

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPETITIVIDADE E MARKETING

JÉSSICA MATTANA HABOVSKI

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES DE MARKETING E DE
LOGÍSTICA EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

PASSO FUNDO

2022

JÉSSICA MATTANA HABOVSKI

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES DE MARKETING E DE
LOGÍSTICA EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz

PASSO FUNDO

2022

JÉSSICA MATTANA HABOVSKI

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES DE MARKETING E DE
LOGÍSTICA EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz – Orientadora – UPF

Prof. Dra. Janine Fleith de Medeiros (Membro Interno)

Profa. Dra. Ediene do Amaral Ferreira (Membro Externo)

PASSO FUNDO

2022

CIP – Catalogação na Publicação

H116p Habovski, Jéssica Mattana
O processo de comunicação entre os setores de
marketing e de logística em vinícolas da serra gaúcha /
Jéssica Mattana Habovski. – 2022.
71 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.
Dissertação (Mestrado em Administração) –
Universidade de Passo Fundo, 2022.

1. Comunicação nas organizações. 2. Marketing.
3. Logística. 4. Vinícolas - Serra gaúcha. I. Cruz, Cassiana
Maris Lima, orientadora. II. Título.

CDU: 658.012.45

Catalogação: Bibliotecário Luís Diego Dias de S. da
Silva - CRB 10/2241

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, pela vida e por toda a caminhada que tive até aqui; por nunca me abandonar nos momentos em que cheguei a duvidar da minha capacidade.

A meus avós paternos, Francisco e Clotilde, por segurarem a minha mão desde os primeiros passos; por terem acreditado que a Educação é o melhor caminho e por terem pagado cada centavo do meu esforço; mas, principalmente, por me fazerem levantar a cabeça todas as vezes, acreditando nos meus sonhos e traçando limites impossíveis de serem retribuídos por mim. A vocês, todo meu amor, admiração, respeito e, sobretudo, minha gratidão. Eu os amo, do fundo do meu coração.

A meus familiares que sempre estiveram nos bastidores, entenderam na marra que tempo era fundamental para a conclusão desta etapa e compreenderam a minha ausência por muitas ocasiões. Obrigada pela compreensão; eu amo vocês.

A meu namorado, Nicholas, por ter me acolhido em todas as vezes que as coisas não saíram como o planejado; por ter escutado, infinitamente, que eu precisava escrever; por comemorar cada conquista comigo e por estar presente sempre. Eu o amo. Obrigada pela paciência.

A meus colegas de Mestrado, Eduardo Damiani, Luís Botton e Thaís Simionato, que desde o primeiro dia já se tornaram amigos e, sem dúvidas, foram essenciais durante toda essa caminhada. Obrigada pelos desabafos, pelas angústias compartilhadas, pelas risadas, pelos estudos, pelas pesquisas, os almoços e as jantadas. Que a gente leve essa amizade para a vida!

À Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz, por todas as orientações, os conselhos e por confiar em mim para a elaboração deste trabalho. Obrigada de coração.

À Profa. Dra. Ediene do Amaral, por ter aceitado o convite de avaliar este trabalho; por me dar a chance de aprender sobre a Comunicação Organizacional na prática, em estágios na Universidade; e por continuar acompanhando meu trabalho no Mestrado. Estou muito feliz em lhe ter aqui.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e a toda a equipe, por sempre sanarem minhas dúvidas e auxiliarem-me nessa trajetória: muito obrigada!

"São precisamente as perguntas para as quais não existem respostas que marcam os limites das possibilidades humanas e traçam as fronteiras da nossa existência".

Milan Kundera

RESUMO

Sabe-se que a comunicação organizacional é muito importante, uma vez que ela engloba todo o processo que ocorre internamente nas empresas. No ano de 2020, no entanto, em razão da pandemia da Covid-19, ela sofreu grandes mudanças e teve de ser remodelada para formatos híbridos e digitais; dando destaque ao processo de comunicação, que foi responsável pela continuidade de muitos trabalhos durante esse período crítico. Considerando cenário, este trabalho buscou investigar como ocorre esse procedimento entre os setores de marketing e de logística em vinícolas da Serra Gaúcha. Para tanto, recorre-se ao modelo teórico de Hall (1984) que analisa o processo de comunicação em três etapas: 1) contexto de comunicação; 2) níveis de análise; e 3) variáveis comunicacionais e organizacionais. Além disso, utilizam-se demais referenciais da literatura. Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa utilizou da metodologia de estudo de caso, onde o pesquisador aprofunda um ou mais casos, aqui o multicase, onde foram feitas entrevistas estruturadas com seis gestores de três vinícolas da Serra Gaúcha, escolhidas por disponibilidade e acessibilidade. Conforme os resultados, quanto ao **contexto de comunicação**, é possível perceber que, dentro da organização, a comunicação entre setores é fundamental para garantir o bom andamento do trabalho; quanto aos **níveis de análise** investigados (interpessoal e interunidades), pode-se dizer que se observam, no nível interpessoal, esquemas cognitivos, barreiras de comunicação e práticas de comunicação; enquanto, no nível das interunidades, notam-se relações interdepartamentais; já quanto às **variáveis de comunicação e organizacionais**, verifica-se que os esquemas cognitivos têm relevância, mas não impactam no setor; que as barreiras de comunicação existem, porém não detêm grande influência nos setores, sendo que as práticas de comunicação são essenciais para o todo da organização, e as relações interdepartamentais são extremamente relevantes para evitar o retrabalho. Dessa forma, a pesquisa corrobora com a literatura já existente, pois aprofunda a inter-relação do marketing e da logística de maneira prática; bem como, conclui que a comunicação é um processo importantíssimo para as organizações. Isso se comprova com a concordância de todos os gestores entrevistados e com o êxito da execução desse procedimento nas vinícolas analisadas, trazendo mais benefícios do que desafios. Os gestores destacam, ainda, que os principais pontos positivos são a agilidade, a eficácia, a eficiência e a assertividade, evitando a repetição e fazendo com que determinada informação seja entendida por todos da equipe.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Processo de Comunicação. *Marketing*. Logística. Vinícolas da Serra Gaúcha.

ABSTRACT

It is known that organizational communication is very important, since it encompasses the entire process that occurs internally in companies. In 2020, however, due to the Covid-19 pandemic, it underwent major changes and had to be remodeled for hybrid and digital formats; highlighting the communication process, which was responsible for the continuity of many works during this critical period. Considering the scenario, this work sought to investigate how this procedure occurs between the marketing and logistics sectors in Serra Gaúcha wineries. In order to do so, the theoretical model of Hall (1984) is used, which analyzes the communication process in three stages: 1) communication context; 2) levels of analysis; and 3) communication and organizational variables. In addition, other references from the literature are used. To achieve the proposed objective, the research used the case study methodology, where the researcher delves into one or more cases, here the multihull, where structured interviews were carried out with six managers of three wineries in Serra Gaúcha, chosen for availability and accessibility. According to the results, regarding the communication context, it is possible to perceive that, within the organization, communication between sectors is fundamental to guarantee the good progress of the work; as for the levels of analysis investigated (interpersonal and interunits), it can be said that, at the interpersonal level, cognitive schemas, communication barriers and communication practices are observed; while, at the level of interunits, interdepartmental relationships are noted; as for the communication and organizational variables, it appears that the cognitive schemes are relevant, but do not impact the sector; that communication barriers exist, but they do not have great influence in the sectors, and communication practices are essential for the whole organization, and interdepartmental relationships are extremely relevant to avoid rework. In this way, the research corroborates the existing literature, as it deepens the interrelationship of marketing and logistics in a practical way; as well, concludes that communication is a very important process for organizations. This is confirmed by the agreement of all the managers interviewed and with the successful implementation of this procedure in the analyzed wineries, bringing more benefits than challenges. The managers also point out that the main positive points are agility, effectiveness, efficiency and assertiveness, avoiding repetition and ensuring that certain information is understood by everyone on the team.

Keywords: Organizational Communication. Marketing. Logistics. Serra Gaúcha Wineries.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de comunicação de Beal.....	18
Quadro 2 – Níveis de comunicação por Torquato	18
Quadro 3 – Comunicação organizacional por Jablin e Putnam	19
Quadro 4 – Barreiras de Comunicação por Kunsch	20
Quadro 5 – Barreiras de comunicação por Gibson, Ivancevich e Donnelly (1998)	20
Quadro 6 – Tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações	21
Quadro 7 – Níveis de comunicação por Thayer e Bell	21
Quadro 8 – Variáveis relacionadas em cada nível de análise	22
Quadro 9 – Estruturas de Marketing.....	25
Quadro 10 – Principais funções da logística	30
Quadro 11 – Sujeitos da pesquisa	37
Quadro 12 – Perfil dos entrevistados	37
Quadro 13 – Definição das categorias e subcategorias de análise	45
Quadro 14 – Níveis e variáveis de comunicação e organizacional	46
Quadro 15 - Síntese de objetivos e resultados	52
Quadro 16- Síntese de benefícios e desafios.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composto de Marketing	24
Figura 2 – Estrutura Funcional de marketing.....	25
Figura 3 – Visão geral do processo logístico	28
Figura 4 – Processos da Logística.....	29
Figura 5 – Evolução do ciclo logístico.....	30
Figura 6 – Interfaces da logística com as áreas da empresa.....	31
Figura 7 – Integração de custos e operações entre marketing e logística.....	32
Figura 8 – Modelo conceitual da pesquisa	34
Figura 9 – Etapas da análise de conteúdo	39
Figura 10 – Visão geral do estudo.....	40
Figura 11 – Apresentação dos resultados.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do problema	13
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Comunicação e comunicação organizacional.....	17
2.1.2	Processo de comunicação	19
2.2	Marketing.....	23
2.2.1	Marketing institucional.....	26
2.2.2	Marketing digital	26
2.2.3	<i>Inbound</i> Marketing	26
2.2.4	Marketing de relacionamento	27
2.2.5	Trade Marketing	27
2.3	Logística	27
2.4	Inter-relações entre marketing e logística.....	31
2.5	Modelo conceitual da pesquisa.....	33
3	METODOLOGIA	35
3.1	Classificação e delineamento da pesquisa	35
3.2	Objeto de estudo	36
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	36
3.4	Coleta de dados	37
3.5	Análise e interpretação dos dados.....	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	Caracterização das vinícolas	41
4.1.1	Vinícola A	41
4.1.2	Vinícola B.....	42
4.1.3	Vinícola C.....	43
4.2	Definição das categorias de análise <i>a priori</i>.....	44
4.2.1	Contexto de comunicação	45
4.2.2	Níveis de análise, variáveis de comunicação e organizacional	46

4.2.2.1	<i>Esquemas cognitivos (efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais)</i>	47
4.2.2.2	<i>Barreiras de comunicação (codificação, distorção e nível de exatidão)</i>	48
4.2.2.3	<i>Práticas de comunicação</i>	50
4.2.2.4	<i>Relações interdepartamentais</i>	51
4.2.2.5	<i>Benefícios e desafios</i>	54
4.3	Apresentação dos resultados	565
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ENVIADO AOS PARTICIPANTES	67
	APENDICE B – CONVITE ENVIADO AOS GESTORES PARA PARTICIPAREM DA PESQUISA	69
	APENDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a urgência para que as empresas estivessem atentas ao novo momento econômico, social e global fez com que muitas mudanças acontecessem. De acordo com Castells (2007, p. 56), nesse cenário, “não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação íntima [entre eles]”. Como colocado por Kunsch (2016, p. 39), “situar a sociedade na qual estamos inseridos constitui condições *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e planejamento de ações”. Logo, compreende-se que, diante à globalização, é imprescindível que as organizações acompanhem as transições do mercado e mantenham seus setores preparados para todas as demandas.

Nesse sentido, a comunicação organizacional torna-se muito importante, uma vez que engloba todo o processo que ocorre internamente nas empresas. Ela foi coadjuvante de algumas mudanças, como a relação dos colaboradores e chefes; ademais, após a automação das indústrias, aliada à tecnologia, corroborou com o novo formato de comunicação presente até os dias de hoje (KUNSCH, 1997). Sendo assim, esta é entendida como um processo que precisa ser estudado de forma complexa, visto que é um fenômeno que possui interação entre a organização e o público, no qual ambos estão inseridos em um sistema social global, vulneráveis às mudanças do ambiente, buscando um diálogo e um consenso nos negócios (KUNSCH, 2016).

Recentemente, pôde-se observar que o contexto pandêmico fez com que a comunicação se destacasse como um ponto importante nas relações em geral, mas, principalmente, as de trabalho. A Covid-19 mostrou que muitas pessoas poderiam trabalhar remotamente, das suas casas, porém, sem perder o convívio com os colegas e a organização. As reuniões, por exemplo, passaram a ser realizadas a distância, via plataformas on-line. Logo, foi possível comprovar que o papel da comunicação dentro do âmbito trabalhista é justamente o de auxiliar as instituições a valorizarem as pessoas e a cumprirem sua missão; bem como, ajudá-las a atingir seus objetivos, contribuir na fixação de seus valores e nas suas ações, para que ela atinja o seu ideal (KUNSCH, 2016).

Hall (1984), autor que estabeleceu o processo de comunicação que será utilizado como modelo neste trabalho, divide tal procedimento em três etapas: 1) contexto de comunicação; 2) níveis de análise; e 3) variáveis comunicacionais. Na parte do contexto, o autor traz os seguintes ambientes: o independente da organização, o dentro dela e o externo a uma organização específica. Do mesmo modo, ele apresenta três níveis de análise, sendo eles: interpessoal,

interunidades e interorganizacional. Por fim, nas variáveis, Hall (1984) expõe quatro: as de comunicação, as individuais, as organizacionais e as ambientais.

No entanto, além dessas, Facco *et al.* (2013) apresentam a intersetorial, variável que será analisada neste trabalho. Para os autores, atualmente, as organizações têm inúmeras informações e o domínio de muitas ferramentas ao mesmo tempo, contudo, para que o processo possa ser executado com exatidão, todos devem ser pessoas capacitadas, uma vez que a comunicação entre setores também traz características sobre as pessoas que estão na empresa e o capital intelectual que cada equipe possui.

Frente a essas questões, constitui-se, portanto, esta pesquisa, abordando a relevância do processo de comunicação intersetorial entre o marketing e a logística, em especial, em três vinícolas da Serra Gaúcha. Cabe ressaltar que esses dois setores integram a gestão da colaboração, a qual é o movimento de percepção das organizações relacionadas ao conceito de diferenciação de mercado, tendo como objetivo trazer um serviço diferenciado (EMERSON; GRIMM, 1996).

Conforme a visão de Yanaze (2021), o setor de marketing pode ser entendido como o planejamento adequado da relação produto-mercado, sendo responsável por implementar estratégias para colocar um produto e/ou serviço em comercialização, com objetivo de satisfazer as demandas dos clientes. Em consonância, a *American Marketing Association* (AMA, 2008) definiu o marketing como “a atividade, conjuntos de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral” (AMA, 2008, *n.p.*).

Já a logística, segundo Machline (2011), consiste na integração da gestão dos estoques, do armazenamento, das compras, da produção, da comunicação e das informações de uma organização. Esse setor tem por objetivo criar valor ao cliente por meio de processos internos e externos; isto é, através da prestação de serviços de alto nível, obter a satisfação do cliente (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2010). Para Moura (2006), esta é o processo de gestão de fluxos de produtos, de serviços e das informações associadas, entre fornecedores e clientes, ou vice-versa.

Indubitavelmente, os dois setores em questão são imprescindíveis para o rendimento e o sucesso empresarial; logo, uma boa comunicação entre eles também é de suma importância, daí um dos argumentos para a construção deste trabalho. A seguir, detalham-se o problema de pesquisa, seus objetivos e as demais justificativas.

1.1 Definição do problema

Os setores de marketing e de logística estão alinhados aos processos empresariais que dão valor ao cliente; ou seja, por meio dos relacionamentos, buscam agregar valor ao produto, visando a um trabalho de alto nível e a sua adaptação no mercado. Nesse contexto, a logística fica responsável pela parte do transporte, do armazenamento, dos estoques e dos materiais; enquanto, o setor de marketing, pela promoção de vendas, pelo *merchandising*, pela precificação, pela comunicação e pela criação de estratégias adequadas ao público-alvo. Os dois setores trabalham juntos, em diferentes processos, porém com ações que visam ao bom resultado para o cliente final. Desse modo, como enfatizado por Stock (1997), a pesquisa em logística representa, uma extensão da gestão organizacional e das estratégias de marketing.

Diante ao contexto pandêmico que afeta mundialmente a todos desde março de 2020, o processo de comunicação teve que ser repensado para acontecer de forma digital. Situação que não foi diferente no âmbito empresarial, onde a colaboração de todos os setores de uma organização foi imprescindível para que as atividades continuassem, sem perder a qualidade do serviço.

Na Serra Gaúcha, conforme Parisotto (2020), a Covid-19 afetou significativamente o turismo e diminuiu consideravelmente as pesquisas sobre a Capital do Vinho nas redes sociais, fazendo com que muitas empresas locais adotassem estratégias para se adaptarem à pandemia, sendo algumas internas de funcionamento.

