

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM PROCESSOS  
GERENCIAIS

ANNY CAROLINE DOS SANTOS FERREIRA  
HELOÍSA MAGDA MARQUES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: OS DESAFIOS  
ENCONTRADOS ENTRE OS SETORES COMERCIAL  
E LOGÍSTICA**

RECIFE/2022

ANNY CAROLINE DOS SANTOS FERREIRA

HELOÍSA MAGDA MARQUES DA SILVA

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: OS DESAFIOS  
ENCONTRADOS ENTRE OS SETORES COMERCIAL  
E LOGÍSTICA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Processos Gerencias

Professor Orientador: Diego Leonel Alves de Sá

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

F383c Ferreira, Anny Caroline dos Santos  
Comunicação empresarial: os desafios encontrados entre os setores  
comercial e logístico / Anny Caroline dos Santos Ferreira, Heloísa Magda  
Marques da Silva. - Recife: O Autor, 2022.

26 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Comunicação empresarial. 2. Estratégias de melhorias na  
comunicação empresarial. 3. Comunicação entre os setores de comercial  
e logística. I. Silva, Heloísa Magda Marques da. II. Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

### **Anny Caroline Dos Santos Ferreira**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por sempre estar ao meu lado, dando-me forças para seguir em frente e não desistir apesar das circunstâncias que apareceram e principalmente por conceder a realização desse sonho. Agradeço a minha mãe por todo apoio, por ser uma grande inspiração de perseverança, aos amigos e companheiros de profissão por toda amizade, companheirismo ao longo da minha vida acadêmica. Ao meu noivo que não cansou de me incentivar e dizer que ia dar tudo certo. Aos familiares e amigos que estiveram presentes, dando coragem para alcançar mais esta conquista. A todas minhas colegas de faculdade, em especial minha parceira nesse desafio, Heloisa Marques, por permanecer até o fim, pelo abraço amigo e por todos os momentos bons e ruins que passamos.

Ao meu professor orientador Diego Leonel que acompanhou e ajudou na elaboração e concretização deste trabalho, sempre estimulando para seguir em frente. Enfim, a todos os que de alguma forma contribuíram e me apoiaram na realização de mais uma etapa em minha vida.

### **Heloísa Magda Marques Da Silva**

Expresso minha gratidão primeiramente a Deus por ter me dado a sabedoria e o entendimento para finalizarmos este artigo. O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, ao meu orientador Diego Leonel pela ajuda e paciência que durante esses meses tem tido conosco, dando todo o auxílio para elaboração do projeto.

A minha parceira Anny Caroline que sem ela também este projeto não seria finalizado de maneira tão eficaz, trabalhamos juntas com união e toda garra que este projeto merece. Ao meu digníssimo esposo e minha família, que me incentivaram a cada momento e não permitiram que eu desistisse e pela compreensão da minha ausência temporária em muitas atividades familiares.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos  
nós ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre.”  
(Paulo Freire)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>11</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Comunicação Empresarial .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1 Formas de comunicação empresarial.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Processos de logísticas e vendas e o reflexo da comunicação.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Ferramentas estratégicas para solucionar o problema.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 Comunicação empresarial, Desafios e Soluções.....</b>	<b>23</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

# COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS ENCONTRADOS ENTRE OS SETORES COMERCIAL E LOGÍSTICA

Anny Caroline Dos Santos Ferreira

Heloísa Magda Marques Da Silva

Esp. Diego Leonel Alves de Sá - Professor UNIBRA. diego.leonel@grupounibra.com

**Resumo:** Este artigo trata da metodologia de trabalho, nos setores de logística e comercial, o estudo teve como objetivo, explorar possíveis erros, contemplando aspectos tão comuns, ao dia a dia, mas que vem se tornando um tema preocupante, no meio empresarial, como a comunicação empresarial. Além de buscar melhorias para execução dos processos, em todos os setores, com o intuito de alavancar as vendas e manter um bom processo estratégico, de acordo com a necessidade, conseqüentemente, ter maior retorno financeiro, melhores prazos de pagamentos e entregas. Percebeu-se na pesquisa que o bom relacionamento parte de uma boa comunicação, da maneira que se transmite as informações e no planejamento do processo de transmissão dessas informações. Ficou claro que a boa comunicação é importante para o relacionamento dos colaboradores, trazendo benefícios para a organização, melhorando a rotina do trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade na empresa. O foco desta pesquisa aponta para a utilização de uma comunicação eficaz, para que as empresas atinjam seus objetivos, alcançando com mais eficiência o sucesso desejado. Para isso, as estratégias desenvolvidas nas empresas devem ser claras para serem eficientes e a comunicação apresentar resultados.

