

**CENTRO PAULA SOUZA**

GOVERNO DO ESTADO DE

**SÃO PAULO**

**Faculdade de Tecnologia de Americana  
Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transportes**

**RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO EM COMPRAS DE  
MATÉRIA PRIMA DE ATUADORES  
IMPORTADOS**

**SILMARA CRISTINA DE SOUZA**

**Americana**

**2011**

# **RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO EM COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA DE ATUADORES IMPORTADOS**

**SILMARA CRISTINA DE SOUZA**  
marahpirovani@yahoo.com.br

**Trabalho Monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Fatec-Americana, sob orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Aranda Batocchio.**

**Área: Comunidade e Sociedade.**

Americana, 02 de Junho de 2011

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dra. Maria Cristina Aranda Batocchio  
(Orientadora)**

**Prof. Me. José Eduardo Rossilho de Figueiredo**

**Prof. Esp. Maricê Léo Sartori Balducci**

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Dr<sup>a</sup> Maria Cristina Aranda Batocchio, por confiar no meu trabalho e me deixar sentir confiante em minhas decisões, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. Muito obrigada por ser atenciosa comigo principalmente nos momentos em que encontrei obstáculos em meu caminho acadêmico, mostrando com firmeza que não deveria interromper meus estudos por causa de pessoas irrelevantes. Por saber demonstrar com muito carinho que podia confiar em você. E mais ainda, obrigada por muitas vezes secar minhas lágrimas, e nos momentos felizes rir das minhas travessuras comigo.

À professora Dra. Acácia de Fátima Ventura, agradeço os conselhos, a leitura minuciosa do meu trabalho, a correção, agradeço por ouvir minhas bobagens, relatar coisas interessantes e acrescentando no meu repertório, me transmitindo confiança e abrindo novos horizontes.

À banca examinadora deste trabalho.

A todos os professores que, com paciência, me transmitiram seus conhecimentos emprestando livros ou contatos, e dando conselhos.

Ao professor Odilon Belmont Filho, muito obrigada pela forma adaptada de me dar aula de matemática.

Ao meu amigo Robson Coracini, por ficar bravo comigo, por falar tanto na minha monografia e *marshmallow*, por todos estes anos de amizade, por me ensinar a pular o muro no ensino médio, pelas caminhadas no parque ecológico, por me passar livros constantemente, mesmo dizendo que sou muito louca por leitura. Por contar com detalhes, como ninguém, as cenas de um filme e ler a legenda ao mesmo tempo. A propósito, amo assistir filmes com você. Agradeço ainda por muito tempo ter tido paciência de ler livros e revistas para mim.

Raiza Tronquin, obrigada por procurar livros pra mim como se fosse seu trabalho, por todas as vezes em que meu computador fazia alguma gracinha visual comigo e você ir me socorrer, por todas as ajudas paralelas.

Fátima Magossi, por ser muito amiga em todos os momentos e sempre aprender com sua amizade.

Débora Torricelli, muito obrigada pelos almoços e poder contar com seu carinho.

Meus primos Juliane Verusca Rodrigues e Júlio Cesar Rodrigues, sem vocês eu não seria o ser humano que sou.

Esta será uma homenagem póstuma pelo fato de na época em que ocorreu minha ida para uma escola que me aceitasse como aluna regular, não tinha maturidade para agradecer a uma pessoa que lutou para que eu permanecesse mesmo contra a vontade dos pais dos alunos e de alguns professores. Tarde para dizer a ele o quanto sou grata, mas não para dizer ao mundo que ele foi quem abriu uma porta que jamais se fechou. Muito obrigada, Gerson!

Midori Kimoto, desde o momento em que te conheci, imaginei que nosso relacionamento seria além de aluna-professora. Te agradeço pelo acompanhamento que faz até hoje, principalmente na correção da monografia, por se preocupar com meus estudos, por passar tantas horas transcrevendo textos em Braille para meu conforto, dividir comigo frustrações e alegrias, insistir silenciosamente para que eu me tornasse uma pessoa independente, criticar atitudes nos momentos oportunos tão elegantemente. Nunca esquecerei do alerta sobre o primeiro namoradinho com quem tive um flerte... obrigada, quase irmã!

Juliana Mara Pilla, obrigada por TODOS os anos dedicados a ler apostilas para mim, ter me ensinado o melhor caminho para pegar ônibus perto da faculdade, me defender com garras de tigre de todos que bloqueiam meu caminho, por estar presente em situações difíceis na minha vida. Obrigada!

Flávio, obrigada pela livre e espontânea pressão que sofreu comigo por parte dos meus colegas. Por ensinar-me tantos valores, antes insondáveis e poder aprender sempre com sua humildade, discrição, atenção, carinho e seu repertório fascinante. Jamais esquecerei da maneira minuciosa em que descreveu gráficos, paisagens e perigos para que eu tivesse uma visão real das coisas.

Suzi Cardozo, obrigada por todas as correções. Saiba que em muitas atitudes me espelho em você. Sou sua fã.

Moacir Francisco Alves, muito, mas muito obrigada mesmo por ter me dado aulas.

Tia Débora Elaine Calegão Toschi, obrigada por ler os últimos livros.

Thiago Seiji Haraguchi, obrigada pela perfeição. E a toda a equipe da biblioteca da Fatec, em especial a Valquíria.

Maurício Juni Ferreira... obrigada pelo incentivo. Mesmo você não estando aqui, ainda aprendo com suas lições.

Aos colegas de sala, se não tivesse aprendido com vocês tanta bobagem (palavrões e outras besteiras cabeludas) não terminaria os estudos

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Marilza Pirovani e Homero Mesquita da Silva. Os amo!

Ao meu namorado Denilton Basso Ramires, por aliviar meu estresse, disponibilizar e ler livros para mim, formatar e colocar leitor de tela em meu computador, pelo carinho, por me ouvir e toda a dedicação. Te amo!

Tigrão, por permanecer aos meus pés todo o tempo em que estive escrevendo a monografia. Pena que você não lê. Te amo!

Minha irmã Grasi, por cuidar de mim como se fosse um tesouro e chegar a mudar de escola para ficar perto de mim. Te amo!

## RESUMO

Este estudo pretende esclarecer a importância de uma boa comunicação no sistema interno das empresas, dos setores com a área de compras e os tipos de ruídos que podem afetar as mensagens no ato das transmissões, apresentando possíveis ferramentas que auxiliem decifrar os ruídos provocados pela forma com que as mensagens foram redigidas e compreender os vários significados em que os códigos tenham sido utilizados, uma vez que as maneiras erradas de comunicar-se geram compra de mercadorias desnecessárias. Este trabalho baseia-se em uma consistente revisão bibliográfica de autores de grande relevância, permitindo, a partir dos resultados obtidos, sugerir aos departamentos da empresa aplicações de recursos disponíveis que mais se adequem à cadeia de suprimentos, para auxiliar no desenvolvimento de novas técnicas de comunicação.

**Palavras Chave:** Comunicação; Cadeia de Suprimentos; Competitividade.



## **ABSTRACT**

This study aims to elucidate the importance of good communication in the internal system of companies; between their many divisions and the purchase departments. It's also mentioned the types of noises that may affect messages during their transmission, presenting tools that help to decode the noises caused by the way in which those messages were written. This way, it's intended to understand the different meanings that result from the usage of the codes in these messages, once wrong way of communication drawon unnecessary purchase of goods. This work is based on a consistent review of authors of great relevance, which allows to suggest, the company's departments, the use of available resources which most fit the supply chain, to help in the development of new communication techniques.

**Keywords:** Communication; Supply Chain; Competitiveness

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 A ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS.....</b>	<b>24</b>
<b>2 CADEIA DE SUPRIMENTOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 O FLUXO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS .....</b>	<b>33</b>
<b>3 COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 O QUE CAUSAM OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 MINIMIZANDO OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>39</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o ser humano busca formas de ser compreendido pelos outros, através de gestos e expressões faciais. Porém, essas formas utilizadas não eram suficientes. Foi então que surgiu a fala (DORIA e DORIA, 1999).