A viticultura gaúcha está localizada, principalmente, na região serrana e é o polo produtor mais tradicional do Brasil. Ademais, o Rio Grande do Sul possui seis regiões vitivinícolas, e a Serra Gaúcha representa cerca de 85% da produção nacional de uvas para o setor de vinho e outros derivados (PARISOTTO, 2020). Assim, levando em conta a importância que essa região tem para a economia do estado, como polo metalomecânico, moveleiro, vitivinícola e hortifrutigranjeiro, e para o crescimento e a inovação das empresas que lá estão, é importante avançar em todos os sentidos, estando ligados a inovação (ANTUNES, 2021).

Nesse sentido, entende-se que o crescimento dessas organizações pode ter impacto na aplicação de novas tecnologias, de sistemas de cooperação, de gestão, de *marketing* e de logística (ANTUNES, 2021). Em pesquisas já realizadas, foram apontados fatores de integração dos setores, que se aproximam da comunicação, tais como: objetivos não conflitantes, sistema de avaliação e recompensas mútuas, nível de confiança entre as equipes, a comunicação adequada, a troca de funções, entre outros (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2010).

Diante disso, observa-se, então, a necessidade de investigar os setores de *marketing* e de logística na perspectiva do processo de comunicação, definindo a pergunta norteadora desta pesquisa: *como ocorre o processo de comunicação entre os setores marketing e de logística em vinícolas da Serra Gaúcha?*

1.2 Objetivos

Tendo em vista a problemática proposta, elaboraram-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, apresentados nesta seção.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o processo de comunicação entre os setores de marketing e de logística em três vinícolas da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender o contexto de comunicação nos (e entre os) setores do marketing e de logística.
- b) Investigar os níveis de análise nos (e entre os) setores investigados.
- c) Apurar as variáveis de comunicação e organizacionais nos (e entre e nos setores)
- d) Identificar os benefícios e os desafios do processo de comunicação nos (e entre os) setores analisados.

1.3 Justificativa

A comunicação intersetorial, abordada no estudo, refere-se aos setores de marketing e logística das organizações analisadas. Sobretudo, Coelho, Follmann e Rodriguez (2008) entendem que o marketing trabalha, através de ferramentas de propaganda, para que o cliente veja o valor agregado ao produto e identifique-se com ele; já a logística organiza-se para que o consumidor receba a melhor mercadoria e em um tempo curto de entrega. Os dois setores, ainda segundo o autor, devem ter, com clareza, que seus objetivos são a geração de lucro para a empresa.

Assim, a importância deste estudo para tais segmentos vai ao encontro do que explicam Coelho, Follmann e Rodriguez (2008), visto que esses são setores complementares na hora de

montar a estratégia de uma empresa. Para tanto, é de suma importância o processo de comunicação utilizado pela organização, pois é preciso haver a compreensão das informações de forma igual por todos.

Além disso, Arbache *et al.* (2011) enfatizam que, nas organizações em que os setores de marketing e logística são administrados em departamentos diferentes, é necessário haver um entendimento entre ambos. Ainda, explicam que, para as atividades logísticas serem realizadas de maneira adequada, é preciso ter clareza do grau do serviço prestado ao cliente, ao mesmo tempo que os profissionais do marketing devem conhecer o processo logístico, visando à obtenção de novos consumidores (ARBACHE *et al.*, 2011).

Nesse contexto, quanto à aplicação prática, este estudo pretende contribuir na definição de estratégias futuras para os setores, incluindo a prática do trabalho em conjunto. Isso, porque, segundo Coelho, Follmann e Rodriguez (2008), para que o marketing consiga traçar estratégias e fazer com que o produto seja desejado, a colaboração da logística em disponibilizar o produto na hora e no local correto é imprescindível. Dessa maneira, os autores colocam que “as duas áreas devem agir em conjunto, pois possuem forte influência sobre como o produto é percebido no mercado” (COELHO; FOLLMANN; RODRIGUEZ, 2008, p. 129).

Além do mais, ainda existem lacunas teóricas sobre a influência do processo de comunicação específico entre os setores em questão; os trabalhos já existentes trazem esses segmentos ligados à Integração Interfuncional e a Inovação de Produtos, não corroborando com o objetivo desta pesquisa. Na visão de Giannice (2007), por exemplo, as teorias da evolução do setor logístico iniciaram desde Sharman (1984), quando se apresentaram o desempenho competitivo da empresa e a ligação que teria com o setor. Anos mais tarde, Lambert (1997) também apresentou uma análise da *Supply Chain Management*, adentrando a importância da integração da logística, porém esta também não contempla o estudo da integração de setores.

O autor Ellinger (2000) grande parte da literatura da integração de marketing e logística está baseada na correlação das variáveis e a integração interfuncional dos setores, mas não descrevem os processos e nem os impactos de quando não há essa integração. Há então uma lacuna teórica observada com relação a integração desses setores e a influência disso no ambiente organizacional.

Considerando isso, esta pesquisa representa um preenchimento nas lacunas teóricas observadas acima.

Outrossim, este estudo justifica-se por abordar o processo de comunicação intersetorial ocorrido no período de pandemia da Covid-19, no qual a comunicação teve um papel de protagonismo, permitindo que muitos processos continuassem a acontecer de forma remota. De

acordo com Sobande (2020), esse momento trouxe uma onda de comunicação e marketing que se baseou na conexão humana, sendo que muitas organizações voltaram a sua comunicação para uma linguagem de apoio, dizendo, por exemplo, “estamos juntos”. Ward (2020), em concordância, assevera que várias marcas tiveram uma preocupação em apresentar selos de empatia ao público. Além disso, Karpen e Conduit (2020) observaram que essa época contribuiu para que as pessoas se envolvessem com as empresas e seus valores.

Considerando essa premissa, delimitou-se que o objeto do estudo serão as vinícolas da Serra Gaúcha, setor que foi na contramão da crise trazida pelo coronavírus, pois obteve um crescimento de 86,4%, entre abril e junho de 2020, na comercialização de rótulos nacionais, em relação ao mesmo período no ano de 2019; índices esses que podem comprovar o envolvimento do público com tais marcas. Como aponta Bevilaquia (2020), é notável que o vinho virou a bebida do isolamento social, fazendo com que esse setor tivesse excelentes resultados.

Assim sendo, a escolha do objeto do estudo se justifica, também, pela importância que a comunicação adquiriu para o funcionamento de tais organizações, levando em conta que, conforme apontado por Kunsch (2003, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”; bem como, que “a comunicação é extremamente importante nas organizações e nos sistemas organizacionais” (HALL, 1984, p. 133).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico dos temas abordados nesta pesquisa. Primeiramente, discorre-se acerca dos conceitos de comunicação e de comunicação organizacional, bem como de processo de comunicação. Em seguida, abordam-se as concepções de *marketing*, de logística, e da inter-relação entre estas.

2.1 Comunicação e comunicação organizacional

Comunicação não é um termo técnico exclusivo de uma área específica, mas uma palavra de domínio público. Por isso, é necessário determinar as várias dimensões de seu significado, para que possa ser empregado adequadamente.

Para Katz e Kahn (1999, p. 245), esta é muito mais do que simplesmente o fluxo de informações, sendo uma "troca e transmissão de significado - a própria essência de um sistema ou organização social". Os autores, também, argumentam que esse "é um processo social de relevância mais ampla em qualquer operação de grupo, organização ou sociedade" (KATZ; KAHN, 1999, p. 245) e enfatizam os aspectos estruturais do processo de informação.

Já para estudiosos como Berlo (2003), Dubois *et al.* (2004), Dubrin (2006), Tomasi e Medeiros (2007), Torquato (2004) e Chiavenato (2010), a comunicação possui uma definição funcional e operacional, sendo entendida como um processo comum (remetente, receptor, fluxo de canal e nível) de relacionamentos, envolvendo seres humanos em um ambiente corporativo. No entanto, Melo *et al.* (2008) contribuem para a compreensão desse processo, em seu caráter funcional/operacional, nas organizações de trabalho, uma vez que, em tal âmbito, a maioria das funções administrativas é permeada por normas e procedimentos a serem seguidos.

Enquanto a gestão da comunicação nas organizações do trabalho ainda é predominantemente operacional, de acordo com Torquato (2004), pode-se inferir que a gerência se concentra apenas na importância da comunicação; isto é, do que se está transmitindo. Todavia, não privilegia as percepções dos interlocutores (neste caso, os demais funcionários), para melhorar ou ajudar a manter bons níveis de comunicação organizacional.

Segundo Yaneze H., Almeida e Yaneze L. (2022), o papel da comunicação é tornar comum a informação ao seu público; não podendo limitá-la apenas para alavancar um produto, quando estiver combinada ao marketing. O tornar comum também traz consigo a permissão de que o ouvinte da mensagem interprete e compreenda o que foi transmitido. Os autores também complementam que a comunicação interna (quando ocorre de setor para setor) acontece em

várias circunstâncias, permitindo que o público não seja apenas um transmissor da mensagem, mas, sim, receptores, destinatários e codificadores.

Ainda sobre a comunicação interna, Costa (2014) entende que relacionamento é responsável pela métrica do engajamento e pessoas engajadas com um propósito, apresentam resultados. O autor na sua perspectiva apresenta que a comunicação interna da empresa, levando em conta o relacionamento entre setores, é peça fundamental para que a organização alcance seus objetivos.

Nessa perspectiva, os estudos sobre esse tipo de comunicação pressupõem a existência de fluxos, ou seja, que as informações devem fluir de forma a atingir todos os níveis e os objetivos propostos originalmente. Para explicar os níveis de comunicação que ocorrem nas organizações, Beal (2004) propõe que o fluxo de informações tenha três etapas de complexidade, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis de comunicação de Beal

Nível	Descrição
Operacional	Nível operacional é a comunicação para controlar e executar tarefas a curto prazo. Essa é a principal fonte de geração de informações que deve fluir nas organizações.
Tático	Nível tático é a informação em nível estratégico de gerenciamento, isto é, gerenciamento de médio prazo.
Estratégico	Ocorre quando as informações são projetadas como tomador de decisão a longo prazo e orientadas para os níveis executivos.

Fonte: Beal (2004), adaptado.

Por outro lado, Torquato (2004) propõe quatro outros níveis de comunicação, variando-os entre *intra*, *inter*, *grupo* e *coletivo*, como esquematizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Níveis de comunicação por Torquato

Nível	Descrição
Intra	Está relacionado à capacidade que as pessoas têm de codificar internamente a comunicação; ou seja, às condições físicas e psicológicas que determinam a eficácia da comunicação.
Inter	No nível inter, há a comunicação entre duas partes, denominada comunicação direta ou bilateral.
Grupo	O nível de comunicação de grupo abrange reuniões/palestras, nas quais um palestrante apresenta um conjunto de informações/argumentos para um grupo de pessoas.
Coletivo	O nível coletivo é usado pelos gerentes, por meio de comunicação oral e/ou escrita, para transmitir mensagens a públicos específicos ou gerais.

Fonte: Torquato (2004), adaptado.

Quanto aos processos de comunicação, Beal (2004) e Torquato (2004) afirmam que, quando esses são descritos como níveis hierárquicos (direção, gerência, supervisores e subordinados), podem ser entendidos como uma cadeia contínua de estímulos e respostas, desencadeando tipos de comportamento necessários aos fins organizacionais.

Jablin e Putnam (2001), por sua vez, entendem que a comunicação organizacional pode ser dividida por esferas: liderança, estrutura, aprendizagem organizacional e cultura organizacional, conforme elencado no Quadro 3.

Quadro 3 – Comunicação organizacional por Jablin e Putnam

Tipo	Descrição
Liderança	Entendida como um conjunto de ações de um processo comunicativo reconhecido por níveis hierárquicos.
Estrutura	Entendida como a estrutura estática, em que a comunicação permeia com o movimento necessário.
Aprendizagem organizacional	Nesse caso, a comunicação trabalha como catalisadora no processo de aprendizagem, na geração de conhecimento e no compartilhamento de informações.
Cultura organizacional	A cultura, aqui, vem representando uma série de crenças e diferenças, que, compartilhadas, podem gerar uma cultura da organização.

Fonte: Jablin e Putnam (2001), adaptado.

A partir disso, destaca-se que a comunicação organizacional, apresentada até aqui, necessita de um processo de comunicação, que será descrito nas seções subsequentes.

2.1.2 Processo de comunicação

O processo de comunicação tradicional se refere aos elementos básicos utilizados, e, de acordo com Hall (1984), as relações sociais que nele ocorrem abrangem o emissor, o receptor e os seus efeitos recíprocos, à medida que se comunicam. Por essa razão, precisa-se levar em conta o processo relacional entre os indivíduos, os departamentos, as unidades ou as organizações (KUNSCH, 2002); esses que, se observado a fundo, têm interferências internas e externas. Como afirmado por Chanlat (1993, p. 49), nessa dinâmica contemporânea, “os contextos são modos de leitura da situação. São as estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui para compreender os acontecimentos”. Assim, percebe-se que esse processo deve considerar os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que o envolve (KUNSCH, 2002). Essa

complexidade subentende todos os fenômenos que constituem uma equipe de pessoas em que cada integrante, em seu papel, pode sofrer com as barreiras criadas no processo da comunicação. Sobre isso, é importante ressaltar, ainda, que os “indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades” (REDFIELD, 1980, p. 7).

Sobre o processo de comunicação, adentrando da relação intersetorial Costa (2014) complementa que a estratégia empresarial é baseada nas decisões de gestores e no engajamento deles, e quando existe esse alinhamento, a empresa consegue obter resultados excelentes.

Conforme apresentado por Kunsch (2002), as barreiras gerais da comunicação são “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa. Elas podem ser da natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica, conforme estruturado no Quadro 4.

Quadro 4 – Barreiras de Comunicação por Kunsch

Barreiras de Comunicação	Explicação
Barreiras mecânicas	Podem estar ligadas ao barulho do local que dificulta que a comunicação ocorra
Barreiras fisiológicas	Estão ligadas a problemas genéticos, como a surdez e a gagueira.
Barreiras semânticas	São as percebidas em um mau uso da linguagem, ou uma linguagem por códigos, como o uso de palavras muito específicas de determinada área.
Barreiras psicológicas	São preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação saia prejudicada.
Barreiras Pessoais	
O excesso de informações	Causada pela sobrecarga de informações.
Barreiras burocráticas	Forma como as organizações atuam e processam as informações
Comunicações incompletas e parciais	Quando se encontram apenas informações pela metade ou fragmentadas

Fonte: Kunsch, 2002, p. 74.

Em contrapartida, para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988), existem barreiras da comunicação relacionadas à audição seletiva, ao juízo de valor, à sobrecarga de comunicação, entre outras, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Barreiras de comunicação por Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988)

Audição seletiva	Bloqueio de informações perante às crenças existentes em cada um
Juízo de valor	O conhecimento prévio do receptor com relação à fonte.
Credibilidade da fonte	O nível de credibilidade da fonte trará impactos.
Problemas da semântica	A compreensão do receptor com relação à fonte.
Filtragem	Quando apenas a informação que restou do processo de hierarquia chega ao receptor.
Linguagem intergrupala	Quando a linguagem atinge somente um determinado grupo.

Diferença de <i>status</i>	Representadas por níveis hierárquicos.
Pressões do tempo	Os poucos encontros dos chefes com os subordinados.
Sobrecarga de comunicações	A avalanche de informações que chegam todos os dias, não permitindo que os seres humanos as absorvam

Fonte: Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988).

Ainda sobre o processo de comunicação, Hall (1984) e Thayer e Bell (1976) asseveram que é possível entender que a comunicação possui diferentes níveis de análise, sendo eles: o intrapessoal, o interpessoal e o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental). Assim, Hall (1984) os analisa dentro do contexto empresarial, como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipos de comunicação e influências primárias na transmissão de informações

Contexto da comunicação	Tipo de comunicação (nível de análise)	Influências primárias na transmissão de informações
Independente da organização	Interpessoal	Fenômenos cognitivos, papéis e normas sociais.
Dentro da organização	Interpessoal Interunidades	Papéis e normas organizacionais somados s normas sociais aplicáveis. Relações interdepartamentais, efeitos de conjunto das informações trocadas.
Externo a uma organização específica	Interorganizacional Organizacional-ambiental	Relações entre as organizações; componentes ambientais

Fonte: Hall (1984), adaptado.

Além desses, de acordo com Thayer e Bell (1976), existem outros quatro parâmetros de análise dos problemas comunicacionais, conforme a elucidado no Quadro 7.

Quadro 7 – Níveis de comunicação por Thayer e Bell

Nível intrapessoal	O que se passa dentro do indivíduo, enquanto ele processa e consome as informações
Interpessoal	Como as pessoas se afetem, mutuamente, com dada informação.
Organizacional	Redes de sistemas de dados e de fluxos que ligam os membros da organização
Tecnológico	A utilização de equipamentos eletrônicos para o processamento das informações..

