

# A Importância da Comunicação Empresarial na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Impactos Financeiros e Operacionais

ANA CLARA CALLERA MANSANO

LETÍCIA ALVES FERRARI

EDIO ROBERTO MANFIO

## Resumo

A cadeia de suprimentos envolve desde o recebimento da matéria prima até a chegada do produto ao consumidor. Em razão disto, podemos afirmar que ela está relacionada com os diversos setores da organização e, por este motivo, tem ligação direta com a Comunicação Empresarial. O objetivo deste artigo é descrever e analisar os impactos da comunicação empresarial na gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nas implicações financeiras e operacionais. A metodologia adotada neste texto dissertativo consistiu em pesquisa bibliográfica nas áreas de Comunicação Empresarial, Cadeia de Suprimentos, Gestão Financeira e Gestão Comercial, redação de artigo e estudo de caso, envolvendo a coleta de dados por meio de formulários nas redes sociais. Espera-se que esta pesquisa contribua para que os gestores, empresários, pesquisadores, acadêmicos e os profissionais interessados compreendam a importância da comunicação empresarial, especificamente dentro da cadeia de suprimentos, e seus impactos monetários e nas operações.

**Palavras-chave:** Comunicação Empresarial; Cadeia de Suprimentos; Gestão Financeira; Gestão Operacional; Supply Chain; Gestão Comercial.

---

## *The Importance Of Business Communication In Supply Chain Management: Financial And Operational Impacts*

### *Abstract*

*The supply chain evolves everything from the receipt of raw materials to the delivery of the final product to the consumer. Therefore, it is intrinsically connected to various sectors within an organization and has a direct link to Business Communication. The objective of this article is to describe and analyze the impacts of business communication on supply chain management, with emphasis on financial and operational implications. The methodology employed in this study includes a literature review in the fields of Business Communication, Supply Chain, Financial Management, and Commercial Management, as well as article writing and a study of case. Data collection was conducted through social media surveys. It is hoped that this research will contribute in helping managers, entrepreneurs, researchers, academics, and professionals to understand the importance of business communication, particularly within the supply chain, and its financial and operational impacts.*

**Keywords:** *Business Communication; Supply Chain; Financial Management; Operational Management; Supply Chain Management; Commercial Management.*

---

## 1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos, de um modo geral, envolve todas as atividades desde o recebimento da matéria prima, até a chegada do produto acabado ao consumidor. Nesse contexto, o *Supply Chain* se articula com diferentes setores da organização estabelecendo, assim, uma ligação direta com a Comunicação Empresarial. Considerando o posicionamento de Cahen (1990, p. 29), a “Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa”. Rego (1986, p. 92), por sua vez, complementa que “o planejamento em comunicação, deve, pois, se atrelar ao planejamento estratégico”. Deste modo, ela está extremamente conectada à eficiência da cadeia de suprimentos e a redução de custos, uma vez que a visão estratégica, em especial, é fundamental para otimizá-la.

Com a alta competitividade do mercado, empresas que possuem uma gestão da cadeia de suprimentos eficaz possuem maior probabilidade de manter liderança e vantagem competitiva entre as demais. Freires (2000, p. 15) comenta que “o atual ambiente globalizado cria a necessidade de que se aplique os conceitos de logística como condição para que as empresas consigam sobreviver”. Deste modo, a falha da comunicação no ambiente corporativo é um empecilho para o desempenho adequado do *Supply Chain Management* (SCM), pois dificulta a fluidez dos processos, tornando-se um obstáculo para sua performance financeira e operacional.

O objetivo deste artigo é descrever e analisar os impactos da Comunicação Empresarial na gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nas implicações financeiras e operacionais. A metodologia utilizada neste texto dissertativo consistiu em pesquisa bibliográfica nas áreas de Comunicação Empresarial, Cadeia de Suprimentos e Gestão Financeira, redação de artigo e estudo de caso, envolvendo a coleta de dados por meio de formulários nas redes sociais. Espera-se que esta pesquisa contribua para que os gestores, empresários, pesquisadores, acadêmicos e os profissionais interessados compreendam a importância da comunicação empresarial, especificamente dentro da cadeia de suprimentos, e seus impactos monetários e nas operações.