A fala tornou-se o principal instrumento da comunicação, mas não foi, nem é a forma eficaz de contato interpessoal. Ao longo da história da comunicação humana, as pessoas procuraram deixar uma marca que pudesse eternizar sua passagem pela terra. E evoluíram desde a escrita, até o que conhecemos hoje, a informatização global (DORIA e DORIA, 1999).

As empresas há muito tempo vem aperfeiçoando métodos de vender seus produtos para o consumidor. Uma delas é o modo de transmitir as mensagens e qual o melhor veículo a atingir o maior número de pessoas ao mesmo tempo (CHRISTOPHER, 2007).

No ramo da metalurgia, especificamente no departamento de compras, constata-se frequentemente ruídos na transmissão de mensagens que impedem que os pedidos estejam de acordo com o solicitado pelo requerente de atuadores importados.

Com o propósito de diminuir a despesa de um pedido equivocado, a comunicação e os canais que estabelecem conexão, dentro da organização, passam constantemente por mudanças, visando uma melhora nos meios de se obter maiores detalhes sobre o produto a ser adquirido (CHOPRA e MEINDL, 2006).

O mercado globalizado exige das empresas implementações capazes de modificar estruturas antes consolidadas, e trazê-las para uma realidade que se renova todos os dias. O que era considerado inovador, passou a ser obsoleto e distante do que os consumidores esperam. E o contrário também pode ocorrer. O que era obsoleto se torna uma nova ferramenta aperfeiçoada, e moldada para os dias de hoje. Chopra (2006) aponta a necessidade de as organizações estarem

focadas no que os clientes desejam e seguir inovando, sem deixar de lembrar que os concorrentes estão fazendo o mesmo.

Doria e Doria (1999) relatam que, das inovações mais relevantes para o sucesso das empresas, surgiu um novo foco nas atenções despertadas nos empresários e gestores, mas que não estava visível pelo fato de ficar implícita em todos os setores da sociedade e nos departamentos empresariais.

A comunicação empresarial nunca esteve tão em evidência como no cenário atual devido à inclusão tecnológica e a explosão de novos aparelhos como ferramentas competitivas no mercado mundial. Segundo Doria e Doria (1999), os aparelhos de tecnologia têm o poder de unir pessoas de várias etnias sociais, oferecendo uma vastidão de produtos e serviços ao alcance de todos e ao mesmo tempo.

Doria e Doria (1999) ressaltam os tipos de comunicação simples como o falar e ouvir e o responder e ouvir. Neste sistema, as posições mudam constantemente, e há sempre um emissor, que é o que fala, e o receptor, que é o que responde. Intermediariamente na comunicação está o canal, que leva a mensagem até as pessoas. Neste caso o canal pode tanto ser um aparelho tecnológico, quanto o espaço físico entre duas pessoas que conversam. Dentre os canais tecnológicos de comunicação citados, o autor menciona o telefone celular, televisão, rádio e a internet. Estes aparatos eletrônicos são considerados pelo autor meios de comunicação de massa. Os meios de comunicação de massa são todos os canais em que as mensagens veiculadas atingem uma grande parcela da população que estão conectadas aos aparelhos.

Doria e Doria (1999), além da comunicação que envolve a tecnologia, encontra-se a comunicação escrita, que vai de livros revistas, jornais, que com passar do tempo exigiram técnicas elaboradas de escrita e símbolos criteriosos para prender a atenção do leitor. As diversas técnicas de comunicação levaram as novas formas de transmissão de mensagens como os desenhos, fotografias, imagens áudio visuais e comerciais publicitários para facilitar o entendimento do receptor das mensagens.

Blikstein (2010), diz que para a comunicação ser completa, precisa-se de remetente, destinatário e mensagem. Neste contexto o remetente emite uma mensagem, estimulando o destinatário a responder. O remetente torna-se responsável pela forma de emissão e recepção, verificando se a mensagem contém ruídos que impedem o destinatário de entender a mensagem. O destinatário por sua vez deve ficar atento no tipo de resposta esperado pelo remetente e compreender seu significado.

O autor apresenta um modelo de comunicação eficaz, que diminui os ruídos provocados na transmissão da mensagem. O remetente é a pessoa que tem uma ideia, uma mensagem que deseja transmitir, ou comunicar. O codificador, o tipo, ou a forma que o remetente irá manifestar as idéias. A mensagem é a expressão da idéia que o remetente deseja comunicar. O canal é o meio pelo qual a mensagem será conduzida. O decodificador é o mecanismo responsável pela ação de decifrar a mensagem pelo destinatário. O destinatário é a pessoa final da mensagem. Quando ocorre alguma coisa impedindo que o significado do remetente não seja compreendido pelo destinatário, chama-se a isto de ruídos na comunicação.

Morais (2009) especifica a importância da compreensão dos códigos entre as pessoas envolvidas no diálogo, e cita quatro variáveis que indica a intenção necessária para um bom entendimento: aptidão para a compreensão, veracidade, franqueza e acerto. De maneira mais particular, essas quatro variáveis predeterminam que os ouvintes concluam da mesma forma o que se quer expressar.

No entanto, Blikstein (2010) Doria e Doria (1999), dizem que, para a comunicação ser compreendida em amplitude, é preciso estar integrado num sistema que se saiba antecipadamente os códigos que compõem o contexto inserido no território em que se passa o ato da comunicação, seja ela escrita, falada, desenhada, fotografada, em áudio visual, radiofônica etc. Os códigos se baseiam geralmente no idioma falado e na linguagem utilizada diariamente.

Chopra e Meindl (2006), explicam que a cadeia de suprimentos começa no cliente, o comprador do produto, do cliente para o varejista que disponibiliza o produto, do varejista que disponibiliza o produto para distribuidores, dos

distribuidores para fabricantes. Nesta cadeia existem os elos que são os fornecedores de fornecedores, que fornecem matéria prima, embalagens, transporte etc.

Chopra e Meindl (2006) instruem que a cadeia de suprimentos deve ser um movimento contínuo de informações, produtos e dinheiro. Sem informação o lojista não terá produtos, que por sua vez não adquire lucro. Assim, nos vários estágios da cadeia de suprimentos, este fluxo tem a necessidade de permanecer constante. Os estágios não obedecem a uma regra específica, a cadeia de suprimentos pode reduzir os elos a partir das prioridades de cada seguimento mercadológico.

O principal canal de informação de atendimento de demanda, de acordo com Chopra e Meindl (2006), são os clientes. Afirmam que com o pedido do consumidor, a necessidade e a forma com que o pedido foi emitido, pode-se definir em quanto tempo o cliente deseja o recebimento do produto. Através destes mecanismos, as empresas buscam uma maior modernização em suas ferramentas de comunicação nos processos da cadeia de suprimentos.

Chopra (2006) mencionam as vantagens que os canais de comunicação permitem oferecer quando a sinergia é fundamentada em integrar todos os canais de tecnologia, ou no sistema convencional. Uma delas está no aprimoramento de atender, na data fixada, tanto os pedidos internos da empresa, quanto os pedidos dos clientes externos. Assim, a cadeia de suprimentos estabelece metas dotadas de planejamentos estratégicos, visando melhorar a cada dia.

Christopher (2007) acredita que um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, é capaz de manter uma empresa líder por muito tempo em relação aos concorrentes, mostrando a necessidade de comunicação intensa entre os elos da cadeia, e principalmente dentro da organização entre os setores da empresa, uma vez que em visões de muitos gerentes o marketing, produção, distribuição e compras de materiais, são seguimentos isolados, quando na realidade, são complementos estratégicos de gerenciamento.

Este trabalho baseia-se nas obras de Chopra (2006), pelo fato de demonstrar com clareza os sistemas e mecanismos propostos para um bom desempenho da cadeia de suprimentos. Esses autores defendem o gerenciamento de forma sistemática e objetiva de canais de comunicação, o que se propõe com esta pesquisa. Doria e Doria (1999) estão incluídos, já que a obra preenche de informações com as formas de comunicação mais utilizadas no universo corporativo, Blikstein (2010), que reforça essa idéia, incentivando novos métodos de comunicação, e os vários modos de se atrair as pessoas a adotarem com mais responsabilidade os modelos de expressão.