Fonte: Thayer e Bell (1976, p. 47), adaptado.

Considerando que qualquer empresa que tenha um processo de comunicação não pode deixar de analisar os níveis que possui, Hall (1984) complementa tais etapas de acordo com o contexto a que pertencem na organização, sendo estes: independente da organização, dentro dela e externo a ela. Neste modelo, ainda aparecem os níveis trazidos por Thayer e Bell (1976), todavia, Hall (1984) acrescenta o nível das interunidades. Vide Quadro 8.

Quadro 8 – Variáveis relacionadas em cada nível de análise

Contexto	Nível de análise	Variáveis			
		Comunicação	Individuais	Organizacionais	Ambientais
Independente da organização	Interpessoal	Características da mensagem <i>Feedback</i> Sobrecarga de informações Credibilidade da fonte Processamento de informações Não verbal	Variáveis de personalidade Percepções Necessidades Papéis e normas sociais Metas sociais Atitudes		Cultura Disposições espaciais
Dentro da organização	Interpessoal	Características da mensagem <i>Feedback</i> Sobrecarga de informações Credibilidade da fonte Escolha da modalidade Controle de entrada Distorção Velocidade Direcionalidade Codificação Alinhamento de rede Nível de atividade Exatidão	Regras, normas e metas organizacionais Autoridade do <i>status</i> Influência Expectativas Modalidade Satisfação	Hierarquia Número de níveis Linha/Staff Tamanho Organização Total Estrutura Mais/menos estratificada Centralizada/descentralizada a Critérios de desempenho Estrutura de recompensas Tecnologia/ fluxos de trabalho Formalização	
	Interunidades	Efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais sobre as variáveis acima	Papéis de ligação	Relações interdepartamentais <i>Status</i> departamental Relações no grupo de trabalho	
Externo à organização	Interorganizacional	Informações conjuntas Processamento Mecanismo sensor Absorção de incertezas Regras Ciclos		Relações interorganizacionais Dependência <i>Status</i> e influência Clima Sofisticação Estilo de liderança	
	Organizacional-ambiental			Estrutura Hierarquia Tecnologia Critérios de desempenho Maturidade organizacional	Velocidade de trocas Tecnologia Mercado Ambiguidade percebida no ambiente

Fonte: Hall (1984), adaptado.

Dado o exposto, reitera-se que essas categorias de análise destacadas por Thayer e Bell (1976) e por Hall (1984) são imprescindíveis para entender o processo de comunicação entre e os setores de *marketing* e logística das vinícolas, objetos de estudos aqui retratados.

2.2 Marketing

O conceito de marketing surgiu na década de 1960, quando diversos autores passaram a classificá-lo de acordo com suas percepções e vivências. A classificação de Frey *et al.* (1961) dividiu-o em duas etapas: a oferta e os meios; a primeira incluía todos os atributos do produto, como marca e embalagem, enquanto, a segunda, todos os canais pelos quais este poderia ser divulgado. Já Lazer (1969) dividiu-o em três etapas: bens e serviços, distribuição e comunicação. No entanto, o conceito que melhor foi aceito, na época e que é muito empregado até os dias atuais, veio de Philip Kotler, em 1967: composto de marketing; o qual é fragmentado em quatro “pês”: preço, praça, produto e promoção.

Mais tarde, a evolução dessa concepção foi apresentada por outros estudiosos; como Kunsch (2009, p. 30) que explica que “marketing é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços”. Kotler (2008), por sua vez, aprimorou essa definição, dizendo que esta não é a arte de encontrar formas inteligentes de oferecer seu trabalho, mas, sim, a de criar valor verdadeiro para o consumidor, ou seja, não se trata apenas de agregar valor à mercadoria e de montar planos para as vendas, mas é preciso entender bem o seu público-alvo e basear as estratégias a fim de que o produto seja valioso, de fato, para determinada pessoa.

Para Silva, Ruiz, Núñez (2022) et.al, o marketing é uma ferramenta que facilita processos, e está voltado para relacionamento da organização com seus públicos e entende que a formação da estratégia da empresa, está ligada ao marketing, já que ele é uma vertente decisória para o cliente na hora da compra.

Corroborando com a ideia, Las Casas (2006, p. 20), entende que o *marketing*:

é [a] área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Ademais, Ali e Anwar (2021) entendem que o marketing é complexo e requer uma ampla habilidade para falar sobre, assim como, que navegá-lo é como andar por uma longa

estrada sem placas; isto é, segundo os autores, nesse ramo, é preciso traçar objetivos claros e compreender o caminho, antes de cruzá-lo.

Como comentado, desde 1967, o conceito de Kotler (2000) acerca dos quatro “PS” do composto de marketing é bem aceito e utilizado. Por essa razão, cabe apresentá-lo mais detalhadamente, conforme feito na sequência.

Figura 1 – Composto de Marketing



Fonte: Kotler (2000), adaptado.

De acordo com o exposto na Figura 1, o P de produto envolve a base das empresas, já que é por meio deste que é possível alcançar a satisfação dos clientes. Nesse “pê”, são considerados itens como embalagem, qualidade e variedade; do mesmo modo, os demais componentes do composto são baseados nele.

O P de preço é o único que gera lucro à organização. Esse tem muito a ver com a precificação das mercadorias e é determinante para a construção da marca e do posicionamento que a instituição quer. Ao passo que, o P de praça é aquele que se refere aos pontos de vendas e aos canais de distribuição do produto; nesse item, também está todo o trabalho logístico até que chegue ao seu comprador. Por fim, o P de promoção é o responsável por levar a mensagem da marca ao público-alvo, tendo como ferramentas: a propaganda, a publicidade, as relações públicas, o *merchandising*, entre outras.

Aplicado a uma organização, esse composto de marketing complementa o que Kotler (2008) traz nos anos seguintes, afirmando que o “marketing é a ciência e a arte que explora, cria e distribui valor para satisfazer, de forma lucrativa, as necessidades de um mercado

específico” (KOTLER, 2008). Logo, esse setor, assim como todos os outros, no meio corporativo, tem o objetivo de gerar lucro. Para tanto, as empresas recorrem a estratégias e zelam pelo bom funcionamento dos seus segmentos, visando ao alcance de um objetivo final em conjunto. No marketing, geralmente, este é estimular o consumo dos produtos oferecidos ao mercado; por isso, é necessário entender as condições desse ambiente (YANAZE; MARKUS, 2016).

Ainda sobre a perspectiva de Yanaze *et al.* (2016), percebe-se que este ramo sempre está buscando desenvolver uma consciência empresarial e a integração dos setores, não apenas internos da organização, mas, também, com o mercado de fornecedores, já que a comunicação está em todo o seu processo sistêmico (YANAZE; MARKUS, 2016). Para Christopher (2007) o marketing é o setor responsável por gerar valor para o cliente em forma de produtos e motivar os consumidores para realizar a compra.

Dentro da organização, este setor pode estar configurado de diversas maneiras. Boyd Júnior e Massy (1972), por exemplo, apresentam estruturas de marketing separadas em quatro grupos: funcional, administração de produtos, administração de mercados e administração geral, que estão detalhadas no Quadro 9.

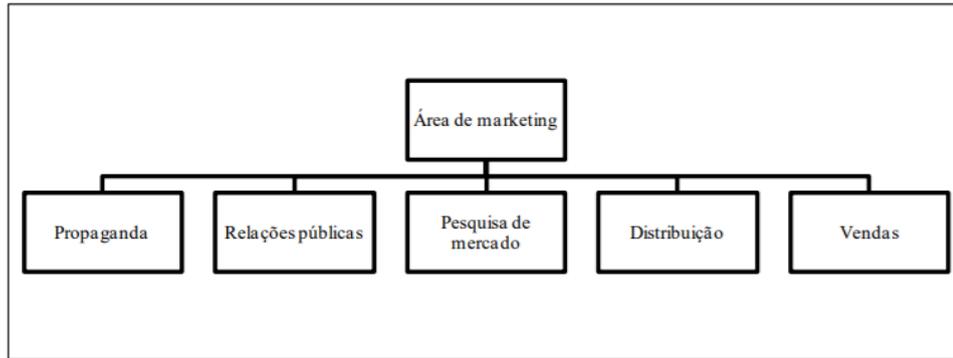
Quadro 9 – Estruturas de Marketing

Tipo da estrutura	Como é formada
Estrutura funcional	Tem suas atividades direcionadas à venda, à promoção, à pesquisa e ao planejamento de marketing. Possui um responsável e pessoas que colaboram, como seus subordinados.
Administração de produtos	Tem suas atividades com mais de uma marca ou produto; bem como, a estrutura separada por determinados produtos.
Administração de mercados	Tem suas atividades com mais de um mercado simultaneamente e divide sua estrutura por mercados.
Administração geral	Tem suas atividades ligadas ao funcionamento do todo da organização, sem serem separadas em categorias

Fonte: Boyd Junior e Massy (1972), adaptado.

Dessas, a mais utilizada, na literatura estudada, é a estrutura funcional de marketing. Por essa razão, na Figura 2, apresenta-se como esta é dividida.

Figura 2 – Estrutura Funcional de marketing



Fonte: Boyd Junior e Massy (1972), adaptado.

Observa-se, então, que, nessa estrutura, existe uma pessoa responsável pelo todo, identificada como *área de marketing*, e, abaixo, todas as outras configurações que fazem parte do setor. Dentro de uma organização, é importante ressaltar que esse segmento exerce diversos papéis, até mesmo devido à quantidade de formatos que foram evoluindo a partir do conceito de marketing, estes que serão apresentados na sequência.

2.2.1 Marketing institucional

O marketing institucional parte do princípio da comunicação institucional, o qual objetiva a consolidação da marca. Froemming (2008, p. 15) entende que esse formato “é definido como aquele que não tem como objetivo imediato a venda dos produtos da organização. Seu escopo é reforçar a imagem destas, auxiliando o posicionamento institucional”. Sendo assim, ele é utilizado por organizações que precisam fortalecer sua marca, para, depois, venderem seus produtos e serviços; por exemplo, os hospitais e as creches.

2.2.2 Marketing digital

O marketing digital, segundo Cintra (2010, p. 8), “é um processo destinado a vender produtos e serviços para um público-alvo usuário de internet e sistemas de informação on-line, junto com ferramentas e serviços on-line, de forma estratégica e coerente com o programa de marketing da empresa”. Nesse formato, a estratégia utilizada também engloba o marketing de conteúdo, o qual é a criação de materiais gráficos voltado às mídias digitais.

2.2.3 *Inbound* Marketing

Esse conceito utiliza estratégias de marketing de conteúdo, a fim de atrair a atenção do cliente e torná-lo um interessado no assunto, para, posteriormente, converter o interesse a uma

venda. Segundo Vieira (2019), o *inbound* marketing trabalha para posicionar a empresa como uma especialista no assunto, oferece informações ao público-alvo, fazendo com que as atenções se virem à marca e a seus produtos.

2.2.4 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento tem estratégias voltadas a manter um relacionamento com o público, antes e depois da compra, gerando, assim, uma conexão emocional para agregar valor à marca. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 10), “a chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior e satisfação para ele. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis”.

2.2.5 Trade Marketing

O trade marketing, segundo Motta, Santos e Serralvo (2017), é a interação do marketing com os canais de distribuição, podendo ser comparado ao marketing *Business to Business* (B2B) – em tradução livre, de empresa para empresa –, quando o departamento ligado às vendas não está conseguindo entregar o resultado esperado.

Na visão de Arbache *et al.* (2011, p. 17), o

trade marketing busca investigar e discutir o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de vendas, por meio do entendimento da relação entre marcas, pontos de venda e consumidores, para adaptar os produtos, a logística, as políticas e as estratégias de marketing das marcas, de modo a conquistar o consumidor nos pontos de venda, satisfazendo, da melhor maneira possível, as necessidades de canais comerciais específicos e de clientes estratégicos.

Em continuidade, Motta, Santos e Serralvo (2017) ressaltam que este é “uma filosofia de trabalho voltada para os canais de venda, com o objetivo de solidificar a relação entre fabricante e distribuidores, e atender com excelência os consumidores finais”.

2.3 Logística

Em meados de 1960, nos Estados Unidos, se observou que a simples atividade de entregar um produto na casa de um cliente envolvia muito mais do que apenas o transporte, pois era necessária uma gestão integrada do estoque, do armazenamento, das compras, da produção, dos depósitos, da informação e da comunicação (MACHLINE, 2011). No Brasil, isso começou

a ser percebido entre 1970 e 1980, transformando esse processo de transporte em uma logística empresarial.

Segundo Moura (2006), o procedimento logístico é complexo e exige uma gestão simultânea de múltiplas variáveis e, muitas vezes, de conhecimentos específicos, não somente da área logística. Para o autor, a Figura 3 representa a visão geral desse processo:

Figura 3 – Visão geral do processo logístico



Fonte: Moura (2006, p. 18), adaptado.

Como é possível observar, Moura (2006) subdivide o procedimento em quatro partes: meios, critérios, utilidades e fins. Os *meios* estão englobados dentro da estratégia da organização e dos recursos que ela disponibiliza, envolvendo tecnologias, informação, comunicação e, por fim, as atividades. Já os *critérios* para um bom desempenho logístico envolvem flexibilidade, rapidez, inovação, custo e qualidade, os quais irão depender das *utilidades*, ou seja, do lugar e do tempo de armazenamento, para, então, o produto chegar ao cliente, parte denominada, pelo autor, como *fins*.

Percebe-se também que o início do processo é uma estratégia, e para Mintzberg (2007), significa um padrão ou um plano que se incluem metas e uma sequência de ações para integrar

o processo, e as decisões estratégicas são determinantes para direcionar a organização até o seu objetivo.

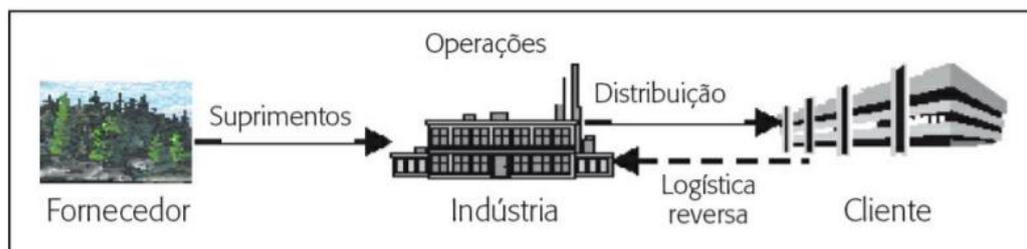
Em meados de 1990, o processo de logística teve um grande salto, visto que foi incorporada a visão da cadeia de suprimentos, fazendo com que a noção da logística empresarial fosse ampliada a toda cadeia de fornecedores, de clientes e da empresa (MACHLINE, 2011). Assim, para Novaes (2001), a logística compreende o processo de planejamento, a implementação e o controle eficiente do fluxo e do armazenamento de produtos, bem como os serviços de distribuição, tendo por objetivo a satisfação do consumidor. (NOVAES, 2001). Em consonância, Arbache *et al.* (2011) a definem, ainda, com um escopo maior, que envolve a gestão de informação, um processo de planejamento, a execução e o controle do fluxo dos produtos armazenados, e, também, o esclarecimento ao cliente sobre a entrega, o rastreamento e demais demandas.

Na mesma perspectiva, Christopher (2009, p. 3) afirma que a logística é

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

Arbache *et al.* (2011) exemplificam, ainda, o processo de logística desde o fornecedor, como ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Processos da Logística



Fonte: Arbache *et al.* (2011, p. 16).

Desse modo, como é possível observar nas três flechas da Figura 4, os autores asseveram a existência de três processos: a logística de entrada, a logística interna e a logística reversa. A primeira é a ligação dos fornecedores com a empresa; enquanto, a segunda tem relação com a gestão de estoque e de armazenamento, ligada com a produção, e a última é o fluxo inverso de

produtos, dos clientes para a empresa. Arbache *et al.* (2011) definem, também, quatro funções logísticas principais, apresentadas no Quadro 10.

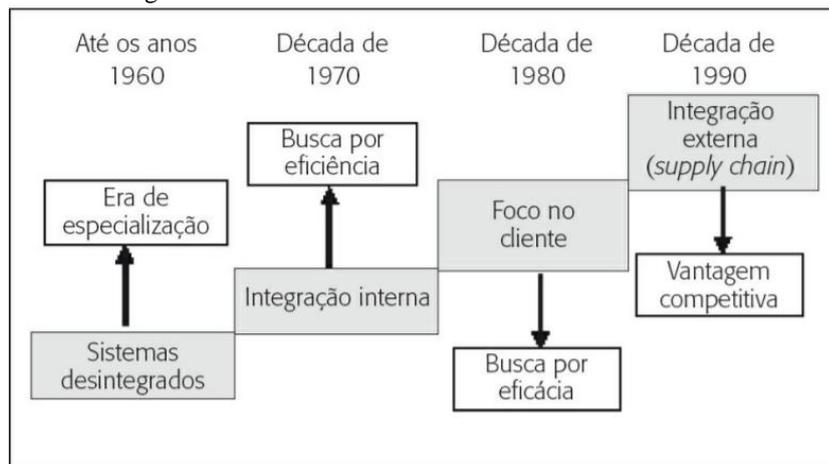
Quadro 10 – Principais funções da logística

Função	Descrição
Produção	Responsável pela construção do produto, influencia no seu custo e deve manter um processo organizado para suprir a demanda dos clientes.
Gestão de estoque	Atua com responsabilidade sobre a flutuação da demanda e pelo capital investido da organização.
Armazenagem	Responsável pela guarda e movimentações do produto; gerencia o recebimento, a estocagem, a administração de pedidos e a expedição.
Distribuição física e transferência	Atua na movimentação dos produtos desde a saída da organização até a chegada ao consumidor. Possui modelos de transporte, como: rodoviário, aéreo, ferroviário, fluvial, entre outros.

