



ISSN: 2238-3220

PLANO DE OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E ESTOQUE DE UM SUPERMERCADO: UM ESTUDO DE CASO

PLAN OF OPTIMIZATION OF THE COMMUNICATION AND STOCK OF A SUPERMARKET: A CASE STUDY

Ana Angélica Batista (FEAMIG) <anaangelicabdp98@gmail.com>

Raquel Ferreira Souza (FEAMIG) <raquel.ferreira@feamig.br>

Paulo Marcelo Villani (FEAMIG) <paulovillani@feamig.br>

RESUMO

A comunicação estratégica é uma área da Gestão Estratégica muito importante, porém pouco utilizada pelas empresas, de forma eficaz. Desta forma, esta pesquisa se trata de um estudo de caso, realizado no supermercado Rede Mania, localizado em Belo Horizonte – MG, cujo objetivo principal deste estudo é investigar os motivos da geração das falhas de comunicação existentes nos processos de fornecimento e falta de produtos para serem comercializados pela empresa e propor um plano de otimização estratégico para a empresa Rede Mania. A metodologia usada na pesquisa se baseia no método descritivo utilizando-se o estudo de campo, a amostra populacional é o sistema de comunicação da empresa. A pesquisa se baseou no questionário semiestruturado preparado pela própria autora da pesquisa. A pesquisa teve como resultado a identificação das falhas e possíveis soluções para melhoria. **Palavras-chave:** Comunicação estratégica. Falhas. Estoque. Supermercado.

ABSTRACT

Strategic communication is a very important area of Strategic Management, but not commonly used by companies, effectively. Therefore, this research is a case study, carried out in the supermarket Rede Mania, located in Belo Horizonte - MG, in which its main objective is to investigate the reasons of the generation of communication failures in the processes of supplying products to be commercialized by the company and propose a strategic optimization plan for Rede Mania. The methodology used in this research is based on the descriptive method through a field study, the population sample is the company's communication system. The research was based on the semistructured questionnaire formulated by the author of this research. The research resulted in the identification of failures and possible solutions for improvement.

Keywords: Strategic communication. Failures. Stock. Supermarket.

Correspondência/Contato

FEAMIG

Rua Gastão Braulio dos Santos, 837

CEP 30510-120

Fone (31) 3372-3703

parametrica@feamig.br

<http://www.feamig.br/revista>

Editores responsáveis

Wilson José Vieira da Costa

wilsoncosta@feamig.br

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa refletir sobre como as falhas de comunicação presentes nas empresas afetam o dia a dia das pessoas tendo em vista que, mesmo com a tecnologia aprimorada consideravelmente, ainda existem grandes falhas nos espaços organizacionais.

Entende-se por comunicação estratégica uma ferramenta principal para se alinhar planejamento, desenvolvimento e implantação de processos. É de grande utilidade na busca de soluções e no debate sobre os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas da organização.

A pesquisa em questão mapeou as falhas de comunicação e estoque em um supermercado localizado na cidade de Belo Horizonte – MG – empresa de médio porte – e seus fornecedores, a fim de oferecer à empresa um plano de otimização da comunicação.

A mesma tem como objetivo principal mapear as falhas de comunicação e propor um plano de otimização da comunicação estratégica para a empresa Rede Mania, que foi alcançado por meio de questionário semiestruturado, pois a mesma foi feita com os funcionários da empresa de setores diferentes.

As falhas de comunicação existentes no supermercado Rede Mania nunca foram prioridade na lista de problemas a serem resolvidos. No entanto, uma comunicação falha e ineficaz gera atrasos na entrega de mercadorias, de modo que a empresa deixa de disponibilizá-los durante certo tempo dentro de cada mês, deixando de comercializá-los, o que implica diretamente nas vendas do supermercado.

O efeito gerado pela indisponibilidade dos produtos implica não somente nos custos e lucros direto do supermercado, mas afetam também a concorrência, pois o cliente, ao ir ao estabelecimento e não encontrar o que procurava, fica insatisfeito e talvez não volte mais, acarretando assim a diminuição de vendas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A importância da comunicação

Para Rosa e Landim (2009) foi necessário que a humanidade criasse inúmeras formas de comunicação para que pudesse viver, em sociedade, de forma mais harmônica. A comunicação mostra-se como fator indispensável para o convívio e comprovadamente o sucesso organizacional está intimamente relacionado com o modo como os indivíduos se comunicam.