Ainda a obra de Morais (2009) será uma fonte de recurso a ser pesquisada, devido à importância para este trabalho, principalmente por ressaltar a metodologia de comunicação descrita minuciosamente.

O presente trabalho procura identificar e analisar os procedimentos comunicativos que interferem na relação e que podem acarretar em ruídos expressivos, prejudicando o desempenho da cadeia produtiva, bem como aquisição de mercadorias desnecessárias (BLIKSTEIN, 2010).

Como **pergunta** que se buscou responder foi: Os produtos solicitados estarão de acordo com a emissão dos pedidos no que diz respeito à forma escrita?

As **hipóteses** foram: o nível de ruídos afeta a relação entre os elos da cadeia e a forma de comunicação minimiza os ruídos na transmissão de informação na cadeia de suprimentos.

O **objetivo geral** consistiu em estudar maneiras eficazes de diminuir os equívocos provocados na transmissão de dados e informações empresariais, visando reduzir eventuais prejuízos ao empregador.

Os **objetivos específicos** foram: Conhecer os ruídos de comunicação existentes na transmissão de dados, para evitar a compra de produtos desnecessários; Especificar os ruídos na comunicação originados pelo requerente da solicitação, através de embasamentos teóricos para compreender os

procedimentos que melhor atendam as questões levantadas no objetivo geral e, Abordar os tipos de códigos na comunicação e a importância, de o solicitante, ter uma bagagem de vocabulário eficiente para inferir no entendimento de ambas as partes, visando minimizar eventuais erros nos pedidos.

Como **metodologia** para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método didático, baseada na pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007), consiste em um conjunto de documentos que possa servir de pesquisa baseada em referencia teórica. Dentre os documentos citados estão compêndios, os livros, artigos, textos, enciclopédias e mais recentemente a internet como uma ferramenta para facilitar pesquisa em bancos de dados em sites de consulta de periódicos, teses, dissertações, artigos além de bibliotecas ao redor do mundo.

Já para Amaral (2007) a pesquisa bibliográfica é a compilação e consulta de fontes escritas através de fichamentos, catalogação, levantamento de dados, e seleção de documentos idôneos, tudo que servir de informação para uma pesquisa estruturada teoricamente a fim de se chegar a algumas conclusões através de pesquisa manual, nos livros, e mais atualmente, eletronicamente.

"COMUNICAÇÃO é o estudo das relações entre a cultura e os meios de comunicação de massa." (DORIA e DORIA, 1999, p. 21).

Cadeia de suprimentos pode ser entendida como "Uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais." (CHRISTOPHER, 2007, p. 5).

Uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing,



operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras (CHOPRA e MEINDL, 2006, p.3). Portanto a comunicação na cadeia de suprimentos é indispensável para tomadas de decisões já que engloba todos os departamentos de uma organização.

A partir do exposto o trabalho se **justificou** em função de a comunicação no contexto social ter um papel imprescindível entre as relações no que diz respeito aos aspectos cultural, econômico e de sobrevivência. Nas organizações, ela assume uma posição de extrema importância, seja no desenvolvimento de novos produtos, em vendas, em marketing, ampliação na gama de fornecedores, produção, e mais atualmente as empresas passaram a se preocupar com funcionamento dos canais internos de comunicação entre os setores da companhia (CHOPRA e MEINDL, 2006).

Dentro das empresas, podem-se observar dois tipos de comunicação: a formal e a informal. Na formal, são veiculadas mensagens oficiais através dos canais formais, como os quadros de aviso, e-mails, boletins, cartazes, intranet, reuniões, conferências, telefone. Na comunicação informal, mais conhecida como “rádio peão”, as mensagens consideradas inadequadas circulam sem controle dos gerentes (BLIKSTEIN, 2010).

O fato da empresa se comunicar mal gera conflitos difíceis de serem solucionados. O mais nocivo e visível, a desmotivação dos funcionários. A partir dos funcionários desmotivados, desencadeia um processo aparentemente isolado, clientes insatisfeitos, e fornecedores perdendo a confiança, desestimulando a comunicação interna e externa (CHOPRA e MEINDL, 2006).

Nessa linha de raciocínio, a empresa está a mercê da ferramenta mais importante para sua expansão, a comunicação. A comunicação deixou de ser objeto excluído nas discussões de estratégia para ser fruto de expectativa de competitividade diante da pluralidade mercadológica. Os consumidores com mais oportunidades de escolha de produtos similares buscam uma marca que atenda suas necessidades, conforme as ferramentas oferecidas pelas empresas. Como ferramentas de comunicação, pode-se citar o espaço físico (quiosques, lojas, supermercados etc.), onde o consumidor final fará os pedidos, ou simplesmente pegará de alguma prateleira, e os tecnológicos (telefones, internet), onde o cliente

fará uma ligação para a central da empresa, ou conectar-se a algum terminal desktop, fazendo a solicitação virtualmente, e esperará o tempo necessário para que seu pedido seja processado e entregue (CHOPRA e MEINDL, 2006).

As ferramentas utilizadas pelas empresas devem satisfazer em primeiro lugar os clientes. Os clientes de uma empresa não se restringem apenas aos clientes externos. As ferramentas, portanto, precisam atender as convicções e a certeza de que o produto solicitado do cliente interno corresponderá à data especificada na entrega do pedido; que a encomenda será o mesmo fornecido pela descrição do produto; que o produto atenda as exigências para o consumo final (CHOPRA e MEINDL, 2006).

Introduzindo políticas de maximização da informação, a empresa adquire melhores resultados, uma vez que contribui para o avanço tecnológico e sucesso da mesma. Desta maneira, a comunicação ajuda na diminuição de custos, maior responsividade, aproveitamento dos canais e veículos de comunicação, melhor organização de materiais, além de promover o desenvolvimento e a expansão das empresas. Por meio do processo comunicacional, os gestores conseguem planejar, controlar, organizar, liderar e influenciar, tanto os clientes internos como externos. Implantando a comunicação corporativa, a empresa transmite informações de seus produtos, mercadorias e serviços, ganhando um diferencial competitivo (CHOPRA e MEINDL, 2006).

Este estudo pretende esclarecer a relevância de uma boa comunicação no sistema interno dos setores com a área de compras e os tipos de ruídos que podem afetar as mensagens no ato das transmissões, com o propósito de apresentar possíveis ferramentas que auxiliem decifrar os ruídos provocados pela forma em que as mensagens foram redigidas, e compreender os vários significados em que os códigos tenham sido utilizados. Por meio dos resultados obtidos neste trabalho, sugerir aos departamentos da empresa uma aplicação otimizada dos recursos disponíveis no mercado de tecnologia para auxiliar no desenvolvimento de novas técnicas de comunicação (BLIKSTEIN, 2010).

O trabalho foi estruturado em **quatro** capítulos, sendo que o **primeiro** aborda a comunicação como meio de interação social e as várias formas de transmissão de informações, bem como os processos que permeiam a atividade de expressar algo nos múltiplos canais oferecidos, o **segundo** conceitua logística e busca os pontos-chaves de gestão de Suprimentos/Compras.

Já o **terceiro**, descreve os principais ruídos na comunicação interna de uma empresa e discute as possíveis causas de uma mensagem chegar distorcida ao receptor.

Com base nas informações conseguidas a partir dos estudos realizados nos capítulos anteriores, o capítulo **quatro** se reserva às **Considerações Finais**.

## **1 COMUNICAÇÃO**

Este capítulo aborda a comunicação como meio de interação social e as várias formas de transmitir informações bem como os processos que permeiam a atividade de expressar algo nos múltiplos canais oferecidos; A influência da estrutura comunicacional como método de escolha de como e onde transmitir mensagens; A comunicação dentro da empresa e os veículos pelos quais se propagam informações; Os modos que interferem nos diálogos e a integração de todos os departamentos com ferramentas adequadas para cada público.