**Palavras-chave:** Comunicação empresarial. Estratégias de melhorias na comunicação empresarial. Comunicação entre os setores de comercial e logística.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de comunicação é uma junção que liga todos os departamentos de uma empresa transferido informações importantes para não haver falhas de formas irreversível. No mundo empresarial é cada vez mais importante e necessário o uso de

processos de integração entre os setores, para lidar com o fluxo de informações que trafegam interna e externamente no ambiente organizacional e ter sintonia no desenvolvimento, do início ao fim, para assim obter o sucesso em seus objetivos. Trabalhar de forma harmônica e interpretar de forma correta as informações é a maneira mais curta para o êxito nas funções e tarefas que são realizadas dentro das organizações, para que assim, as empresas possam proporcionar produtos e serviços de qualidade, a satisfação do cliente e lucro para a organização. É por esses aspectos que a comunicação empresarial é de suma importância para o alcance desses objetivos e é extremamente importante que o processo de comunicação seja articulado com o planejamento estratégico da empresa.

O autor Prado Filho (2012) entende por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os diferentes públicos internos e entre os próprios elementos que os integram.

Muitas empresas tem divergência em sua comunicação, e entre os setores de logística e comercial não é diferente, pois em determinados momentos eles tem princípios de defesa que não conseguem ver a dificuldade de um setor para com outro e este atrito causa desgastes desnecessário tendo muitas rivalidades, e com isso pode gerar falhas constantes tanto no ato da venda como no logístico e os mesmos se esquecem que ambos trabalham em uma mesma empresa que não existe lado A e nem lado B, pois se um setor falha todos da empresa saem perdendo, e isso é umas das fraquezas que colocam em risco a seriedade da organização, prejudicando o consumidor final. Através do desenvolvimento do tema, vamos propor métodos para alinhar todos os pontos soltos e falhos, facilitando o trabalho em equipe e priorizando a satisfação do cliente interno e externo fazendo com que a organização tenha mais ganhos.

Segundo Marques, (1996) a comunicação interna é um conjunto de atividades efetuadas por uma organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantêm informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para que se alcancem objetivos organizacionais.

O objetivo é mostrar que existem várias lacunas na comunicação entre os setores, que poderiam ser evitadas, para trabalhar as falhas dentro da organização iremos usar essa poderosa ferramenta chamada comunicação para que os setores

comercial e Logística possam tratar, e assim alcançar mais produtividade e resultados para a empresa, trazendo credibilidade, com um propósito de se torna um diferencial em agilidade e comprometimento na parte inicial de venda da fidelização até a entrega do produto de forma que o cliente tenha total confiança fazendo com que essa parceria só tenha a crescer, desta maneira é de suma importância a união de interesses dos setores com os da empresa, para que ambos sejam sucedidos e para isso acontecer a comunicação interna é imprescindível.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

A pesquisa bibliográfica é a base de qualquer trabalho científico. Essa etapa serve para reunir o conhecimento teórico já disponível. A partir daí, pode-se analisar ou explicar o objeto de estudo. É um procedimento exclusivamente teórico, compreendida como a reunião, do que se tem falado sobre determinado tema. A pesquisa bibliográfica é importante desde o início de uma pesquisa científica, pois é através dela que começamos a trabalhar para conhecer o assunto a ser pesquisado, o pesquisador deve fazer uma pesquisa de trabalhos já publicados sobre o assunto, investigando todos os fatos sobre o tema, toda pesquisa científica é importante apresentar o embasamento teórico ou a revisão bibliográfica que é elaborada na investigação de obras científicas já publicadas, para que o pesquisador adquira o conhecimento teórico. Em uma pesquisa científica, a pesquisa bibliográfica é necessária no levantamento de informações relevantes que contribuam no desenvolvimento da pesquisa e na elaboração do tema.

Como ensina Fonseca (2002, p. 32) a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Diante de tantos meios, para envio de informações, e um crescente avanço na tecnologia, ainda há, uma considerável dificuldade de comunicação, entre os setores de algumas empresas, o que acaba dificultando a produtividade e a rentabilidade nos negócios. Pensando nisso, é importante citar alguns aspectos relevantes, para melhoria dos processos, através da experiência obtida, na prática, pesquisas feitas e informações de autores renomados.