Logo é possível definir comunicação como sendo extremamente necessária para que se desenvolvam vínculos entre os indivíduos. Impossível pensar na vida humana sem a existência de comunicação, já que nos comunicamos o tempo todo, seja em casa, na escola, no trabalho, no lazer ou em praticamente todos os momentos de nossa vida. Indivíduos de todas as faixas etárias buscam de alguma forma a comunicação e a transmissão dos acontecimentos. Comunicar é um fator determinante nos diversos tipos de relacionamentos (pessoal ou profissional), e torna-se determinante para a disseminação de conhecimento, difundir as diversas culturas existentes, criando conexões entre os seres humanos.

2.2 Comunicação eficaz

No meio empresarial é importante que a comunicação seja pensada de forma que dê resultados. Assim, para que o processo de comunicação em uma organização seja eficaz, deve-se preocupar com as características da mensagem, se esta possui destino, se foram pensadas todas as particularidades que possibilitam o entendimento da mesma, pois para que a eficácia seja caracterizada, é necessário que a mesma seja compreendida. Medeiros e Hernandez (2004) apresentam algumas condições para que o processo de comunicação seja eficaz, assim sendo: A comunicação é determinada pelo emissor, por sua posição, pelo status que ocupa na organização, pela credibilidade e reputação que desfruta, pelas experiências passadas de comunicação que proporcionou.

2.3 Comunicação integrada

Rosa e Landim (2009) explicam que a comunicação realizada de forma integrada deve ser compreendida como o diálogo entre o discurso que ocorrerá tanto no meio interno como no meio externo da empresa, de modo que a boa fluidez do meio interno beneficie o meio externo, devolvendo resultados positivos à organização. Rosa e Landim (2009) dizem ainda que uma comunicação integrada não é algo fácil de ser desenvolvido, tampouco de ser avaliado. Portanto é necessário que a organização disponibilize pessoas capazes de identificar

os gargalos comunicativos e tratá-los, antes que os mesmos gerem resultados negativos à empresa, como perda de clientes, descumprimento de prazos entre outros.

2.4 Comunicação estratégica

A comunicação estratégica é uma ferramenta principal para se alinhar planejamento, desenvolvimento e implantação de processos em busca de um objetivo comum. Segundo Oliveira (2003) esta é uma ferramenta muito importante uma vez que possibilita alinhar as condutas da organização, permitindo associar todo o processo organizacional.

Com isso, a presente pesquisa abordará o tema de rotatividade de funcionários na empresa.

2.5 Rotatividade de funcionários

A rotatividade de funcionários também conhecida como Turnover (termo em inglês), está relacionado à saída de funcionários de uma empresa. Chiavenato (1999) afirma que a rotatividade de funcionários é uma despesa que pode ser evitada. Afirma ainda que a alta rotatividade reflete na produção e no clima organizacional.

Com a alta rotatividade de funcionários, fica impossível constituir uma comunicação estratégica, pois para ter essa comunicação de forma efetiva é necessário tempo de treinamento e afinidade de comunicação entre os setores da empresa. Não é possível alcançar bons resultados sem as equipes estarem alinhadas, porque quando os setores não se comunicam, esses problemas irão impactar a produção, como por exemplo, a indisponibilidade de estoque, falta de produtos, o não cumprimento de prazos e falta de matéria prima. Ou seja, precisa de alinhamento na empresa para que a comunicação seja eficaz que possibilita chegar aos resultados.

2.6 Sistemas integrados

Os sistemas integrados de gestão empresarial (ERP - *Enterprise Resource Planning*) são importantes para o desenvolvimento do negócio nas empresas. O mercado se desenvolveu rapidamente e as organizações precisam adaptar-se às novas exigências, principalmente pela quantidade de informações geradas em todas as áreas da estrutura da empresa.

Toda organização precisa de sistemas informatizados e adaptados constantemente, para gerar informações rápidas e integradas. Os sistemas ERP podem trazer benefícios para a gestão dos negócios, facilitando e otimizando o fluxo de informações na empresa.