Fonte: Arbache *et al.* (2011, p. 40), adaptado.

Após apresentar a história da logística, o seu processo e as suas funções, cabe, então, ser abordada a evolução do ciclo logístico, a qual é representada na Figura 5, sob a perspectiva de Arbache *et al.* (2011, p. 40).

Figura 5 –Evolução do ciclo logístico



Fonte: Arbache *et al.* (2011, p. 77), adaptado.

A fase apresentada até os anos de 1960 representa uma logística desintegrada e focada em atender a uma demanda apenas; nessa época, os produtos ainda eram padronizados para facilitar o processo. Já na segunda fase, foi possível a percepção de como o sistema estava desintegrado e buscou-se, então, a sua integração. A terceira fase foi na alta da era da tecnologia, na qual a logística já estava integrada, e passou-se a ter preocupação com a satisfação do cliente. Na última, por sua vez, surgiu a ideia da cadeia de valor e o conceito *Supply Chain Management*

(SCM), ou gerenciamento da cadeia de suprimentos, para que fossem alinhadas estratégias que pudessem gerar uma vantagem competitiva à empresa (ARBACHE *et al.*, 2011). Segundo Christopher e Anna (2007, p. 4), a SCM é definida como “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”.

Em concordância, Kayama e Grande (2022), discorrem sobre a importância do setor de logística quando considerados os custos que podem ser minimizados ao longo da SCM quando o processo ocorre de forma correta.

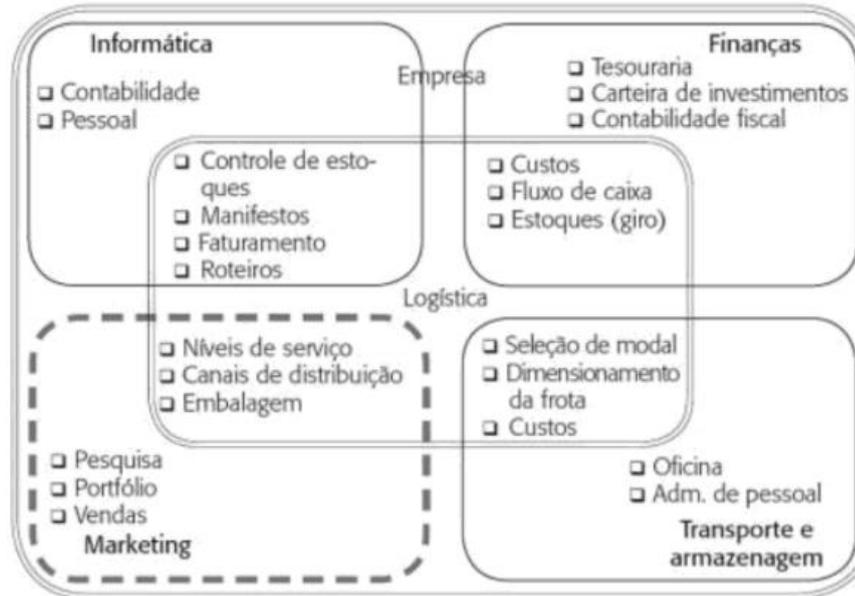
Semelhantemente, Moura (2006, p. 19) também entende que “a logística atua como fio condutor, que liga os diferentes elos da cadeia, internos e externos, ajudando a sincronização e integração para a melhoria da eficiência das organizações”. Nesse sentido, visando uma melhor compreensão acerca desses elos, a seguir, será apresentada a inter-relação entre os conceitos de marketing e logística, vistos até o momento.

Corroborando, Ballou (2006), discorre sobre as funções da Logística e divide-as em: estoque (previsão de vendas, variedade de produtos, métodos de estocagem), localização (decisões sobre a rede de distribuição), transporte (roteirização e planejamento do transporte), e serviço ao cliente (detalhes de pedidos, entregas e atendimentos). E ainda complementa que a logística é um dos setores que devem formular a estratégia da empresa junto com os demais.

2.4 Inter-relações entre marketing e logística

A inter-relação existente entre os setores de marketing e de logística é defendida por Moura (2006, p. 19), quando este observa que “a logística tem influência transversal e multidisciplinar, interagindo com funções organizacionais, em especial o marketing e a gestão de operações, que lhe confere grande importância em múltiplas dimensões”. Sendo assim, como retratado na Figura 6, estruturada por Arbache *et al.* (2011), é possível perceber que o setor da logística é responsável por grande parte do processo de funcionamento de uma empresa, tendo ligação com quase todas as áreas da organização.

Figura 6 – Interfaces da logística com as áreas da empresa

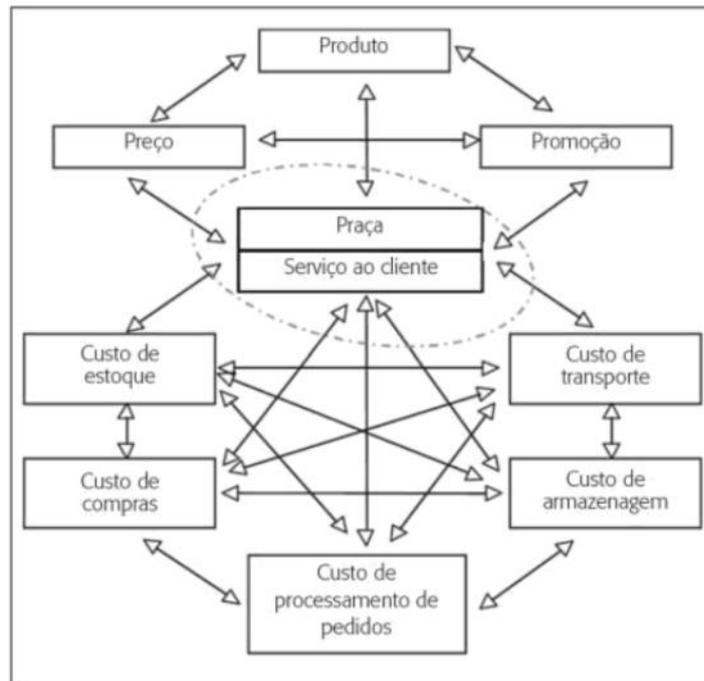


Fonte: Arbache *et al.* (2011, p. 19).

De acordo com o que consta na figura, observa-se que o marketing e a logística têm em comum os níveis de serviço, os canais de distribuição e a embalagem do produto. Essa ligação, segundo Correa (2002), já acontece há tempo, uma vez que o marketing, há mais ou menos trinta anos, exercia a gestão dos canais de distribuição, os quais, hoje, estão dentro do escopo da logística.

Lambert, Stock e Elram (1983) contribuem com essa teoria, pois afirmam que os objetivos dos setores estão interligados, visto que o marketing procura trazer recursos, utilizando-se do composto estabelecido por Kotler (os 4 “pês”), para que a empresa tenha maior lucratividade, e a logística minimize o custo do processo, sem perder a qualidade de um bom serviço ao cliente. Com isso, Arbache *et al.* (2011) adaptaram o modelo de integração de custos e operações entre os setores em questão, como mostra a Figura 7.

Figura 7 – Integração de custos e operações entre marketing e logística



Fonte: Arbache *et al.* (2011, p. 31).

Com base nessa inter-relação, Coelho, Follmann e Rodriguez (2008, p. 131) afirmam que

a logística pode oferecer algumas opções que devem ser trabalhadas nas funções de marketing, tais como aumento do valor percebido pelo cliente, diminuição de preços, entrega mais rápida e, ainda, oferecer meios de fazer tudo isso com baixo custo. Se estas prerrogativas forem cumpridas, a logística terá cumprido seu papel e terá entregue excelentes armas para o setor de marketing vender o produto/serviço.

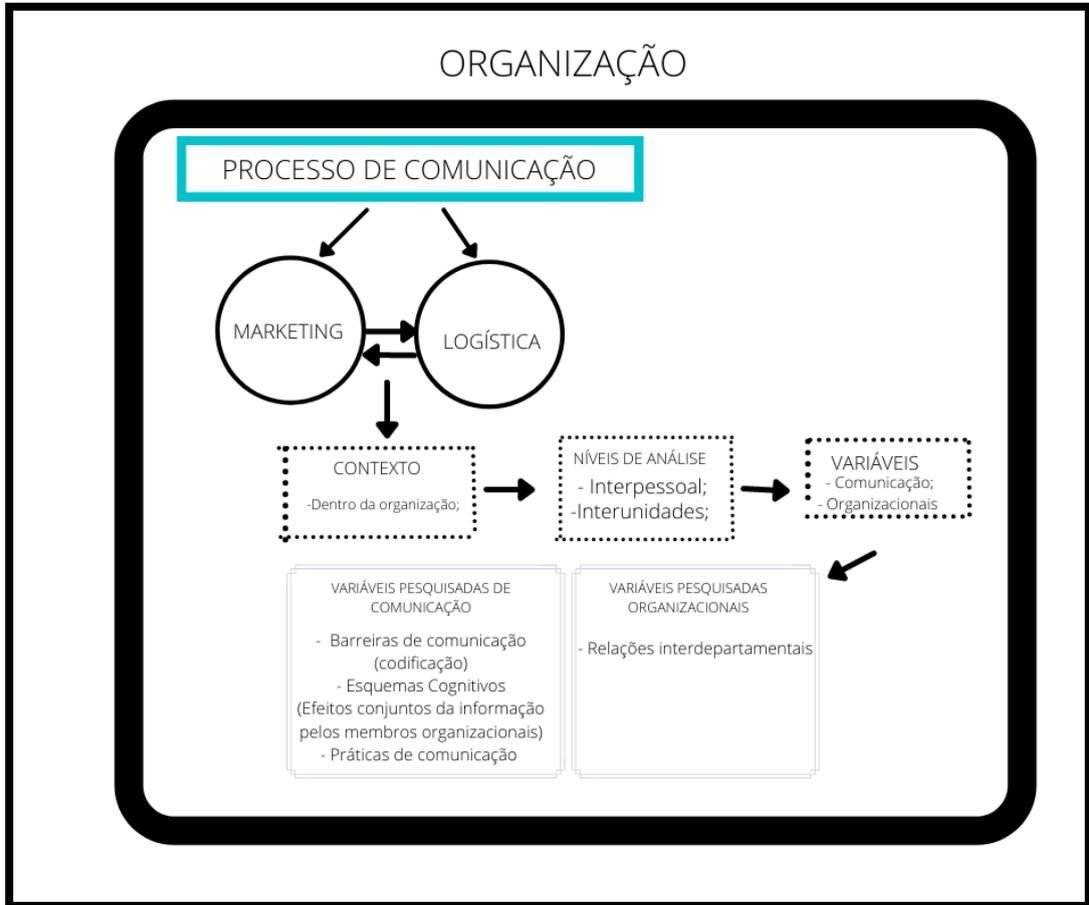
Ademais, o autor reitera que “o marketing tem a função de levar o cliente a comprar, porém a logística é que faz com que o cliente possa ter o produto desejado” (COELHO; FOLLMANN; RODRIGUEZ, 2008, p. 134), o que, segundo ele, deixa cada vez mais claro que é necessária a integração efetiva entre os dois segmentos.

2.5 Modelo conceitual da pesquisa

Com base no que foi apresentado sobre os conceitos de comunicação, marketing e logística, bem como acerca da inter-relação dos setores, fica perceptível que houve uma evolução, mas que ainda existem lacunas que podem ser preenchidas. Dessa maneira, para analisar a importância do processo de comunicação entre os (e nos) setores de marketing e de

logística, o modelo teórico conceitual desta pesquisa está ancorado na teoria de Hall (1984), conforme esquematizado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

3 METODOLOGIA

Após a apresentação dos conceitos teóricos, serão apresentados, neste capítulo, os aspectos metodológicos utilizados.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

De acordo com o problema proposto, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa teórico-empírica, com abordagem de dados qualitativos. Segundo Gil (2002), essa se classifica, também, como pesquisa exploratória, na qual o objetivo é criar uma familiaridade da problemática com o pesquisador, a fim de ajudá-lo a aprimorar as ideias e orientá-lo nas suas descobertas.

Além disso, conforme aponta Gil (2008, p. 50), uma pesquisa bibliográfica é “desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.”. Ela abrange todo referencial já tornado público, ou seja, uma fonte secundária de coleta de dados, através das quais reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Neste caso, faz-se esse levantamento acerca dos temas *comunicação e comunicação organizacional, marketing, logística e a inter-relação entre esses dois setores*, por meio de conceitos publicados em periódicos nacionais e internacionais, em livros e em pesquisas acadêmicas.

Logo, considerando que este estudo busca investigar como ocorre o processo de comunicação entre os setores de marketing e de logística em vinícolas da Serra Gaúcha, ele se caracteriza, ainda, como sendo da abordagem qualitativa, a qual, segundo Goldenberg (1997), não apresenta preocupações com a representatividade numérica, mas aprofunda a compreensão de algum fenômeno social ou organização. Diehl e Tatim (2004) complementam que os estudos qualitativos descrevem a complexidade do problema e levam em conta a interação de variáveis que possibilitam o entendimento de particularidades no comportamento dos indivíduos.

Quanto ao caráter de pesquisa exploratória, conforme afirmado por Selltitz, Wrightsman e Cook (1967, p. 63), esta tem um planejamento flexível e, na maioria dos casos, envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas que tenham relação com a problemática pesquisada e análise de exemplos. Ademais, este também se classifica como um estudo multicase, uma vez que, segundo Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Na mesma linha, também é observado por Yin (2010, p. 19) que os estudos de casos múltiplos conseguem observar os

contextos pelo fenômeno e não pela lógica da amostragem, visto que “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos da vida real”.

Sendo assim, para esta dissertação, o objeto de estudo escolhido foram três vinícolas localizadas na Serra Gaúcha, conforme detalhado na sequência.

3.2 Objeto de estudo

A proposta deste estudo é analisar como ocorre o processo de comunicação entre os setores de marketing e de logística em três vinícolas localizadas na Serra Gaúcha – as quais serão, aqui, representadas como: Vinícola A, Vinícola B e Vinícola C. Um dos fatores para a escolha desse objeto foi o de que esse setor teve um aumento significativo durante a pandemia da Covid-19, mesmo com todas as adversidades passadas devido ao vírus. Já os critérios de representatividade atribuídos para determinar quais das empresas seriam escolhidas foram a acessibilidade e a disponibilidade.

A Vinícola A, ressaltou as mudanças do comportamento no canal de consumo. De um lado, a queda das vendas no canal *on-trade*, de bares e restaurantes; e, de outro, o aumento nos canais de venda on-line e nos supermercados. Assim, para se manter competitiva no mercado, a empresa manteve a política de preços, apesar da alta dos custos e da demanda.

A Vinícola C registrou quedas no início da pandemia, em 2020, nos meses de março e abril; porém, em maio, foi possível observar um crescimento de 15% nos vinhos de mesa e de 30% nos vinhos finos. Segundo o presidente da cooperativa, isso se deve ao fato de as pessoas terem que cumprir a quarentena em tal período e terem mais tempo para cozinhar e apreciar um vinho, assim como a questão de as fronteiras estarem fechadas na época, inibindo o contrabando, fazendo com que aumentassem as vendas dos produtos nacionais.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são responsáveis pelo fornecimento das informações e dos dados que possibilitam a realização da investigação. Neste estudo, definiu-se que esses seriam os gestores do setor de marketing e os gestores do setor de logística de cada uma das organizações selecionadas, já que esses profissionais são encarregados pelo funcionamento das áreas estudadas.

Os sujeitos foram pré-selecionados, portanto, de acordo com seus setores de atuação, não tendo base em nenhum procedimento estatístico e sendo escolhidos baseados no julgamento da pesquisadora. Como afirmado por Freitag (2018, p. 671), a “amostra de julgamento envolve o juízo do pesquisador de campo para selecionar, na população, falantes que sejam boas fontes de informação para os propósitos do processo.”.

O Quadro 11 apresenta as funções dos sujeitos escolhidos para a entrevista, a fim de obter os dados para a pesquisa.