Buscando, ao máximo, trazer ideias, que ajudem na execução e desempenho empresarial. Comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras, segundo (CHIAVENATO, 2000, p.142),

Dentro do extenso escopo da comunicação, quando se fala sobre o setor empresarial, é importante observar que a chamada comunicação empresarial tem papel fundamental no funcionamento de qualquer organização. É por meio da comunicação que uma empresa se adequa às novas tecnologias e consolida sua presença e posicionamento, inclusive no ambiente digital, que hoje é a principal ferramenta de informação.

"A Comunicação é responsável por 90% do meu sucesso, sem dúvida nenhuma". (CORCORAN apud GALLO, 2007, p.09).

Na maioria das vezes o processo de comunicação sofre bloqueios que aparecem entre os emissores e os receptores. Chiavenato (1999, p.528), denomina estes problemas como barreiras de comunicação. Quando estas barreiras se manifestam, a comunicação pode ficar limitada e restrita, coisa comum dentro de qualquer processo de comunicação. Quando isso acontece, a comunicação não chega pura ao receptor, causando interpretação distorcida da mensagem.

Pimenta (2004) caracteriza comunicação empresarial como sendo o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Já Cahen (2005) entende que a comunicação é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Os autores citados entendem que a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário e sim um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno e ao público externo. Deve ser elaborada de forma multidisciplinar com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, propaganda, pesquisa e marketing e dirigida à sociedade e, deve ter como referência o planejamento estratégico da empresa.

A metodologia aplicada neste trabalho foi pesquisa de natureza básica, de pesquisa bibliográfica. Para isso, foram utilizados, artigos, sites e pesquisas que tratarão do assunto.

### **3 RESULTADOS**

Os setores devem atuar cada dia mais independentes, porém isso não muda o fato de que, quando integrados, são capazes de promover muitos benefícios para a organização. É muito importante para a credibilidade e o reconhecimento da empresa no mercado e na atração de novos clientes, um planejamento de comunicação que pode fazer toda a diferença. Com esse planejamento, você saberá melhor o que precisa ser feito, quando precisa ser entregue e que tipo de resultado esperar de cada uma das ações que estão sendo executadas. Contudo, é preciso saber como elaborar um bom plano nessa área, isso permitirá que a sua equipe não fique perdida no dia a dia: tendo um plano de ação preestabelecido. Uma equipe funcional é baseada em uma comunicação ativa e fluida.

A comunicação, é uma das principais ferramentas para o sucesso de uma empresa, a ausência dela pode trazer um prejuízo, como exemplo, o atraso de entregas e retrabalho. Muito mais do que melhorar a transparência na relação com os colaboradores, um processo de comunicação mais eficiente contribui também para o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa. Melhorar a comunicação entre os setores é um dos processos mais importantes para o desenvolvimento da empresa. Além de impactar de forma positiva o planejamento dos projetos, o relacionamento da empresa com os clientes e funcionários também acaba tendo outros grandes benefícios. É fundamental que as diferentes áreas de uma empresa consigam se comunicar e trabalhar juntas. O ideal é que tenham reuniões, pelo menos, uma vez na semana, nem que seja durante alguns minutos. Esse processo ajuda a levar mais harmonia ao ambiente e planejar os processos de forma mais integrada entre os setores e assim, possam compartilhar soluções. Não adianta saber como melhorar a comunicação interna na empresa sem deixar bem claro para todos quais são os objetivos e metas, pois um gargalo de muitas organizações é a falha na disseminação das informações entre os setores. Os ruídos ocorrem justamente aí: mensagens não compreendidas, falta de comunicação e que geram muito burburinho entre os corredores.

### **3.1 Comunicação Empresarial**

Para Chiavenato (2004), uma comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e compreenda.

Segundo Marques, (1996) a comunicação interna é um conjunto de atividades

efetuadas por uma organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantêm informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para que se alcancem objetivos organizacionais.

A interação entre as pessoas e as empresas é fundamental para estabelecer um bom relacionamento interno e, para evitar possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da organização. É importante a conciliação de interesses das pessoas com os da empresa, para que ambos sejam sucedidos. Para isso acontecer a comunicação interna é imprescindível.

Pimenta (2004) caracteriza comunicação empresarial como sendo o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Já Cahen (2005) entende que a comunicação é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar onde ainda não existir ou for neutra, manter onde já existir ou, ainda, mudar para favorável onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Entendem os autores citados que a comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário, um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno e ao público externo. Deve ser elaborada de forma multidisciplinar com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, propaganda, pesquisa e marketing e dirigida à sociedade e, deve ter como referência o planejamento estratégico da empresa.

A construção da imagem institucional vai depender da competência da empresa em manter uma comunicação eficaz em todas as suas frentes de batalha.