É possível observar que, ERP é um software que permite a empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos, disponibilizando a informação em tempo real.

Em conformidade com o que foi exposto acima, Souza e Saccol (2003, p.19), dizem que “Os ERPs são sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização”.

SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*) é um tipo de ERP que integra todos os departamentos da empresa. O sistema oferece soluções que podem ser utilizadas para qualquer tipo de segmento. De acordo com Santos (2000), o sistema SAP oferece algumas vantagens, como:

- Nível de Integração;
- Dados produzidos em qualquer ponto da cadeia são centralizados, o que elimina redundâncias e favorece a integridade da informação;
- Modularidade e Flexibilidade;

O ContaAzul, é um sistema de ERP simplificado que integra suas vendas com faturamento, cobrança e estoque. O sistema opera online com informações seguras e disponíveis a qualquer momento e qualquer lugar, há também integração com a contabilidade para evitar erros e garantir velocidade no fechamento mensal da empresa.

2.7 Gestão de estoque

A Gestão de estoque tem como objetivo o gerenciamento do estoque para manter nível adequado para o funcionamento da empresa, definindo quando, quanto e o que comprar de cada produto para manter o estoque seguro suficiente para a empresa, não faltando e nem sobrando, pois pode ocorrer a perda de produtos por conta da sua validade. Com a constante falta de produtos acarreta na perda de vendas e conseqüentemente até a perda de cliente para a concorrência. Viana (2009) conceitua o estoque como amontoado de materiais e produtos para utilização em um espaço de tempo pré-determinado, de forma a atender à

necessidade dos clientes e ao atendimento da empresa, diante da dificuldade de mensurar a demanda exata que a empresa terá.

2.8 Ruptura de estoque

Outro ponto a ser abordado na gestão de estoque seria a ruptura de estoque que segundo Brandalise (2017), a ruptura de estoque ocorre quando o estoque de segurança é totalmente consumido e como consequência causa prejuízos de diversas naturezas, no comércio, vendas perdidas e na produção parada. Já Accioly, Ayres & Sucupira (2014), descreve que a ruptura de estoque ocorre quando um pedido deixa de ser atendido pelo estoque normal e causa consequências econômicas para a organização

3 METODOLOGIA

A pesquisa se baseia quanto aos fins, no método descritivo pois foi como objetivo descrever as características do problema de pesquisa, proporcionando uma nova visão sobre esta realidade já existente. A presente pesquisa se baseia quanto aos meios ao estudo de caso, pois o estudo foi feito de temas pré-selecionados através de coletas de dados.

Para esta pesquisa o universo escolhido foi a empresa Rede Mania localizada em BH-MG e a amostra populacional é o sistema de comunicação e estoque da empresa.

A pesquisa se baseou no questionário semiestruturado, pois a mesma foi feita com todos os funcionários da empresa de setores diferentes e nesse caso, a entrevista semiestruturada foi de grande valia, já que conseguiu fazer perguntas abertas sem precisar seguir exatamente somente as opções dada pela autora da pesquisa, proporcionando assim que os funcionários coloquem sua opinião descritiva.

Com base no questionário aplicado aos funcionários, os dados coletados foram tratados a partir de gráficos para melhor visualização dos resultados.

