o Brasil. Ademais, como todo negócio, é necessário elucidar o cenário àqueles que se propõem a analisar sua estrutura física e comercial. Nesse sentido, foi utilizado como objeto de análise do presente estudo o Posto Petrolos, pois este possui características essenciais do mercado, de maneira geral, e pôde servir de base para compor as informações que estruturam este artigo. Para isso, foi aplicado o método da Teoria das Restrições, que uniu todos os aspectos externos e internos que facilitam “mensurar” indutivamente sua produção, margem de preço, estrutura física, seus concorrentes, além do funcionamento geral. Foi possível, ainda, ter uma noção de posicionamento estratégico, visto que sua localização é próxima a uma grande fábrica, fator que interfere diretamente nos seus resultados.

PALAVRAS-CHAVE:

posto de gasolina; teoria das restrições; concorrentes; margem de preço.

¹ Graduada do curso de Administração da UERN

² Graduada do curso de Administração da UERN

³ Graduada do curso de Administração da UERN

⁴ Graduada do curso de Administração da UERN

■ ABSTRACT

Gas stations make a significant contribution to the Brazilian commercial landscape, supplying fleets of vehicles responsible for transporting products throughout Brazil. Furthermore, like any business, it is necessary to clarify the scenario for those who intend to analyze its physical and commercial structure. In this sense, the Petrolos gas station was used as the object of analysis for this study, as it possesses essential characteristics of the market in general, and could serve as a basis for compiling the information that structures this article. For this purpose, the Theory of Constraints method was applied, which combined all external and internal aspects that facilitates the inductive measurement of its production, price margin, physical structure, their competitors, and overall operation. It was also possible to have a notion of its strategic positioning, since their location is close to a large factory, a factor that directly affects its results.

■ KEYWORDS:

gas station; theory of constraints; competitors; price margin.

1 INTRODUÇÃO

A revenda de combustíveis é de extrema importância no Brasil, pois possibilita o abastecimento de todo o país por produtos nacionais e internacionais – estes que são desembarcados em território nacional e transportados pelas rodovias, em sua maioria por caminhões. Nesse panorama, analisamos o Posto Petrolol, localizado na cidade de Quixeré, interior do Ceará, situado próximo à empresa de cimento Apodi. Segundo Santos (2005), os postos de combustíveis, em específico o posto supracitado, desenvolvem atividades como: recebimento e armazenamento de combustíveis em tanques subterrâneos, abastecimento, drenagem e purificação dos efluentes líquidos, e operação da loja de conveniência.

Em virtude de riscos e instabilidade do mercado, os postos de gasolina possuem restrições que, por menores que sejam, podem afetar sua lucratividade. O posto em questão possui uma pequena dependência vinculada à produtividade da empresa vizinha, logo, se a Apodi produz menos, a frota de logística diminui, afetando o fluxo de clientes. Outras restrições refletem nas atividades do estabelecimento e são intrínsecas à margem de lucro, como os preços de compra e venda, além do desempenho da transportadora, do mesmo proprietário do posto. Portanto, o objetivo deste artigo foi avaliar as restrições que circundam essa empresa por meio da aplicação da Teoria das Restrições, criada pelo físico israelense Eliyahu Goldratt.

Para tanto, fez-se necessário detalhar sinteticamente a estrutura de um posto de gasolina para permitir a verificação de quais restrições esse estilo de mercado possui – isso com base na teoria empregada. Esta aliou-se à pesquisa qualitativa em conjunto com o método indutivo, formulado pela experiência e convivência com o objeto de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Posto de combustível

Postos de combustíveis trabalham com um dos produtos extraídos do petróleo, que movimenta o comércio brasileiro diretamente e proporciona comodidade aos indivíduos no abastecimento, visto que há uma distribuição de postos uniforme; isso facilita a compra, principalmente em cidades do interior do Brasil, como é o caso da cidade de Quixeré. Além disso, por sua característica de não ocuparem muito espaço, os postos de gasolina podem funcionar em praticamente qualquer localidade.

Embora se possa tecnicamente classificar os PRC como sendo uma empresa de pequeno porte devido à área de cobertura do negócio (atinge os consumidores locais) e por ocupar um espaço físico relativamente reduzido se comparado com os de outras atividades da indústria de petróleo, é oficialmente classificado pela legislação tributária brasileira como sendo de porte médio (Santos, 2005, p. 43).

Ademais, essa comercialização de abastecimento de combustíveis é de utilidade pública, de acordo com a Lei Federal n.º 9.847/99, pois ela mantém funcionando o Sistema Nacional de Estoque de Combustíveis e garante o cumprimento do Plano Anual de Estoques Estratégicos de Combustíveis, a fim de determinar as infrações e sanções para os agentes envolvidos nesse empreendimento (Lei Federal n.º 9.847/99, 1999).

Os postos de gasolina podem dispor de três tipos de combustível: gasolina (comum, aditivada e premium), diesel e etanol. Já a estrutura dos postos possui bandeiras para identificar se existe vínculo com grandes marcas ou não. A bandeira branca sinaliza estabelecimentos sem vínculo com outras grandes empresas, enquanto o bandeirado é usado quando existe esse vínculo (Ruff, 2021). O posto Petrolos é classificado como bandeirado, pois possui vínculo com a empresa Petrobras, em um acordo que permite ao estabelecimento obter orientação e suporte financeiro, mais qualidade nos combustíveis e confiança dos consumidores, marketing efetivo e uma inteligência de negócios.

A priori, a competição por preços depende muito da estrutura de mercado, ou seja, do número de postos em determinada área (Sampaio; Sampaio, 2013). Os referidos autores explicitam que os preços são variáveis dependendo do posto e dos motivos externos que nele implicam, mas que a construção do preço também é composta por fatores como o preço do petróleo bruto (responsável por cerca de 60% do valor de um galão de gasolina); os custos de refino; impostos governamentais; e, por fim, as margens de lucro das empresas, o que recobra a lógica de dependência da estrutura do mercado.

Se os lucros futuros são o principal objetivo do empreendedor quando se decide pela abertura de um posto de combustível e dado que o preço resultante de equilíbrio e quantidade vendida são os principais determinantes dos lucros, é natural que a estrutura de mercado esperada seja um dos principais fatores que dirigem a decisão de entrar ou não em um determinado mercado (Sampaio; Sampaio, 2013, p. 4).

2.2 Combustíveis

2.2.1 Diesel S10

O óleo diesel S10 possui uma simples diferença em relação ao diesel S500, determinada pela quantidade de partículas de enxofre contidas em um milhão de partes do combustível, a saber, 10 partes por milhão (500 PPM). O S10 possui teor maior de enxofre comparado ao S500, de acordo com a On Petro Combustíveis (2024). Assim, poucos carros de passeio, a exemplo de caminhões, ônibus e picapes, podem utilizar o diesel S10, critério estabelecido pela Portaria

n.º 346 de 19 de novembro de 1976, definida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIC) (On Petro Combustíveis, 2024)

Para o site ONPETRO Combustíveis (2024), os preços do diesel S10 são influenciados por vários fatores, sendo o preço final definido da seguinte maneira: 21% do valor pertence a tributos estaduais (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS) e federais (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico – CIDE, Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS), 12% do valor recai sobre a adição do biodiesel (regulamentado pela Lei n.º 13.263, de 23 de março de 2016), 13% do valor está ligado à distribuição e revenda, e 54% são referentes à produção pela Petrobras ou incidem sobre o custo dos produtos importados (On Petro Combustíveis, 2024)

Ademais, outro fator que pode acarretar aumento do diesel S10, assim como de outros combustíveis, é o denominado Preço de Paridade de Importação (PPI), adotado pelo governo brasileiro em 2016, que obriga a Petrobras a ajustar seus valores de acordo com as referências internacionais. Segundo a ONPETRO Combustíveis, o PPI definiu três pontos que interferem no valor final: preço internacional do barril de petróleo, custo de transporte e margem do fornecedor (On Petro Combustíveis, 2024).

2.2.2 Diesel comum

Assim como o diesel S10, o diesel comum é identificado pela quantidade de enxofre por parte do combustível, caracterizado como o produto mais abundante obtido a partir do refino do petróleo bruto, de acordo com CNT SEST SENAT (2012, p. 7):

O óleo diesel é utilizado em motores de combustão interna e ignição por compressão (motores do ciclo diesel) empregados nas mais diversas aplicações, tais como: automóveis, furgões, ônibus, caminhões, pequenas embarcações marítimas, máquinas de grande porte, locomotivas, navios e aplicações estacionárias (geradores elétricos, por exemplo).

Seguindo os relatos da CNT SEST SENAT, o diesel é o derivado do petróleo mais consumido no Brasil, por ser usado no transporte rodoviário, tanto de pessoas quanto de cargas. Pode ser classificado, levando em consideração o art. 2º da Resolução n.º 42, de 16 de dezembro de 2009, da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), em: óleo diesel A, sem adição de biodiesel; e óleo diesel B, com adição de biodiesel.

O biodiesel é um combustível biodegradável derivado de fontes renováveis, que pode ser obtido por diferentes processos como craqueamento, esterificação e outros. Tem origem mais comum a partir da reação química de óleos ou gorduras de origem animal ou vegetal com álcool na presença de um catalisador (CNT SEST SENAT, 2012, p. 9).

Fora o biodiesel, outros aditivos podem ser acrescentados para melhorar a qualidade do diesel, como antiespumantes, desmulsificantes, detergentes, dispersantes e inibidores de corrosão. Os preços deste combustível, assim como o do S10, são influenciados pelos tributos estaduais e federais; por adição do biodiesel – que, pela Lei n.º 11.097, de 13 de janeiro de 2005, é obrigatória em todo o diesel nacional –; custo da produção por parte da Petrobras; e custos de distribuição e margem de revenda (Carvalho, 2025).

2.2.3 Gasolina comum

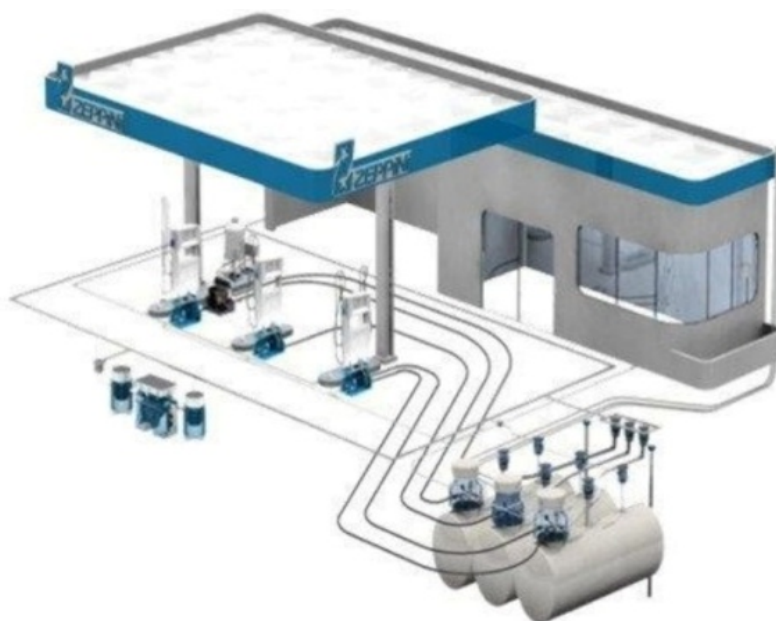
A gasolina, como outros combustíveis, é derivada do petróleo e detém características de volatilidade e inflamabilidade, óleo bruto de origem diferente das técnicas e misturas de outros processos, e aditivos usados para averiguar seu desempenho (Caprino; Togna, 1998). Incidem sobre seu preço os mesmos impostos do diesel S10 e comum. Por essa razão, seu preço depende de impostos federais e estaduais; custos de distribuição; margem de revenda por parte dos postos; e preço do barril de petróleo, que por sua vez tem valor atribuído de acordo com os custos internacionais. A gasolina comum é preferida por donos de carros de passeio ou veículos populares.