### **1.1 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO**

Desde os primórdios, o ser humano busca formas de ser compreendido pelos outros, através de gestos e expressões faciais. Porém, essas formas utilizadas não eram suficientes. Foi então que surgiu a fala (DORIA e DORIA, 1999).

A fala tornou-se o principal instrumento da comunicação, mas não foi, nem é a forma eficaz de contato interpessoal. Ao longo da história da comunicação humana, as pessoas procuraram deixar uma marca que pudesse eternizar sua passagem pela terra. E evoluíram desde a escrita, até o que conhecemos hoje, a informatização global (DORIA e DORIA, 1999).

A comunicação, segundo Morais (2009), inicia-se com a reunião de duas ou mais pessoas que compartilham informações, experiências, conhecimentos, sentimentos e a intenção de entendimento recíproco. Nesse âmbito, ao longo do processo comunicacional, foi necessário criar regras que desenvolvessem a compreensão mútua.

A autora continua dizendo que a comunicação estabelece vínculos sociais e é o fio condutor de relações interpessoais que, de alguma forma, garante a sobrevivência. Nessa perspectiva, torna-se indispensável um repertório comum entre as partes envolvidas no diálogo pelo processo comunicacional.

Blikstein (2010) confirma o conceito de que, para que haja compreensão em ambos os envolvidos na comunicação, a idéia deve ser passada de maneira bem explicada, expondo os propósitos com objetividade, observando onde e como as palavras estão sendo utilizadas; acrescenta que a comunicação é o ato de tornar uma idéia comum, de compartilhar pensamentos com os outros.

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos — fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo (REGO, 1986, p. 11).

Para Bessa (2006), existem três tipos de comunicação: interpessoal, institucional e de massa. A comunicação interpessoal é a troca de informação entre pessoas através de alguma linguagem, como: gestos, escrita, fala e imagens. Para que esse contato aconteça, é necessário algum meio como a carta, o livro, o computador, a voz, o telefone, o corpo, permitindo relacionar com outras pessoas numa troca constante de informação.

O segundo tipo de comunicação, a institucional, é uma transmissão de informação dentro do espaço onde se exerce um papel institucional para um público específico, mediado por um meio que normalmente é a mídia: murais, boletins, memorandos, catálogos, intranet, funcionários, entre outros.

O terceiro tipo, a comunicação de massa, é a transmissão de informação que não está direcionada a um público específico, mas atinge a todos. Ela se realiza através dos meios de comunicação, que alcançam multidões, e é uma comunicação repleta de linguagem simples, propagada por meio de estações de rádio, jornais, televisão e internet.

## **1.2 A ESTRUTURA DA COMUNICAÇÃO**

A comunicação, segundo Bessa (2006), ocorre em dois ambientes: no ambiente formal e no ambiente informal, em diferentes relacionamentos sociais de pessoas e pessoas, e instituições e pessoas.

A comunicação informal não segue uma norma, ainda de acordo com Bessa (2006) ela acontece conforme as pessoas desejam manifestar-se sobre diversos assuntos ou dar opiniões a respeito do que leu ou assistiu, trocar idéias, relatar histórias e acontecimentos, descrever seres, contar piadas. Enfim, a comunicação informal está diretamente ligada a uma forma direta de conversar ou gesticular sem a preocupação de utilizar palavras normativas. Acrescenta que a comunicação formal obedece a certas regras de caráter específico, visando informar com clareza, e certo rigor, os assuntos que são destaques dentro de organizações. A formalidade segue padrões e linguagens corretas, muitas vezes, precedidas de documentos oficiais, memorandos, cartas, circulares, convites, manuais, formulários, que comprovam a seriedade do ato.

As técnicas de uma boa comunicação exigem cuidados a serem administrados. De acordo com Blikstein (2010), a estrutura da comunicação é formada por remetente, destinatário e mensagem. Esse autor aponta a inconveniência em utilizar os termos emissor e receptor, que para ele são os veículos pelos quais as mensagens são transmitidas, enquanto remetente e destinatário são os seres dotados de vida.

Remetente ou emissor é o agente que transmite a mensagem. Destinatário é a quem se destina a mensagem. Nesse ciclo, a mensagem precisa de algum canal para ser decodificada.

Bessa (2006) diz que, para que as informações sejam transmitidas, precisam ser produzidas. A fonte, ou remetente, produz as informações, que são passadas para o destinatário. Para que as informações sejam transportadas, é preciso um emissor, ou codificador, que permita compreender os códigos transmitidos através de sinais pelo remetente. Receptor, ou decodificador, é aquele que transforma as mensagens em algum significado.

Blikstein (2010) explica que as mensagens são feitas de signos. Os signos são constituídos de símbolos, imagens, palavras, sons, gestos, letras. Dos signos, surgem o significante e o significado. O significante são os estímulos físicos que introduzem uma idéia. O significado é o que a idéia representa.

Doria e Doria (1999) definem canal como veículo por onde as mensagens são transmitidas. Deste modo, os canais utilizados são: fala, gestos, televisão, espaço físico, rádio, livros, celulares, jornais, revistas e mais atualmente a internet.

Blikstein (2010, p. 23) escreve que ruídos na comunicação são as interferências que prejudicam o entendimento dos códigos em uma mensagem, e explica que há “três funções básicas na comunicação: produzir uma resposta, tornar o pensamento comum aos outros e persuadir.” Se a resposta do destinatário não for a esperada pelo remetente, houve algum ruído na transmissão da mensagem.

Para ele códigos são normas preestabelecidas através de um consenso, uma convenção que fixe que determinado significante terá sempre o mesmo significado. É como a língua de determinado país. Se não conhecer o idioma/código falado, não poderá entender o significado.

Para Bessa (2006) existem dois tipos de código. Código analógico e código digital. O código analógico são os signos físicos. Os signos físicos são: gestos, desenhos, letras, fala e artes. Um signo físico precisa ser transportado por canais mecânicos. Como exemplo, ele cita a carta que é levada até o correio, o correio a coloca em um automóvel, do automóvel ou outro meio de transporte é levada para outra localidade e alguém leva essa carta para a pessoa destinada.

O código digital é constituído de dígitos. Na linguagem digital, os dígitos são os números binários, em que todos os aparelhos eletrônicos convertem os signos analógicos: sons, escrita, imagens etc., em números de 0 a 1, que são os códigos binários.

Blikstein (2010) explica que o código se divide em código aberto e código fechado. O código fechado é aquele em que a interpretação tem o mesmo significado sempre. Ele demonstra como exemplo, as placas de sinalização de trânsito, que funcionam exatamente para essa finalidade. O código aberto é aquele em que o código tem vários significados.

### 1.3 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

As organizações sempre consideraram a comunicação como uma ferramenta isolada dos departamentos. Este pensamento foi modificado nas últimas décadas com a explosão das tecnologias que difundiram todo o tipo de informação, dentro e fora da empresa, sejam elas benéficas ou não para a imagem. Diante deste cenário, os gestores passaram a olhar para a comunicação como um importante método de atrair desde excelentes profissionais até valiosos investimentos (REGO, 1986).

A evolução comunicacional nas empresas ganhou notoriedade pelo fato de que os empresários e dirigentes preocupados com a reputação das organizações passaram a olhar mais detidamente para os canais, os programas que pudessem ser eficazes de demonstrar com clareza os objetivos de melhores resultados, sendo considerada uma ferramenta de bons investimentos. Continua o autor que essa evolução demorou em ser introduzida, uma vez que gestores pensavam que comunicação estava isolada do mercado estratégico das empresas.

[...] uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais (REGO, 1986, p 11-12).

Santiago (2002, p. 32) fala que:

[...] a comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca, visando estabelecer uma imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa, representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos.

Rego (1986) registra que as redes de comunicação dentro das instituições interferem significativamente no surgimento da comunicação informal que, geralmente se propagam por meio de troca de mensagens via oral onde, invariavelmente, não representa a veracidade dos fatos. Esta comunicação informal é transmitida por um canal mais conhecido pelo nome de rádio peão.