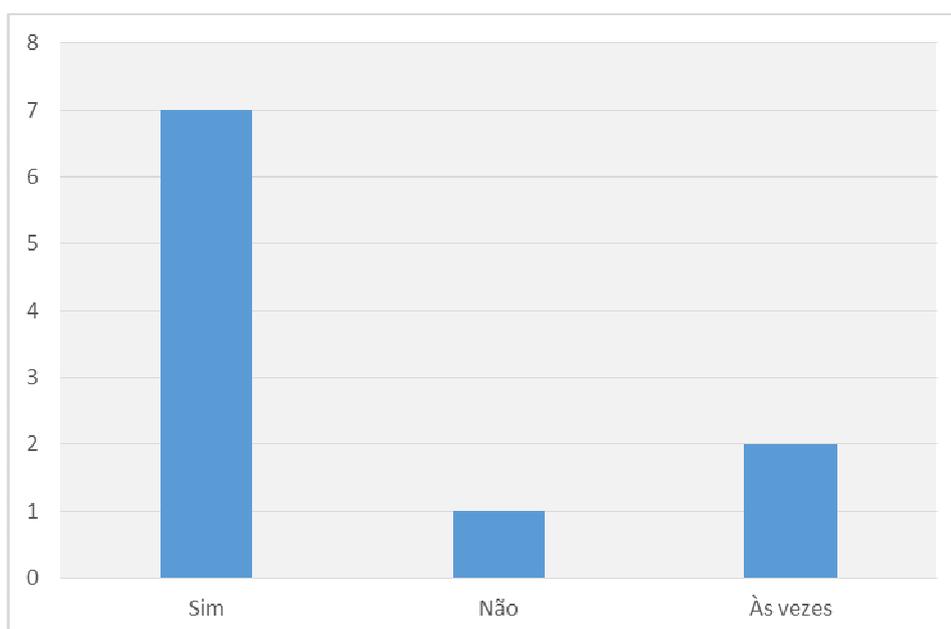
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A comunicação é parte importante para que os processos sejam bem desenvolvidos nas empresas. Em face disso, foram realizadas perguntas aos funcionários, a fim de saber se existem falhas comunicativas e, em caso positivo, onde tais ocorrem e se impactam os processos do supermercado, sendo o foco a análise da gestão de estoque.

4.1 Atrasos no fornecimento de mercadorias

O fornecimento de mercadorias da empresa em estudo ocorre de forma que, não existe parâmetro ao qual os funcionários consigam repassar de forma sucinta as mercadorias que precisam ser repostas, com isso há sempre falta de produtos no supermercado, conforme constatado em questionário aplicado na empresa e demonstrado no gráfico 1 que segue:

Gráfico 1 – Falta de produtos



Fonte: A Autora (2019)

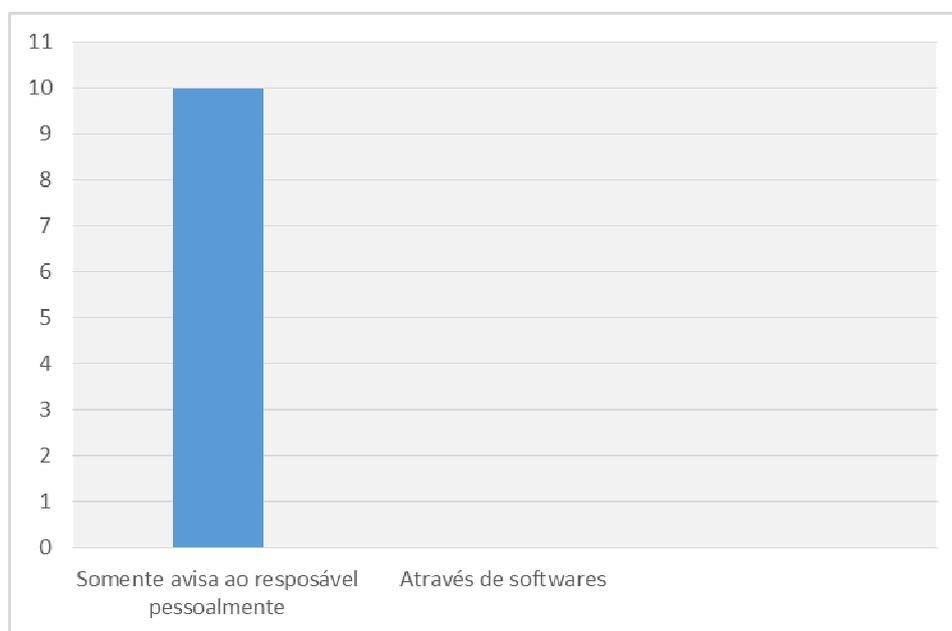
Conforme mostrado no gráfico 1, segundo as entrevistas 70% dos entrevistados afirmam que existe a falta de produtos ou ruptura com frequência, 20% afirmam que falta, às vezes, e somente 10% afirmam que não faltam produtos.

Como se pode observar, há uma discrepância em relação às respostas pois, mesmo ficando clara a frequência na falta de produtos, há colaboradores que aparentemente não a percebem.