2.3 Layout da estrutura de um posto de gasolina

Um posto de gasolina possui em sua estrutura física divisões e objetos que auxiliam no manuseio do combustível, que é considerado um produto químico de alta inflamabilidade. Portanto, existe uma estrutura comum usada para assegurar a proteção no trabalho, às pessoas e ao meio ambiente.

A Figura 1 representa o esquema de um posto de combustível:

FIGURA 1 – Esquema de um posto revendedor de combustíveis

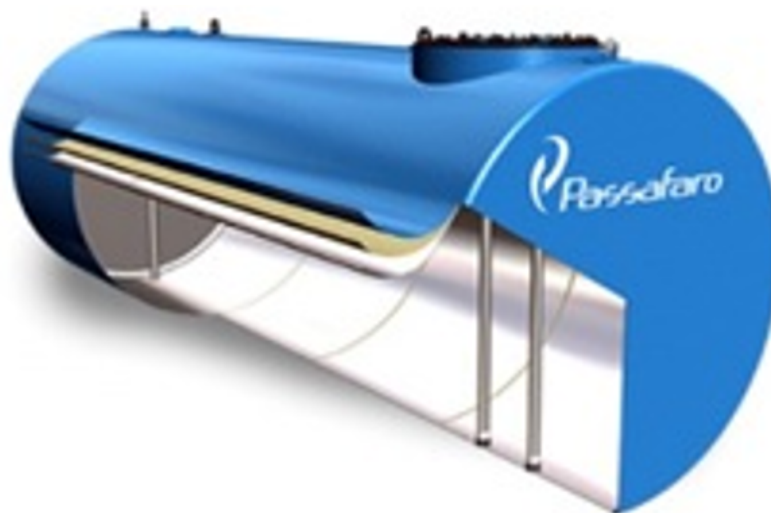


FONTE: Zeppini Ecoflex (2024)

Por conseguinte, são usadas estruturas específicas, como tanques subterrâneos de grande volume, que possuem capacidade máxima de 60 mil litros e podem durar cerca de 20 anos.

A Figura 2 mostra como é um tanque subterrâneo:

FIGURA 2 – Tanque jaquetado



FONTE: Wikipédia (2024).

A câmara de contenção da descarga de combustível, mais conhecida como sump de tanque, é um dispositivo usado para a contenção de possíveis vazamentos, definido pela norma ABNT NBR 13786/2005 (Lopes, 2017).

A Figura 3 apresenta um sump de tanque:

FIGURA 3 – Sump de tanque



FONTE: Unifiltro (2024)

Os postos também possuem tubulações subterrâneas – não metálicas, por motivos de segurança –, compostas por polienato de alta densidade; respiros de tanque, necessários para a dispersão dos vapores, devendo existir um para cada tanque; bomba de abastecimento, equipamento usado para abastecer os veículos e que indica ao frentista e ao cliente o volume, preço unitário e valor a pagar; sump de bomba, usado na bomba de abastecimento para evitar vazamentos; dispositivo para descarga selada, outro equipamento de segurança que também possui a finalidade de evitar vazamentos e derramamentos do produto; ensaio de estanqueidade, para verificar as condições físicas do tanque; caixa separadora de água e óleo, que exerce função de drenagem oleosa para separar esses componentes; e, por fim, áreas sinalizadas de acordo com a ABNT NBR 15594-3/2008 (Lopes, 2017).

As Figuras 4, 5, 6 e 7 representam, respectivamente, a bomba de abastecimento, o sump de bomba, o bocal para descarga selada de combustíveis e a caixa separadora de água e óleo:

FIGURA 4 – Bomba de abastecimento



FONTE: Unifiltro (2024)

FIGURA 5 – Sump de bomba



FONTE: Techposto (2024).

FIGURA 6 – Bocal para descarga selada de combustíveis



FONTE: Mercado Livre (2024)

FIGURA 7 – Caixa separadora de água e óleo



FONTE: Brasil Postos (2024)

2.4 Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* – TOC) é uma filosofia dos anos 1980 que se baseia nas limitações que um gerenciamento pode possuir e que tem como objetivo econômico o lucro máximo para a empresa (González, 1999). Criada por Eliyahu Goldratt, um físico que desenhou esse sistema nos anos de 1970, a teoria passou por uma série de *upgrades*, além de aplicações em empresas nos Estados Unidos (González, 1999).

Para Ruhl (1996, p.44, apud González, 1999, p. 4), as restrições determinam as movimentações e a performance da empresa, logo, os gerentes deveriam focar suas atenções no gerenciamento das restrições dos sistemas. Para Guerreiro (1989, p. 37), o sistema se configura como um “conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum”. Ainda de acordo com Guerreiro (1999, p. 3):

A teoria das restrições advoga contra o balanceamento de capacidade e a favor de um balanceamento de fluxo de produção na fábrica [...]. Isso só é possível através da identificação dos gargalos do sistema, ou seja, dos recursos que vão limitar o fluxo do sistema como um todo. A abordagem tradicional preconiza o balanceamento da capacidade dos recursos e, a partir daí, tenta estabelecer um fluxo suave, se possível contínuo.

O enquadramento de gargalo se encaixa, segundo Ruhl (1996, p. 45, González, 1999, p. 4), sobre “aquele recurso cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda colocada nele”. Nesse caso, a capacidade de produção para determinado pedido é inferior ou igual ao que se é necessário para iniciar a produção. Em adição, destacam-se os não gargalos, que são “qualquer recurso cuja capacidade é maior do que a demanda colocada nele” (Goldratt; Cox, 1997, p. 158). Ainda conforme Abuhab (2003, p. 30, apud Flores, 2005, p.20):

[...] a Teoria das Restrições, um conceito fácil de aprender, que pode ser ilustrado por uma idéia muito simples: ‘Por que o check-out e o check-in dos hotéis são sempre ao meio dia, como prazo limite?’ Segundo o conceito de Goldratt, antes do computador havia uma limitação tecnológica, e não era possível agir diferente, em favor do cliente. Mas quando a tecnologia derrubou as barreiras, as pessoas continuaram a se comportar como se elas ainda existissem. Assim, quem viaja para o exterior e chega a Nova York às 6 da manhã, recebe do hotel a informação de que o apartamento só estará pronto às duas da tarde.

Apesar da tecnologia existente, as pessoas ainda continuam sendo limites para um melhor atendimento, no setor hoteleiro, o comportamento delas impede aumentar a capacidade produtiva e limita o sistema produtivo.

3 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, que possui características de caráter indutivo de acordo com a experiência e convivência com o objeto de estudo realizado

no Posto Petrolos, em Quixeré-CE. Para Richardson (1999, p. 79), o método qualitativo “é aquele que não faz uso de procedimentos estáticos para análise do problema, mas sim tenta entender sua natureza, por meio da observação e descrição, tendo por objeto situações complexas ou estritamente particulares”. O enfoque foi dado à utilização dos métodos da Teoria das Restrições para possibilitar a melhoria dos processos e análise do setor produtivo do posto.

A coleta de dados foi realizada com base no controle de vendas diárias e na margem de lucro para a melhoria da eficiência. Foi vista a necessidade de sistemas de análises avançadas, alinhamento do preço com base na concorrência e logística no abastecimento. Tendo em vista os objetivos da pesquisa, esta é considerada como descritiva, pois fez uso, principalmente, de técnicas padronizadas de coleta de dados. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva acontece quando o pesquisador apenas observa, registra e descreve, sem interferir, os fenômenos são estudados, mas não manejados pelo observador do evento.

O presente trabalho analisa os processos do setor produtivo considerando o contato direto com os dados que apontam restrições. A partir dessa análise, identificamos os gargalos e acompanhamos as dificuldades do dia a dia, visando captar sugestões e melhorias para impulsionar o desempenho, a atuação e alcançar os objetivos pressupostos. As bases de dados consultadas e das quais foram extraídas as informações necessárias foram planilhas e o sistema de gestão.

A Teoria das Restrições vem fortalecer o instrumental, conforme os meios para se avaliar o resultado antes e durante o processo (Goldratt; Cox, 1997). Foram analisadas as etapas de aplicação da teoria, sendo elas a identificação da restrição e as alternativas para otimizar a utilização de recursos, ou seja, soluções que gerem aumento de vendas e maior lucratividade, que devem ser administradas da melhor maneira possível.

Foi feito um mapeamento detalhado de todas as etapas do processo, do abastecimento ao atendimento do cliente, e realizada a reorganização de fluxo do trabalho e monitoramento diário para garantir a execução eficaz das soluções propostas. De acordo com Verma (1997, apud, Simões e Lima, 2018), a Teoria das Restrições pode ser definida como um método de gestão voltado para a melhoria contínua, minimizando os fluxos de produção e voltando-se para o aprimoramento do desempenho nas operações.

Visto que um dos indicadores era o alinhamento do tempo médio de espera dos clientes, realizar uma avaliação da produtividade da equipe de acordo com cada turno, reuniões para discutir os resultados e propor soluções para garantir o sucesso a longo prazo são medidas

válidas para resolver os gargalos no setor de produção de um posto de combustíveis. Como consequência, será possível vislumbrar o aumento da produtividade e a melhoria na experiência dos clientes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O Posto Petrolos fica localizado na cidade de Quixeré-CE, em frente à fábrica de cimento Apodi. Fundado no ano de 2022, conta com 4 tanques subterrâneos: 2 que comportam diesel S10 com capacidade de 20 mil e 10 mil litros, 1 para diesel comum de 20 mil litros, e o último de 10 mil litros para gasolina comum. A medição e o acompanhamento dos níveis desses tanques são feitos pelo *Veder Root*, que possibilita o aprimoramento do controle estratégico sobre o estoque, reduz o risco de vazamentos e acompanha a movimentação nas bombas do posto.