Quando não se gerencia adequadamente os canais comunicativos da empresa, Rego (1986) expressa que a possibilidade de boatos é muito grande, gerando problemas devido aos frequentes ruídos afetarem significativamente nas transmissões de informações.

Para as organizações a melhor forma de comunicação, que deve ser administrada com cuidado, é a comunicação formal, onde se registra os procedimentos adotados pela empresa circulados pelos canais formais: cartas, formulários, relatórios, *folders*, memorando, jornais, revistas, folhetos, cartazes, dentre outros.

De acordo com Santiago (2002) a comunicação empresarial serve para informar, lembrar e persuadir.

Para uma melhor compreensão, buscou-se em Citelli (2002) que discorre sobre o discurso persuasivo, dizendo que o mesmo faz parte da estrutura de comunicação empresarial, cuja linguagem é autoritária, dotada de confiabilidade divulgada por quem sabe do que se fala, uma intenção premeditada de conduzir as pessoas a determinada conduta. Normalmente em grandes corporações, quem tem este domínio são os executivos, pela posição privilegiada diante de seus subordinados.

O autor explica as três formas do discurso: o lúdico, o polêmico e o autoritário. Estas três modalidades podem estar no mesmo discurso, porém um deles assumirá uma posição dominante. Explica que o discurso lúdico é o menos persuasivo, pelo fato de ser introduzido de uma forma mais aberta, menos imperativa e de uma verdade menos incontestável sem o desejo de convencer.

O discurso polêmico é quando a abertura do diálogo não é total. Uma pessoa vai persuadir a outra, defender seu ponto de vista, expor sua opinião, discutir com os alunos/amigos e debater questões levantadas. Neste caso existe o desejo de dominar.

No discurso autoritário Citelli (2002) diz que encontra-se a maior das modalidades em matéria de persuasão. O emissor simplesmente transmite a mensagem, fazendo do remetente mero receptor sem a mínima possibilidade de opinar, ou modificar a mensagem. Neste discurso alguém dita a verdade.

Citelli (2002) escreve que as instituições não permitem questionamento acerca das decisões tomadas dentro das organizações. Os códigos são fechados de modo a uniformizar a linguagem, persuadindo com a dominação do conhecimento.

Blikstein (2010) ressalta a importância de o código nas organizações ser fechado. Com o código fechado as respostas tornam-se precisas, mais rápidas e eficientes. Não descarta a necessidade de que em determinado contexto, se utilize do código aberto. Ele cita a situação do empresariado não comprometer-se em dar aumento. Normalmente o empresário diz que vai analisar a possibilidade com cuidado.

O desenvolvimento de novas técnicas impulsionou diretamente as formas de transmitir mensagens, passando desde a escrita, até a propagação de tecnologia da informação, como meios de estabelecer e manter empresas e marcas (DORIA e DORIA, 1999).

Com o advento da tecnologia, as organizações obtiveram uma gama de canais de contato, a disposição, com o público interno e externo. Doria e Doria (1999) relatam os tipos de comunicação de massa, que começou com os livros, e chegou aos aparelhos eletrônicos, que foram de fundamental importância para consolidação de propagandas institucionais, em circulação em diversos veículos tanto impressos quanto tecnologicamente.

Os recursos disponíveis atualmente têm condições de promover acesso livre a quem quer que esteja interessado em conhecer, investigar e até mesmo informar sobre as condições financeiras da empresa. Rego (1986) explica que os funcionários puderam questionar os procedimentos da organização com ferramentas oferecidas para medir o grau de satisfação, e também perceberem a transparência de cada

departamento, através dos canais de comunicação, integrando todos com dispositivos internos de transmissão automática de mensagens.

Nassar e Figueiredo (2007) selecionam os canais mais utilizados na comunicação interna nas empresas: *newsletter*, revista, boletim, intranet, jornal mural, jornal impresso, e-mail, vídeo jornal e comunicação face a face.

Para a implementação dos canais internos da comunicação, necessita de que os meios de transmissão de mensagens sejam de fácil acesso, com uma linguagem para quem se vai destinar a mensagem e não com a linguagem de quem emite. Para emitir a mensagem é preciso que tenha um bom conhecimento sobre o assunto.

Castro (acesso em: 08/04/2011) escreve que não basta implantar canais de comunicação para que a comunicação interna esteja completa. Os funcionários dentro da empresa precisam sentir-se incluídos, caso contrário, eles deixam a informação de lado.

A autora continua dizendo que é importante analisar o público para quem se direciona a mensagem, o conteúdo e o veículo por onde se transmite. Essas decisões dependerão do tipo de informação. E então podem ser transmitidas desde o veículo impresso, até numa conversa informal com funcionários.

Santiago (2002) indica que a melhor maneira de se escolher o veículo pela qual a mensagem vai ser transmitida, é procurar fazer um estudo dentro da empresa por um órgão especializado em medir a satisfação dos clientes internos.

Na visão deste autor, a pesquisa mercadológica só será relevante, para a escolha dos meios e processos de comunicação, se for conduzida e tenha sido definida por uma pesquisa, e não por experiências que deram certo.

Segundo Nassar e Figueiredo (1995) a empresa deve estar preocupada, tanto no ambiente interno como no ambiente externo, em manter ou melhorar a imagem institucional. Isto só é possível através da comunicação desenvolvida dentro da organização, que exige um processo que muitas vezes leva algum tempo para gerar resultados.

Na construção da imagem institucional, há momentos em que as empresas mantêm uma imagem favorável externamente. Esta condição pode mudar de acordo com o planejamento em que a comunicação é tratada.

Nassar e Figueiredo (1995) prosseguem dizendo que uma boa comunicação empresarial compõe-se dos seguintes profissionais: jornalistas, relações públicas, publicitários, pesquisadores e marqueteiros. No caso dos profissionais de relações públicas, por exemplo, cuidam das relações com diferentes públicos. Eles citam alguns: clientes, instituições privadas ou governamentais, entidades e funcionários.

Os jornalistas são incumbidos de informar o público interno e externo do que acontece na empresa. O setor de imprensa auxilia todos os agentes da comunicação fornecendo material de suporte para que as mensagens sejam transmitidas. Este suporte pode ser a criação de pautas para inserir nos jornais, como publicações digitais em vários veículos de comunicação e treinar os empresários para o que falar em público.

Os publicitários são responsáveis pela manutenção num campo externo. Tanto que os publicitários estão instalados em agências de publicidade. Estas agências têm a função de fazer a propaganda, comerciais de produtos. Especificamente, falar com os consumidores.

Os marqueteiros para Rego (1986) são responsáveis pela imagem da parte sociocultural da empresa. Eles promovem, patrocinam, defendem e valorizam os padrões culturais e os bens, na esfera da literatura, esportivas, científicos, educacionais, artísticos, assistenciais.

Para Rego (1986) imagem é diferente de identidade. Segundo o autor, identidade é a face real da empresa, é como ela se identifica perante o seu público. Imagem é a representação do que quer se mostrar para o público.

Nassar e Figueiredo (1995) discorrem sobre em que a comunicação interna, embora em proporção bem menor, funciona como a comunicação de massa, pois

todos os veículos internos de transmissão de mensagens são instrumentos para informar ao mesmo tempo um grande número de funcionários.

Rego (1986) diz que o sistema de informação eficiente está na rede cibernética. Com esta ferramenta criam-se vínculos para estruturar todas as áreas como a operacional, transporte e mercadológica. Com base nas informações prepara os gestores em tomada de decisões em atividades diárias, atualizando-os em tempo real.

Ainda Rego (1986) corrobora que qualquer mensagem organizacional, seja tratada e que se faça mapeamento de fontes de informações, escolher o tipo de material para divulgação e processar tudo isso.

Bessa (2006) classifica o computador como a máquina que acoplar várias outras máquinas onde as diversas linguagens se encontram e transformam a humanidade num mundo virtual, onde se armazena uma enorme gama de informações. Nele não é preciso esperar horas ou dias para se obter conhecimento.