## 2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Como mencionado na Introdução, muitos dos processos desencadeados pela comunicação empresarial estão diretamente relacionados com a cadeia de suprimentos. Uma comunicação assertiva faz com que a mensagem chegue de modo preciso ao receptor, garantindo que esta seja compreendida mais claramente. Dessa maneira, ela mostra-se de extrema importância, principalmente associada ao *Supply Chain* e sua relação com a eficiência e redução de custos. Nos itens a seguir abordaremos mais a fundo os subtemas relacionados a esse assunto.

### 2.1 Gestão Da Cadeia De Suprimentos: Conceitos Gerais

*Supply Chain* é, tal qual o termo em tradução literal sugere, como uma corrente. Cada etapa da produção de um produto representa um elo que, se quebrado, afeta toda a corrente como um todo. De acordo com Bowersox *et al.* (2014, p. 4), “a gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional”. Shimchi-Levi, Kaminsky e Shimchi-Levi (2010, p. 33) complementam que ela é um conjunto de procedimentos que visam minimizar os custos totais sem abrir mão da qualidade do produto e/ou serviço. Por este motivo, é essencial que haja uma gestão eficaz para que ocorra a otimização das operações e redução de custos.

Quando se trata da cadeia de suprimentos e sua otimização, é necessário pensar nela como um todo. Bowersox *et al.* (2014, p. 385), comenta que ela “é a agregação dos custos de todas as empresas da cadeia, não de uma organização individual”. Ainda, “a minimização de custos é atingida com o uso mais racional de recursos, como as capacidades de produção e de distribuição, ao mesmo tempo em que os custos relativos ao estoque, ao transporte e a produção são minimizados” (Shimchi-Levi, Kaminsky, Shimchi-Levi, 2010, p. 242). Deste modo, a gestão eficaz do *Supply Chain* é fundamental para seu aprimoramento, uma vez que possibilita maior eficiência operacional, integração entre os elos da cadeia e vantagem competitiva para as organizações.

Embora a administração eficiente da cadeia de suprimentos seja imprescindível para sua otimização, pode ser prejudicada se não houver um sistema de informação (SI) que auxilie na tomada de decisões. Morelli, Campos e Simon (2012, p. 28) explicam que “o objetivo dos sistemas de informação é definir regras e técnicas para a formatação adequada dos dados,

visando transformá-los estruturadamente em informações para a SCM”. Por este motivo, os SI são ferramentas muito utilizadas pelos gestores para escolhas precisas, principalmente quando se trata do *Supply Chain*.

## 2.2 Comunicação Empresarial E Sua Projeção

Podemos definir o conceito de comunicação como o ato de transmitir informações entre indivíduos, não só por intermédio de palavras, mas também por meio de gestos, expressões e imagens. Não é diferente no que se refere à Comunicação Empresarial, que pode ser constituída de maneira verbal e não-verbal, além de estar dividida em dois tipos: externa e interna.

A comunicação externa é a forma que a empresa se comunica com clientes, fornecedores, investidores, e até mesmo concorrentes, a fim de construir sua reputação no mercado. Por outro lado, a comunicação interna compreende a troca de informações dentro da organização. A junção de ambas é essencial para uma comunicação eficaz, ou seja, os funcionários devem estar cientes do que acontece dentro e fora da empresa, ação esta que é considerada uma estratégia de investimento e não um acréscimo de custos (Devesa, 2016, p. 18). Sendo assim, a adoção do conjunto estimula o engajamento dos colaboradores, facilita os processos e a resolução de problemas, aumenta a transparência e confiança, além de fortalecer sua imagem comercial.

É inegável a importância da comunicação empresarial para a eficiência e o desempenho da organização. Na visão de Rego (1986, p. 7), “o importante é procurar considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções”, afinal existem “profissionais e dirigentes que pensam em comunicação, de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados”. Dessa forma, a comunicação deixa de ser vista apenas como um instrumento operacional e passa a ser considerada um investimento estratégico, fundamental para o fortalecimento da imagem institucional e para a sustentabilidade da empresa no mercado.