Quadro 11 – Sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Atribuições
Gestores da área de marketing e de comunicação	Responsáveis pela criação de conteúdo, de campanhas internas e externas de marketing, pelo planejamento de comunicação e criadores de conteúdo para mídias sociais
Gestores de logística	Responsáveis pelo processo de logística da empresa, pelas orientações do processo de produção e das entregas, e pela distribuição dos produtos.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ademais, esquematizou-se, no Quadro 12, o perfil dos entrevistados, a partir de informações, como cargo, formação, titulação e tempo de atuação no cargo.

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados

Unidade	Cargo	Formação	Titulação	Tempo de Atuação	Nome Fictício
Vinícola A	Supervisor de logística	Ensino médio completo	--	2 anos	Entrevistado 1
	Assistente de marketing	Publicidade e Propaganda	Bacharel	1 ano	Entrevistado 2
Vinícola B	Diretora administrativa	Matemática – Licenciatura	Licenciada	22 anos	Entrevistado 3
	Diretora de comunicação e marketing	Fisioterapia com pós-graduação em marketing	Especialista	22 anos	Entrevistado 4
Vinícola C	Gestor de marketing	Turismo e Enologia com pós-graduação em marketing e negócios do vinho	Especialista	20 anos	Entrevistado 5
	Gestor de logística	Processos gerenciais com pós-graduação em gestão de cooperativas	Especialista	21 anos	Entrevistado 6

Fonte: elaborado pela autora (2022).

3.4 Coleta de dados

Para que os objetivos definidos fossem alcançados, como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e as entrevistas. Desse modo, para estas, optou-se pelo método **entrevista em profundidade**, com perguntas abertas, o qual, segundo Malhotra (2001), é direto e pessoal, através do qual se busca descobrir motivações, crenças e atitudes referentes a um tema.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice C) foi elaborado com base em uma adaptação feita do modelo conceitual de Hall (1984) e foi separado em blocos: primeiramente, perguntas gerais sobre comunicação e, posteriormente, perguntas específicas para cada setor. Assim, a entrevista foi aplicada aos gestores dos segmentos de marketing e de logística de cada vinícola selecionada, de forma on-line e individual, no mês de janeiro de 2022, variando entre 30 a 60 minutos de duração. Inclusive, o procedimento foi gravado, com a autorização dos entrevistados, para que a pesquisadora pudesse, posteriormente, realizar a transcrição.

No mês seguinte das entrevistas, a pesquisadora pode realizar a observação a campo, realizando uma visita nas três vinícolas pesquisadas. O estudo de caso conforme Gil (2002) é entendido pelo estudo de uma ou poucas unidades, que podem ser definidas como pessoas, instituições, famílias, comunidades ou órgãos públicos, mas que tenha profundidade e detalhamento.

O recorte no modelo de Hall (1984) foi realizado da seguinte forma: no que se refere ao **contexto de comunicação**, empregou-se apenas o contexto dentro da organização, retirando o externo e o independente a ela; já quanto aos **níveis de análise**, utilizaram-se o interpessoal e as interunidades, não considerando o interorganizacional; ademais, as **variáveis comunicacionais** foram utilizadas, juntamente com as organizacionais, excluindo-se as individuais e as ambientais.

Na variável de comunicação, no contexto dentro da organização e no nível interpessoal, Hall (1984) considera as características de mensagem, o feedback, a sobrecarga de informações, a credibilidade da fonte, a escolha da mobilidade, o controle de entrada, a distorção, a velocidade, a direcionalidade, a codificação, o alinhamento da rede, o nível de atividade e a exatidão. E, no nível interunidades, os efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais sobre as variáveis; enquanto, as práticas de comunicações englobam a comunicação organizacional, interna, institucional e mercadológica.

A partir disso, foram construídas 15 questões, sendo definidas como categorias *a priori*, de modo a responder os objetivos do trabalho.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Sobre a análise de dados, Gibbs (2009) entende que essa é sinônimo de transformação que e sempre inicia com um grande volume de dados colhidos pelo instrumento definido nas pesquisas qualitativas. Estes que são processados por meios analíticos para, após, tornarem-se parte de uma análise clara, compreensível e criteriosa.

Neste estudo, a análise dos dados é feita através da análise de conteúdo, a qual, para Bardin (2011, p. 47), representa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para a autora, a análise de conteúdo é classificada em três etapas, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 – Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011), adaptado.

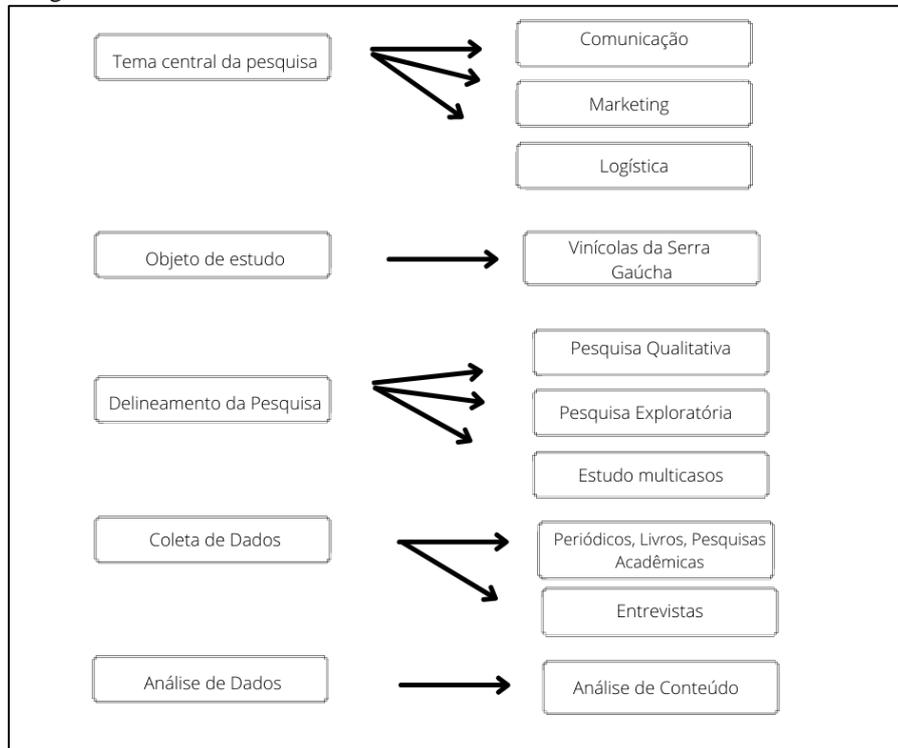
Como pode ser observado, segundo Bardin (2011), a primeira fase, a **pré-análise**, é a etapa de organização dos dados, da montagem de um esquema de trabalho e envolve a leitura e a escolha dos dados, servindo de orientação para a fase dois. Esta que a autora apresenta como a **exploração do material**, na qual as informações obtidas passam pela classificação e categorização, a fim de que fiquem, cada vez mais, próximas ao propósito do estudo. Por fim, a terceira fase é chamada de **tratamento dos resultados**; nesta, acontecem a inferência e a interpretação, para que os dados se tornem significativos (BARDIN, 2011).

Dessa forma, cabe destacar que, neste trabalho, para a segunda fase da análise, utilizou-se a categorização semântica, sendo que o tema das categorias está relacionado aos da pesquisa – a comunicação, o marketing, a logística e a inter-relação dos setores –, estes que,

posteriormente, são aprofundados nas categorias do modelo teórico da presente pesquisa e naquelas propostas por Hall (1984), e escolhidas **a priori**: contexto de comunicação, nível de análise (interpessoal e interunidades) e variáveis de comunicação e organizacional.

Para ser possível um melhor esclarecimento acerca da pesquisa, a Figura 10 apresenta uma visão geral do estudo proposto.

Figura 10 – Visão geral do estudo

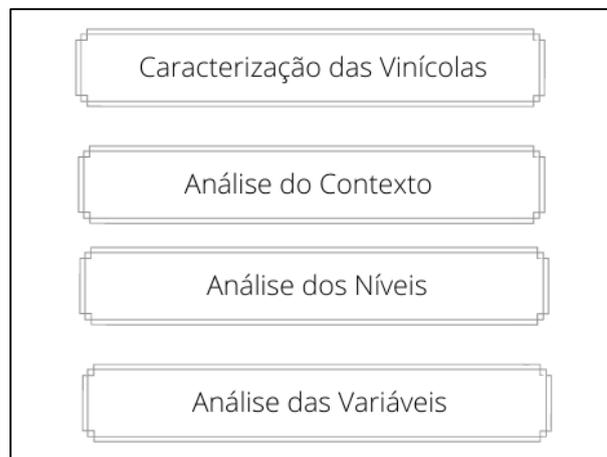


Fonte: elaborada pela autora (2022).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos resultados, organizada de acordo com o modelo conceitual da pesquisa. Primeiramente, é descrita a caracterização das vinícolas analisadas e o contexto em que elas estão inseridas; posteriormente, expõe-se a análise das categorias, realizadas com as entrevistas dos gestores, conforme esquematizado na Figura 11.

Figura 11 – Apresentação dos resultados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para realizar a análise dos resultados deste trabalho, que é classificado segundo Gil (2000) como estudo de caso, por ter um ou poucos objetos de estudo e possuir profundidade e detalhamento do tema, a pesquisadora realizou entrevistas online aplicadas no mês de janeiro, e na sequência realizou a visita nas vinícolas pesquisadas, sendo possível obter a observação *in loco*. As visitas foram realizadas entre os dias 01 e 02 de fevereiro, de forma a ser possível que a pesquisadora pudesse trazer resultados detalhados a esse trabalho. Na observação foi possível ter clareza do processo interno tanto para o setor vitivinícola (da produção dos vinhos e sucos), como da parte de comunicação (entre os setores, colaboradores e clientes).

4.1 Caracterização das vinícolas

Nesta seção, serão detalhadas as Vinícolas A, B e C, suas estruturas, breves históricos e funcionamentos.

4.1.1 Vinícola A

A Vinícola A está localizada na cidade de Bento Gonçalves (RS), no Vale dos Vinhedos. Foi fundada em 1999 e é uma vinícola familiar. Os integrantes da família são responsáveis por todo o processo, desde a parte agrícola, com o setor da produção que inclui o plantio, o cuidado com as uvas e a produção do vinho, até a parte administrativa, composta pelos setores de vendas, do marketing, da logística, da expedição, do financeiro e fiscal. Segundo membros do grupo familiar, esse ambiente propicia um grande diferencial, como o entusiasmo ao ver o negócio da família prosperar.

Atualmente, a empresa conta, em média, com 50 funcionários desde a parte da produção até a entrega ao cliente. Eles possuem vinhos reconhecidos nacional e internacionalmente, levando como destaques o *merlot* e o *chardonnay*. O diferencial dos vinhedos da Vinícola A é a mistura que possuem da Serra e do Planalto, já que alguns deles estão localizados no município Dois Lajeados.

Além do exposto, a vinícola conta com a visitação do público, focando em degustações especiais. A primeira opção de visita contém queijos regionais e vinhos que harmonizam com eles. A segunda opção é composta pela charcutaria regional, acompanhada dos vinhos. E, a última, é a chamada de degustação vertical, na qual o cliente pode experimentar o vinho e a evolução dele, junto com a influência que o clima traz para a produção, acompanhado de água e petiscos.

Os pontos de distribuição da Vinícola A são os seus pontos fortes, pois o mercado, selecionado por eles, é composto por pessoas de média a alta renda, como restaurantes renomados nacional e internacionalmente. Logo, eles não competem com rótulos de supermercados, e, sim, com boutiques e restaurantes gourmets.

Alguns rótulos possuem medalhas importantes, como o *merlot* brasileiro que é exportado para países como Estados Unidos, Canadá, Polônia, Alemanha, e outros, que foi emplacado como o melhor vinho do primeiro guia de vinhos brasileiros. O vinho *chardonnay* também já teve medalhas como o melhor vinho branco da Revista Adegas e ganhou de 91 a 94 pontos em painéis nacionais, sendo 100 a melhor pontuação.

Atualmente, os pontos de distribuição da Vinícola A, no Brasil, são nos estados: Rio Grande do Sul (RS), Mato Grosso (MG), Distrito Federal (DF), Goiás (GO), Bahia (BA) e São Paulo (SP), sendo que, no RS e em SP, dispõem de delivery em algumas cidades.

4.1.2 Vinícola B

Localizada no Vale dos Vinhedos, na cidade de Bento Gonçalves (RS), a Vinícola B conta com mais de 500 funcionários e três sedes, duas no RS, nas regiões da Serra e Campanha, e uma no estado da Bahia. A empresa foi fundada por um imigrante italiano, no ano de 1987, sendo uma das pioneiras a iniciar o plantio de uvas na região. Três anos mais tarde, iniciaram o plantio das uvas finas. Em 1989, com apenas trinta hectares de plantio, a vinícola iniciou a venda de uvas a granel, bem como a produção de seus vinhos que, em 1992, teve a primeira garrafa produzida, um vinho *merlot*.

No final da década de 1990, a Vinícola B sentiu a necessidade de investir em tecnologias, em recursos humanos, assim como no próprio consumidor, visto que a empresa estava tendo um crescimento constante. Em apenas dois anos, já tinha expandido suas atividades de plantio para além da Serra e se instalado em um município perto do Uruguai. Ainda em 2001, expandiu-se, também, para o estado da Bahia.

Anos mais tarde, em 2011, a empresa trouxe a inovação da colheita industrial, possibilitando que o processo de produção tivesse um grande salto, e, em 2016, essa colheita passou a ser realizada também no turno da noite, o que, antes, não era possível.

Atualmente, a vinícola exporta para mais de 30 países, sendo, hoje, a maior exportadora de vinhos do Brasil, somando, nas quatro unidades, mais de 10 milhões de litros produzidos por ano, com uma área de aproximadamente 1.000 hectares. De acordo com o Relatório da Empresa, no ano de 2009, ela se tornou líder no mercado nacional de vinhos finos, entre as vinícolas brasileiras com cerca de 40% de participação de mercado.

A Vinícola B possui vinhos conhecidos e premiados nacional e internacionalmente, com uma linha de mais de 16 produtos, entre espumantes, vinhos e sucos de uva. O enoturismo é oferecido aos visitantes pela visita guiada, juntamente com a degustação (a qual reverte uma parte do valor do ingresso); ademais, a organização oferece um espaço, no jardim, para piqueniques e almoços, servindo, ainda, tábuas de frios com harmonizações dos vinhos.

Além do enoturismo, são oferecidos cursos pela Escola de Vinhos que é localizada junto à vinícola, projeto que está em funcionamento há 15 anos e atrai o público de diversas partes do país.

4.1.3 Vinícola C

A Vinícola C foi fundada no ano de 1931 e possui uma história construída a muitas mãos, pois tem mais de 430 famílias cooperadas e preserva o ideal dos seus fundadores até o dia de hoje. Essas famílias estão presentes em mais de 15 municípios do estado do Rio Grande

do Sul, totalizando mais de 1000 hectares produzindo uvas. A média da produção anual chega a 20 milhões de quilos de uva, ultrapassando mais de 70 rótulos entre vinhos, espumantes e sucos. Os seus produtos estão em todo Brasil e também no exterior.

Nos anos de 2018 e 2019, esta vinícola foi a vinícola brasileira mais premiada, com o maior número de medalhas e condecorações recebidas pelos seus rótulos. As premiações vão desde rótulos que ganharam medalhas no Brasil, até aquelas recebidas na França, em Londres e na Espanha.

O propósito da Vinícola C é promover a vida em harmonia e sintetizar a razão da existência da organização. Entre seus valores, estão a geração de valor “fazendo bem feito”, assim como, proporcionar experiências marcantes e ser referência nacional na produção de espumantes. Por ser uma cooperativa, a empresa tem princípios voltados à cooperação, reforçando, sempre, esse pilar, fazendo uma comunicação direta com seus colaboradores e, principalmente, com seus associados. Esses preceitos englobam desde a sua história (na preservação e respeito à memória), a saúde (na promoção do bem-estar do consumidor), a comunicação (com participação e envolvimento), a valorização (com o reconhecimento de um trabalho bem feito), a cooperação (das famílias envolvidas), a profissionalização (dos seus colaboradores), o relacionamento (com um tratamento humano e justo), até a sustentabilidade, a credibilidade, a inovação e a tecnologia.

Na organização, o enoturismo é oferecido em quatro formatos. O primeiro é a **Taça e Trufa**, no qual o cliente prova cinco trufas artesanais com cinco rótulos que harmonizam. O segundo, a **Degustação de Produtos Premiados**, em uma seleção de vinhos e espumantes que receberam medalhas. O terceiro é a **Desperte seus Sentidos**, em que as pessoas realizam uma degustação às cegas, com três rótulos diferentes, fazendo com que os sentidos sejam percebidos. Por fim, a última opção é a **História para Degustar**, nesta que, após uma visita guiada pela vinícola, é realizada a degustação, e o cliente ganha uma taça de vidro personalizada.