Um dos principais objetivos da comunicação empresarial é aumentar a credibilidade da empresa, melhorar a sua imagem frente ao mercado e colaboradores, assim como aumentar a sua lucratividade, pois sintonizar os interesses entre a empresa e os grupos – internos e externos – que são alvos de suas ações, é de grande importância. Porém, algumas das dificuldades enfrentadas, dentro de uma organização, por incrível que pareça, é justamente, a falta de comunicação, o que

afeta, negativamente, o engajamento dos funcionários, o planejamento entre os setores e até mesmo, o comprometimento dos clientes com a Marca.

Pimenta (2009, p. 82) ressalta que “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”

As consequências geradas, por falhas na comunicação, podem trazer graves problemas para as organizações. As ações de vendas e entregas, por exemplo, enquadra-se na categoria: falta de planejamento, entre os setores, pois ações como essas, eram divulgadas para o consumidor fazendo com que a empresa fosse afetada. Muitas das vezes, havia um aumento na procura por determinados produtos, especificamente, esses que haviam sido divulgados, porém, não tinha estoque, o suficiente, para atender e suprir a demanda, resultando em uma perda significativa.

O setor de logística é responsável pelo controle de custo e eficiência para complementar na satisfazer totalmente do cliente, manter a credibilidade e assim alcançar novas demandas para a empresa. Sendo um conjunto de métodos para entregar de forma mais ágil possível, no lugar certo e no tempo certo, trazendo meios operacionais e estratégicos. planejamento de ações que são utilizadas para alcançar os objetivos com mais precisão. E o setor comercial vai muito além de apenas vender, este departamento estuda minuciosamente todos os clientes trabalhando fortemente também na pós-venda, com o intuito de entender as necessidades dos consumidores e garantir a sua satisfação. Geralmente dentro de uma organização contamos com uma equipe de vendas bem treinada e alinhada com objetivos de alavancar seu negócio cuidar da demanda na área de serviços e relacionamento com os clientes no contato presencial.

Com essa falha houve uma grande necessidade da parte da liderança entrar com a comunicação e planejamento entre o comercial e a logística, pois a sua imagem, como organização, estava sendo questionada e se fosse tomada alguma providência, os resultados poderiam ser bem diferentes. Reconhecendo a dificuldade, foi informado que algumas mudanças seriam feitas.

Em uma organização com outros valores, para que essa situação fosse corrigida, antes de pensar, em divulgar uma ação de vendas, seria necessário planejamento e programação, tendo em vista que para se vender melhor e ter resultados positivos, estabelecer estratégias é imprescindível. Analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, garantem, um pouco mais de segurança para o investimento (GOBE, 2017).

### **3.1.1 Formas de Comunicação Empresarial**

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida das pessoas, mas nem sempre geram mudanças de atitudes porque não foram divulgadas da forma adequada. Numa empresa não é diferente.

“Para falar em Comunicação Empresarial, temos que pensar em uma ferramenta ampla, capaz de enviar e receber informações que possam de alguma maneira ajudar a organização.” (RIEL, 1995, p.31)

No ambiente organizacional, a comunicação empresarial tem como propósito eliminar ruídos, para que os processos sejam realizados com o mínimo de dando possível, para assim aumentar a produtividade e reduzir as dúvidas dos colaboradores. Buscando facilitar a troca de mensagens e informações entre diretores, líderes, gestores e todos os colaboradores e fornecedores, para isso é preciso pensar qual a maneira mais fácil de falar com cada setor da empresa de acordo com a rotina de trabalho. A cada dia a comunicação interna está maior e mais complexa pelo fato de que dentro de uma organização existem diferentes públicos. Por isso a organização tem que apostar em uma boa comunicação, para evitar o famoso telefone sem fio.

BAHIA (1995) aprofundando-se um pouco mais divide a comunicação social de uma empresa em duas lacunas: primeira delas é a comunicação interna, objeto de estudo neste trabalho, e a segunda é a comunicação externa. O autor atribui as seguintes definições: Comunicação interna: é a comunicação entre os empresários e suas empresas (funcionários) já a Comunicação externa é a comunicação dos empresários com a opinião pública, ou seja, a comunicação interna é responsável por fazer funcionar da melhor forma possível as relações entre empresas e empregado, o processo comunicacional de trocas dentro de uma empresa ou instituição, e a comunicação externa abrange as relações entre as empresas e o seu público externo (clientes e opinião pública).

