

UNISINOS – UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

PEDRO HENRIQUE MIGOTTO

**ESTUDO DE MERCADO: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE IDEAIS DE MARCA  
PRESENTES NA CULTURA DA TRAMONTINA S.A.**

PORTO ALEGRE

2015

Pedro Henrique Migotto

ESTUDO DE MERCADO: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE IDEAIS DE MARCA  
PRESENTES NA CULTURA DA TRAMONTINA S.A.

Monografia apresentada como exigência  
parcial para obtenção do grau de MBA em  
Marketing Estratégico – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Rodrigo Castilhos

Porto Alegre

2015

*“It’s not what you do; it’s why you do it.”*

Simon Senik (2009)

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar a existência de um ideal de marca presente na cultura da Tramontina S.A. e analisar a coerência deste ideal de acordo com as práticas da empresa. Para isto, foi realizada pesquisa do tipo qualitativa com o emprego da técnica de análise de conteúdo em entrevistas de profundidade com gerentes, diretores e o presidente das empresas Tramontina. Como principais resultados do trabalho, observou-se que há um ideal de marca presente na empresa, formalizado através da sua missão, e que as suas práticas são coerentes com o seu ideal. Por outro lado, foi possível identificar motivações e práticas que compõem este ideal que não estão explícitas na missão da Tramontina, como a busca por simplicidade. Conclui-se que a Tramontina possui e pratica seu ideal de marca desde a sua origem, e que poderia formalizar seu ideal dentro da empresa.

**Palavras-chave:** MBA. Marketing. Gestão de marca. Cultura organizacional. Razão de existir. Ideais de marca.

## ABSTRACT

This study aims to identify the existence of a brand ideal within the culture of Tramontina S.A. and analyse the coherence of the ideal according to the company's practices. To do so, a qualitative kind of research with use of the content analysis technic on profundity interviews was done with managers, directors and the president of the Tramontina's companies. As the main results of the work, it is observed that there is a brand ideal present within the company, formalised through their mission, and that their practices are coherent with their ideal. On the other hand, it was possible to identify motivations and practices that are part of the ideal which are not explicit in Tramontina's mission, like the search for simplicity. It is concluded that Tramontina has and practices its band ideal since the beginning, and it could formalise its ideal within the company.

**Keywords:** MBA. Marketing. Branding. Organisational culture. Reason why. Brand ideals.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	07
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	09
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	09
1.4 JUSTIFICATIVA .....	09
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 GESTÃO DE MARCA .....	11
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	12
2.3 IDEAIS DE MARCA .....	14
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
3.1 MÉTODO .....	17
3.2 COLETA DE DADOS .....	18
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	19
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1 MISSÃO COMO IDEAL .....	20
4.2 COERÊNCIA DO IDEAL.....	21
4.3 COMPONENTES DO IDEAL DE MARCA.....	24
4.3.1 QUALIDADE.....	24
4.3.2 PRATA DA CASA.....	25
4.3.3 SIMPLICIDADE.....	26
<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>
Apêndice 1 – Roteiro de entrevista .....	32
Apêndice 2 – Entrevista com Clovis Tramontina.....	33
Apêndice 3 – Entrevista com Domingos Nizzola.....	36
Apêndice 4 – Entrevista com Ildo Paludo .....	38
Apêndice 5 – Entrevista com Marcelo Mersoni .....	40
Apêndice 6 – Entrevista com Mateus Zilli.....	42
Apêndice 7 – Entrevista com Rosane Mesturini .....	44

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Jim Stengel (2013) o que impulsiona uma empresa a alcançar o sucesso e níveis de crescimento superiores aos seus concorrentes é o que ele chama de um novo quadro empresarial que traz no seu centro a importância de se ter um ideal de marca, “um objetivo comum de melhorar a vida das pessoas” (STENGEL, 2013, p. 7). Para ele, é essencial que uma marca possua um ideal para que – nos dias de hoje – seja bem sucedida de verdade, já que “é a única coisa que conecta solidamente as crenças centrais das pessoas dentro de uma empresa aos valores humanos fundamentais daqueles que ela atende” (STENGEL, 2013, p. 8). Refletir um ideal de marca em toda a corporação une todos os seus setores diante de um objetivo em comum, além de inspirar e motivar funcionários, e criar identificação dos consumidores com aquela marca.

Segundo Simon Senik (2009), as pessoas não compram um produto unicamente pela função final dele, mas pelo por que elas precisam do produto. Para ele, todas as empresas do mundo sabem o que elas fazem (que produtos produzem), mas poucas sabem porque elas o fazem; poucas sabem o por que delas existirem – e essas são as empresas que possuem maior sucesso e atraem mais consumidores através da sua motivação. “Isso prova que as pessoas não compram o que você faz; Elas compram o por que você faz (SENIK, 2009)”.

O Estudo Stengel de Crescimento Empresarial buscou identificar, entre 2001 e 2011, a partir de mais de 50 mil marcas em todo mundo, 50 marcas com crescimento extraordinário em relação aos seus concorrentes – chamadas de 50 de Stengel. O estudo mostrou que, além de crescimento econômico, as 50 de Stengel “havia ultrapassado de longe os seus concorrentes em valores de marca” (STENGEL, 2013, p. 32), tornando o ideal de marca o principal ponto em comum para o crescimento das empresas – independente de seus produtos ou setores de atuação.