Atualmente o posto possui 11 funcionários, incluindo frentistas que trabalham em escala 12x36, ou seja, a depender do mês podem trabalhar 15 ou 16 dias. Cargos como gerente, auxiliar administrativo, auxiliar de serviços gerais e chefe de pista trabalham de segunda a sexta-feira, oito horas diárias, e quatro horas no sábado.

Para checar a necessidade de compra de combustível, o posto passa pelas seguintes etapas: acompanhamento da quantidade de litragem vendida por dia; realização da compra – geralmente diesel S10 e gasolina vêm da base de Fortaleza-CE ou Suape-PB e o diesel S500, da base de Guamaré-RN (o trajeto pode variar de 250 km – Fortaleza ou Guamaré –, a 650 km – Suape), na qual o combustível é transportado em um caminhão-tanque que comporta 60 mil litros e, a depender da distância, pode levar de 4 a 10 horas para chegar ao posto; análise do combustível para certificação de que não há qualquer tipo de alteração; e análise do preço de compra para calcular o preço de venda necessário para atingir a margem de lucro esperada.

O Posto Petrolos, assim como qualquer outra organização, enfrenta uma série de restrições que o impede de chegar à meta esperada; a principal delas está relacionada ao preço de venda que algumas vezes não é compatível com a concorrência. Outro fator redundante é que, de certa forma, a fábrica de cimento pode interferir ou auxiliar na venda dos combustíveis. Isso porque no posto também funciona uma transportadora do mesmo dono, que possui frota própria, mas que também agencia cargas para veículos de terceiros, cuja principal carga agenciada é o cimento – portanto, quando a fábrica produz menos cimento, há menos fluxo de caminhões, o que diminui as vendas de combustível.

Em períodos de fluxo normal, o posto fatura por mês cerca de R\$ 3 milhões com uma galonagem que ultrapassa 400 mil litros mensais. No entanto, nos últimos meses, devido aos

recessos de Natal e ano novo e às restrições citadas acima, o posto teve uma queda considerável, faturando em média R\$ 1,5 milhão com uma galonagem mensal de apenas 300 mil litros.

4.1 Diagnóstico

Baseado nas restrições descritas acima, nota-se que, para que o posto consiga ter uma boa quantidade de vendas, é necessário alinhar o preço de venda ao dos concorrentes; este também depende, em certos períodos, da produção de cimento em massa da fábrica para aumentar sua litragem de vendas diárias. Essas restrições engessam o ganho e devem ser administradas de maneira eficaz para maximizar o lucro.

Para reverter esse quadro deve-se levar em consideração a aplicação da Teoria das Restrições, que serve para identificar o fator que limita a busca por um objetivo dentro de uma empresa. Sendo assim, uma vez que se identifica o gargalo, é possível eliminá-lo e garantir êxito no cumprimento das metas estipuladas. Por fim, os dados coletados foram provenientes do uso de planilhas no Excel, preenchidas diariamente e que permitiram a análise e o controle de vendas diárias e margem de lucro.

5 CONCLUSÃO

No posto Petrolos, ambiente em estudo, revela-se uma série de desafios e pontos críticos que afetam diretamente suas operações e sua lucratividade, tais como: localização estratégica, controle de estoque, gestão de pessoas, logística de abastecimento, análise de preços, impacto da fábrica de cimento, controle de dados e aplicação da Teoria das Restrições – uma relevante sugestão para identificar e resolver os gargalos operacionais e que pode ajudar a melhorar a eficiência e a lucratividade do posto.

Também foram identificados outros tipos de restrições no sistema do Posto Petrolos, como o preço de venda, a dependência da produção do cimento, logística de abastecimento, e as flutuações no faturamento. Identificar e abordar essas restrições de forma eficaz pode ser fundamental para melhorar o desempenho e a lucratividade do empreendimento.

Com base no estudo de caso apresentado, os principais problemas identificados foram: gestão de preços, análise de dados e margem de lucro, gestão de pessoas, e escala de trabalho dos funcionários – incluindo frentistas e outros colaboradores, o que pode afetar a eficiência operacional e o atendimento ao cliente, especialmente durante períodos de alta demanda. Para resolver esses problemas, faz-se necessário revisar a estratégia de preços, melhorar a gestão de estoque e logística, otimizar a gestão de pessoal e investir em sistemas de análise de dados avançados.

Portanto, o Posto Petrolos enfrenta uma série de desafios que exigem uma abordagem holística e estratégica para superá-los. A implementação de medidas para melhorar a gestão de

preços, reduzir a dependência da produção de cimento, otimizar a logística de abastecimento, melhorar a gestão de pessoas e investir em sistemas de análise de dados pode ajudar a melhorar a eficiência operacional e a lucratividade do posto.

Diante dos problemas identificados, é importante buscar alternativas que possam ajudar a superar esses desafios e melhorar a eficiência operacional e a lucratividade do negócio, sendo elas: revisão da estratégia de preços, diversificação de fontes de receita, gestão de estoque e logística, implementação de sistemas de gestão avançados, marketing e promoção. Essas alternativas podem ajudar o Posto Petrolos a enfrentar os desafios atuais e melhorar sua posição competitiva no mercado. Entretanto, é importante avaliar cuidadosamente cada alternativa em relação aos objetivos e recursos disponíveis antes de implementá-las.

Para a implementação de melhorias no estabelecimento, é importante seguir um processo cuidadoso e bem planejado. Elenca-se aqui algumas sugestões para um plano de aplicação: análise detalhada, definição de objetivos, planejamento estratégico, engajamento da equipe, capacitação, monitoramento e avaliação. Ao seguir essas recomendações, o Posto Petrolos estará mais bem preparado para concretizar com sucesso as possibilidades de melhorias identificadas e elevar sua eficiência operacional e lucratividade.

REFERÊNCIAS

CAPRINO, L.; TOGNA, G. I. Potential health effects of gasoline and its constituents: a review of current literature (1990-1997) on toxicological data. **Environmental Health Perspectives**, [S. l.], v. 106, n. 3, p. 115, 1998. ISSN (Online) 1552-9924. DOI: <https://doi.org/10.2307/3434312>.

CARVALHO, T. Gasolina & Diesel: 4 fatores explicam porque os preços sobem. **Politize!** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.politize.com.br/preco-da-gasolina/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CNT SEST SENAT. **Os impactos da má qualidade do óleo diesel brasileiro**. Brasília: CNT, 2012. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/161/1/Cartilha%20-%20Os%20impactos%20da%20m%C3%A1%20qualidade%20do%20%C3%B3leo%20diesel%20brasileiro.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

FLORES, Rogério. **Teoria das restrições**: análise da implantação de um modelo de gestão baseado na teoria das restrições na UCAR Produtos de Carbono S/A. Candeias/Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2005. Dissertação (mestrado). Disponível: https://repositorio.ufba.br/browse?type=type&value=Disserta%C3%A7%C3%A3o&value_lang=pt_BR. Acesso: 13.02.2024

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta**. 35. ed. São Paulo: Educator, 1997.

GONZÁLEZ, P. G. Teoria das restrições sob um enfoque de tomada de decisão e de mensuração econômica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC, 6. 1999, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CBC, 1999. p. 1-28. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3156>. Acesso em: 13 fev. 2024.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa:** seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade.** 1989. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.12.1990.tde-03062020-155114>

LEI No 9.847, DE 26 DE OUTUBRO DE 1999. . [S.l.: S.n.]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=645316>. Acesso: 13.02.24

LOPES, C. R. S. **Riscos no trabalho em postos de combustíveis.** Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2017. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20205/1/LD_CEEST_V_2018_03.pdf. Acesso em: 13 fev. 2024.

ON PETRO COMBUSTÍVEIS. **Diesel S10.** Paraná, 2024. Disponível em: <https://www.onpetro.com.br/produtos-e-servicos/diesel/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso: 13.02.2024

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUFF. **Bandeira de posto de gasolina:** saiba como escolher a certa. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ruff.com.br/blog/bandeira-de-posto-de-gasolina-saiba-como-escolher-a-certa/#:~:text=Um%20posto%20bandeirado%2C%20como%20o,nenhuma%20grande%20marca%20do%20mercado>. Acesso em: 13.fev. 2024.

SAMPAIO, R. M. B.; SAMPAIO, L. M. B. Competição entre postos de gasolina em pequenos municípios brasileiros: uma análise a partir de um modelo de entrada empírico. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 4, 2013. ISSN (Online) 1980-5330. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-80502013000400003>

SANTOS, R. J. S. **A gestão ambiental em posto revendedor de combustíveis como instrumento de prevenção de passivos ambientais.** 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão do Meio Ambiente) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/21180>. Acesso em: 13.02.2024

SIMÕES, João Vítor Batista; LIMA, Antônio Raniel Silva. Aplicabilidade da Teoria das Restrições: Um Estudo dos Métodos de Gerenciamento da Produção em Indústrias. **Id on Line Rev. Mult.** Psic, p. 282-299, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso: 13.02.2024

COMUNICAÇÃO DE MASSA E DE REDES SOCIAIS: EXPLORANDO A INTERSEÇÃO NA ERA DIGITAL

Amanda Luana de Oliveira Freire¹

Aureliano Dantas Bezerra²

Caio Lincoln de OliveiraCarvalho³

Márcia jayane da Silva⁴

■ RESUMO:

Na contemporaneidade, a comunicação de massa desempenha um papel crucial na disseminação de informações e interação social, atravessando fronteiras geográficas e culturais. Considerando esse cenário, este estudo exploratório utilizou o Instagram como plataforma para divulgar informações sobre comunicação de massa e analisar o engajamento do público. O objetivo do estudo foi, portanto, utilizar a plataforma Instagram como um canal de comunicação digital para disseminar e popularizar informações científicas (com base em referências acadêmicas) sobre o tema de comunicação de massa, visando educar e engajar um público mais amplo em debates relevantes. Os resultados revelaram um interesse considerável, com interações significativas, incluindo curtidas, comentários e compartilhamentos. Ao abordar temas como definições de comunicação de massa, influência na sociedade e papel na era digital, a pesquisa proporcionou uma visão abrangente sobre o assunto. Além disso, identificou padrões de comportamento do público, como o interesse predominante na internet, e redes sociais como meios de comunicação mais populares.

■ PALAVRAS-CHAVE:

comunicação de massa; redes sociais; engajamento.

¹ Graduanda curso de Administração; E-mail: amandafreire@alu.uern.br

² Graduando curso de Administração E-mail: aurelianobezerra@alu.uern.br

³ Graduando curso de Administração Email: caiolincoln@alu.uern.br

⁴ Graduanda curso de Administração E-mail: marciajsilva@alu.uern.br

■ **ABSTRACT**

In the contemporary times, the mass communication plays a crucial role in disseminating information and social interaction, crossing geographical and cultural boundaries. Considering this scenario, this exploratory study used the Instagram as a platform to disseminate information about mass communication and analyze audience engagement. The study's objective was, therefore, to use the Instagram platform as a digital communication channel to disseminate and popularize scientific information (based on academic references) about the topic of mass communication, aiming to educate and engage a wider audience in relevant debates. The results revealed a considerable interest, with significant interactions, including likes, comments and shares. By addressing topics such as definitions of mass communication, influence on society and its role in the digital age, the research provided a comprehensive overview of the subject. Furthermore, it were also identified patterns of audience behavior, such as a predominant interest in the internet, and social media as the most popular means of communication.