Este autor afirma que, a partir deste aparato tecnológico, diminuiram as distâncias espaciais. E complementa que, quanto mais o mundo se amplia, mais a comunicação torna-se imprescindível. E, quanto mais a tecnologia torna-se mais complexa, mais simples a linguagem fica.

Os recursos tecnológicos que dia-a-dia invadem a comunicação interna das empresas contribuem com interação imediata entre os departamentos. Se há falta de matéria-prima para a fabricação de algum produto, o setor de suprimentos fica sabendo no mesmo instante.

## **2 CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Este capítulo procura identificar definições de logística e situar os pontos-chaves de gestão de Suprimentos/Compras, mostrando como se organiza a cadeia de suprimentos nas organizações, as atividades de compras no fluxo da cadeia produtiva para os clientes internos e externos, quais ferramentas de comunicação utilizadas pelos funcionários.

### **2.1 O FLUXO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A logística não é um assunto novo, sobretudo na área militar, nas construções de monumentos do mundo antigo, amenizando a fome de populações, atendendo as necessidades de suprimentos em invasões territoriais entre outras atividades em que esteve relacionada a providenciar a satisfação dos clientes (CHRISTOPHER 2007).

Christopher (2007) destaca que as guerras foram vencidas ou perdidas pelo desempenho logístico. A administração contribui, excessivamente, suprindo, armazenando, enviando e abastecendo qualquer seguimento em organizações ao redor do mundo.

Recentemente as empresas passaram a adotá-la como processo de atividade organizacional, prestando serviço ao cliente, controle e manuseio de estoques e materiais, transportes, armazenagem, e nos processos de pedidos.

Segundo Christopher (2007, p. 3):

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Ferraes e Kuehne (2002, p. 40), “pode-se definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos”.

A logística orienta o planejamento, que procura estabelecer um único vínculo entre o fluxo de informações e produtos ao longo do empreendimento, acoplando os processos de outras empresas com a própria organização, e gerenciando fornecedores e clientes, para que assim diminua os estoques tanto na cadeia produtiva como nos canais de distribuição, por meio do compartilhamento de informações (CHRISTOPHER, 2007).

Uma cadeia de suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e dinheiro (fundos) entre os diferentes estágios. Cada estágio da cadeia de suprimento executa diferentes processos e interage com outros estágios da cadeia (CHOPRA e MEINDL, 2006, p. 3).

Chopra e Meindl (2006) prosseguem dizendo que a cadeia de suprimentos é repleta de atividade e constante de informações nos vários estágios. Cada estágio executa diferentes processos e influi mutuamente em outros estágios da cadeia. Nos fluxos de informações, estão a disponibilidade de produtos, o preço a ser adquirido, os pedidos de reabastecimento, o prazo de entrega.

Ferraes e Kuehne Junior (2002) aprofundam-se nos processos da cadeia de suprimentos, dizendo que a cadeia de abastecimento, dentro das organizações, segue um fluxo considerado horizontal por estar diretamente em linha reta de fornecedores para fornecedores, e fornecedores de fornecedores. As informações são de extrema importância para que um componente esteja pronto para outro fornecedor acoplar mais componentes e desse fornecedor para uma nova unidade e terminar o produto.

No passado, Ferraes e Kuehne (2002) falam que cada departamento buscava individualmente um melhor desempenho. Cada qual fazia sua atividade sem a preocupação de integrar as informações. Porém, com o advento da tecnologia da informação, os setores e as empresas que compunham a cadeia de suprimentos, passaram a trabalhar em conjunto, exigindo parcerias e selecionando os melhores fornecedores que pudessem atender as necessidades do cliente final, seja ele interno ou externo.

Christopher (2007, p. 4) amplia essa visão, escrevendo que:

*A logística é essencialmente a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo de um negócio. O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia-se nessa estrutura e procura criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes no canal, isto é, fornecedores e clientes, e a própria organização. Assim, por exemplo, uma das metas do gerenciamento da cadeia de suprimentos poderia ser reduzir ou eliminar os estoques de segurança que existem entre as organizações em uma cadeia por meio do compartilhamento de informação sobre a demanda, e dos níveis atuais de estoque.*

Esse mesmo autor explica que, nos dias atuais, onde há inúmeras empresas que vendem o mesmo tipo de produto, estas precisam ser lembradas pelos consumidores. A imagem ou a marca da corporação não é mais um diferencial para a concorrência. A partir dessa perspectiva, torna-se indispensável recorrer a alternativas, visando divergir no mercado globalizado. Uma delas seria ganhar nos serviços oferecidos. Como exemplo, ele cita o serviço de entrega, o pós-venda, pacotes de financiamentos e suporte técnico.

Gonsalves (2007.p. 241) define que:

[...] compras é um termo normalmente utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional para promover a procura dos materiais e dos serviços e, então, supri-los para serem utilizados pela empresa.

Bowersox, Closs e Cooper (2008. p 85) escrevem que:

foram identificados três ciclos de atividades que devem ser unidos por meio de uma logística eficaz. O ciclo de compras liga uma organização a seus fornecedores; o ciclo de apoio à manufatura envolve a logística de apoio à produção; e o ciclo de atendimento ao cliente une uma empresa ao mercado.

Gonsalves (2007) fala que a função de Compras está relacionada com o planejamento e acompanhamento, pesquisa e seleção das fontes supridoras de abastecimento, administração de entregas, entre outros. Compras organizam o setor de almoxarifado, cuidando do armazenamento dos materiais, planejamento de estoque, finanças, autorizando e controlando pagamento das faturas dos materiais recebidos dentre outros setores da organização.

Martins e Alt (2010) relatam que o setor de Suprimentos ou Compras já foi considerado um departamento burocrático. Nos dias atuais, se mostra um



departamento em que, pelo volume de produtos oferecidos no mercado, as aquisições são direcionadas facilmente para os outros departamentos da empresa devido à administração desse setor.

Eles continuam dizendo que o Setor de Compras deixou de ser visto como um departamento de despesas para a empresa, passando a assumir um papel estratégico nos negócios, trabalhando para diminuir os gastos com insumos.

O processo de aquisição de matéria-prima para produção depende do pedido do setor PCP, que é o setor que controla o nível de produção interna nas empresas. Antes, para adquirir um insumo, era necessário verificar cadastros e fazer os pedidos via telefone. Com o advento da internet, tudo passou a ser mais acessível, incluindo o contato com os fornecedores. A partir da rede mundial de computadores, é possível pesquisar uma infinidade de fornecedores com melhores preços.

Para Gonçalves (2007), comprar bens e serviços para uma empresa não é uma tarefa simples. Nela está envolvido o conhecimento do objetivo da compra, como: padrões, especificações, normas aplicáveis, critérios de aceitação e inspeções e uma extensa busca de fontes de suprimentos, garantindo que o produto almejado esteja na hora certa e quantidade esperada.

Gonçalves (2007) exprime que um banco de dados é vital para atender às necessidades, sejam elas de bens ou de serviços para empresa. Por esse planejamento se constata os melhores fornecedores em momentos cruciais de aquisição de produtos. Classificando-os, é possível consultar, futuramente, qual está apto a fornecer cada item do material utilizado pela empresa compradora.

## **2.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS E CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS**

Christoper (2007) aponta a importância da diferenciação que os clientes fazem do produto ou serviço prestado com a concorrência. Servir o cliente tornou-se uma das principais formas de manter-se no mercado, ganhar notoriedade e atrair consumidores.

Bowersox, Closs e Cooper (2008) asseguram que a falta de informação pode interromper a produção. Se acabar a matéria-prima no meio da fabricação, os funcionários e as máquinas ocuparão um tempo ocioso, gerando custo desnecessário, acarretando em atraso de produtos para os clientes.

Chopra e Meindl (2006) explicam que, para deixar os clientes satisfeitos e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, é necessário que basear-se em quatro fatores chaves, que são: transporte, estoque, instalações e informações.

O transporte cuida da movimentação de matéria-prima e produtos de um lugar para outro. O transporte é uma estratégia vital nas empresas. Dele se extraem eficientes benefícios por disponibilizar material e mercadoria de acordo com o solicitado.