Esta forma de comunicação interna e externa é muito importante para organização as duas são aliadas na questão de manter a boa comunicação

empresarial, saber como se posicionar no mercado e conhecendo melhor seu público alvo de maneira que facilite a venda do produto ou serviço e com isso a comunicação interna trabalhe de forma eficaz melhorando relações entre a empresa e os colaboradores.

Ainda citando BAHIA (1995) Destacando também que a comunicação empresarial deve ser coerente com a missão, os valores e a visão da instituição. Por isso, ela deve ser concebida junto aos planos estratégicos da empresa. Mas muitas empresas acabam ainda não dando a devida importância a comunicação interna.

Desta forma, segundo KUNSCH (1986) é importante que numa organização as atividades de comunicação estejam integradas a fim de fortalecer seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos, visando o fortalecimento da empresa e de seus diálogos dando-lhe a tão necessária credibilidade e gerando o tão ansiado lucro. Lembrando que este lucro deve ser para ambos os lados (público e empresa).

“a comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional”. (KUNSCH,1997, p.149)

### **3.2 Processos de logísticas e vendas e o reflexo da comunicação**

A Logística vem ganhando mais importância a cada dia nas relações comerciais e é imprescindível na estruturação das bases para o planejamento estratégico de uma empresa, a importância da logística está em fornecer as bases para o planejamento estratégico de uma empresa. Com a expansão dos mercados, queda de fronteiras mercantis e avanços da globalização, a conceituação contemporânea de logística engloba amplos horizontes externos às organizações e abrange fornecedores e clientes interligados a um propósito comum, passando a ser

intitulada de logística empresarial ou gestão de cadeia de suprimentos. A nomenclatura varia de autor para autor, não havendo diferenças em seu significado.

Segundo Ballou (2006, p. 26):” A logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção.”

A visão ampla de logística, surge da ideia de gestão coordenada de atividades inter-relacionada de modo a agregar valor aos produtos e serviços, visado a satisfação dos clientes e consequente elevação de volumes de vendas.

Com tanta competitividade no mercado, a aplicação adequada de uma estratégia de logística empresarial pode ser uma vantagem competitiva para as organizações em relação à concorrência, daí vem o objetivo da logística de administrar e controlar o trâmite das compras e armazenamento de insumos/recursos com eficiência e dentro dos padrões de qualidade que os clientes exigem. Esse controle parte desde a aquisição de matérias-primas a entrega do produto acabado para o cliente final, com o principal objetivo a criação de valor. O valor é expresso em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretendem consumi-los, tornar os processos mais eficientes, por meio da gestão do fluxo de informações, financeiros e materiais. Desse modo, uma gestão eficiente dos processos terá como resultado maior economia, redução de custos e consequentemente a satisfação dos clientes.

Embora, geralmente, a maior preocupação, esteja nas vendas, vale salientar que é necessário, realizar aquisições de maneira eficiente, já que o sucesso das vendas, depende do relacionamento que a companhia mantém com os fornecedores e a qualidade dos produtos e/ou serviços adquiridos. Além de permitir vantagem competitiva e otimização de custos, como explica, Dias:

Na verdade, a vantagem competitiva se refere à posição relativa da empresa no mercado consumidor, em termos de competição com as outras empresas integrantes. Podemos dizer que as prioridades competitivas de uma organização são: qualidade, entrega, flexibilidade, atendimento e preço (DIAS, 2017, p.12).

O comercial pode ser definido como o setor responsável pelo relacionamento com os clientes. Por isso se trata de uma área estratégica. Ele não apenas dissemina

informações e ações da empresa a partir de diversos meios de comunicação, como acumula, analisa e administra informações úteis para viabilizar as vendas, orienta a relação com os clientes, identifica os objetivos mais viáveis para a empresa, dentre outras funções.

O principal objetivo do setor comercial é geração de novos negócios, demanda para a área de serviços e relacionamento com os clientes no contato presencial. Conta diretamente com o apoio das demais áreas da empresa, como atendimento e serviços. A área comercial é uma das áreas mais importantes da empresa, uma equipe de venda bem treinada e alinhada com os objetivos da campanha é essencial para alavancar seu negócio e conseguir mais clientes. Uma equipe capacitada e com metas estabelecidas, deve ser capaz de gerenciar os clientes ao longo dessa jornada. Além disso, ela é responsável por compreender e gerenciar as expectativas do cliente, proporcionando a atração e fidelização. Só para deixar mais claro, a área comercial está presente em todas as etapas de relacionamento de uma empresa com o cliente. Sendo elas - planejamento, prospecção, abordagem, estudo das necessidades do cliente, proposta de valor, negociação, fechamento e pós-venda.