■ **KEYWORDS:**

mass communication; social networks; engagement.

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a comunicação em massa desempenha um papel crucial na disseminação de informações e na interação social. Este fenômeno, caracterizado pelo compartilhamento de mensagens por meio de diversos canais de ampla abrangência – como televisão, rádio, internet e mídias sociais –, é fundamental para as áreas de jornalismo, publicidade e cultura. Sua capacidade de alcançar audiências em larga escala, transcendendo fronteiras geográficas e culturais, transformou-a numa ferramenta poderosa na era da globalização.

No entanto, apesar de sua eficácia na rápida difusão de conteúdo, a comunicação em massa enfrenta obstáculos significativos, incluindo barreiras linguísticas e culturais, que podem limitar sua efetividade. Nesse contexto, surge a necessidade de explorar mais profundamente as dinâmicas das redes sociais, especialmente em relação à disseminação de informações sobre comunicação em massa.

Com esse intuito, este estudo utilizou o Instagram como plataforma para divulgar informações sobre comunicação em massa, analisando as métricas da página para compreender o envolvimento do público e avaliar seu conhecimento sobre o tema. O objetivo do estudo foi, portanto, utilizar a plataforma Instagram como um canal de comunicação digital para disseminar e popularizar informações científicas (com base em referências acadêmicas) sobre o tema de comunicação de massa, visando educar e engajar um público mais amplo em debates relevantes. Quanto aos objetivos específicos foram: analisar as métricas de engajamento (curtidas, comentários, salvamentos e alcance) e de desempenho de postagens no Instagram, a fim de avaliar a efetividade da estratégia de conteúdo e a resposta da audiência; utilizar as publicações do Instagram para difundir conceitos, teorias e dados científicos sobre comunicação de massa de forma acessível, visando a educação e o enriquecimento do conhecimento do público-alvo; e, mensurar o nível de conhecimento prévio e a retenção de informações dos internautas acerca do tema comunicação de massa, por meio de ferramentas interativas (stories, enquetes, quizzes), para validar o impacto informativo do conteúdo. Destaca-se, assim, a importância de compreender como as redes sociais são utilizadas como ferramentas de comunicação e como os usuários respondem e interagem com os conteúdos informativos.

O propósito deste estudo foi delineado nesta introdução, destacando a necessidade de explorar a convergência entre comunicação de massa e as plataformas de redes sociais. Essa análise é crucial para entender a complexidade da comunicação na era digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e importância da comunicação de massa

A comunicação é intrinsecamente ligada à constituição da cultura e possui, inerentemente, uma dimensão política. Nesse processo, a tecnologia atua como um dos principais fios

condutores para a propagação de mensagens na esfera pública. De acordo com França, Hohlfeldt e Martino (2011), a comunicação não é apenas a transmissão de dados, mas um processo profundo de partilha de consciência. Os autores afirmam que a comunicação “[...] refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ela exprime a relação entre consciências” (França; Hohlfeldt; Martino, 2011, p. 14). Pode-se dizer, então, que a comunicação transcende a mera transferência de dados para se estabelecer como o meio pelo qual se transmite pensamentos, informações e significados no âmbito de uma relação social.

Segundo Lima (1990), em um período anterior à era da revolução tecnológica, a comunicação se caracterizava predominantemente pela sua natureza interpessoal e direta. No cenário contemporâneo, a velocidade e o alcance da disseminação da informação atingiram uma escala sem precedentes, permitindo que o conteúdo alcance um vasto contingente populacional em um curto intervalo de tempo. Tais mecanismos são frequentemente percebidos como catalisadores e aliados ao desenvolvimento humano e social. Consequentemente, o autor estabelece que a comunicação é estruturada e influenciada por três elementos cruciais e inter-relacionados:

1. Base tecnológica: refere-se à infraestrutura e aos dispositivos que possibilitam a transmissão e recepção em larga escala.
2. Sistema social: o conjunto de estruturas e instituições que utilizam e regulam esses meios de comunicação.
3. Cultura de massa: o conjunto de valores, práticas e produtos simbólicos difundidos pelos meios de comunicação para um público vasto e heterogêneo (Lima, 1990, p. 14).

Já a comunicação de massa desempenha várias funções sociais, entre elas: promove a atribuição de *status*, criando prestígio por meio de uma imagem favorável, desde que essa imagem repercuta positivamente para a mídia; reforça as normas sociais, denunciando práticas que vão contra a moral pública; tem uma função narcotizante, levando à apatia política do público; e proporciona entretenimento, levando ao comodismo diante da realidade, mantendo assim a sociedade em funcionamento passivo.

Os meios de comunicação de massa ou “*mass media*” são conhecidos, de forma geral, como mídia. Conforme Brito (2010, p. 2820):

[...] Não há, na literatura, registro acerca da primeira referência ao termo, cuja semântica, pelo que se sabe, está atrelado diretamente a um outro termo advindo da língua inglesa que é *mass media* e que designa meios (de comunicação) de massas. No verbete *media* constante no Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, aparece apenas a indicação da origem inglesa (*mass media*) e remete o leitor ao verbete *mídia*, onde a explicação dos sentidos é mais extensa e generalizante.

A partir das contribuições dos autores citados, os meios de comunicação de massa podem ser definidos como canais através dos quais informações, entretenimento e mensagens são transmitidos para um grande número de pessoas de forma simultânea. Eles desempenham um papel importante na sociedade moderna, influenciando opiniões, comportamentos e até mesmo moldando culturas. Alguns exemplos comuns de meios de comunicação de massa incluem televisão, rádio, jornais, revistas e, mais recentemente, a internet e as redes sociais.

Esses meios de comunicação têm o poder de alcançar audiências massivas, o que os torna uma ferramenta poderosa para disseminar informações, moldar agendas e influenciar a opinião pública. Eles também desempenham um papel importante na construção da identidade cultural e na formação de valores sociais. No entanto, também podem ser alvo de críticas, não à toa alguns argumentam que eles podem ser usados para manipular e controlar as massas, perpetuar estereótipos e promover agendas políticas ou comerciais específicas. Além disso, o surgimento das *fake news* e da desinformação representa um desafio significativo para a integridade e a confiabilidade desses meios.

É fato, entretanto, que os meios de comunicação de massa têm um impacto profundo e multifacetado na sociedade contemporânea, desempenhando um papel tanto na disseminação da informação quanto na formação da opinião pública. Assim, é essencial que os consumidores estejam conscientes da influência desses meios e que desenvolvam habilidades críticas para avaliar as mensagens que recebem.

2.2 Os meios de comunicação de massa e a educação

Duarte, Bertoldi e Scan (2001) afirmam que as novas tecnologias de comunicação e informação se tornaram inerentes ao cotidiano, residindo nos lares e atuando como um membro adicional da família, ao consumir espaço, tempo e possuir uma presença audiovisual. Dessa forma, meios como a televisão, o computador e a internet promovem a transformação da sociedade, integrando os indivíduos em um contexto global e sem barreiras geográficas.

Em face da Era da Informação, a sociedade está imersa em diversos meios de comunicação que, devido ao seu caráter massificante, promovem transformações cruciais na vida social e psicológica dos indivíduos. Diante desse cenário, a escola assume a responsabilidade de democratizar o acesso a novos saberes e habilidades. Para isso, é fundamental o desenvolvimento de novas pedagogias que integrem os meios de comunicação no processo de aprendizagem, buscando alinhar as estratégias cognitivas e emocionais das novas gerações com o universo digital e, simultaneamente, conectar as novas tecnologias ao mundo do conhecimento científico. Não obstante, a função de instruir e educar as crianças continua

sendo uma responsabilidade fundamental dos pais, que devem monitorar a interação dos filhos com a mídia, priorizando sempre a relação afetiva em detrimento da mera adoção dos novos recursos tecnológicos (Duarte; Bertoldi; Scan, 2001).

3 METODOLOGIA

As pesquisas, segundo Gil (2002), podem ser classificadas em três tipos: exploratórias, explicativas e descritivas. Para atender ao objetivo proposto, optou-se pelo modelo descritivo, que, segundo Gil (2002, p 42), “[...] tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.”

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 66): “A pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Os autores destacam que esse tipo de pesquisa é utilizado principalmente nas áreas sociais e humanas, enfatizando dados e problemas que merecem ser estudados.

Quanto à abordagem do problema, definiu-se como melhor opção a qualiquantitativa, visto que os dados analisados foram obtidos mediante postagens no aplicativo Instagram sobre assuntos relacionados aos meios de comunicação de massa, com o objetivo de atrair o público e de explicar um pouco sobre o assunto. As postagens, um total de seis, ocorreram no mês de fevereiro de 2024 e foram elaboradas a partir de imagens, textos e vídeos, de acordo com as características da plataforma da rede social. Foram estabelecidos frequência e horário das postagens para atingir uma maior interação com os seguidores. Na sequência, observou-se quem curtiu e quantas curtidas aconteceram. Os dados, relacionados às interações dos usuários por meio de curtidas, comentários, compartilhamentos e alcance, foram apresentados por meio de tabelas e quadros.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A conta criada no Instagram, identificada por “Comunicação Connect”, registrada sob o login @comunicação_administrativa, teve como objetivo a exploração de conteúdo relacionado ao tema “Meios de comunicação de massas”. A seguir tem-se a descrição e a análise dos dados de cada postagem e da interação dos usuários.

4.1 Primeira postagem

A primeira postagem, feita em 15 de fevereiro de 2024, às 10h, (analisada em 21 de fevereiro de 2024), iniciou-se com a pergunta “*O que é mass media?*”, ou meios de comunicação de massas.

Dentre as respostas destaca-se a do perfil @samuelnascimento035: “*meios de comunicação que visam fornecer informações ao maior número possível de pessoas simultaneamente*”.

O conteúdo da primeira postagem também alertou para desafios como a disseminação de falsas informações e a manipulação da opinião pública. Vale frisar que, embora tenham surgido no século XIX, com o jornal diário, foi no século XX que esses meios se consolidaram, impulsionados por rádio, cinema e televisão. Desde então, passaram a assumir as funções de “informar, divertir, persuadir e ensinar” (Netto, 1972, p. 15).

A definição de comunicação em massa é complexa, podendo ser entendida como a “[...] exposição relativamente simultânea de uma audiência ampla, dispersa e heterogênea, a estímulos transmitidos por meios impessoais, a partir de uma fonte organizada, para a qual os membros da audiência são anônimos” (Larsen, 1968, p. 6 *apud* Netto, 1972, p. 33).

Com base nessas informações, a primeira postagem recebeu 48 interações com o público, sendo 36 curtidas, 10 comentários e a iniciativa de salvamento por dois perfis da plataforma Instagram, conforme registrado na Tabela 1.