Em conformidade com Brandalise (2017), é perceptível que há uma ruptura de estoque na empresa de acordo com os 70% entrevistados, acarretando a não venda de produtos além de o cliente ir até a concorrência e com isso a empresa deixa de lucrar.

Já o gráfico 2 demonstra como ocorre o processo de reposição no caso da falta de algum produto.

Gráfico 2 – Reposição de produtos



Fonte: A Autora (2019)

O gráfico 2 demonstra que não se tem um processo formalizado ao qual os funcionários possam avisar sobre a falta de produtos, ou seja, é passado de pessoa para pessoa até chegar no responsável para que este faça os pedidos necessários. Segundo a entrevista, 100% relatam que somente avisam pessoalmente essa falta e que não existe um software específico para gestão de estoque e prateleiras, sendo que os pedidos são feitos somente de próprio punho.

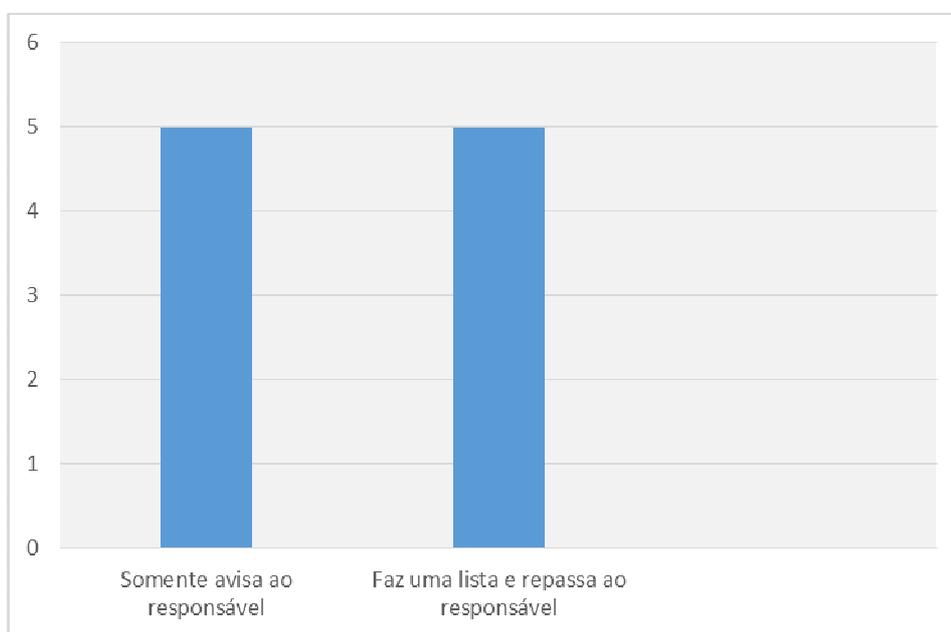
As facilidades em que a empresa poderia ter ao utilizar um ERP seriam várias, como: ter um controle financeiro da empresa, controlar estoque, qualidade, vendas e outras. O

ERP permite à empresa visualizar por completo as transações da empresa, tendo uma visão ampla dos processos e fluxo de informações claras e específicas para cada área da empresa.

4.2 Atrasos e falhas

Na entrevista feita aos colaboradores, foram mostrados também os motivos que levam aos atrasos pela não realização de pedidos, e de onde surgem as falhas de comunicação, conforme mostra o gráfico 3 que segue:

Gráfico 3 – Comunicação de falta de produto



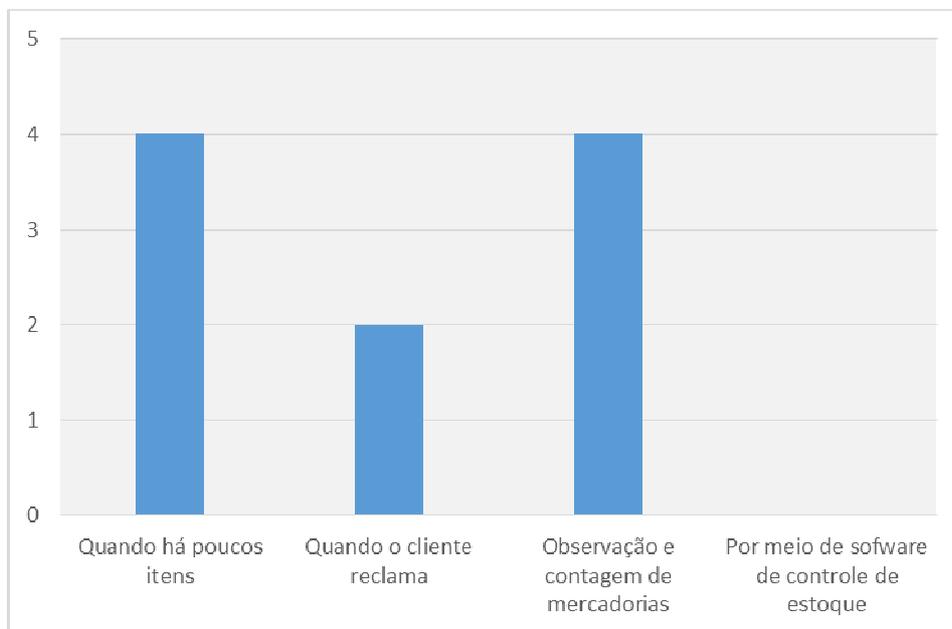
Fonte: A Autora (2019)

O gráfico 4 mostra que 50% dos entrevistados somente avisam ao responsável a falta de produtos pessoalmente, já os outros 50% afirmam que fazem uma lista de próprio punho colocando os produtos que estão faltando e entregam ao responsável. É possível notar que os funcionários não estão alinhados, de forma que metade deles faz de uma forma e a outra metade diferente, não tendo um padrão a ser seguido.

É necessário que haja um procedimento formal de pedido de reposição de produtos, já que os funcionários não estão alinhados para que a comunicação seja eficaz. Ao se ter um procedimento formal, como: algum formato de formulário que indique as mercadorias a serem repostas ou até mesmo que tal seja feito por e-mail, tal problema poderia ser minimizado.

O gráfico 5 mostra como os funcionários percebem a necessidade de refazer os pedidos, conforme demonstrado no gráfico que segue:

Gráfico 4 – Refeitura de pedidos



Fonte: A Autora (2019)

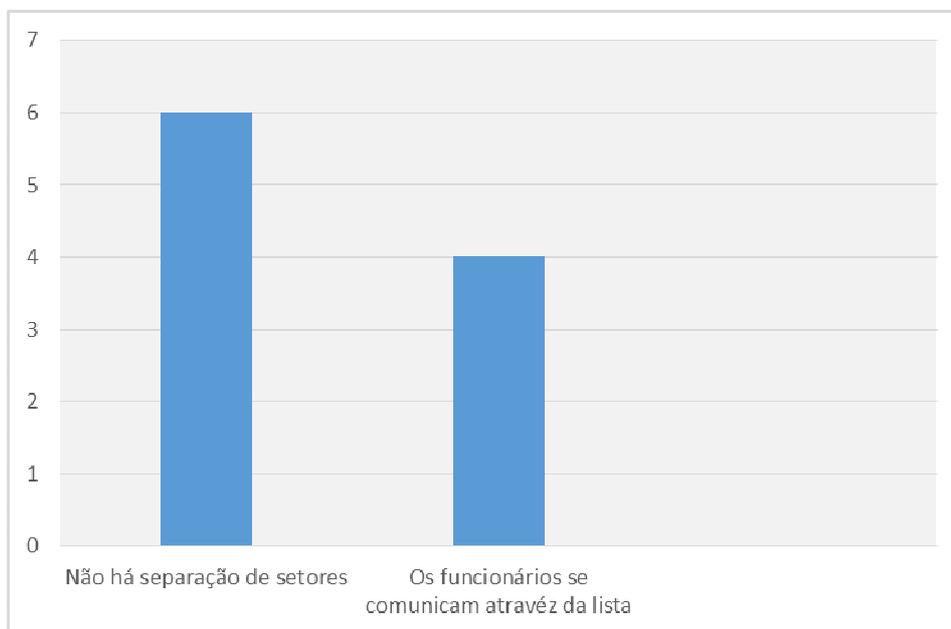
O gráfico demonstra que, 40% dos entrevistados afirmam que fazem pedidos quando há poucos itens nas prateleiras, 20% afirmam que fazem quando o cliente faz alguma reclamação e os outros 40% afirmam que fazem os pedidos somente através de observação e contagem de mercadorias. Como já havia sido mostrado no gráfico 2, não existe software para contagem de mercadorias e para refeitura de pedidos, de forma eletrônica, de modo que, da forma como se tem feito, a chance de ocorrência de falhas no estoque é grande, pois a comunicação da necessidade de reposição é informal e não possui um procedimento próprio da empresa.