## 2.3 Interação Entre Comunicação e SCM

A comunicação é fundamental para o adequado funcionamento da cadeia de suprimentos. Cunha (2019, p. 14) afirma que “para que haja a diminuição de despesas desnecessárias [...] os setores devem estar ligados uns com os outros, ou seja, a informação deve estar disponível a todos os departamentos envolvidos na fabricação de determinado produto”. Nesse contexto, torna-se imprescindível a existência de uma comunicação clara, integrada e eficaz entre os diferentes setores, assegurando que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento dos processos e possam atuar de forma coordenada, contribuindo para a eficiência operacional e a redução de custos.

Para que a cadeia de suprimentos seja ágil e flexível, é indispensável a existência de uma comunicação rápida, eficiente e estrategicamente planejada. Christopher e Peck (2004) alegam que a comunicação e a colaboração em todas as partes da cadeia são importantes para sua agilidade e resiliência, uma vez que proporcionam uma rápida reação a erros e reduzem vulnerabilidades. Assim, investir em comunicação fortalece a conexão entre as etapas do *Supply Chain*, facilita as correções de deslizes e contribui com a diminuição de falhas operacionais.

Empresas que investem em comunicação, tanto interna quanto externa, possuem maior vantagem competitiva no mercado. Gimenes, *et al.* (2015, p. 7) informam que a comunicação, se bem aplicada, tem poder de diminuir erros em tomada de decisões e aumenta a relação de confiança entre os colaboradores. Deste modo, a comunicação se revela uma ferramenta estratégica capaz de motivar as equipes, aumentar o alinhamento interno e tornar a empresa mais preparada para enfrentar desafios e atender às demandas do mercado.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

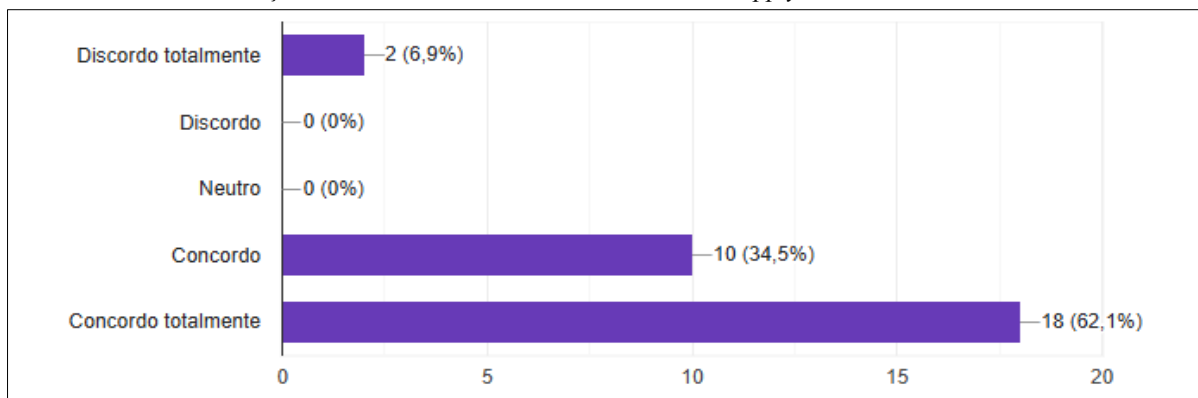
A metodologia adotada neste texto dissertativo consistiu em pesquisa bibliográfica, redação de artigo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada pelas plataformas *Scielo* e *Google Acadêmico* nas áreas de Comunicação Empresarial, Cadeia de Suprimentos, Gestão Financeira e Gestão Comercial, além de áreas interligadas com o *Supply Chain*, como Logística, Compras, Distribuição, Tecnologia da Informação, Planejamento e Produção. A redação de artigo foi elaborada com o propósito de participar de eventos científicos e publicações em revistas da área. O estudo de caso envolve a coleta de dados por meio de formulários nas redes sociais. O questionário conteve 7 questões, cujas respostas são baseadas na escala de *Likert*, aplicado pelo *Google Forms* e respondido por profissionais do ramo. Ao final, disponibilizamos gráficos em formato histograma a fim de apresentar os resultados obtidos.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação do questionário, obtivemos um total de 29 respostas. Com este resultado, conseguimos chegar as discussões apresentadas a seguir. Válido ressaltar que, como mencionado no item 3, o formulário foi realizado pelo Google Forms e disponibilizado nas redes sociais entre os dias 5 e 23 de novembro de 2024.