Para otimização do processo, os setores de logística e comercial precisam estar muito bem alinhados. O vem e vai de informações e a falha na comunicação podem gerar erros irreparáveis e pode custar um pouco caro. Por exemplo, a falta de comunicação entre os dois setores e os outros departamentos gera dados desconhecidos.

Segundo Argenti (2006, p.69), o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão. Para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento, ação e direcionamento. Bahia (1995, p.17)

Situações, como essas, causam danos bastantes consideráveis. Principalmente, quando são situações específicas, como ações de vendas, que, para se ter bons resultados e boa lucratividade, requer as melhores negociações possíveis e os melhores prazos, pois a busca pelo retorno positivo, não acontece de uma hora para outra. A competitividade não está apenas do lado de fora da empresa. Diferentes

áreas de uma mesma organização competem entre si por orçamentos mais abundantes, vantagens com o chefe e outras pequenas coisas que acabam minando os relacionamentos. Entenda melhor como isso afeta o seu negócio! Para que as pessoas se relacionem bem em sua empresa é necessário que elas se conheçam, independentemente do tamanho do negócio e da quantidade de colaboradores. Criar um programa de integração de setores e novos contratados pode ser uma boa ideia para começar a fomentar melhores relacionamentos.

Afirma que esse processo deve ser benéfico para a empresa, empregados e consumidores. Quando as pessoas se conhecem, entendem melhor os problemas umas das outras e ficam mais dispostas a ouvir e ajudar. Ou seja, a colaboração aflora como uma atitude positiva e a competitividade deixa de ser tão acirrada, tornando-se saudável.

### **3.3 Ferramentas estratégicas para solucionar o problema**

Para implantar um programa de estratégia empresarial bem-sucedido é importante inicialmente se ter um diagnóstico. É a partir da análise do ambiente interno da empresa, somada aos fatores externos que serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização.

Bekin (2004) sugere que a implantação deva seguir as seguintes etapas:

1. Análise do ambiente: De acordo com o autor, a empresa precisa detectar possíveis oportunidades desperdiçadas por motivos como: falta de treinamento, funcionários desmotivados ou comunicação ineficaz entre as equipes;
2. Diagnóstico: Analisar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização, assim também como ameaças e oportunidades do ambiente externo. Com o diagnóstico definido é possível que a organização tenha conhecimento das suas principais potencialidades e limitações;
3. Definição dos objetivos do projeto de endomarketing: Definir onde se quer chegar, qual o objetivo a ser atingido.

Simões (2001, p. 18 e 19) cita alguns exemplos de objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de endomarketing:

- Integração entre todos os elementos da organização;
- Encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na organização;

- Promover uma cultura de reconhecimento nos empregados capaz de desenvolver nos mesmos valores orientados para a satisfação do cliente;
- Selecionar e reter os melhores profissionais;
- Incentivar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
- Implementar uma administração participativa;
- Identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos clientes;
- Assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

Os objetivos variam de acordo com a necessidade de cada organização;

4. Concepção das estratégias do programa: Atividades por meio das quais os objetivos serão alcançados. As estratégias serão definidas de acordo com o objetivo que se quer alcançar.

Bekin (2004) reforça que durante a implantação de um programa de Endomarketing existem duas linhas de ação que guiam todo o processo: atitude e comunicação. Em relação à atitude o autor afirma que inclui as ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. A segunda linha é a de comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

Já o autor Las Casas (1998) defende que a implantação do marketing interno deve atender aos seguintes requisitos:

1. Pesquisa com os funcionários;
2. Estabelecimento de uma descrição do cargo e do perfil do candidato a funcionário;
3. Fomento de atrativos no emprego;
4. Programação de treinamento para todos os colaboradores.

Para Bekin (2004, p. 70) “o programa de Endomarketing deve se adequar à situação geral da empresa”. Após o diagnóstico é preciso que toda a alta direção da empresa tenha conhecimento da situação atual e dos objetivos a que se quer chegar, para que o gerenciamento e a execução do programa sejam feitos com sucesso.

É neste aspecto que se faz importante a liderança e o comprometimento dos gestores para que conduzam o programa de forma que haja um processo de troca

entre organização e indivíduos capaz de estimular em ambos uma atitude positiva e atingir com eficiência os objetivos da organização.

Assim como ocorre no marketing, em relação aos clientes externos, também no Endomarketing faz-se necessária uma análise do perfil, das necessidades e das expectativas do público interno, do corpo funcional da organização.