4.2 Definição das categorias de análise *a priori*

As categorias **a priori** selecionadas fazem parte do processo de comunicação, de acordo com as respostas dos entrevistados e seguindo o modelo conceitual da pesquisa, desenvolvido a partir da proposta de Hall (1984).

Como elucidado, foram escolhidas as categorias **Contexto de Comunicação, Níveis de Análise e Variáveis de Comunicação**, analisando-se o caso das três vinícolas selecionadas, a fim de obter a resposta à problemática proposta. Para que isso fosse possível e houvesse uma

consistência na análise, foi realizado um cruzamento de dados entre as informações coletadas nas entrevistas e o referencial teórico oriundo da literatura pesquisada em fontes secundárias.

Para melhor entendimento, no Quadro 13, apresentam-se as categorias e as subcategorias definidas.

Quadro 13 – Definição das categorias e subcategorias de análise (continua)

Categoria	Subcategoria
Contexto de comunicação	Dentro da organização
Níveis de análise	Interpessoal
	Interunidades

Quadro 14 – Definição das categorias e subcategorias de análise (conclusão)

Categoria	Subcategoria
Variáveis de comunicação	Barreiras de comunicação (codificação)
	Esquemas cognitivos (efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais)
	Práticas de comunicação
Variáveis organizacionais	Relações interdepartamentais

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4.2.1 Contexto de comunicação

Como esse estudo tem o objetivo identificar a importância do processo de comunicação entre os (e nos) setores de marketing e de logística nas três vinícolas da Serra Gaúcha selecionadas, o contexto analisado foi exclusivamente dentro da organização.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna corre em paralelo com a comunicação e perpassa todos os setores, permitindo seu funcionamento. Na percepção de Rhodia (1985), essa é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos funcionários e da organização através do diálogo.

Sendo assim, acerca da importância da comunicação para os setores das vinícolas, os gestores de marketing entrevistados entendem que:

A comunicação é fundamental, ela precisa acontecer dentro de uma empresa, porque isso une e agiliza todo o processo [Entrevistada 4].

Na verdade, eu acho que o marketing, assim como o RH, nas questões internas relacionadas à empresa, tem que ditar regras de diretrizes, acho que esse é o principal ponto. No sentido de alinhar a informação, alinhar o formato de informação, quais são os canais, de que jeito a informação vai chegar, de como se comunicar [Entrevistado 5].

Procuramos ter uma comunicação bem planejada, porque, sem a comunicação, a organização não anda, ela é necessária em todos âmbitos, seja interna ou externa [Entrevistada 2].

Quando repetida a mesma pergunta aos gestores do setor de logística, esses destacam os seguintes pontos:

Eu acho importante que todos os setores tenham comunicação, não existe uma empresa, não existe um negócio, se não tem uma comunicação clara e que não seja comunicada entre setores [Entrevistada 3].

A comunicação é muito importante para todos os setores, ele é imprescindível [Entrevistada 6].

A comunicação é fundamental, pois é ela que faz as coisas andarem, por exemplo, na falta de uma pessoa, se tem comunicação, o setor funciona normal [Entrevistado 1].

Com isso, fica perceptível que, dos seis gestores entrevistados, um de cada setor, dois de cada vinícola, classifica o processo de comunicação como muito importante e fundamental, alegando que, sem ela, a organização não iria avançar. Essa percepção está em acordo com o conceito apresentado por Pérez (2008, p. 24), no referencial teórico desse estudo, quando este afirma que “a comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela”. Logo, pode-se analisar que não só a comunicação, mas o processo que de comunicação intersetorial é visto pelos gestores como essencial, já que a sequência dos setores depende da sua eficácia.

4.2.2 Níveis de análise, variáveis de comunicação e organizacional

De acordo com a teoria de Hall (1984), os níveis de análise estão divididos em *interpessoal*, *interunidades* e *intraorganizacional*. Esta pesquisa, todavia, é desenvolvida somente nos níveis *interpessoal* e *interunidades*, focando nas relações interdepartamentais (entre os setores de marketing e de logística).

Nesse contexto, como se pode observar no Quadro 14, os níveis estão mesclados com as variáveis de comunicação e organizacional.

Quadro 15 – Níveis e variáveis de comunicação e organizacional

Níveis	Variáveis incluídas no nível
Interpessoal	Esquemas cognitivos (efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais)
	Barreiras de comunicação (codificação)
	Práticas de comunicação

Interunidades	Relações interdepartamentais
---------------	------------------------------

Fonte: elaborado pela autora com base em Hall (1984).

A seguir, serão detalhadas as seguintes variáveis de comunicação: esquemas cognitivos, relações interdepartamentais, barreiras de comunicação e práticas de comunicação.

4.2.2.1 Esquemas cognitivos (efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais)

Em sua variável de comunicação, no nível interunidades, Hall (1984) apresenta os efeitos conjuntos da informação pelos membros organizacionais, os quais se entende que são os esquemas cognitivos, com outra nomenclatura. Conforme apresenta Glaser (1984), esses esquemas são ativados quando a pessoa é exposta a um estímulo, seja ele ambiental, de aprendizagem, informações novas ou problemas a serem resolvidos.

Neste trabalho, os esquemas cognitivos são utilizados justamente para entender o comportamento dos setores de marketing e de logística das vinícolas selecionadas e, principalmente, das pessoas que os compõem. Assim, quando perguntados sobre os diferentes esquemas cognitivos daqueles que integram os segmentos analisados, e se esses tinham alguma influência para o setor, os gestores de marketing observam que:

Na verdade, eu acho que a influência de como a comunicação chega em cada um depende de como ela parte, acho que esse é o principal ponto de início. Por exemplo, o nível que eu trato a informação com a equipe comercial é uma, com o pessoal que está trabalhando na cantina ou que esteja trabalhando no engarrafamento ou na expedição, obviamente a informação pode ser muito parecida, o contexto pode ser o mesmo, mas o formato de chegar até lá seja outro [Entrevistado 5].

Isso é natural que haja divergência, mas isso é bastante saudável como acontece com a concorrência também, o que nós precisamos realmente é gestores e administradores que entendam as divergências e que tirem proveito disso, de forma que esse meio de discussão fique mais enriquecedor e que esse próprio gestor se retroalimente e também ganhe com as informações [Entrevistada 4].

Com certeza tem influência e acreditamos que sempre é para o lado positivo, cada uma tem uma forma de pensar, interpretar e, quando há a reunião de solo, e havendo dúvidas, se conversa até chegar a um entendimento [Entrevistada 2].

Já os gestores de logística, diante dos mesmos questionamentos, respondem:

No setor de logística, a gente procura sempre se mudou algum procedimento ou acha de aderir uma melhoria, a gente pontua, e muito dos funcionários nossos podem acreditar dessa forma, melhor, então a gente é aberto. Inclusive a gente faz o setor

em si, algumas vezes ao ano, para cada um expor a sua situação, o que gostaria de melhorar no dia a dia e como a gente poderia resolver isso, então também é aberto a isso, mas acredito que a divergência de pensamentos tenha uma influência, porém muitas vezes não tem o que fazer [Entrevistada 6].

No meu setor, na realidade não existe, porque eu tenho dois funcionários, e eles são antigos na vinícola, como um sempre trabalhou com transporte ele tem a linha de raciocínio que é igual a minha, e o outro funcionário também tem uma bagagem que leva a ter o entendimento do todo, então a nossa comunicação é fácil, e o entendimento é igual para todos. A gente tem a noção de tempo e espaço que tu tem que ter. Nós já temos a mesma fala, todos pensam da mesma forma [Entrevistado 1].

Sempre vai ter pessoas que pensem diferentes, mas isso não influencia dentro do setor [Entrevistada 3].

Nessas falas, é possível observar que os três gestores de marketing entendem que os esquemas cognitivos influenciam na comunicação do setor, ao passo que apenas um gestor da área de logística afirma essa influência. Os outros dois gestores compreendem que pensamentos diferentes irão existir, mas que isso não intervém dentro da empresa. Logo, pelas respostas obtidas, infere-se que o efeito conjunto das informações passadas pelos membros organizacionais tem influência na comunicação do setor, porém, que essa não é tão significativa.

Nessa questão, os esquemas cognitivos são considerados os efeitos do conjunto de informações que são passadas pelos membros organizacionais, sendo estes os emissores do processo comunicativo, enquanto os receptores são os colegas da equipe. Assim, na opinião da maioria dos gestores, os receptores entendem distintas variações da mensagem, mas que essas interpretações são discutidas, chegando-se sempre a uma compreensão mais ampla por parte do grupo.

4.2.2.2 Barreiras de comunicação (codificação, distorção e nível de exatidão)

Segundo Kunsch (2003), no ambiente organizacional, os indivíduos podem facilitar ou dificultar o processo de comunicação. Sendo dificuldades as barreiras semânticas, mecânicas, fisiológicas, psicológicas, administrativas, pessoais ou informações excessivas.

No modelo de Hall (1984), no contexto dentro da organização, interpessoal, na variável de comunicação, existem os seguintes elementos: codificação, distorção e nível de exatidão. Com essas variáveis, foi possível obter uma ligação com as barreiras de comunicação, levando em os componentes apontados por Hall.

Nesse sentido, quando indagados quanto a isso, os gestores de marketing respondem:

Barreira entre marketing e logística não, é difícil ver alguma barreira, e pode ver até nos próprios gestores que estão aí, a gente começou junto, e isso é particular. Ao mesmo tempo a gente se desenvolveu junto, então não temos barreiras, porém ainda existem barreiras mais voltadas ao conhecimento, porque o nível de formação as vezes como a gente aborda, eu acho que as vezes não entendem o que a gente quer passar, até uma mudança de atendimento, ou uma demanda nova, as vezes pode ser que a pessoa que está ouvindo ela tenha uma resistência da informação, então temos uma barreira por não ter uma similaridade, ou uma familiaridade em determinado assunto, isso eu vejo que acontece. Mas não existem muitas não [Entrevistado 5].

Para você ser entendida, você precisa, depois de alguns atritos, tu passa a entender que precisa melhorar essa comunicação, então é um aprimoramento entre setores e teve desafios para entendimento da importância de determinado canal para termos agilidade. Felizmente estamos num momento que temos uma sincronia boa entre as equipes, mas já tivemos muitos conflitos [Entrevistada 4].

A principal e fundamental e isso que eu falo, mas o que você entende acredito que essa é a principal barreira que temos; a outra é que vai da pessoa ou equipe que você vai ajudar a fazer determinado trabalho, nem sempre elas vão aceitar mesmo que você vem trazendo todas as soluções para que aquele fluxo andar legal e não termos problemas, mas é como você estivesse invadindo aquele setor o espaço daquela pessoa: opa, o que você quer interferir no meu trabalho que é eu que o que só eu sei fazer, quando na verdade você não quer ensinar, e sim mostrar outro caminho para que a coisa ande, acredito que essas são as duas barreiras principais [Entrevistada 2].

Já os gestores de logística observam isto:

Temos barreiras sim, na questão de comunicação, uma parte comercial e administrativa também, porque, como exemplo, todo mundo tem muita pressa, manda vinho pra tal lugar, mas acaba esquecendo de comunicar os dias que o restaurante fica aberto, ou só recebem na parte da manhã, então quem tá na ponta da venda, esquece o dia a dia da vinícola [Entrevistada 3].

Na verdade, assim, a gente vê na questão do meu setor em si, que talvez a gente devia melhorar alguma coisa na logística e na direção e outro prédio, outro estabelecimento e nós estamos centralizados na área administrativa, então a gente utiliza muito e-mail, telefone, WhatsApp, enfim, que possa se comunicar. Acredito que se a gente fosse mais próximos da expedição, a gente conseguiria diminuir esse fator e ser mais efetivo [Entrevistada 6].

Não acredito, porque, hoje, temos diversos canais para se comunicar: WhatsApp, o interno que é o Sparke, e tem o telefone pra fazer ligação também, então não temos barreiras, mas temos barreiras pessoais e culturais, pela pessoa ter os seus pensamentos, dificuldades e facilidades [Entrevistado 1].

Dessa forma, é possível observar que existem, sim, algumas barreiras de comunicação entre os setores, sendo as pessoais, as culturais, bem como as em relação à distância dos setores, as mais citadas. Em quase todas as falas, é nítida, também, a importância de a comunicação ser efetivada somente quando houver clareza de todas as informações, para que o receptor não tenha uma mensagem diferente da original. Como Kunsch (2003) explica, essas barreiras

afetam a eficácia da comunicação, maior desafio apresentado pelos entrevistados, uma vez que, quando a comunicação não é eficaz, surgem muitos desafios; entre eles, o retrabalho.

É observado, ainda, que os gestores não relatam barreiras mecânicas ou psicológicas, como as definidas por Kusnch (2003), mas, em falas indiretas, pode-se notar que eles concordam com Gibson, Ivancevich e Donelly (1998), acerca das dificuldades postas devido à sobrecarga de informações e à audição seletiva.

4.2.2.3 Práticas de comunicação

As práticas de comunicações englobam a comunicação organizacional, a interna, a institucional e a mercadológica. Na pesquisa, são verificadas tanto aquelas em relação ao processo de comunicação (emissor, receptor, mensagem, canal e feedback) quanto as ações de comunicação realizadas nos setores estudados.

Dessa maneira, pode-se verificar que os gestores de marketing entendem que as práticas utilizadas por eles são:

O processo é muito dinâmico com essa questão de meio, formato, feedback, é muito conceitual, porque quando a gente cai dentro de uma organização, como eu disse desde o início, alinhar tudo entre as áreas que tenham pensamentos diferentes, mas com o mesmo objetivo. Não vejo que seja um problema, porém, o que se peca muito ainda é a questão de feedback, não só na comunicação, mas também em pares, com gestores que estão no mesmo nível e respondam por células diferentes, seja industrial ou estrategicamente, o retorno é muito difícil [Entrevistado 5].

Dentro da área, a gente utiliza mídias sociais, estamos aprimorando a comunicação institucional, mas usamos os básicos como Instagram e Facebook e YouTube que está mal, o feedback é importante e esse canal é utilizado pra isso. O site é um canal bem forte pra marca. Junto a vendas, utilizamos WhatsApp, e-mail, Agenda Google, reuniões on-line, o retorno é importantíssimo, a gente sempre espera respostas. Então, nem sempre as pessoas têm necessidade do retorno, mas nós somos, eu sou, bastante exigente com os retornos, porque preciso dar retorno aos meus sócios e tenho interesse absurdo de saber até o final do processo. Mesmo que às vezes não utilize, o feedback é o resultado do processo, e da cobrança a equipe tem o compromisso até o final [Entrevistada 4].

Usamos as redes sociais, os canais internos, mas o primeiro contato do meu setor é com o gestor do outro setor. Quando o meu setor recebe comunicação, já repassamos para os demais setores que serão envolvidos [Entrevistada 2].

Os gestores de logística, por sua vez, quando perguntados acerca das práticas e do processo dentro do setor, respondem:

Nós usamos cerca de 80% o WhatsApp, porque já fica registrado, além da escrita tem a forma verbal temos controles. Todos os dias nós temos comunicações com o pessoal

de vendas, com o pessoal do comercial; nós mandamos relatórios para eles, termos de posição de entrega, se tem algum problema de avaria, tudo mais. Então, a comunicação existe por e-mail, por várias formas [Entrevistada 3].

Durante o dia a dia, a gente vai se comunicando verbalmente das tarefas de cada um ou também via sistema ou e-mail, mas é uma comunicação bem aberta. Cada um tem uma tarefa, mas todas as tarefas precisam de outra pessoa num todo, então a gente se comunica bem abertamente, sem muita regra [Entrevistada 6].

A comunicação no nosso setor é bem fácil, porque, na minha sala, trabalham mais três pessoas, um auxiliar de logística, um analista de logística e o coordenador da expedição. A comunicação é fácil, a gente tá ali, tá no telefone, falando toda hora, todo mundo debate pelo mesmo assunto. A gente tem exportação, tem uma infinidade de assuntos diários para a gente falar. Então, a gente conversa entre nós e a comunicação é fácil. O problema são alguns outros setores [Entrevistado 1].

Diante das declarações, observa-se que as práticas de comunicação entre os setores ocorrem de maneira simplificada, tendo apenas alguns atritos com outros setores. Conforme citados, os principais canais utilizados são, em sua maioria, o WhatsApp, o e-mail e a comunicação verbal. Além desses, duas das três organizações pesquisadas possuem sistema de comunicação interna, a qual os funcionários têm acesso e funciona similarmente a um mural de mensagens on-line.

4.2.2.4 Relações interdepartamentais

As relações interdepartamentais analisadas, neste item, envolvem o processo de comunicação entre os setores pesquisados.

Quando os gestores de marketing são questionados sobre como ocorre o processo de comunicação intersetorial e qual a sua importância, as respostas são:

A troca de informações entre setores é primordial pela questão do desenvolvimento da cooperativa, e nós trabalhamos aqui dentro com comitê, temos vários comitês, e eles ajudam a tomada de decisões [Entrevistado 5].