As respostas para a questão 1, “A Comunicação eficaz entre os setores da organização é fundamental para o sucesso da cadeia de suprimentos”, representadas no Gráfico 1, revelam que 62,1% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação. Esse resultado reforça a perspectiva de Cunha (2019), que destaca a importância de as informações estarem disponíveis a todos os departamentos envolvidos, como forma de assegurar a eficácia das operações no *Supply Chain*.

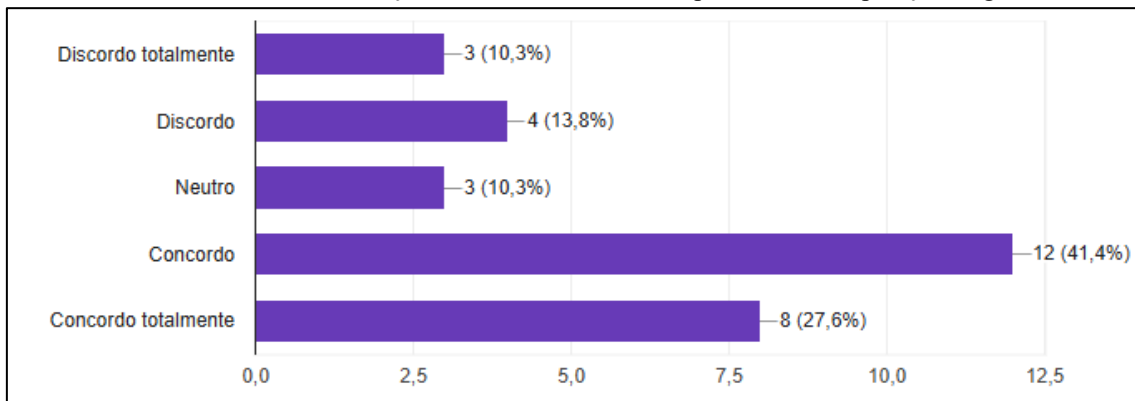
**Gráfico 1** – A comunicação entre setores como fator de sucesso do *Supply Chain*.



Fonte: os próprios autores.

A questão 2, “Problemas de Comunicação têm relação com o aumento de custos porque ampliam a probabilidade de erros nas operações logísticas”, também se conecta à questão anterior e à abordagem de Cunha (2019), que alega que a comunicação entre os setores não só garante o sucesso da cadeia de suprimentos, mas também contribui para a redução de custos desnecessários. Como indica as respostas, 41,4% dos participantes concordam com a afirmação, enquanto 27,6% concordam totalmente, o que reforça a relevância da comunicação assertiva para a eficiência e a competitividade das operações logísticas.

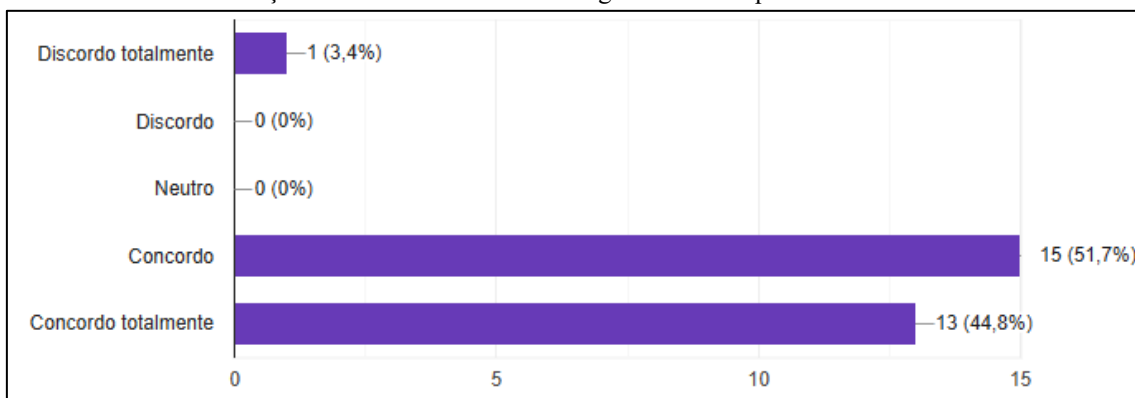
**Gráfico 2** – Problemas de comunicação como fator contribuinte para erros nas operações logísticas



Fonte: os próprios autores.