4.3 Perfil comunicacional da empresa estudada

A falta de comunicação entre setores de uma empresa pode gerar graves consequências, uma vez que a comunicação torna-se necessária em vários tipos de processos. Em um supermercado, tal falha pode acarretar atrasos no fornecimento de mercadorias, nesse contexto, é possível identificar falha na comunicação da empresa voltada à reposição e ao fornecimento de produtos.

No gráfico 5 que segue, é possível observar como os setores se comunicam:

Gráfico 5 – Comunicação entre setores



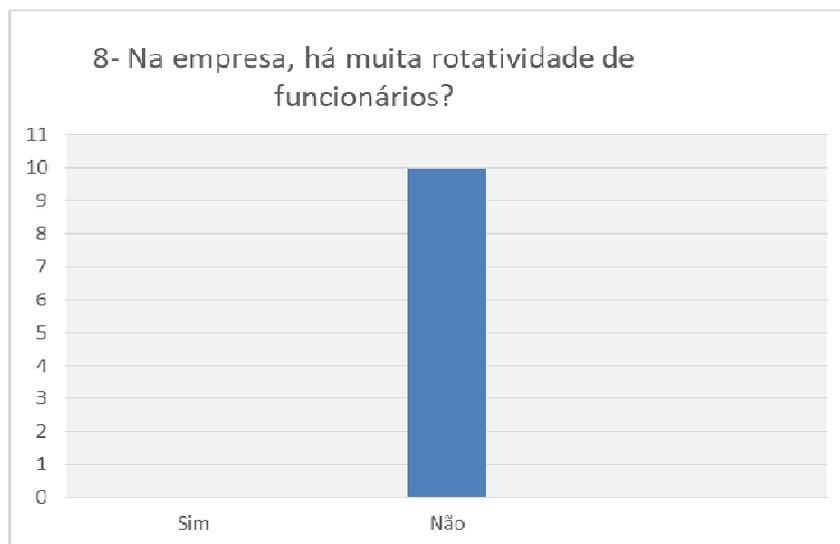
Fonte: A Autora (2019)

Na empresa em estudo não há separação de setores, o que dificulta a comunicação entre os funcionários. 40% dos entrevistados afirmam que se comunicam através de uma lista que o funcionário, faz ao passar nos corredores do supermercado e perceber a falta de produtos. Depois, essa lista é entregue ao responsável, ou seja, trata-se de comunicação informal, já que, não possui um responsável ou setor específico para fazê-la.

A empresa não adota a comunicação integrada, com isso não há fluidez no ambiente interno, logo não beneficia o meio externo, tal constatação esta de acordo com Rosa e Landim (2009). Além disso, na empresa não existe uma comunicação eficaz, pois a mesma precisa ser efetiva e assertiva, de forma a atingir o propósito de comunicar internamente.

O gráfico 6 aborda a rotatividade de funcionários na empresa:

Gráfico 6 – Rotatividade de funcionários na empresa



Fonte: A Autora (2019)

No gráfico, 100% dos entrevistados afirmam que não possui rotatividade da empresa, o que é um ponto importante e positivo para a empresa, a rotatividade dentro da empresa significa investimentos perdidos, além de afetar o nível de produtividade e o custo elevado do processo de desligamento da empresa. Embora seja um ponto positivo, também pode ser considerado um ponto negativo, se observado pelo viés de que a empresa ter funcionários antigos e praticar uma comunicação informal acarreta que, o funcionário deixa de adotar uma comunicação padronizada, para apenas avisar sobre a falta, pelos corredores da empresa, adotando além de uma comunicação informal, certa grau de intimidade, que deve ser evitado em uma organização.