Agora com a questão logística, ela tá muito mais ligada ao comercial em si porque o primórdio vem atender às necessidades dos clientes e direcionar a questão de prazo de entrega, qualidade de entrega, gestão de estoque e várias outras coisas. E isso tá muito mais ligado ao comercial do que ao marketing, porém uma vez que um pensa em consideração, e o outro pensa em conversão, a logística, tanto quanto o trade marketing, ela tem que atuar no meio, e tenho que responder às questões mais voltadas ao quantitativo pra área comercial e ao qualitativo, aí sim ter uma satisfação com outros que também está ligado ao marketing. Que, pensando dessa forma, a afinidade entre marketing e logística ela se torna primordial também [Entrevistado 5].

Ela é básica, é fundamental. Sem comunicação, não há o giro. É importante essa sincronia de processos pra que tudo dê certo [Entrevistada 4].

É uma questão de envolvimento, de você realmente ter uma equipe que você consiga fazer essa conscientização da importância de todas as células, e tudo vai funcionar como uma engrenagem. Se uma peça não funcionar, vai parar, as outras poderão funcionar, mas naquela categoria ela vai estar deficiente [Entrevistada 4].

É muito importante, como por exemplo no trade, enviamos material aos pontos de venda e ao cliente também, e, para isso, preciso da comunicação alinhada com a logística e setor de vendas faturamento, para que ele seja faturado o pedido e a bonificação no mesmo pedido para que haja a vinculação da venda com o marketing, para que seja remetido ao cliente o produto com a bonificação juntos, assim a comunicação deve estar alinhada e atualizada tudo deve estar entrelaçado [Entrevistada 2].

Ainda, nas relações interdepartamentais, os gestores de logística analisam:

Eu acho importante, todos os setores têm que ter essa comunicação, que é o marketing com o administrativo e o comercial, não existe uma empresa sem comunicação [Entrevistada 3].

Ela é muito válida, porque a gente fala aqui que acredita que está se fazendo o melhor serviço, mas talvez, por outro lado, precise ser feito diferente. Se não tiver essa comunicação, a gente não sabe o que está acontecendo, com quanto a gente presta serviços bom ou não, e não só de comunicação do trabalho que a gente está desenvolvendo ou fazendo no dia a dia, das novas coisas que a gente quer fazer [Entrevistada 6].

A comunicação entre nós é importante, mas hoje temos um problema de comunicação com o setor de marketing, que é justamente que eles são muito sem noção. Eles não têm noção do processo, querem a mercadoria lá pra Manaus e eles não olham o preço e o tempo. Por exemplo, tem coisas que eu não consigo nem entregar [Entrevistado 1].

A partir dessas constatações, é possível entender que todos os gestores concordaram com a relevância do processo de comunicação interdepartamental, no sentido de que, sem ela, seria impossível que o produto chegasse ao cliente, bem como que houvesse um processo interno. Se essa não ocorresse, cada setor trabalharia só e não teria um processo de início, meio e fim. Todavia, apesar de reconhecerem a sua importância, os responsáveis entendem que ainda existem problemas a serem resolvidos quanto a essa questão.

Segundo Arbache *et al.* (2011, p. 17), a relação entre marketing e logística é

[a de] satisfazer as necessidades dos clientes e dos consumidores e, ao mesmo tempo, maximizar tanto a participação de mercado quanto o lucro. As duas funções-chave, distribuição e trade marketing, se combinam para dar suporte ao processo de venda. A distribuição é ao mesmo tempo separada e incluída em trade marketing, já que seus dois principais aspectos são: distribuição para o ponto de venda (PDV) e distribuição no ponto de venda.

Logo, para que esse processo ocorra, é necessário que haja uma comunicação e um processo comunicativo eficazes.

Para melhor síntese de resultados obtidos com a pesquisa, abaixo é apresentado o Quadro 15, onde sintetiza cada objetivo com cada resultado obtido.

Quadro 15: Síntese de objetivos e resultados

Objetivo	Resultado obtido
Analisar como ocorre o processo de comunicação entre os setores de marketing e de logística em três vinícolas da Serra Gaúcha.	O processo de comunicação entre os setores estudados, nas vinícolas pesquisadas, é bem completo tendo por base o referencial teórico da pesquisa. Apresenta alguns desafios de comunicação intersetorial, bem como a falta do entendimento do processo total de cada setor. Algumas barreiras foram percebidas, mas nada que impeça a comunicação de acontecer.
Compreender o contexto de comunicação nos (e entre os) setores do marketing e de logística.	Leva-se em consideração o contexto interno da organização, os setores de marketing possuem mais familiaridade com o processo de comunicação e seus canais, já os setores de logística buscam a praticidade dentro de um processo, principalmente o de comunicação.
Investigar os níveis de análise nos (e entre os) setores investigados.	Os níveis investigados nessa pesquisa foram: Interpessoal, onde foram divididos em (esquemas cognitivos, barreiras de comunicação e práticas de comunicação) e o nível de Interunidades que adentrou das (Relações interdepartamentais) existentes. Os esquemas cognitivos foram percebidos porém não alteram o funcionamento do setor. As barreiras principais foram barreiras pessoais e culturais. E as práticas de comunicação foram diferentes em cada organização. Já nas relações interdepartamentais foi possível analisar que todos gestores consideram o processo de extrema importância.
Apurar as variáveis de comunicação e organizacionais nos (e entre os) segmentos em questão.	As variáveis observadas foram as comunicacionais e as organizacionais. Dentro delas foram analisados os níveis Interpessoal e Interunidades. As variáveis foram extremamente importantes, pois com elas foi possível investigar os níveis de análise explicados no item acima.
Identificar os benefícios e os desafios do processo de comunicação nos (e entre os) setores analisados.	Os benefícios e desafios em relação ao processo de comunicação nos e entre os setores. Os benefícios são: a eficiência, agilidade, assertividade, evitar o retrabalho, e os desafios desse processo, identificados são: as barreiras de comunicação, a constância na informação, o retrabalho, falta de planejamento em conjunto com os dois setores.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Após discorrer sobre a síntese das variáveis, níveis, contexto e demais objetivos, o próximo item irá abordar com detalhes os benefícios e desafios percebidos nesse processo.

4.2.2.5 Benefícios e desafios

Os benefícios e desafios descritos, aqui, vão ao encontro de um dos objetivos específicos deste trabalho, sendo esse o de identificar e hierarquizar os benefícios e os desafios encontrados nas práticas de comunicação entre os setores estudados.

Acerca disso, os gestores entrevistados discorrem desta forma:

Os benefícios são agilidade, qualidade do serviço, assertividade, todo mundo pensar pelo mesmo objetivo. Acho que, pensando no resultado do cliente, se a gente atinge a satisfação, se a gente tem que chegar lá na ponta, esse é o nosso principal objetivo, e esses são os benefícios, qualidade do serviço, entrega e relacionamento [Entrevistado 5].

Agilidade, talvez seja o melhor adjetivo, e eficiência, esse é o melhor benefício [Entrevistada 4].

Não temos o refluxo de trabalho, desde que cada uma faça a sua parte da maneira certa, não terá de refazer depois [Entrevistada 2].

O benefício, na verdade, é a eficácia, a eficiência, de atender o melhor, porque a gente tem que atender o cliente, afinal, da melhor forma. Então, digamos o principal motivo, então assim, tem uma comunicação muito boa, foi ter a solução antes, inclusive vai prestar o serviço bom eternamente, porque as vezes gostaria de ter esse resultado, e se não ser o resultado que eu gostaria de ter a gente não faz dessa forma, então tem que deixar claro todas as partes [Entrevistada 6].

Teríamos menos telefonemas, porque precisamos de muito retorno, seria menos cobrança nossa para a transportadora, seria menos retrabalho, e seria um mundo cor de rosa. Com planejamento e estratégia, seria muito bom, evitaria até trabalho extra. Até estamos vendo com a equipe de vendas, essa questão de retrabalho, porque é um processo desgastante, e o nosso maior custo é o retrabalho [Entrevistado 1].

Da mesma maneira, sobre os maiores desafios da comunicação intersetorial, os gestores abordam:

Uma vez que a gente tenha essa afinidade entre as áreas, não se criam muitos obstáculos, o principal obstáculo seja marketing, comercial ou logística é justamente a questão de já trazer a logística desde o início do processo, a questão de colocar a ordem certa no processo [Entrevistado 5].

Os desafios internos dentro da organização têm uma particularidade que, então, antes de ser indústria, ela tem a parte comercial do turismo, então, nunca fecha as portas, é de segunda a segunda, e nosso desafio é manter as duas áreas em equilíbrio; principalmente, nos comunicando com as pessoas [Entrevistada 3].

É encontrar a comunicação certa, de forma que tu estejas clara, e que tu esteja sendo entendida por todos, até usamos exemplos pra equipe porque a comunicação escrita às vezes a leitura não é compreendida, falada às vezes é a melhor forma, por causa da face e dos nossos movimentos, pra complementar aquilo que só ouvimos por telefone, e a pessoa poderia entender aquilo, porque nem todo mundo lida com hierarquias, porque às vezes na fala tu pode ser mal compreendido com um verbo,

então é um desafio, a comunicação é desafiante. Ela é importantíssima, mas se ela é muito complexa na forma de colocar ela não é compreendida, muito simples ela cria uma forma depreciativa e às vezes as pessoas estão em níveis diferentes de compreensão, então ela é bastante complexa, mas nada melhor do que se continuar a comunicação para que o tempo todo esse nicho entenda o resultado final para a organização. A comunicação tem que ser constante [Entrevistada 4].

A comunicação é um complemento de tudo, e hoje o ser humano está na ânsia do fazer, fazer rápido para se livrar daquela atividade, deixar pronta o quanto antes, mas, na verdade, precisamos de mais cautela, calma no trabalhar para que a comunicação flua o mais normal possível e não haja setores que se antecipem aos outros ocasionando problemas pela ânsia de concluir a tarefa. E a comunicação foge do que foi programado, não é culpa de quem programou, mas precisa ir lá e resolver a situação. E isso acontece em outros setores da empresa e você precisa resolver o que você não causou, porque alguém jogou isso para você que vai e resolve [Entrevistada 2].

Talvez seja criar essa estrutura de trocar mais informações de ambas as partes, não só a deles, como a da minha, do setor em si, e de mostrar mais como seria se fosse assim, que forma funciona, toda essa parte de estar mais transparente [Entrevistada 6].

Planejamento e comunicação, além de que as pessoas, conseguir trabalhar as pessoas é um desafio. As pessoas não entendem, pensar dói hoje em dia, e elas não querem pensar. Então, se tivesse um entendimento de todos que é para o bem da empresa, porque a empresa tem CNPJ, ela não tem coração, ela requer que tu de lucro pra ela. E o entendimento das pessoas, saber que cada um tem um processo e o processo tem que ser entendido, a política da empresa que tem que ser seguida. Objetivo é trabalhar as pessoas [Entrevistado 1].

Nesses relatos, é possível perceber, portanto, os benefícios e os desafios das práticas comunicativas nas vinícolas analisadas. Sendo estes, o fato de trazer a logística desde o início do planejamento de marketing, ter uma comunicação clara, assertiva e mais aberta entre os setores, não ter a ânsia de resolver tudo rapidamente e ter planejamento e comunicação entre os segmentos. E aqueles, a eficiência, a agilidade, a assertividade, a qualidade do serviço e evitar o retrabalho.

Para melhor entendimento quanto aos benefícios e desafios encontrados no processo de comunicação nos e entre os setores de marketing e logística, o Quadro 16 apresenta uma síntese dos resultados.

Quadro 16: Síntese dos benefícios e desafios

Benefícios	Desafios
Eficiência no processo	Trazer a logística desde a fase de planejamento de marketing
Comunicação assertiva	Planejamento de comunicação intersetorial
Agilidade	Retrabalho
Qualidade no serviço	Não ter uma estrutura conjunta para as informações

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os benefícios de eficiência e agilidade foi perceptível em quase todas as entrevistas dos gestores de ambas áreas, pois atualmente quando o processo ocorre de forma a ter o mesmo entendimento para todos os participantes, sem nenhuma barreira, ele se torna muito eficiente e ágil, facilitando a harmonia entre marketing, comercial e logística. Já a comunicação assertiva e a qualidade no serviço, são benefícios que muitas das vezes estão dependentes dos primeiros benefícios citados (eficiência e agilidade), pois a comunicação assertiva vai acontecer quando a mensagem, o receptor, o canal e o emissor estão na mesma frequência, obtendo assim a qualidade no serviço.

Os desafios apresentados pelos setores demonstram que as organizações ainda precisam ter uma comunicação intersetorial inicial, igualitária, para todos. Nos relatos constam o que os setores não estão acompanhando o processo do início, por exemplo: o setor de logística não sabe qual será a próxima campanha de marketing e nem qual enfoque ela terá, consequentemente não conseguirá ser tão ágil na sua gestão, como poderia ser se já soubesse dos próximos passos. O que já está interligado ao segundo desafio colocado pelos entrevistados que é um planejamento de comunicação compartilhado com os demais setores.

Outros dois desafios que foram trazidos pelos gestores são o retrabalho, que acontece devido a falha de comunicação e interliga-se com o fato de não ter uma estrutura para que as informações fossem compartilhadas entre os setores.

4.3 Apresentação dos resultados

Os resultados da pesquisa demonstram que os gestores de ambas as áreas concordam unanimemente que o processo de comunicação é muito importante para a empresa, bem como para os setores. Fato que vai ao encontro dos conceitos teóricos abordados no estudo. Essa questão pode ser percebida na análise da categoria *Contextos de Comunicação* (dentro da organização), na qual é explicado sobre a comunicação ser um processo fundamental no âmbito organizacional.

Para Gimenez (2006) a integração dos setores de marketing e logística melhora também o relacionamento com outras organizações, bem como com a sua cadeia de suprimentos, porque essas funções trabalhando integradas contribui para o planejamento conjunto e a solução de problemas.

Todos os gestores afirmam que a comunicação intersetorial é de suma importância para a organização, inclusive, para evitar o retrabalho que, hoje, é um dos processos mais caros para eles. Nesse sentido, quando há sincronia entre o marketing e a logística, a comunicação se torna

mais eficiente, e o trabalho mais rápido e assertivo. Essa afirmação dos entrevistados está em consonância com Arbache *et al.* (2011), pois estes asseveram que, apesar de terem objetivos diferentes, o propósito dos setores deve ser o mesmo, e a boa relação entre eles traz eficiência para o processo empresarial.

Para Kahn e Mentzer (1998), grande parte dos gestores das áreas produtivas consideram o setor de marketing individualistas e não percebem os benefícios da integração dos dois setores. Já Christopher (2007) entende que a integração dos setores é estudada de forma ampla para contribuir com a capacidade dessa integração gerar competitividade e melhorar o desempenho organizacional.

Ademais, é possível perceber que os gestores têm uma posição estratégica na hora da tomada de decisões e influenciam grande parte do setor em a relação às demais áreas. Quando o gestor tem dificuldade com determinado relacionamento, o segmento acaba sendo afetado; contudo, neste caso, isso não é retratado, pois, na maioria das respostas, nota-se que os setores possuem uma boa relação entre si. No entanto, apesar de todos os pontos positivos, eles ainda contam com grandes desafios, como a inserção do setor de logística desde o início do processo, o não entendimento do procedimento logístico pelo setor de marketing em algumas situações, e os benefícios de uma comunicação integrada entre setores pelo mesmo objetivo de satisfazer o cliente final.

O setor de logística representado pelos seus gestores, relataram que sentem falta de entender o processo do marketing desde o início, o que corrobora com a ideia de Ellinger *et al* (2002) que afirma que a Logística é a última a ter contato com o cliente apenas para transferir a posse do produto e de modo geral o setor de marketing afirma que a perda de credibilidade do setor é devido ao serviço realizado pela logística como entregas mal desempenhadas.

Outro ponto relevante a ser considerado é que os gestores possuem anos de experiência muito distintos, enquanto uns gestores estão no cargo há, no máximo dois, anos, outros estão há 20 anos no ramo, tornando notável uma grande diferença de processos. Os que estão há mais tempo na área não relatam muitos conflitos e, em sua maioria, os desafios não estão mais acontecendo por meio de inter-relações de setores, e sim que esses já têm uma comunicação alinhada.

Em sua totalidade, os entrevistados entendem que barreiras existem e reconhecem as falhas do processo de comunicação; assim como, já possuem estratégias e ações para minimizar essas adversidades. Na maioria das organizações, pode-se perceber um ambiente aberto, com uma hierarquia, porém com todas as salas abertas; inclusive, a dos gestores, o que, segundo

eles, facilita muito na hora de se comunicar. Situação que está de acordo com o exposto por Kunsch (2003), que explica que um processo de comunicação aberto e integrado é importante para uma empresa.

Há, contudo, um desalinhamento entre os gestores da Vinícola A, uma vez que é possível notar que o setor de marketing não possui uma visão clara do processo de logística, acreditado que este não vislumbra oportunidades de fortalecer a marca. Tendo, então, desafios maiores quanto à comunicação do que as Vinícolas B e C. No entanto, para essa questão, também pode ser levado em conta o tempo de atuação dos gestores na área, visto que, nas entrevistas dessas últimas vinícolas, pode-se perceber que a comunicação intersetorial já teve desafios, porém que, ao longo do tempo, conseguiram ajustar todo o processo, para que não houvesse divergências.