Por sua vez, a questão 3 “A Comunicação eficaz contribui para uma melhor gestão de estoques” expõe que 96,5% dos participantes concordam ou concordam totalmente com a alegação. Esse resultado corrobora a perspectiva de Christopher e Peck (2004), que ressaltam o papel da comunicação na promoção de uma reação ágil diante de erros e na redução de vulnerabilidades dentro da cadeia de suprimentos, evidenciando sua importância também na eficiência do controle e da gestão de estoques.

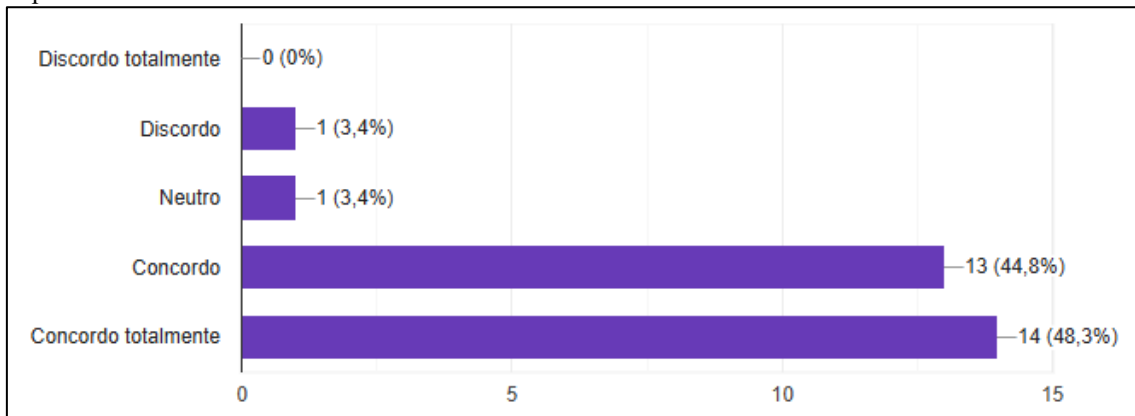
**Gráfico 3** – A comunicação influencia na eficiência da gestão de estoques



Fonte: os próprios autores.

No que se diz respeito a questão 4, “Treinamentos em Comunicação Empresarial são essenciais para otimizar a colaboração na cadeia de suprimentos”, cerca de 93% das respostas foram “concordo” ou “concordo totalmente”. Esse resultado está alinhado com a declaração de Devesa (2016) que destaca a importância de os colaboradores estarem cientes dos acontecimentos internos e externos da organização, fator que contribui para fortalecer a colaboração entre eles e, conseqüentemente, otimizar os processos da cadeia de suprimentos.

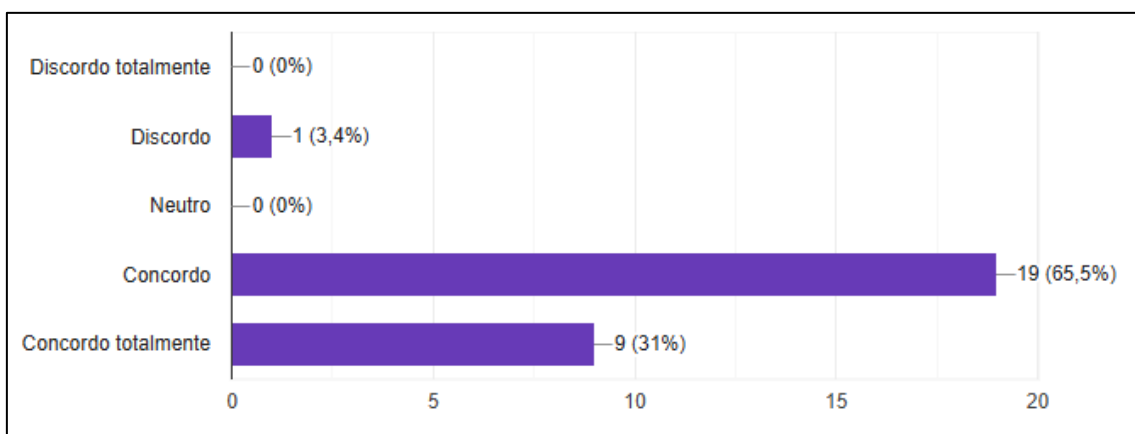
**Gráfico 4** – Treinamentos em Comunicação Empresarial e sua relação com a colaboração na Cadeia de Suprimentos