Bekin (2004, p. 71) reforça que “produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade”.

É neste sentido que o envolvimento de todos da organização nem sempre é algo fácil de ser conseguido.

De acordo com Bekin (1999, p. 37), “aproximadamente 90% dos funcionários não sabem quem são os clientes e não veem como o seu trabalho afeta a relação com o consumidor”.

Acredita-se que parte destes funcionários, são as pessoas de suporte, ou seja, as que não estão diretamente ligadas ao cliente externo, mas que desempenham, também, um papel de suma importância na conquista e manutenção destes.

Os funcionários que lidam diretamente com os clientes externos são conhecidos como o “pessoal da linha de frente”. Mas para que desempenhem um bom trabalho, estes precisam ter o “suporte”, ou seja, o apoio de outros funcionários que não estão nesta linha de frente e que são categorizados como o pessoal “da retaguarda”, como por exemplo, o pessoal do setor administrativo, do setor contábil, do setor financeiro, dentre outros (GRÖNROOS, 1993, p. 247).

Isso vem demonstrar que todos os funcionários de uma empresa devem estar capacitados, motivados e conscientizados; que todos fazem parte de um processo maior: a satisfação do cliente externo, constituindo um dos pilares de sustentação do desempenho organizacional. Neste sentido, a empresa deve preocupar-se com a satisfação de todos os funcionários e não somente dos que se relacionam diretamente com os clientes externos. Diante disto, para que o programa seja bem-sucedido este deve se preocupar com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para reter os melhores empregados. Uma vez contratados, os empregados devem começar a participar de programas de treinamento que lhes forneçam uma visão geral da empresa e possibilitem a percepção da importância de seu papel dentro da organização.

É de acordo com este contexto que os programas de integração do novo colaborador à empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, onde são disseminados o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços da organização.

Bekin (2004) afirma que o objetivo da integração no contexto do endomarketing é mostrar ao novo colaborador o valor que a empresa dá ao trabalho em equipe e à cooperação. Ele não se limita, a saber, apenas ao que tem que ser feito.

Sendo assim, o Endomarketing deve ser visto como um processo contínuo, onde o seu conceito já deve ser aplicado desde a entrada de um novo funcionário.

Bekin (1995, p.69), caracteriza o endomarketing como sendo um “processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário”.

### **3.4 Comunicação empresarial, Desafios e Soluções**

A comunicação de uma empresa é cada vez mais importante para criar uma boa imagem e apresentar seus produtos e valores, visto que se trata de um conjunto de ações e processos aplicado com o intuito de se desenvolver no mercado. Por meio dela é possível melhorar o alinhamento com o público interno e externo, minimizando erros que podem impactar negativamente no qual está inserida. Contudo, existem alguns desafios que devem ser conhecidos e superados para manter a efetividade dessa comunicação.

A comunicação empresarial é uma solução estratégica de gestão, que, se bem aproveitada, pode garantir um funcionamento com integração, coesão e produtividade na empresa. A liderança de uma corporação tem que estar ciente de sua responsabilidade de gerenciar a comunicação interna, eles têm o papel de administrar e supervisionar todo o processo. Abrindo portas para diálogo e integração entre os setores, a partir de como o líder desenvolver essa comunicação os funcionários vão se sentir confiantes em firmar esse relacionamento.

Comunicação corporativa tem o dever de priorizar a clareza das informações repassadas ao público-alvo. Se um comunicado interno gerar dúvidas, é fundamental ter uma ação rápida para eliminar o ruído em curto prazo. Deixar os funcionários

inseguros com relação aos procedimentos de trabalho é uma situação que interfere negativamente na produtividade. E isso deve ser evitado ao máximo, para a organização se manter competitiva e capaz de suprir a demanda. Para reduzir ao máximo a possibilidade de ruídos, a recomendação é que o setor de comunicação tenha um bom alinhamento com as demais áreas. Uma boa comunicação interna permite que os empregados tenham uma noção mais clara dos caminhos adotados para a melhoria dos processos. Sem dúvida, isso tem um efeito positivo nos resultados, algo que não pode ser ignorado pela alta direção.

Torquato (1986) completa que o objetivo da comunicação é o de adaptar o comportamento das pessoas às normas estabelecidas pela empresa, influenciar todos os atos com vistas à execução das metas determinadas. Ainda de acordo com Torquato (1986, p. 60) os objetivos da comunicação devem produzir:

- Maior prazer e maior satisfação no trabalho e nas relações com cada um de seus companheiros;
- Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações

Por trás de muitas dificuldades existe apenas uma causa: a comunicação. As falhas escondem, na maioria das vezes, sérios problemas de relacionamento e de desajuste de foco (FILIAGE, 2012).