TABELA 1 – Interações da primeira postagem

INTERAÇÕES	
Curtidas	36
Comentários	10
Salvamentos	2
TOTAL	48

FONTE: Elaborada pelos autores (2024).

4.2 Segunda postagem

A postagem de 16 de fevereiro de 2024, às 10h (analisada em 21 de fevereiro de 2024), explorou a classificação da comunicação de massa de acordo com seus meios de audiência. Essa classificação se divide em: escrito (jornais, livros, revistas); sonoro (rádio, telefone); e audiovisual (TVs, cinema). O texto contextualizou o tema historicamente, citando Mcquail (2003, p. 19-20), quando diz que a história das mídias modernas tem seu início com o livro impresso, que, apesar de ser inicialmente uma técnica de reprodução, gradualmente transformou o conteúdo e o mundo medieval. O autor também destacou a relevância social do cinema, afirmando que ele surgiu como uma resposta à “invenção” do tempo livre e à

busca por formas respeitáveis de lazer em família (Mcquail, 2003, p. 24).

O desempenho da postagem atingiu 27 interações, sendo 25 curtidas, 1 comentário e 1 salvamento (indicando retenção de conteúdo).

TABELA 2 – Interações da segunda postagem

INTERAÇÕES	
Curtidas	25
Comentários	1
Salvamentos	1
TOTAL	27

FONTE: Elaborada pelos autores (2024).

4.3 Terceira postagem

A terceira publicação, feita em 19 de fevereiro de 2024, às 10h, foi analisada em 21 de fevereiro de 2024. Nela foi trabalhada uma enquete na qual o público foi questionado sobre o “Meio de *mass media* mais popular”. As alternativas dadas foram:

- 1) Jornais e revistas.
- 2) Rádio e TV
- 3) Internet e redes sociais.

A enquete alcançou 36 respostas, com representatividade de 33 das interações na alternativa 3 (Internet e Redes Sociais), com 92,7% dos votos. A alternativa 2 (Rádio e TV) foi marcada por 3 respondentes, representando 3,3% das interações. Já a alternativa 1 (Jornais e Revista) não obteve pontuação.

TABELA 3– Interações da terceira postagem

INTERAÇÕES	
Alternativa 1: Jornais e revistas	0
Alternativa 2: Rádio e TV	3
Alternativa 3: Internet e redes sociais	33
TOTAL	36

FONTE: Elaborada pelos autores (2024).

Conforme a Tabela 3, os dados da enquete indicam que essa publicação alcançou o maior engajamento em comparação com as anteriores, registrando 57 interações com o público. Assim, buscou-se aprofundar a visão sobre a interação do público com a postagem.

4.3.1 Visão geral da terceira postagem

GRÁFICO 1 – Visão geral da terceira postagem



FONTE: @comunicacao_administrativa (2024).

A publicação alcançou 37 curtidas, 16 comentários, 2 encaminhamentos e 2 salvamentos. A visão geral foi de 97 contas alcançadas, 44 contas com engajamento e 49 atividades do perfil.

4.3.2 Alcance

GRÁFICO 2 – Alcance da terceira postagem

Alcance ⓘ



FONTE: @comunicacao_administrativa (2024).

O alcance foi de 97 contas, 42 seguidores e 55 não seguidores. Observou-se um total de 118 impressões, divididas em 77 “de outra pessoa”, 34 “na página inicial”, 6 “no perfil” e 1 “de explorar”. As impressões representam um compilado de quantas vezes a publicação foi vista, independentemente se houve clique ou não.

4.3.3 Engajamento e atividades do perfil

GRÁFICO 3 – Engajamento na terceira postagem
Engajamento ⓘ



FONTE: @comunicacao_administrativa (2024).

A postagem alcançou engajamento de 44 contas alcançadas, sendo 22 de seguidores e 22 de não seguidores. As interações com publicações totais foram 57, divididas em 37 curtidas, 16 comentários, 2 compartilhamentos, e 2 salvamentos. As atividades no perfil foram 49, com 36 visitas ao perfil e 13 iniciativas de seguir.

Os comentários da publicação enquete destacam como meios de comunicação popular as redes sociais, internet, livros, cinema, televisão, revistas, rádios, influencer digital e blogs. Destaque para os comentários de @denilda_ld21, que ressaltou “Internet, livros, cinema, televisão e revista”, e de @roni_nildo, que apontou “Comunicadores da internet, influencer

digitais, blogueiros, Mídia social em geral”.

4.4 Quarta postagem

Nessa postagem, publicada em 20 de fevereiro de 2024 e analisada em 21 de fevereiro de 2024, às 10h, foi colocado em ação um questionamento sobre o primeiro meio de comunicação em massa do Brasil: “Você sabe qual foi o primeiro meio de comunicação em massa no Brasil?”

A postagem foi acompanhada da Figura 1, lembrando que em 7 de setembro de 1922 o Brasil comemorava 100 anos de sua independência, ocorrendo a primeira transmissão de rádio no país. Naquela época, foi transmitido o discurso do então presidente Epitácio Pessoa.

FIGURA 1 – Foto da primeira transmissão de rádio no país



FONTE: Acervo O Globo (2017).

A publicação recebeu 25 interações, sendo 21 curtidas, 3 comentários, e 1 salvamento.

4.5 Quinta postagem

O tema da quinta postagem foi “ Sabendo mais sobre o poder da comunicação em massa” postagem, publicada em 21 de fevereiro de 2024 e analisada em 24 de fevereiro de 2024, às 11h. A postagem informou que a comunicação em massa traz um poder de influência sobre a opinião pública ou privada, podendo ser utilizada tanto para fornecer informações úteis e importantes para

a população, quanto para alienar, determinar um modo de pensar, induzir certos comportamentos e aquisição de certos produtos.

Para Defleur (1993, p. 17), “[...] parece claro a esta altura que nossos veículos de massa influenciam suas audiências e a sociedade como um todo. O que não entendemos plenamente é como e até que ponto isso ocorre”. Dentre os efeitos ao público da comunicação em massa, Davison (1996) aponta que favorece a socialização, aumenta o nível de informação, influi sobre as atitudes e mudanças e implicações comportamentais.

A publicação recebeu 14 interações. 11 curtidas e 3 comentários. Alcançou 36 contas, 31 de seguidores e 5 de não seguidores, e o engajamento de 11 contas.

4.6 Sexta publicação

Para a sexta e última publicação foi feita uma postagem em conjunto com a página do Instagram @comunicacaoecrisee, informando como a utilização da comunicação em massa pode colaborar no enfrentamento da crise nas organizações. A publicação ocorreu em 22 de fevereiro de 2024 e sua análise em 24 de fevereiro de 2024 às 11h.

Foram fornecidas informações precisas e atualizadas sobre a crise, esclarecendo rumores. Coombs (2007) destaca que a comunicação eficiente em situações de crise deve ocorrer em todas as etapas — antes, durante e após o evento — e que cada fase demanda estratégias comunicacionais próprias. Fearn-Banks (2007, p. 7) considera que “[...] a comunicação de crise é o diálogo entre a organização e o seu público antes, durante e após a ocorrência negativa”.

4.6.1 Visão geral da sexta postagem

GRÁFICO 4 – Visão geral da sexta postagem



FONTE: @comunicacao_administrativa e @comunicacaoecrisee (2024).

A postagem recebeu 22 curtidas, 4 comentários, 1 encaminhamento e 1 salvamento. A visão geral foi de 99 contas, 68 alcançadas, 23 contas com engajamento e 8 com atividades no perfil.

GRÁFICO 5 – Alcance da sexta postagem

Alcance ⓘ



Impressões	85
Na página inicial	61
De outra pessoa	15
No perfil	9

FONTE: @comunicacao_administrativa e @comunicacaoecriese (2024).

A publicação alcançou 68 contas, sendo 38 de seguidores e 30 de não seguidores. A impressão total foi de 85, dividida em 61 na página inicial, 15 de outra página, e 9 no perfil.

GRÁFICO 6 – Engajamento da sexta postagem

Engajamento ⓘ



Interações com publicações	28
Curtidas	22
Comentários	4
Compartilhamentos	1
Salvamentos	1
Atividade do perfil ⓘ	8
Visitas ao perfil	8
Começaram a seguir	0

FONTE: @comunicacao_administrativa e @comunicacaoecriese (2024).

A publicação alcançou 23 contas com engajamento, sendo 14 de seguidores e 9 de não seguidores. A interação do público com a publicação foi de 28, sendo 22 curtidas, 4 comentários, 1 compartilhamento e 1 salvamento. A atividade no perfil foi igual a 8, sendo 8 visitas ao perfil e nenhum novo seguidor.

5 CONCLUSÃO

A comunicação é, sem dúvida, um elemento fundamental na constituição da cultura e na dinâmica política de uma sociedade. Ao longo do tempo, os meios de comunicação de massa tornaram-se peças-chave nesse processo, exercendo influência significativa na disseminação de informações, na formação de opiniões e na construção de identidades culturais.

Este estudo descritivo, realizado através de postagens no Instagram, proporcionou compreensões valiosas sobre a interação do público com o tema da comunicação de massa. A análise dos dados revelou um interesse considerável por parte dos seguidores, evidenciado pelo número de interações, incluindo curtidas, comentários, compartilhamentos e salvamentos das postagens.

Ao explorar diferentes aspectos da comunicação de massa, desde sua definição até sua influência na sociedade e seu papel na atualidade, o estudo proporcionou uma visão abrangente e enriquecedora sobre o tema. A diversidade de conteúdo apresentado, incluindo questionamentos, enquetes e informações relevantes, contribuiu para engajar o público e estimular reflexões sobre o assunto.

Além disso, a análise dos dados coletados permitiu identificar padrões de comportamento e preferências do público em relação aos meios de comunicação e temas específicos dentro desse contexto. Por exemplo, a predominância do interesse pelo meio da Internet e Redes Sociais como o mais popular entre os participantes da enquete sugere uma tendência contemporânea em relação aos hábitos de consumo de mídia.

No entanto, é importante ressaltar que o estudo também levantou questões pertinentes sobre os desafios e responsabilidades associados aos meios de comunicação de massa, como o risco de manipulação, a disseminação de *fake news* e o papel da comunicação na crise.

Assim posto, este estudo demonstra a relevância e a complexidade da comunicação de massa na sociedade contemporânea, destacando sua capacidade de informar, influenciar e moldar a cultura e os comportamentos. Ao mesmo tempo, ressalta a importância de abordagens críticas e reflexivas em relação ao uso e impacto desses meios, visando uma comunicação mais ética, responsável e inclusiva.