Fonte: os próprios autores.

Os resultados obtidos na questão 5, “A eficiência na Comunicação impacta o desempenho da equipe na cadeia de suprimentos”, mostram que 65,5% dos respondentes concordam com a afirmação e 31% concordam totalmente. Tal fato se conecta a questão 4 e reforça a abordagem de Devesa (2016), ao evidenciar que o fortalecimento da colaboração entre os membros da equipe, promovido por uma comunicação eficaz, influencia diretamente seu desempenho, contribuindo para melhores resultados na gestão da cadeia de suprimentos.

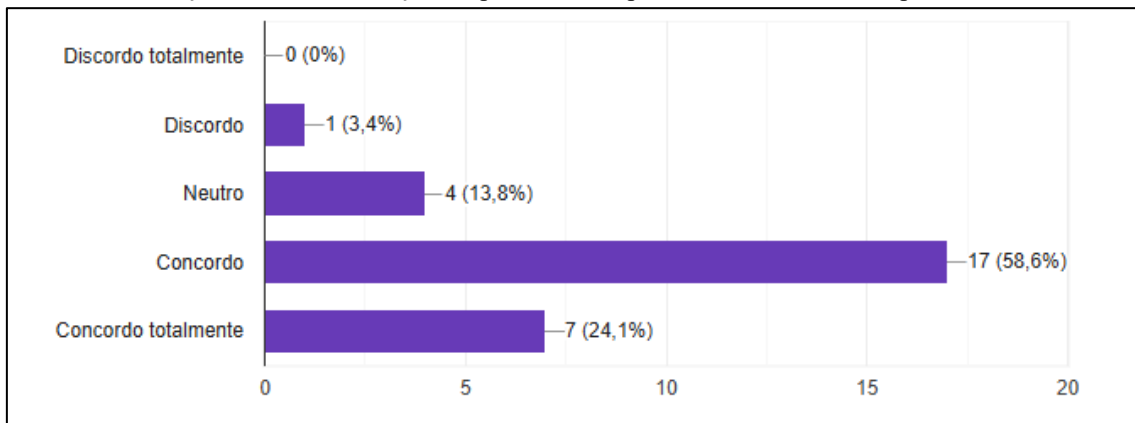
**Gráfico 5** – A eficiência da comunicação como fator de desempenho operacional



Fonte: os próprios autores.

A questão 6, “A Comunicação Empresarial tem relação direta com os processos na cadeia de suprimentos” apresentou resultados interessantes. Embora a maioria dos participantes tenha indicado concordar ou concordar totalmente com a afirmação, cerca de 14% dos respondentes se posicionaram de forma imparcial. Contudo, Rego (1986) destaca a importância de um fluxo de informações alinhado e bem estruturado em todos os processos organizacionais, elemento considerado indispensável para garantir a eficiência e eficácia da cadeia de suprimentos.