É muito complicado quando as áreas de uma corporação não estão devidamente alinhadas. Ou seja, os procedimentos não são feitos de maneira uniforme, em virtude de uma comunicação ruim entre os setores. Por isso, a comunicação corporativa deve estar próxima dos gestores para identificar os motivos de o alinhamento estar ruim. Essa iniciativa é imprescindível para adotar campanhas de conscientização, com foco em uma execução mais uniforme dos trabalhos. À proporção que uma empresa padroniza a qualidade do atendimento, maiores são as possibilidades de alcançar um elevado índice de satisfação pelos serviços prestados. Esse aspecto mostra como um bom alinhamento deve ser priorizado.

A empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade (MATOS, 2009, p. 91).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho foi mostrar como a comunicação influencia no sucesso das empresas, com base na literatura consultada, conclui-se que uma organização que assume a comunicação como recurso estratégico de negócio, de integração entre os setores, preocupa-se com todos os tipos de variáveis que influenciam sua gestão, pois o mercado atual está mais exigente do que era no passado em relação às empresas.

O problema levantado foi que sem uma comunicação eficaz as organizações não conseguem atingir os seus objetivos. De fato, o diferencial das empresas bem-sucedidas gira em torno de um bom processo de comunicação, pois hoje, as pessoas estão mais bem informadas sobre questões empresariais e mais céticas em relação às intenções das organizações. Buscando melhorias, visando o desenvolvimento e o crescimento empresarial, identificando os gargalos, reduzindo custos, fidelizando e aumentando a carteira de cliente, pode-se dizer que os objetivos foram alcançados.

Com base, nas informações dos autores, chegou-se à seguinte conclusão: identificar as dificuldades enfrentadas, permite que os colaboradores tenham uma visão mais ampla das necessidades da organização, não, exclusivamente, no setor que ocupa, facilitando o trabalho e o desenvolvimento dos processos internos, de ambos os lados, pois setores não devem ser concorrentes, já que estão em busca de um único objetivo comum.

Após essa análise, notou-se, através das dificuldades enfrentadas, pela falta/falha na comunicação, especificamente, entre os setores de logística e comercial, o quanto é importante essa troca de informações, não apenas, dentro de um único setor, mas na organização, como um todo. Portanto, é recomendável, planejamentos e reuniões com os gestores de cada setor semanalmente, realização de treinamentos e dinâmicas, estabelecer canais de comunicação adequados de modo que contribua a harmonia e o fortalecimento entre os funcionários e principalmente assegurar que todos os colaboradores obtenham informações continua sobre os assuntos que tenha relação com o setores, trabalhando desta forma podemos ter resultados eficaz e assim os colaboradores possam trazer novas ideias e melhorias nos processos. Pois,

na maioria das vezes, o problema, não está, em um setor específico, mas em um geral, e muitas vezes sem perceber acaba prejudicando o processo num todo, acarretando problemas desnecessários em vários aspectos na organização.

Podemos concluir que um eficiente planejamento de comunicação interna interfere e muito para o sucesso e crescimento organizacional e, em muitos casos, até para a sobrevivência de uma organização.

Assim, a Comunicação interna cada vez vem assumindo um novo papel dentro das organizações e tem se integrado mais e mais com as demais áreas das organizações. O fato de utilizar ferramentas de outras áreas de comunicação, com um pensamento estratégico, visando também atingir os outros públicos, é um marco da nova comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Cláudio. A História da comunicação Empresarial no Brasil. São Paulo, 1999

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível, em: <http://www.aberj.com.br>

GRÖNROOS, Christian. Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. Marketing gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

PAIVA, Paulo Henrique. Comunicação Organizacional. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4095/comunicacao-organizacional.html>. Acesso em: 26 out. 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. 6. ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

RIBAS, Rodrigo., Entenda o que é setor comercial e sua função. Disponível, em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/setor-comercial-e-sua-func>. Acesso em: 20 mar.2022.

SCHINCARIOL, Jose A., Como ter uma comunicação empresarial eficaz e melhorar seus resultados. Disponível, em:

<https://sambatech.com/blog/insights/comunicacao-empresarial/>

Acesso em: 20 mar.2022.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Médio Vale do Itajaí. 2003. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível no site: <http://hdl.handle.net/10229/15903>.

SEBRAE. Disponível, em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/nao-basta-vender-e-preciso-planejar-e-monitorar-as-atividades,84bc438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.