4.4 Plano de otimização da comunicação para melhor gestão de estoque da empresa em estudo

De acordo com a pesquisa elaborada, pode se identificar algumas falhas como:

- Atrasos no fornecimento de mercadorias;
- Falhas na comunicação interna;
- Falta de padronização da comunicação e de gestão do estoque.

Ainda conforme os resultados da pesquisa, os atrasos no fornecimento de mercadorias se devem ao fato de não existir um parâmetro para que os funcionários repassem, de forma eficaz, a informação sobre a falta de produtos, para que seja feito o pedido. Além de atrasos no fornecimento, foi possível constatar que há ruptura de estoque, acarretando na não venda de produtos, deixando a empresa de lucrar.

Para a melhoria no processo de fornecimento e pedidos de produtos, a proposta é de se implantar um software de gestão, não somente de estoque, compras e pedidos, mas de todo processo da empresa. Com relação aos softwares citados na pesquisa, SAP e ContaAzul, para a empresa em estudo seria viável financeiramente adquirir o ContaAzul, pois é mais específico para empresas de pequeno porte, além de a empresa poder fazer o teste de adaptação.

Outras formas de melhoria da gestão do estoque da empresa em estudo e da comunicação implicada em todo o processo que compreende a dinâmica de estoque seriam a adoção de aplicativos de celular que oferecem tal serviço, com baixo custo – sendo a maioria gratuita, com ônus apenas de manutenção – ou a criação de um formulário específico para conferência e realização de pedidos e o direcionamento de uma pessoa ou a criação de setor específico para se responsabilizar por essa demanda, com dias e horários específicos para tal, de preferência menos movimentados.

Enfim, a pesquisa apontou três caminhos possíveis para otimizar a comunicação interna garantindo uma gestão de estoque sem rupturas, a saber: a aquisição de software de gestão de estoque – que se mostra mais onerosa para a empresa –; a adoção de um aplicativo de celular de gestão de estoque – que a empresa pagará apenas pela manutenção –; e a formalização de seus processos de gestão de estoque, estabelecendo regras para tal.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente o objetivo geral dessa pesquisa foi mapear possíveis falhas de comunicação e propor um plano de otimização da comunicação estratégica para a empresa Rede Mania. Para atingir esse objetivo, os seguintes itens foram executados:

- Mapeamento do processo de comunicação e fornecimento de mercadorias;
- Identificação de possíveis falhas na comunicação e no fornecimento de mercadorias;
- Delineamento do perfil comunicacional da empresa estudada;
- Propor elaboração do plano estratégico de comunicação e para gestão de estoque.

Com a realização do mapeamento do processo de comunicação, foi possível fazer a identificação das principais causas de não padronização na comunicação e rupturas de estoque. A pesquisadora apontou três caminhos possíveis para otimizar a comunicação interna garantindo uma gestão de estoque sem rupturas. É imprescindível que a integração das informações em uma empresa, pois a mesma evita problemas como a ruptura no estoque, o que foi apontado na pesquisa.

Nesse contexto se pode dizer que os objetivos dessa pesquisa foram atingidos, pois identificou as possíveis falhas, as causas e propôs um plano estratégico de comunicação interna e para gestão de estoque.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe; AYRES, P. A. Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008

BRANDALISE, Loreni. **Administração de materiais e logística**. Editora: SIMPLISSIMO, 2017. 460p

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Alexandre Oliveira. (Trad.) Rio de Janeiro: LTC, 2001. 62 p.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária: técnicas de trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, José P. M.; MOTTA, Carlos A. P. Como escrever melhor. São Paulo: Publifolha, 2003

ROSA, A. Silvério. LANDIM, D. C. Castro. **Comunicação: a ferramenta do profissional**, Minas Gerais, v. 6, n. 20, p. 141- 15, out. 2009. Disponível em: <<http://www2.assis.unesp.br/egalhard/Internet1.htm>> Acessado em: 23 Set. 2018.

SOUZA, Cesar A. de; SACCOL, Amarolinda Z. (Org.). **Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003. 19 p.

SANTOS, A. A. **Um enfoque sobre a utilização do SAP R/3 em contabilidade e Custos**. Ouro Preto, Brasil, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2009.