REFERÊNCIAS

- BERTOLINI, J. Comunicação humana, comunicação de massa e efeitos da comunicação de massa. **Temática**, João Pessoa, v. 15, n. 4, p. 111-125, abr. 2019. DOI: 10.22478/ufpb.1807-8931.2019v15n4.45292. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332601937_Comunicacao_humana_comunicacao_de_massa_e_efeitos_da_comunicacao_de_massa. Acesso em: 29 nov. 2025.
- BRITO, R. R. de. Mídia e a evolução do conceito de meio de comunicação na sociedade moderna. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE HISTÓRIA: FONTES HISTÓRICAS, ENSINO E HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO, 2., 2010, Campina Grande. **Anais [...]**. Campina Grande: UFCG, 2010. p. 1-13. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/bitstream/riufcg/34340/1/M%C3%8DDIA%20E%20A%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DO%20CONCEITO%20DE%20MEIO%20DE%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20-%20EVENTO%20II%20COLOQUIO%20INT.%20DE%20HIST%C3%93RIA%20GT%2019%20%202010.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2002.
- COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, Londres, v. 10, n. 3, p. 163-176, out. 2007. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- DAVISON, W. P.; BOYLAN, J.; YU, F. **Mass media: systems & effects**. New York: Praeger Publishers, 1976.
- DEFLEUR, M.; BALL-ROKEACH, S. Teorias da Comunicação de Massa. Tradução de Otávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.**
- DUARTE, A. C. S.; BERTOLDI, B.; SCAN, C. Educação e comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais [...]**. Campo Grande: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2001. p. 1-13. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/npl1duarte.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- FEARN-BANKS, K. **Crisis communications: a casebook approach**. 3. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- FRANÇA, V. V.; HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar métodos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, L. C. (org.). **Teoria da cultura de massa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.
- MCQUAIL, D. **Teoria de comunicação de massas**. Tradução de Ana Maria Chaves e Maria Luísa Leite. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- NASCIMENTO, A. D.; HETKOWSKI, T. M. (org.). Educação e comunicação: diálogos contemporâneos e novos espaços de reflexão. In: NASCIMENTO, A. D.; HETKOWSKI, T. M. (org.). **Educação e contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas**. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 11-30. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/t276g/pdf/nascimento-9788523205652.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.
- NETTO, S. P. **Comunicação de massa: natureza, modelos, imagens**. São Paulo: USP, 1972.
- O GLOBO. **Agora é oficial: presidente Epitácio Pessoa inicia transmissão de rádio no Brasil**. Acervo o Globo, 04/09/17 - Disponível: <https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/agora-oficial-presidente-epitacio-pessoa-inicia-transmissao-de-radio-no-brasil-21784529>. Acesso: 20 de fevereiro de 2024.

UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NO SETOR DE SUPORTE AO CLIENTE DE UMA EMPRESA DE CARTÕES

Yuri Daniel Lopes Pereira ¹

Érica Emanuela de Medeiros e Silva ²

Fernanda Souza Maia ³

Beatriz Costa Couto ⁴

Gabriel Vieira de Melo ⁵

RESUMO:

Antes do dinheiro, a forma de negociação conhecida popularmente era o escambo, sendo a comercialização necessária para sobrevivência. Hoje, uma maneira de valorizar a moeda de troca e o trabalho é através do sistema de crédito, que, com o passar do tempo evoluiu, surgindo a necessidade de utensílios para calcular o risco do crédito para a empresa. Neste estudo, com base na teoria das restrições, buscou-se avaliar os processos realizados no setor de crédito de uma empresa de cartões. Durante a pesquisa, foram realizadas entrevistas e acompanhamento das operações de atendimento e suporte aos clientes da empresa, levando em consideração a eficácia do método qualitativo sob o quantitativo em estudos de caso. Os resultados revelaram uma empresa em fase de reestruturação interna, mas com grande capacidade de crescimento. Nela, observou-se que os processos de análise de crédito são meticulosos e que podem ser melhorados, com o objetivo de maior lucratividade e eficácia no processo.

PALAVRAS-CHAVES:

administração de produção; teoria das restrições; evolução do dinheiro

¹ Graduado do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

² Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

³ Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

⁴ Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

⁵ Graduando do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

■ **ABSTRACT**

Before the use of money, the popularly known form of negotiation was bartering, being a commercial exchange essential for survival. Today, one way to value the currency and labor is through the credit system, which has evolved over time, creating the need for tools to calculate credit risk for the company. In this study, based on the theory of constraints, we sought to evaluate the processes carried out in the credit sector of a card company. During the research, interviews were conducted and the company's customer service and support operations were monitored, taking into consideration the effectiveness of the qualitative method over the quantitative method in case studies. The results revealed a company undergoing internal restructuring, but with great growth potential. It was observed that the credit analysis processes are meticulous and can be improved, with the aim of greater profitability and efficiency in the process.

■ **KEYWORDS:**

production management; theory of constraints; evolution of money

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de sistemas de crédito mais sofisticados surgiu a partir da expansão do comércio ao longo dos séculos. Esse sistema trouxe consigo a necessidade da criação de várias ferramentas e métodos para avaliar o risco das empresas. Inicialmente, as avaliações eram simples, considerando critérios como reputação e relacionamento pessoal. Em meados dos anos de 1969, foi criada a internet e muita coisa mudou. Desde então, tudo vem girando em torno do World Wide Web (o famoso www), uma rede mundial de computadores interligados. A comunicação, cada vez mais, tem sido digitalizada, evoluindo também para as empresas, que agora utilizam a internet para se comunicar com os clientes, publicar seus resultados, procurar funcionários e também fornecedores, afinal de contas agora tudo está praticamente disponível na internet, números, dados e informações. Como o assunto é evolução, velocidade e eficácia, o processo de análise e liberação de crédito também vem passando por mudanças radicais (Brasil Escola, 2024; Cozman; Neri, 2021; Nakamoto, 2008).

No século XXI, com a grande proporção tomada pelas inteligências artificiais e por supercomputadores com alta capacidade de processamento e aprendizado, as instituições financeiras e empresas de crédito decidiram usar grandes fontes de dados, busca cruzada e algoritmo somados a esta inteligência artificial para avaliar, de maneira praticamente instantânea, o risco de determinados clientes. Esses novos recursos dispensam, muitas vezes, outra análise por parte de um humano com formação ou especialização para isso, independentemente se for pessoa física ou jurídica. Na maioria das vezes, é necessário tão somente um simples número de identificação pessoal (CPF) ou, para pessoas jurídicas, o CNPJ (Cozman; Neri, 2021; Nakamoto, 2008). Isso permite uma análise muito mais precisa e mais rápida do que aquela efetuada por ação humana.

A evolução tecnológica também se reflete no setor de negócios, nas empresas que operam no modelo de negócio conhecido como B2B, especialmente aquelas que fornecem cartões de crédito para outras empresas. A análise de crédito nesse contexto ainda precisa ser robusta e cuidadosa, dada a potencialmente alta exposição ao risco, principalmente quando se trata de empresas que, ao contrário de pessoas físicas, solicitam valores cada vez maiores para realização de suas operações. No entanto, as ferramentas modernas permitem que essas análises sejam feitas de maneira mais eficiente e em grande escala, utilizando não apenas dados financeiros, mas também informações públicas sobre as empresas, como seu histórico de transações, pontualidade de pagamentos, entre outros fatores, um dos grandes fornecedores desses dados

e análises, atualmente, é o Serviços de Assessoria S.A (SERASA), que, além de informações sobre as empresas, também traz análises e indicadores de seus sócios e administradores (Cozman; Neri, 2021; Nakamoto, 2008).

Ainda que de maneira indireta, nota-se a presença da Teoria das Restrições no contexto da evolução do crédito e do dinheiro, especialmente na identificação e superação de “gargalos” ou restrições, como a ineficiência do escambo, substituído pelo uso da moeda. Outros exemplos incluem a limitação de recursos físicos para trocas, a criação de bancos e digitalização das moedas, que atualmente podem ser enxergadas como valores em uma tela acessível na palma da mão. Essa transformação possibilita a realização de transações de alto valor em poucos segundos, por meio de simples toques de autenticação pessoal, diferentemente do período em que a movimentação de recursos dependia do uso do papel moeda, processo mais demorado e oneroso.

Os sistemas de análise de crédito evoluíram bastante e, atualmente, permitem avaliações quase instantâneas, com base em poucos dados numéricos. Diante do exposto, o objetivo geral este estudo foi entender a dinâmica da concessão de crédito, buscando uma análise mais aprofundada dos processos envolvidos em uma empresa de cartões de crédito a seus clientes. Procurou-se identificar pontos de restrição no processo de solicitação de aumento de crédito por clientes recorrentes, compreender a dinâmica dessas operações e propor soluções para melhorar os resultados e aumentar a retenção. Além disso, buscou-se aplicar os princípios da Teoria das Restrições (TOC) ao setor de atendimento ao cliente, com o propósito de aprimorar a eficiência e elevar os níveis de satisfação. A partir dessa perspectiva emergiu a seguinte questão científica: de que maneira a evolução tecnológica, aliada aos conhecimentos da TOC, pode contribuir para otimizar a produção de setores de análise e aprimorar os processos de tomada de decisão?

Justifica-se, assim, a importância deste estudo pela contribuição para uma melhor compreensão do contexto corporativo, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas internas e o fortalecimento da eficiência organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de produção

A Administração de produção ganhou força em 1780, com os estudiosos Taylor, Fayol e Ford. Em seguida, sua aplicação foi expandida para os setores comerciais e para as prestadoras de serviço (Peinado; Graeml, 2007; Slack, 2009).

Segundo Peinado e Graeml (2007), seis períodos compõem a evolução da Administração de produção, iniciando pelo período da Revolução Industrial, seguido pelos períodos da Pesquisas por tentativas, erros e acertos, da Consolidação da ciência da administração; da Abordagem

quantitativa; da Qualidade e excelência organizacional; e da Abordagem de coordenação da cadeia de suprimentos.

As atividades da Administração da produção transformam os recursos de entrada em resultados organizações, convertendo-os em produtos e serviços (saída). Esses processos envolvem desde o manejo de informações e materiais até a interação com clientes, configurando distintos modelos de transformação (Peinado; Graeml, 2007).

A Produção nas organizações se divide em três funções centrais: função marketing, que comunica a empresa com o mercado em que está inserida; função desenvolvimento de produtos, encarregada de criar bens e serviços a serem lançados ao mercado; e a função de produção, que visa atender as necessidades desse mercado (Slack, 2009). Como funções de apoio, destacam-se a contábil-financeira e a de recursos humanos, responsáveis por auxiliar, respectivamente, nos processos decisórios e na seleção de colaboradores (Slack, 2009).

A aplicação de pesquisas científicas em administração da produção no Brasil apresenta características específicas: embora existam estudos de natureza quantitativa e qualitativa, o método qualitativo ainda predomina em relação ao quantitativo, com destaque para a utilização de estudos de caso.

Quanto aos temas abordados, observa-se que os assuntos tradicionais — como a gestão enxuta e de projetos, processos e desenvolvimento de produtos e ergonomia — ainda possuem números considerados na produção científica. Paralelamente, novos temas, como gestão da cadeia de suprimentos e produtivas, redes e estratégia, têm ganhado ampla abordagem na literatura (Roman *et al.*, 2013).