Os gestores compreendem, também, em sua maioria, que, mesmo que as pessoas tenham esquemas cognitivos divergentes, o papel do gestor entra justamente em saber administrar essas diferenças e retornar isso de forma positiva, evitando que esse fato se torne uma barreira de comunicação. Ainda, dentro do contexto de comunicação, é possível analisar que os setores e os gestores compreendem a importância de uma comunicação interna e intersetorial, assim como o quanto esse alinhamento é importante e tem reflexo na comunicação externa. Segundo as entrevistas, o objetivo de todos é a satisfação do cliente final, e isso só acontece quando todas as partes da organização e do processo funcionam em consonância, com o mesmo objetivo.

Nessa conjuntura, cabe salientar que, nas variáveis definidas para a análise, pôde-se verificar as de comunicação, nas quais foram estudadas as barreiras de comunicação e os seus esquemas; enquanto, nas organizacionais, foram estudadas as relações interdepartamentais. Entretanto, no decorrer da pesquisa, foi necessário acrescentar novos pontos, que não estavam no recorte feito do modelo de Hall (1984). Um desses foi o item **práticas de comunicação**, o qual, de certa forma, é uma sintetização da variável de comunicação; por meio deste, foi possível obter um melhor entendimento acerca do processo de comunicação intersetorial. Outro item que foi incluído na pesquisa, em decorrências das entrevistas, foi **o benefícios e desafios da comunicação**, uma vez que, durante os questionamentos, os gestores relataram essas situações em diversos momentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou, de modo geral, analisar como ocorre o processo de comunicação entre os setores de marketing e de logística em três vinícolas da Serra Gaúcha; ramo que, nos últimos anos, foi um dos que se destacou, mesmo com as adversidades enfrentadas pela pandemia da Covid-19. Sabe-se que, no setor da viticultura, existe competição, e as vinícolas querem entregar sempre o seu melhor aos clientes; por isso, torna-se importante saber como o processo de comunicação entre tais setores funciona.

Dessa forma, a partir do estudo, pôde-se entender que a comunicação nos setores (do gestor com seus colaboradores) tem grande influência na comunicação do próprio setor com os demais, bem como com a organização. É possível ressaltar, ainda, que o processo de comunicação interna e entre setores é imprescindível para garantir o bom funcionamento também do processo de comunicação externa.

Como relatado, as vinícolas que têm uma comunicação aberta, na qual o diálogo prevalece, fazem com que, muitas vezes, os desafios percam espaços para os benefícios. No entanto, as dificuldades não deixam de existir, apenas se tornam menores. Frente a isso, os gestores reconhecem as falhas e têm estratégias e ações para minimizá-las. Isso deixa claro que eles possuem um papel relevante e que o perfil de cada um é um reflexo do que se torna o setor.

Os resultados da pesquisa empírica indicam que os gestores entendem os benefícios de um setor que se comunica de forma assertiva, uma vez que concordam, unanimemente, que a comunicação catalisa muitos processos de aprendizagem organizacional, como a geração de conhecimento e a troca de informações. Ademais, todos compreendem que algumas decisões deles mesmos influenciam no processo, bem como que o reflexo de uma comunicação assertiva começa por cada pessoa, com seu esquema cognitivo, e que eles devem administrar isso de modo a não tornar uma barreira. Os responsáveis são cientes, ainda, que a comunicação do seu segmento impacta nos demais, logo, a organização só irá alcançar seu objetivo, se todos entenderem seu papel e trabalharem pelo mesmo propósito.

Dentre as limitações do trabalho, foi possível perceber que a inter-relação de setores, como a logística e o marketing, é muito relacionada à integração interfuncional, e não a outros processos de análise. Nesse sentido, esse estudo também pôde preencher essa lacuna teórica. Outra restrição, foi que, por ser uma pesquisa exploratória, não se pode fazer a generalização dos resultados, visto que eles são reflexo apenas das organizações pesquisadas.

Assim, como sugestão para pesquisas futuras, tem-se a aplicação de uma análise quantitativa, a fim de poder medir, estatisticamente, o nível de inter-relação dos setores e

complementar o estudo já realizado. Do mesmo modo, mostra-se relevante analisar a articulação entre o processo de comunicação e a aprendizagem organizacional. Ademais, as recomendações desta pesquisa seguem na área do estudo, podendo ser realizada uma outra investigação, com a participação de outras vinícolas, ou, até mesmo, a réplica do trabalho a outro setor, realizando uma comparação dos comportamentos das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALI, B. J.; ANWAR, G. Marketing strategy: pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. **International Journal of Rural Development, Environment and Health Research**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 26–39, mar./abr., 2021.
<https://dx.doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 2008. Disponível em:
www.marketingpower.com/aboutama/definitionmarketing.aspx. Acesso em: 8 dez. 2021.
- ARBACHE, F. S. *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. Editora FGV, 2011.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERLO, D. K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. 10 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BEVILAQUIA, J. A bebida da quarentena: venda de vinhos cresce durante a pandemia. **Gaúcha ZH**, 17 ago. 2020. Disponível em:
<https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/economia/noticia/2020/08/a-bebida-da-quarentena-venda-de-vinhos-cresce-durante-a-pandemia-12574446.html>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- BOYD JÚNIOR, H. W.; MASSY, W. F. **Marketing management**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1, 10. ed. Tradução: Roneide Venancio Majer. Atualização: Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In.*:
 CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 21-45.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHRISTOPHER, G. F.; ANNA, Shelly L. Microfluidic methods for generating continuous droplet streams. **Journal of Physics D: Applied Physics**, [s. l.], v. 40, n. 19, p. R319, 2007.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. Tradução: Mauro de Campos Silva. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, Pernambuco, v. 10, n. 1, p. 6-12, jan./abr. 2010.

COELHO, L. C.; FOLLMANN, N.; RODRIGUEZ, C. M. T. Agregando valor ao cliente através da integração de marketing e logística. **ADM Jornal, Gestão estratégica**. Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 129-134, 2008.

CORRÊA, H. L. **Supply Chain Management**: implementando VMI de forma eficaz. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

COSTA, Daniel. **Não existe Gestão sem comunicação**: Como conectar endomarketing, liderança e engajamento. 1. ed. São Paulo: Dublinense, 2014. p. 1-128.

DIEHL, A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUBOIS, J. *et al.* **Dicionário de Linguística**. 14. ed. São Paulo: Cultrix, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ELLINGER, Alexander E.; DAUGHERTY, Patricia J.; KELLER, Scott B. The relationship between Marketing/Logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: na empirical study. **Journal of business logistics**, v 21, n.1, p.1-122, 2000.

EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s. l.], v. 26, n. 8. p. 29-42, 1996.

FACCO, C. P. *et al.* Treinamento e desenvolvimento: o caso de uma distribuidora de gás na região de Santa Maria-RS. *In*: SEGeT, 2013, Resende - RJ. **Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**: gestão e tecnologia para a competitividade, 2013.

FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. **Revista De Estudos Da Linguagem**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 667-686, mar. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/relin/article/view/12412>. Acesso em: 08 dez. 2021:

FREY, A. *et al.* Promotion. **Business Horizons**, [s. l.], v. 4, p. 99-107, 1961.

FROEMMING, L. M. S. **Marketing institucional**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

GIANNE, S. G. Administración y logística en la Cadena de Suministros. **Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**, México D.F, v. 2, n. 3, 2009.

GIBBS G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed; 2009.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J.H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, Cristina. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.36, n.231-249, 2006.

GLASER, R. Education and Thinking: the role of knowledge. **American Psychologist**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 93-104, 1984.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.) **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. California: Sage, 2001.

KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T. Logistics and interdepartamental integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v.26, n.8, p.6-14,1996.

KARPEN, I.; CONDUIT, J. Engaging in times of COVID-19 and beyond: theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 1163-1174, out. 2020. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0156>, 2020.

KATZ, R.; KAHN, D. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAYAMA, Karen Suemy; MARCIA, Mazzeo Grande. Organizational stages of logistics:: a case study in a public hospital of medium complexity. **Brazilian Journal Business**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 962-976, jan./2022. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/42320/pdf>. Acesso em: 26 mai. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1967.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. [S. l: s.n.], 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELRAM, L. **Fundamentals of logistics management.** [S. l.]: McGraw Hill, 1998.

LAMBERT, D.; STOCK, L.; Y ELLRAM, I. **Fundamentals of logistics management.** [S. l.]: Ed. McGraw Hill, 1997.

LAZER, W. Marketing changing social relationships. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 3-9, 1969.

MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 227-231, jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wgnpzqtKsNSnQyCycRKh65L/?lang=pt>. Acesso em: 3 abr. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, C. H. *et al.* **ISO 9001: 2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 2. ed. São Paulo : Nookman, 2007. p. 1-495.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F.; SERRALVO, F. A. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

MOURA, B. **Logística: conceitos e tendências.** Lisboa: Centro Atlântico Ltda., 2006.

MUGNOL, M. Quais as perspectivas para a economia da Serra nos próximos dez anos. **Gaúcha ZH**, 4 jan. 2021. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/economia/noticia/2021/01/quais-as-perspectivas-para-a-economia-da-serra-nos-proximos-10-anos-ckjdc6kkq001p017weiqp05pq.html>. Acesso em: 10 jan. 2021.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARISOTTO, R. F. Bento Gonçalves apresenta dados do impacto da pandemia no segmento do turismo. **Revista News**, 13 jun. 2020. Disponível em: <https://revistanews.com.br/2020/06/13/bento-goncalves-apresenta-dados-do-impacto-da-pandemia-no-segmento-do-turismo/>. Acesso em: 10 dez. 2021:

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PIMENTA, M., SILVA, A., YOKOYAMA, M. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 716-741, dez. 2011.

REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

RHODIA, S. A. **Plano de comunicação social**. São Paulo: [s. n.], 1985.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN; COOK. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: USP, 1967.

SHARMAN. **The rediscovery of logistics**. [S. l.]: Harvard Business Review, 1984.
SILVA, G. A. A. et al. Gestão del marketing digital en la reactivación de las mipymes restauranteras de mexicali, Baja California en pandemia. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 635-647, mar./2022. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/46076/34574>. Acesso em: 25 mai. 2022.

SOBANDE, F. “We’re all in this together”: Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. **European Journal of Cultural Studies**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 1–5, 2020. <https://doi.org/10.1177/1367549420932294>, 2020.

STOCK, J. R. Applying theories from other disciplines to logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s. l.], v. 27, p. 515-539, 1997.

THAYER, T. A.; BELL, T. E. Software requirements: Are they really a problem?. *In.*: **Proceedings of the 2nd international conference on Software engineering**, [s. l.], p. 61-68, 1976.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIEIRA, V. A. *et al.* In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 47, n. 6, p. 1085-1108, 2019.

WARD, C. Consumer Behavior and COVID-19. **Business Education Innovation Journal**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 138–143, 2020.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

YANAZE, M. H.; MARKUS, K. Marketing e relações públicas nas organizações: desafios e perspectivas. *In.*: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégicas**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, p. 295-306,

YANEZE, M. H.; ALMEIDA, E.; YANEZE, K. H. L. (Org.) **Marketing digital**: conceitos e práticas. São Paulo: SaraivaUni, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
ENVIADO AOS PARTICIPANTES**



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada *O processo de comunicação entre setores de marketing e logística em vinícolas da Serra Gaúcha*, de responsabilidade da pesquisadora Jéssica Mattana Habovski, orientada pela Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz. Você está convidado a participar desta pesquisa de forma voluntária.

Esta pesquisa se justifica por analisar o processo de comunicação que ocorre nas vinícolas gaúchas entre os setores de marketing e logística, possibilitando o entendimento intersetorial de organizações, bem como colaborar com as pesquisas na área de comunicação.

O objetivo geral do estudo investigar a importância do processo de comunicação entre os setores marketing e logística em vinícolas da Serra Gaúcha.

A pesquisa será realizada nas vinícolas da Serra Gaúcha, selecionadas por critérios da pesquisadora ocorrendo no dia ser combinado. O tempo estimado de duração da pesquisa é de 30-40 minutos por gestor entrevistado. Por se tratar de um estudo não invasivo, formado por uma entrevista semiestruturada, podendo ser realizada de forma online, não há nenhum risco em você participar do estudo, todavia, se sentir algum sinal de desconforto, por mínimo que seja, o estudo será suspenso e você terá todo o suporte necessário.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Além disso, é

importante ressaltar que sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento.

Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo.

O sigilo e o anonimato das informações fornecidas estão garantidos e os resultados serão divulgados sempre de forma geral, sem qualquer possibilidade de identificação individual.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Jéssica Mattana Habovski (54) 99198-3153, com a Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz (54) 99939-6095, ou, também, pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 33168157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda à sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque se nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você outra com o (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, 09 de fevereiro de 2022.

Nome do (a) participante:

Assinatura: _

Nome da pesquisadora: Jéssica Mattana Habovski

Assinatura: _

APENDICE B – CONVITE ENVIADO AOS GESTORES PARA PARTICIPAREM DA PESQUISA

Prezado (a) gestor (a)

Sou aluna do Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (FEAC-UPF), orientada pela professora Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.

Estamos desenvolvendo uma pesquisa acerca do processo de comunicação entre setores de marketing e logística em vinícolas da Serra Gaúchas, para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UPF.

O objetivo proposto na dissertação é investigar a importância do processo de comunicação intersetorial e analisar os benefícios e desafios desse processo dentro das organizações do setor vitivinícola.

A amostra são três vinícolas do Rio Grande do Sul das cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Farroupilha de modo que possamos realizar um estudo de caso múltiplos.

Vamos entrevistar os gestores de comunicação e marketing, e de logística, tendo em vista que nosso projeto se justifica por meio da análise do processo de comunicação entre esses setores. Em nenhum momento serão identificadas as vinícolas e os gestores entrevistados, garantindo, desta forma, total sigilo das informações.

Caso aceite participar desta pesquisa, gostaria que me retornasse informando sua disponibilidade para agendarmos a entrevista, no local que julgar conveniente ou podendo ser realizada de forma online. A entrevista deverá ter duração aproximada de uma hora com o objetivo de coletar as informações e poder realizar análise dos casos.

A sua participação é muito importante para contribuir com nossa pesquisa. Aguardo seu retorno e, desde já, agradeço sua atenção.

Atenciosamente,

Jéssica Mattana Habovski

Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração
da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC)
Universidade de Passo Fundo

APENDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de Coleta de Dados

Etapa 1) Perfil dos entrevistados

- Formação
- Titulação
- Tempo de atuação na área
- Cargo atual dentro da organização

Etapa 2) Perguntas gerais (para os 2 setores)

- 1- Considerando o processo de comunicação (canal, receptor, mensagem, emissor, feedback) como você descreveria o que acontece dentro do seu setor? Por que?
- 2- Cite e comente benefícios das práticas de comunicação que acontecem no seu setor? Por que? E entre os setores de marketing e logística?
- 3- Cite e comente dificuldades e desafios das práticas de comunicação que acontecem dentro do seu setor. Por que? E entre o setor de marketing e logística?
- 4- O processo de comunicação, na sua teoria possui muitas barreiras, como por exemplo: barreiras mecânicas, fisiológicas, pessoais, semânticas, entre outros. Quais dessas barreiras você observa que podem estar acontecendo ou não no processo de comunicação dos setores de logística e marketing? Por que?

Etapa 3) Setor de Comunicação e Marketing

(Investigar o processo de comunicação entre e dos setores)

- 1- Qual é a importância do processo de comunicação, realizado no seu setor para o funcionamento da organização? Por que?
- 2- Considerando que cada pessoa possui os seus esquemas cognitivos para a compreensão dos acontecimentos e que cada um possua a sua estrutura de interpretação, você acredita que isso influencie a comunicação do seu setor? Por que e como?
- 3- intersetorial?
- 4- Como ocorre a comunicação entre o seu setor e os demais setores da organização?
- 5- Descreva o processo de comunicação entre o seu setor e os demais setores da organização.
- 6- Que benefício você percebe que a comunicação do seu setor propicia para os demais setores organizacionais? Por que?
- 7- Dê sugestões para melhorar a comunicação intersetorial na organização.

Etapa 4) Setor de logística

(Investigar o processo de comunicação entre e os setores)

- 1- Como ocorre o processo de comunicação do setor de logística, isto é, entre as pessoas que trabalham no seu setor?

- 2- Qual é a importância do processo de comunicação, realizado no seu setor para o funcionamento da organização? Por que?
- 3- Considerando que cada pessoa possui os seus esquemas cognitivos para a compreensão dos acontecimentos e que cada um possua a sua estrutura de interpretação, você acredita que isso influencie a comunicação do seu setor? Por que? E com os demais setores?
- 4- Como você descreveria a importância da comunicação intersetorial? Por que?