Estoque é a matéria-prima, os produtos sendo produzidos e o produto acabado. Com o estoque pode ser possível planejar o nível de satisfação dos clientes, pelo fato de que, quando o pedido for emitido, já se tenha armazenado certa quantidade de fornecimento de mercadoria.

Instalações são onde os produtos estão armazenados. Sendo fabricada ou montada, qualquer que seja a função para a qual a instalação foi estruturada, ela exige um planejamento para que atinja os objetivos de distribuição. Portanto, a localização também é um fator de extrema importância para a cadeia de suprimentos.

Informação são análises ou dados de transporte, estoque e instalações e, principalmente, clientes. Esses autores dizem que, na informação, está o fator mais importante para a cadeia de suprimentos, pois através dela todos os fatores mencionados dependem diretamente da informação para serem eficientes.

Bowersox, Closs e Cooper (2008, p. 113) enfatizam que o sistema de comunicação “facilita o fluxo de informações ao longo da cadeia de suprimentos. Informações logísticas consistem em dados em tempo real sobre as operações da

empresa e a entrada de materiais, manufatura, estoque, embarque para o cliente e novos pedidos para os clientes”.

Martins e Alt (2010) concluem que a ferramenta e-mail se tornou uma facilitadora de compras pela internet chamada e-commerce. Através desse canal, os clientes tiveram um poder de escolha variado, eficiente e vinte quatro horas por dia adquirindo produtos de qualquer lugar do mundo, surgindo assim uma comunicação bilateral.

Bowersox, Closs e Cooper (2008) exprimem que a atividade de compras ganhou um impacto positivo com a tecnologia da informação, uma vez que eliminou a lentidão que os papéis provocavam e diminuiu os possíveis erros humanos.

Para Uehara (2003, p. 177) “e-commerce B2C (business-to-consumer) é qualquer forma de comércio eletrônico envolvendo uma empresa e o consumidor final”.

Uehara (2003) posiciona que o e-commerce são compras realizadas por clientes externos pela internet. Infelizmente as empresas que disponibilizam esse serviço ainda recebem muitas reclamações: atrasos no prazo de entrega, produtos com avarias, erros de cobrança e cancelamento de pedidos por falta de produtos.

Bowersox, Closs e Cooper (2008) constataam que os empresários devem estar focados na qualidade dos produtos oferecidos aos clientes. A empresa tem que, em primeiro lugar, atender as expectativas dos seus clientes.

Segundo esses autores, o setor de compras precisa do máximo de informações para disponibilizar os insumos na cadeia produtiva. As informações mais relevantes são: para quando, a quantidade e para que setor. A empresa trabalha com a produção, marketing, além de contar com o apoio dos fornecedores.

Ainda esses autores afirmam que o Setor de Compras deve assegurar o fornecimento contínuo e garantir que o material necessário chegue para o momento em que forem utilizados. Isso recebe o nome de Just-in-time.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2008), um departamento de Compras bem estruturado depende basicamente de bons fornecedores para atingir melhorias contínuas, para que os produtos estejam disponíveis quando a empresa compradora desejar. Se esse relacionamento for próximo, é possível compartilhar informações de programação de produção.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2008), o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) seja talvez o meio mais usado por Compras. Por ele, mantém-se o contato entre uma empresa e seus fornecedores. Com essa tecnologia, duas ou mais empresas obtêm informações precisas. As informações podem ser: requisição de compras, status dos pedidos, recebimento dos pedidos de compras, monitoramento de informações, pedidos de compras, notificação de embarque.

Bowersox, Closs e Cooper (2008, p. 133): “a programação de requisitos e liberação é, então, usada para negociação de compras, contratação, coordenação de equipamentos de transportes e agendamento de entregas”.

Com as ferramentas bem estruturadas, para que haja um relacionamento de confiabilidade, tanto com os clientes internos, como com os clientes externos, deve-se monitorar e constantemente aprimorar os canais de comunicação estabelecidos. Os ruídos precisam ser diminuídos na medida em que se adotam novas tecnologias e, se for necessário, utilizar antigas formas de comunicação.

### 3 COMPETITIVIDADE

Este capítulo descreve os principais ruídos na comunicação interna de uma empresa e discute as possíveis causas de uma mensagem chegar distorcida ao receptor. Também procura compreender os motivos pelos quais as pessoas não entendem determinados comunicados. Numa visão mais abrangente, tenta transmitir, de maneira concisa, como diminuir os ruídos entre superiores e subordinados e define na visão de cada autor pesquisado quais as ferramentas que melhor minimiza os ruídos.

#### 3.1 O QUE CAUSAM OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

Para Hall (2004, p. 157):

O processo de comunicação é, por definição, de natureza relacional; uma parte é o emissor; a outra, o receptor, em uma ocasião específica. O aspecto relacional da comunicação, obviamente, afeta o processo. As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam. Se um transmissor ficar intimidado por um receptor durante o processo de envio de uma mensagem, ela própria e sua interpretação serão afetadas. Intimidação é apenas um entre múltiplos fatores dotados de potencial para impedir o relacionamento simples transmissor-receptor. Diferenças de *status*, modelos de percepção diferentes, atração sexual e outros fatores podem fazer parte do quadro e conduzir a distorções daquilo que está sendo enviado e recebido.

Esse autor diz que a interpretação é individual. A mensagem pode ser transmitida do mesmo modo para diversas pessoas e cada uma entenderá da forma que interpreta, de acordo com o conhecimento adquirido, no cenário em que o indivíduo está incluído e com a bagagem estruturada na cultura sócio-econômica vivida.

O autor continua escrevendo que um dos fatores mais relevantes na comunicação interna está relacionado com a percepção que as pessoas têm nas interações sociais, sobre o espaço físico onde se transmite a mensagem, a emoção, por que pessoas provocam e sentem expectativas. Por conseguinte, percebe-se que

a percepção perfeita e uniforme, por parte de todos os envolvidos, é impossível, já que cada um pensa e age de maneira particular.

Nassar e Figueiredo (2007) demonstram que a maioria dos funcionários considera a comunicação interna distante de manter os profissionais informados.

Rego (1986) exprime que a comunicação, por parte das organizações, muitas vezes chega distorcida aos subordinados, pelo fato de a mensagem ser instrumental ou cheia de normas. Os funcionários, por sua vez, sem liberdade de expressão, erroneamente dizem aos superiores somente aquilo que eles querem ouvir.

Acrescenta o autor que o problema é a falta de comunicação; quando não há motivação não há envolvimento dos funcionários nos processos produtivos para as metas estabelecidas.

Hall (2004, p.165):

Torna-se claro que os grupos de trabalho (bem como outros grupos de interesse) podem perceber as comunicações sob um enfoque totalmente diferente do que se pretendia. Um comunicado relativamente simples, como um memorando a respeito de uma possível reorganização, pode ser interpretado como uma indicação de que toda uma equipe de trabalho será eliminada. Grupos de trabalho podem desenvolver conjuntos completos de significados inteiramente diferentes dos pretendidos.

Segundo Blikstein (2010), os ruídos geralmente ocorrem no ato comunicativo pelo fato de os comunicadores pensarem que as ideias são bastante claras e lógicas para os destinatários compreenderem.

Hall (2004, p. 167):

Deve ficar claro que as comunicações não são perfeitas nas organizações. A consequência básica dos sistemas de comunicação existentes é que as mensagens são transformadas ou alteradas à medida que passam pelo sistema. O fato de elas serem transformadas significa que o destinatário final da mensagem recebe algo diferente daquilo que foi enviado originalmente, prejudicando, desse modo, a intenção do processo de comunicação.

### 3.2 MINIMIZANDO OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos (REGO, 1986, p. 12).

Segundo Santiago (2002), um dos métodos eficazes para a comunicação ser aprimorada é a aplicação de mensagens personalizadas e padronizadas para cada tipo de público, utilizando os melhores e os mais variados veículos de transmissão de mensagens.