2.2. Teoria das restrições (*Theory of Constraints* - TOC)

A Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* - TOC) foi desenvolvida pelo físico Eliyahu M. Goldratt, que possuía um vasto conhecimento em sistemas de produção. Sua difusão ocorreu por meio da publicação do livro *A Meta*, em 1984, e da criação do software de programação da produção, nomeado como Optimized Production Technology (OPT). A partir desse trabalho, novos conceitos de gestão da produção foram introduzidos e aperfeiçoados, entre eles o modelo Tambor-Pulmão-Corda (TPC) (Goldratt; Cox, 1984; Goldratt, 1990).

A aplicação dos princípios da Teoria das Restrições (TOC) pela gestão permite o aprimoramento e agilidade no processo de tomada de decisões, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, como o lucro e o crescimento (Fernandes *et al.*, 2009).

Primeiro, deve-se estabelecer um conhecimento comum sobre o problema, considerado mais importante que o conhecimento individual. A proposta da Teoria das Restrições enfatiza a importância da compreensão do coletivo, pois diferentes interpretações sobre um mesmo problema proporcionam o conhecimento das verdadeiras causas do problema (Lacerda;

Rodrigues, 2007). Em seguida, deve-se concentrar esforços na formulação de soluções que permitam à organização superar as suas restrições.

2.3. Evolução do Dinheiro

Antigamente, quando o dinheiro ainda não existia, as relações comerciais se baseavam essencialmente na confiança. O “crédito” como é conhecido, atualmente, existia até mesmo antes do dinheiro, em seus primórdios, quando as pessoas trocavam serviços e bens, às vezes até mesmo em favores, que viriam a ser pagos futuramente. Inventada como uma solução para as limitações da troca direta, o dinheiro, como hoje é conhecido, facilitou o comércio, ao proporcionar um meio comum de troca que possuía valor intrínseco ou representativo (Graeber, 2022).

Inicialmente, o dinheiro era representado por metais preciosos, grãos, gado, ou qualquer outro recurso amplamente aceito e valorizado por todos. Apesar de o dinheiro ter surgido para facilitar o comércio, o crédito não desapareceu; ao invés disso, evoluiu e se adaptou, integrando-se cada vez mais ao novo sistema monetário. Como destaca Ferguson (2008), *em seu livro O Ascenso do dinheiro: A história financeira do mundo*, com o passar dos anos a economia foi evoluindo e a prática do crédito se tornou cada vez mais formalizada e mais complexa.

Durante a Idade Média, surgiram os primeiros bancos em cidades mercantis (núcleos urbanos cuja economia era impulsionada pelas transações comerciais e pela prestação de serviços) da Europa, como Florença e Veneza. Esses bancos começaram a oferecer mais do que apenas a troca de moedas, passaram também a oferecer empréstimos para os comerciantes, prática que se assemelha ao crédito moderno, antecipando o dinheiro que o comerciante precisava para receber com um percentual de juros sobre esse valor posteriormente. Nessa época, consolidaram-se as primeiras formas de contratos e “notas promissórias”, transformando obrigações pessoais em instrumentos financeiros negociáveis. Isso marcou o início da indústria bancária moderna.

Desde as primeiras formações sociais, observa-se, em paralelo ao desenvolvimento da economia, a consolidação do conceito de dinheiro como meio comum de troca. O sistema monetário evoluiu do escambo para a utilização da moeda de metal, depois para o papel-moeda e, e então, avançando para dinheiro não tangível, ou melhor, o digital. A era digital trouxe consigo o conceito de dinheiro eletrônico e criptomoedas, transformando mais uma vez a maneira como as transações financeiras são realizadas (Nakamoto, 2008).

3 METODOLOGIA

Para identificar pontos cruciais para o início, processamento e finalização da demanda de análise e concessão ou não do limite para o cliente na empresa investigada, foi realizada entrevista e, posteriormente, uma análise do processo de solicitação de crédito do cliente

para com a empresa investigada. Em seguida, houve o acompanhamento das operações de atendimento e prestação do suporte ao(s) cliente(s) de maneira presencial e remota. Durante o acompanhamento foram esclarecidas dúvidas que foram consideradas cruciais para o entendimento da operação da empresa como um todo.

Na análise qualitativa da operação foram realizadas entrevistas para determinar o ponto de melhoria, sendo ele a concessão de crédito através da solicitação do cliente após possuir contrato vigente e em uso. Pontuada essa necessidade de melhoria, foram desenhados os fluxos de processo junto à equipe participante.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 - Empresa

A empresa estudada é identificada por Sociedade Limitada (LTDA), seu código e descrição de atividade Econômica Principal (CNAE) é o 66.13-4-00 - Administração de cartões de crédito. Já os secundários são: 62.01-5-01 - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda; 66.19-3-99 - Outras atividades auxiliares dos serviços financeiros não especificadas anteriormente; 74.90-1-04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários; 82.99-7-02 - Emissão de vales-alimentação, vales-transportes e similares; 82.99-7-99 - Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente (CNAE, 2006).

A empresa em estudo foi fundada no ano de 2008 e está em fase de remodelagem de seu organograma, com mudanças e reestruturações internas. A empresa possui 3 serviços diferentes ofertados aos seus clientes, todos eles oferecidos e voltados diretamente para empresas. De maneira geral, todos contribuem para auxiliar seus clientes a conseguirem fidelizar cada vez mais seus clientes finais. A empresa é composta por 12 colaboradores no setor analisado, dentre eles 2 são do nível estratégico, 2 do nível tático, e os outros 8 todos são do nível operacional.

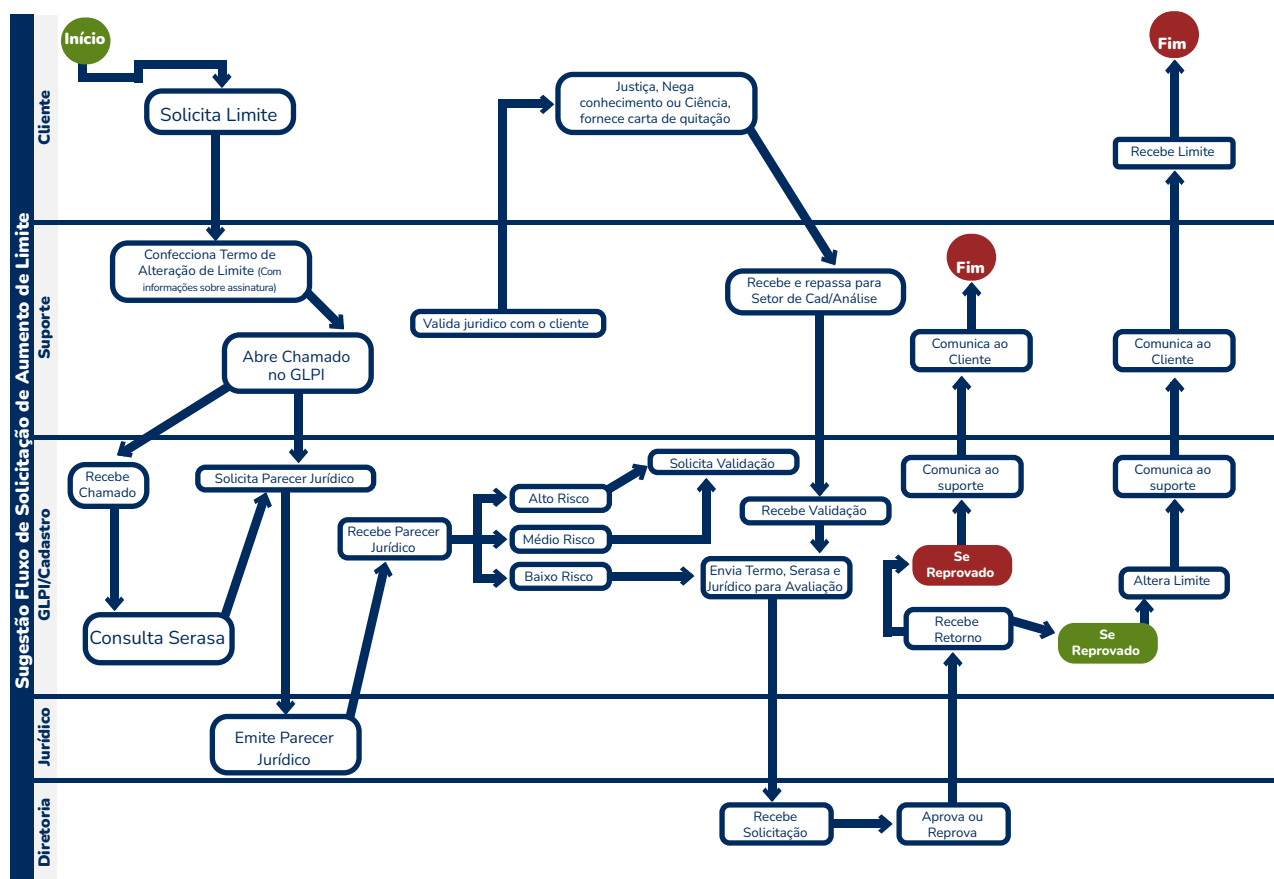
4.2 - Gestão da mão de obra

Quanto à mão de obra, a jornada de trabalho é de 44 horas semanais, sendo elas divididas em 8 horas e 45 minutos diários, com 1 hora e 15 minutos diário de horário de almoço/descanso, os 45 minutos diários fora estabelecidos em acordo coletivo. Os dias de trabalho são de segunda a sexta, para que não seja necessário trabalhar no sábado. A faixa etária da equipe é entre 21 e 50 anos e o nível de escolaridade vai do ensino médio à pós-graduação em andamento.

4.3 Descrição do processo produtivo

O processo analisado foi o de solicitação de crédito por parte dos clientes já com contrato ativo e que operam com a ferramenta fornecida pela empresa para gestão de seu crédito e de cartões que são utilizados por seus colaboradores para viabilizar sua operação (Figura 1).

FIGURA 1. Sugestão de Fluxograma de solicitação de aumento de crédito de limite.



FONTE: Os autores (2024).

Durante a observação, foi possível identificar os seguintes entes: o cliente; o setor de suporte do produto; o setor de cadastro e análise de crédito; a gerência e diretoria da empresa. O processo de solicitação de crédito pode ser dividido em 5 partes, sendo a primeira delas a identificação da necessidade de crédito adicional, seja por parte do suporte da empresa, ou pelo próprio cliente, que realiza a solicitação pontuando quanto é necessário/desejável para sua operação. Posteriormente a isso, o setor de suporte solicita a documentação necessária para determinada faixa de valor em R\$ solicitados (Quadro 1).