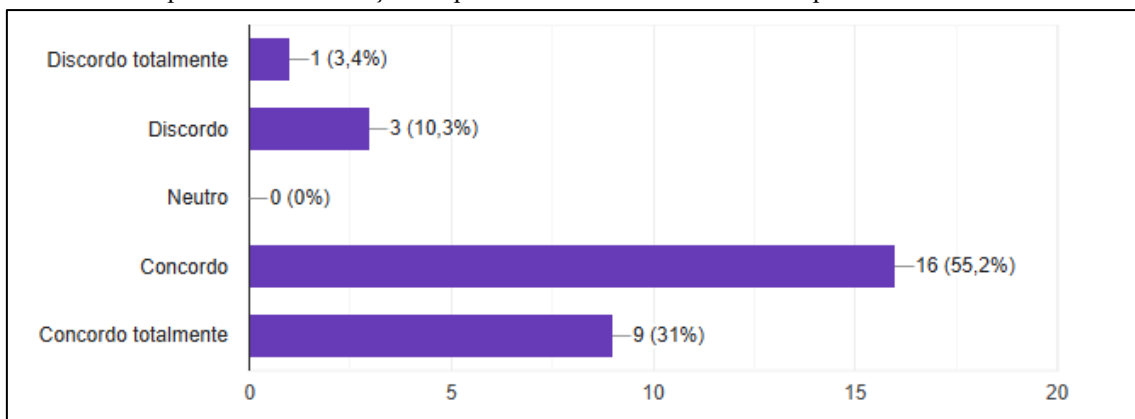
**Gráfico 6** – Relação entre Comunicação Empresarial e os processos na cadeia de suprimentos.



Fonte: os próprios autores.

Os resultados para a questão 7, “A Comunicação Empresarial pode impactar tanto positivamente quanto negativamente o âmbito financeiro e operacional”, indicaram que aproximadamente 86% dos participantes concordam ou concordam totalmente com o fato exposto. Esse dado reforça a análise de Gimenes et al. (2015), que destacam o papel da comunicação na redução de erros durante a tomada de decisões e na diminuição de falhas operacionais, fatores que contribuem diretamente para a otimização dos processos e a consequente redução de custos dentro das organizações.

**Gráfico 7** – Impacto da Comunicação Empresarial no âmbito financeiro e operacional.



Fonte: os próprios autores.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi descrever e analisar os impactos da comunicação empresarial na gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nas implicações financeiras e operacionais e foi atingido de forma satisfatória. Os resultados demonstraram que a Comunicação Empresarial é um fator imprescindível para o sucesso das organizações, principalmente no que diz respeito ao *Supply Chain*, e impacta diretamente os âmbitos monetários e as operações. Ainda, nota-se que a comunicação é um investimento para as empresas e garante maior vantagem competitiva. Os dados contidos neste artigo podem ajudar os gestores, empresários, pesquisadores,

acadêmicos e os profissionais interessados a compreenderem a importância da comunicação empresarial na cadeia de suprimentos e os seus impactos financeiros e operacionais.

## REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald, CLOSS, David, COOPER, Bixby, BOWERSOX, John, **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Brasil: AMGH Editora, 2013. Acesso em: 29 out. 2024.

CAHEN, Roger, **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. Acesso em: 13 ago. 2024.

CHRISTOPHER, Martin, PECK, Helen, **Building the resilient supply chain. International**. Inglaterra: Journal of Logistics Management, v. 15, n. 2, p. 1-13, 2004. Acesso em: 29 out. 2024.

CUNHA, Kaline Santana, **A importância da comunicação e suas tecnologias na gestão da cadeia de sduprimentos**. Matão: Anhanguera, 2019.

DEVESA, Laura Moura, **A importância da comunicação no contexto organizacional**. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, 2016. Acesso em: 18 set. 2024.

FREIRES, Francisco Gaudêncio Mendonça, **Proposta de um Modelo de Gestão de Custos da Cadeia de Suprimentos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Acesso em: 03 set. 2024.

GIMENEZ, Antonia Maria, LIMA, Carina Bertozzi de, LIRA, Aurora Leonarda Modesto, DUTRA, Cristiane Aparecida de Fátima, **Comunicação Empresarial: a importância e necessidade da comunicação interna na organização**. Paraná: Inesul, 2015. Acesso em: 29 out. 2024.

MORELLI, Daniel, CAMPOS, Fernando Celso De, SIMON, Alexandre Tadeu, **Sistemas de Informação em Gestão da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Revista de ciência e tecnologia, v. 17, n. 33, p. 25-38, 2015. Acesso em: 29 out. 2024.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do, **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986. Acesso em: 27 ago. 2024.

SHINCHI-LEVI, David., KAMINSKY, Philip, SHINCHI-LEVI, Edith, **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. Brasil: Bookman, 2010. Acesso em: 5 out. 2024.