Bagno (1999) refere-se à língua falada como a um poderoso recurso, mas que deve ser aprendida de modo a facilitar as habilidades de expressão já usadas desde a infância, permitindo que as pessoas sintam-se confiantes e tenham prazer em usá-la.

Na escrita, Blikstein (2010) argumenta que se faz importante notar e corrigir os erros de gramática, evitando erros de sintaxe, de pontuação, de ortografia, entre outros; expor, com clareza, as frases e palavras, sem que contenham duplo sentido ou sejam obscuras; e agradar o leitor com expressões elegantes e educadas.

Citelli (2002) expõe que, nas mensagens institucionais, geralmente o universo vocabular deve ser simples, cheio de expressões fortes, para que fixe mais rápido na cabeça dos receptores; dessa maneira, a persuasão está completa, não deixando de ser transparente, de fácil absorção, agradável, para não criar dúvidas no que foi transmitido; e principalmente necessita de que haja repetição. Mensagens repetitivas têm uma aceitação pela constante repercussão do assunto nos diversos veículos que o transmitem.

Blikstein (2010) preconiza que a mensagem não seja complicada, com muitas informações. Se a mensagem não tiver alguns atrativos, o destinatário simplesmente

guardará, ou jogará no lixo. O ideal é que não exija grande esforço, não canse o leitor e não sobrecarregue a comunicação.

Blikstein (2010) adiciona, ainda, seis condições para que o ato comunicativo tenha menos ruídos: conhecimento dos códigos, que os códigos sejam fechados, conhecimento do repertório do destinatário, conhecimento do repertório cultural/profissional em que atuam os indivíduos e o elemento físico por onde se transmite a mensagem: o veículo.

Para Rego (1986), há várias variáveis que influem na habilidade de comunicar. Entre elas, a codificação (a escrita e a palavra), a decodificação (a leitura e a audição) e outra que é tanto fundamental para codificação quanto para a decodificação: o pensamento. Há ainda: o nível de conhecimento de comunicadores e receptores, a cultura das empresas (serem abertas e participativas para os interlocutores) e uma das variáveis mais importantes: a escolha dos canais.

Salienta que a comunicação, para ser vantajosa nas organizações, precisa de uma pré-disposição na aptidão de alguém em receber a comunicação, como na aptidão de alguém que irá comunicar.

Hall (2004, p. 160-161) aponta a condição das organizações em filtrar informações. Se todas as justificativas para as ações fossem conhecidas por todos os membros, o potencial para o caos seria elevado, pois ocorreria rapidamente a sobrecarga de comunicação. O perigo de um excesso de comunicação é igual ao perigo oposto - muito pouca comunicação -, o qual também Possui um forte potencial para o mau funcionamento organizacional.

Hall (2002) também ressalta a necessidade de resumir as mensagens transmitidas para o escalão superior, não importando quem ocupa o poder. O processo de filtragem é vital, pois as distorções ocorrem a partir das percepções, e o grau hierárquico não foge das percepções.

Nassar e Figueiredo (2007) descrevem que existem inúmeros canais de comunicação interna. Mas o mais utilizado numa visão mais ampla pelos



funcionários são os jornais impressos, por tratar-se de um canal de fácil acesso, principalmente em indústrias cujos canais digitais são menos acessíveis.

Os riscos de ruídos na comunicação interna de uma empresa podem ser diminuídos a partir de uma política de administração que acredita que a comunicação é essencial para o funcionamento eficaz, para controlar todos os departamentos, integrando toda a empresa para um único objetivo. Quando as pessoas se sentem informadas por diversos veículos de comunicação, os ruídos podem ser administrados com clareza.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível, através desta pesquisa bibliográfica, compreender o sistema funcional de comunicação dentro e fora das organizações, entender os processos logísticos que movem uma empresa buscando novas formas de transmitir mensagens de clientes internos e clientes externos aprimorando sempre com ferramentas que atendam os interesses de todos os envolvidos.

Conforme o objetivo geral, através de diversos veículos ou canais de comunicação para cada tipo de público, e o advento de novas tecnologias, o setor de compras ou suprimentos consegue diminuir a aquisição desnecessária de produtos.

Os objetivos específicos, os tipos de códigos dependerão da cultura que a empresa cultiva, bem como do que os funcionários esperam da organização. É difícil saber se a mensagem transmitida para todos teve o mesmo significado, pelo fato de que cada pessoa veio de casa, escola, comunidade, enfim, com uma bagagem e cultura diferentes.

Os ruídos não desaparecem simplesmente por adotar códigos universais. As pessoas têm interpretações individuais que serão sempre um condicionante para que a mensagem chegue decifrada de modo alterado, impedindo assim que, mesmo ao estudar os ruídos, não existirão ruídos específicos.

A língua é um instrumento vivo da comunicação, por ser um instrumento vivo, ela muda constantemente conforme os grupos sociais. Por si só, pode-se considerar, a partir dessa visão, que há sempre algo nos códigos que deverão contribuir para que algum ruído se sobressaia. O que foi possível identificar com esta pesquisa, é que os ruídos não desaparecem na comunicação. Mas é possível, com estudos e pesquisas, uma diminuição das distorções provocadas na transmissão das mensagens.

A comunicação é um processo de vital importância nas empresas. Por ser um processo, deve ser implementada e administrada com responsabilidade, de tal maneira a integrar todos os setores da organização.

Foi verificado que as empresas precisam estudar quais as melhores práticas de se passar informações e para qual público se direciona, bem como escolher os canais viáveis tomando cuidado com o que se comunica, lembrando sempre que as informações devem ser simples para o entendimento recíproco.

Sugere-se que sejam feitas mais pesquisas neste assunto, pois conforme o estudado, a comunicação é de caráter maleável com muitas transformações ao longo dos anos, mostrando como a influência de tecnologias poderá auxiliar já que comunicação e tecnologia são inseparáveis atualmente.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE : Faculdade de Medicina, Universidade Federal do Ceará, 2007. 25 p. Manual.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citação**: NBR-10520/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

\_\_\_\_\_. **Referências**: NBR-6023/ago. 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BAGNO, Marcos. **Preconceito lingüístico**: o que é, como se faz. 15<sup>a</sup> ed. São Paulo: Loyola. 1999, p 164.

BESSA, Dante Diniz. **Teorias da Comunicação**. Brasília/DF: Universidade Federal de Brasília, 2006. p 108.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Ática, 2010, p.13-46.

BOWERSOX, Donald J. Closs, DAVID J. e COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 85-140.

CASTRO, Mariela. **Nossa cegueira para o óbvio na comunicação empresarial**. Revista Exame. São Paulo: Abril. 08 abril 2011.

CHOPRA, Sunil e MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Education, 2006. P.477.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning. 2007. p 40-115.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. São Paulo: Ática, 2002. p. 28-35.

DORIA, Francisco Antonio e DORIA, Pedro. **Comunicação**: dos fundamentos à internet. Rio de Janeiro: Revan, 1999. p. 21-57.

FERRAES, Francisco Neto e KUEHNE JUNIOR, Maurício. **Logística empresarial**. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). Economia empresarial. Coleção Gestão Empresarial: Uma Contribuição ao mundo dos negócios. Curitiba/Pr: Gazeta do Povo. 2002. p 39-49.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Education. 8ª ed. 2004. p. 154-171.

MARTINS, Petronio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva. 3ª ed. 2010. p 81-107.

MORAIS, Susana. **Comunicação e estranheza: contingências da intersubjectividade**. Lisboa: Universidade da Beira Interior (Covilhã). 2009. p. 154.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Suzel. **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007**. São Paulo: ABERJE. 2007. p. 36.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense. 1995. p. 90.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. p 158.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Comunicação integrada de marketing**. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). Marketing. Coleção Gestão Empresarial: Uma Contribuição ao mundo dos negócios. Curitiba/Pr: Gazeta do Povo 2002. p 31-42.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007. p.133-142.

UEHARA, Leonardo. **Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil**. In: FIGUEIREDO, Cleber Fossati, FLEURY, Paulo Fernando e, WANKE, Peter . (org). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. p 176-185.