QUADRO 1 - O processo de solicitação de crédito

LIMITE ATÉ R\$ 30.000	R\$ 30.000 ATÉ R\$ 50.000	ACIMA DE R\$ 50.000
Envio do Termo de Afiliação, devidamente preenchido	Envio do Termo de Afiliação, devidamente preenchido	Envio do Termo de Afiliação, devidamente preenchido
Contrato Social e sua última alteração (caso haja)	Contrato Social e sua última alteração (caso haja)	Contrato Social e sua última alteração (caso haja)
RG e CPF dos sócios e cônjuges	RG e CPF dos sócios e cônjuges	RG e CPF dos sócios e cônjuges
Comprovante de endereço do sócio	Comprovante de endereço do sócio	Comprovante de endereço do sócio
Balanço Patrimonial (ECF ou Registrado na Junta Comercial)	Balanço Patrimonial (ECF ou Registrado na Junta Comercial)	IRPF
-	-	IRPJ
-	-	Balanço Patrimonial (ECF ou Registrado na Junta Comercial)
-	-	Relação de Faturamento (ultimos 12 meses)

FONTE: Os autores (2024).

Após o setor de suporte/relacionamento alinhar com o cliente o novo limite necessário ou desejado, é solicitada a listagem dos respectivos documentos. Após o recebimentos dos documentos é realizado o preenchimento do termo de afiliação/alteração. A empresa possui em seu sistema interno de operações uma ferramenta de atendimentos digital, onde é aberto um novo atendimento. As informações de data de abertura, hora, responsável pela abertura do processo, prazo para solicitação e documentos anexados são todos registrados automaticamente, via sistema.

Recebida a documentação, o setor de análise realiza a análise do balanço e DRE da empresa, pontuando os principais indicadores de liquidez (Seca, Corrente, Imediata e Geral), como também os de endividamento (Geral, de curto prazo e do patrimônio líquido). Também podem ser apresentados indicadores operacionais, como prazos médios de compra e recebimento, reposição de estoque e ciclo operacional e financeiro da empresa.

Além da análise, é feita uma consulta detalhada do CNPJ do cliente no SERASA, a fim de obter informações sobre a sua empresa e também sobre seus sócios e administradores. Essas informações dão uma visão prévia de como a empresa está em relação ao mercado e seus fornecedores, bem como de seu histórico de pagamentos na praça e informações de dívidas gerais. Também é solicitado ao setor jurídico da empresa uma análise jurídica da empresa e

seus sócios, em busca de identificar histórico de processos e informações judiciais públicas, que são avaliadas e classificadas como baixo, médio ou alto risco jurídico.

Quando não há risco jurídico, o setor de análise prossegue para apresentação da análise à diretoria, junto com a solicitação de limite adicional feita pelo cliente, para que a diretoria da empresa a autorize ou não. Havendo risco jurídico indicado, é solicitado ao setor de suporte/atendimento que sejam validadas com o cliente as informações dos processos ali contidas, entendendo que nos trâmites de processo é possível haver diferença entre informação na internet e o decorrer do processo. Assim são verificadas se as informações fornecidas ainda estão vigentes ou se já foram encerradas. Havendo encerramento/quitação, geralmente a empresa fornece carta de quitação ou documento equivalente, fornecidos ao setor de análise para então serem levados à diretoria.

Sendo reprovado o aumento de limite de crédito pela diretoria, a decisão é comunicada ao setor do suporte, através do mesmo sistema de atendimento. O setor também pode receber sugestão de solicitação de garantia para o cliente, no caso da insegurança da empresa quanto ao não cumprimento de pagamento da quantia solicitada, que virá a ser formalizada em contrato ou aditivo posteriormente.

No caso da aprovação, essa decisão é comunicada ao setor de suporte, junto com a solicitação da informação de melhor meio de assinatura e formalização pelo cliente (Digital via Plataforma D4 Sign, assinatura eletrônica própria ou assinatura a punho com reconhecimento de firma em cartório). O Cliente informa sua opção ao suporte, que retorna ao setor de cadastro/análise e então é emitido um termo de alteração de contrato/limite e enviado para o cliente realizar assinatura através do meio escolhido.

Após a realização das assinaturas pelo cliente, o sistema é atualizado e essa atualização é comunicada ao setor de suporte, que já sabia da autorização prévia da diretoria. Assim são seguidos os trâmites de formalização por parte da diretoria para assinatura e arquivamento/armazenamento do termo.

O processo pode durar dias ou até mesmo semanas, depende muito da velocidade do cliente em fornecer todos os documentos necessários. Essa questão foi pontuada como responsável pela maior demora do processo, muitas vezes por resistência do cliente em fornecer novamente todos os documentos, apontando, geralmente, que foram fornecidos inicialmente no ato do início do contrato.

5 CONCLUSÃO

Durante as discussões e levantamento das informações, foi identificado que o processo de análise de crédito é o mesmo usado para a adesão do cliente e para uma solicitação de aumento de crédito. No entanto, enquanto o processo de adesão ao produto e concessão do crédito é realizado

através de consultor comercial, o processo de solicitação de crédito adicional é realizado com o atendente de suporte, através de algum dos canais de atendimento. Isso demonstra a possível primeira causa da solicitação repetitiva de documentação relatada pelo cliente.

Também foi observado que os clientes geralmente realizam a solicitação de crédito imaginando que seja um processo simples e de aprovação rápida ou imediata, esquecendo que, assim como qualquer operação de crédito, exige análise prévia de dados, informações, histórico do cliente e também as documentações solicitadas, que muitas vezes apresenta resistência do cliente para fornecimento.

A solicitação de crédito muitas vezes não é compreendida como uma liberação maior de dinheiro, considerando que o dinheiro disponibilizado como forma de crédito acaba sendo apenas um meio para a empresa realizar um fim (sua operação). Muitas vezes, os clientes acreditam ser esse um processo simples e podem acabar esquecendo da importância de qualquer processo envolvendo o empréstimo ou a disponibilização de valores, principalmente dada a quantia alta que é necessária para uma empresa.

Durante a construção do fluxo do processo, identificou-se que a gerência não possui autonomia para a liberação de valores, limitando-se a acompanhar o andamento das operações de forma indireta. Além disso, verificou-se que, após a aprovação do crédito, é necessário retornar ao setor de suporte para solicitar ao cliente a definição do melhor meio de assinatura. Essa etapa configura uma possível restrição no fluxo operacional, uma vez que a equipe sugeriu que a escolha do método de assinatura poderia ser incluída já no termo de solicitação de limite.

Atualmente, o procedimento ocorre apenas após a aprovação do crédito: o cliente é contatado para indicar a forma de assinatura e, somente depois da confirmação de concordância, é realizada a alteração e disponibilização do novo limite no sistema. Com o intuito de conferir maior fluidez e agilidade ao processo, a equipe levantou questionamentos sobre a abrangência do contrato inicial, especialmente quanto às cláusulas relacionadas à alteração de limites e valores.

Outro ponto observado refere-se à validação jurídica do levantamento. A equipe questionou se tal validação seria realmente necessária em casos de baixo e médio risco, sugerindo que sua obrigatoriedade fosse restrita apenas às situações de alto risco. Alternativamente, propôs-se que a decisão sobre a necessidade de validação jurídica fosse delegada à gerência, que detém maior conhecimento sobre a operação, o cliente e o contexto da solicitação. Por fim, sugeriu-se que, após a aprovação do crédito, a alteração fosse imediatamente executada e, em

seguida, comunicada ao suporte, que, por sua vez, informaria o cliente sobre a aprovação e a necessidade de formalização da alteração contratual, conforme o método de assinatura definido na abertura do processo.

Além disso, considera-se pertinente um alinhamento prévio entre as equipes quanto à solicitação de documentação atualizada, especialmente no que se refere à Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), ao balanço patrimonial e aos documentos de identificação dos sócios. Esses documentos, por possuírem maior validade e intervalo de atualização, devem ser solicitados de acordo com o tempo decorrido desde a adesão do cliente ao produto ou crédito.

Sugere-se, para tanto, a criação de uma tabela de controle que indique a periodicidade adequada para cada tipo de documento, ou, alternativamente, a implementação de um sistema de consulta automática, capaz de sinalizar quais documentos necessitam de atualização. Tal medida contribuiria para evitar solicitações desnecessárias aos clientes, otimizando o processo e reduzindo retrabalho.

Adicionalmente, levantou-se o questionamento sobre a validade da análise de crédito realizada pelo setor, especialmente nos casos em que o cliente solicita novo crédito dentro de um determinado período de tempo. Essa reflexão busca estabelecer critérios mais claros para a reutilização de análises recentes, evitando repetições e garantindo maior eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

- BRASIL ESCOLA. **História da internet**. 2024. [S. l.]: Uol, 2024. Disponível: <https://brasilecola.uol.com.br/informatica/internet.htm>. 26 fev. 2024.
- CNAE. **Estrutura detalhada CNAE 2.0 e subclasse**: Quadro resumo CNAE 2.0 – subclasses. Rio de Janeiro: IBGE/Diretoria de Pesquisas/CEEC, 2006. Acesso: 27.02.24. Disponível: https://cnae.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/EstruturaDetalhadaCNAE_CNAEFiscal2_Atualizada.pdf
- COZMAN, Fabio G.; NERI, Hugo (org). O que, afinal, é Inteligência Artificial? In: COZMAN, Fabio G.; Plonski, Guilherme Ary; NERI, Hugo Neri. **Inteligência artificial [livro eletrônico]** : avanços e tendências / organizadores Fabio G. Cozman, Guilherme Ary Plonski, Hugo Neri. São Paulo : Instituto de Estudos Avançados, 2021. PDF Disponível: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Inteligencia-artificial=avancos-e-tendencias.pdf. Acesso: 26 fev. 2024.
- FERGUSON, N. **O Ascenso do Dinheiro**: A História Financeira do Mundo. Rio de Janeiro: Planeta do Brasil, 2008.
- FERNANDES, F. S., et al. A teoria das restrições: estudo de caso em uma indústria de couros do Estado de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 59-82, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2009v6n11p59>. Acesso em: 26 fev. 2024
- GOLDRATT, E. M. **O Que é essa coisa chamada teoria das restrições e como implementá-la?** [S. l.]: North River Press, 1990.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta**: Um Processo de Melhoria Contínua. [S. l.]: North River Press, 1984.
- GRAEBER, D. **Dívida**: os primeiros 5000 anos. [S. l.]: Leya, 2022.
- LACERDA, D. P.; RODRIGUES, L. H. **Compreensão, aprendizagem e Ação**: A abordagem do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições. Resende: SEGeT, 2007.
- NAKAMOTO, Satoshi. **Bitcoin**: Um Sistema de Dinheiro Eletrônico Peer-to-Peer. 2008. Disponível em: www.bitcoin.org. Acesso em: 26 fev. 2024.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: Operações industriais e de serviços. [S. l.]: Unicenp, 2007.
- ROMAN, D. J., et al. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da produção no Brasil. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 131-144, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276200242_A_Abordagem_Qualitativa_na_Pesquisa_em_Administracao_da_Producao_no_Brasil. Acesso em: 26 fev. 2024
- SLACK, N., et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.



Revista Colóquio: v.07, nº.1, 2025

ISSN 2237-633x