Muitas marcas, porém, buscam identificar seus ideais através de análises “de fora para dentro”, através de consultores ou agências de publicidade, e adaptando a sua cultura organizacional aos ideais identificados. Seria possível que diversas marcas possuam ideais subjetivos ao inconsciente coletivo da organização sem que elas o percebam diretamente? Diversos movimentos, ações e a cultura das organizações poderiam revelar um ideal intrínseco a elas; tornando possível uma análise “de dentro para fora” afim de identificar um ideal de marca com uma aderência forte e natural à cultura da empresa.

A Tramontina é uma empresa metalúrgica brasileira, sediada em Carlos Barbosa. Segundo o site oficial da marca, produz mais de 18 mil itens destinados a diferentes segmentos – sendo a maior fabricante nacional de talheres e utilidades domésticas. Com presença em mais de 120 países, a empresa possui mais de 7 mil funcionários.

Para Stengel (2013) e Senik (2009) é essencial que uma marca possua um ideal para que ela se destaque da concorrência e mantenha crescimento ao longo dos anos. A Tramontina, com 103 anos de existência, teve “faturamento de R\$ 4 bilhões em 2014, produção diária que passa de três milhões de peças e a expectativa de crescer 15% em 2015” (MEIO E MENSAGEM, 2015), sendo hoje uma das maiores empresas do Brasil. Ao longo da sua história, a empresa passou por diversas crises econômicas, paradigmas políticos e mudanças sociais; ainda assim, não parou de crescer – sendo reconhecida como Top of Mind (Folha de S. Paulo) em diversas categorias nos últimos anos. Através da Missão da empresa – de acordo com o site da Tramontina – podemos identificar um ideal da marca:

“A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida”

A empresa também trabalha, atualmente, com o slogan “O prazer de fazer bonito”, que, pode-se afirmar, traduz para o consumidor essa busca por qualidade nos seus produtos. Diferente de uma empresa multimarcas, a Tramontina trabalha com apenas uma marca para todos os seus produtos, e seu slogan sempre acompanha a marca.

Para manter tantos anos de sucesso, a Tramontina aparenta ter bastante sincronia e determinação nos objetivos de seus diretores e gestores, com o próprio presidente da empresa – Clovis Tramontina – afirmando que, para manter o rumo, é importante “continuar investindo e manter o foco da empresa” (FOLHA DE S. PAULO, 2014). A empresa também possui um índice de rotatividade (*turnover*) de menos de 1%, mostrando que essa sincronia se reflete também aos 7 mil funcionários da Tramontina. Em entrevista a Revista AGAS, Clovis Tramontina afirma que “as pessoas trabalham felizes porque elas entendem que encontram um bom ambiente de trabalho e contam com uma política salarial respeitada” (REVISTA AGAS, 2013). Toda essa sincronia e foco possivelmente está centrada em um ideal da marca.



A partir de uma análise das visões dos líderes e funcionários da empresa, é possível identificar valores em comum nas suas falas, e revelar assim, um ideal de marca existente – até então – apenas no inconsciente coletivo da organização.

Este estudo se propõe a identificar o ideal de marca da Tramontina, e analisar a coerência deste ideal – através de entrevistas com líderes e funcionários da empresa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

- Analisar o ideal de marca da Tramontina e identificar o nível de coerência deste ideal entre diferentes atores.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar como a missão e os valores da Tramontina refletem o seu ideal de marca;
- Analisar visões e a relação dos líderes (gestores) e funcionários da empresa com a marca Tramontina;
- Analisar a coerência do ideal da marca com as visões dos líderes e funcionários da empresa;
- A partir da análise, sugerir possíveis caminhos de evolução do ideal da marca.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A partir da identificação de um ideal de marca, a Tramontina pode aplicá-lo explicitamente na sua organização, guiando atividades em diversas áreas, desde Recursos Humanos e Design até o Marketing (seja ele interno ou externo), dando mais clareza e uniformidade na concepção e execução de projetos futuros dos diferentes setores da empresa.

Com um ideal de marca coerente, a comunicação da empresa fica mais “certeira”, atraindo e inspirando consumidores que se identifiquem com o ideal, além de torna-los mais leais a marca e criando laços fortes através da percepção de melhoria na qualidade de vida que esse ideal os proporciona. Também serve como motivação interna para todos os funcionários e líderes da empresa, que são inspirados por esse ideal, visto que as pessoas estão “três vezes mais propensas a trabalhar para uma companhia que faça algo com que eles se importem” (STENGEL, 2013, p. 303).

A clareza desse ideal também proporciona maior diferenciação da Tramontina frente seus concorrentes, com possibilidades de crescimento e maior lucro, conforme afirma o estudo dos 50 de Stengel (2013).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE MARCA

Uma marca não é apenas um nome, ícone ou símbolo que representa uma empresa, um produto ou um serviço, já que, segundo José Benedito Pinho (1996), “a marca não existe isoladamente”. O conceito de marca é uma síntese de todos os elementos de uma organização, suas práticas, produtos e serviços. “Incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhes são similares” (PINHO, 1992, p.43).

Através da marca, o consumidor vê diferenciação de valor entre empresas de mesmo segmento no mercado, e as interpreta através dos seus símbolos. Segundo David Aaker (2015), a marca é a “promessa de uma empresa ao cliente de concretizar que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais”. Porém a marca não é um conceito estanque, ela é “uma jornada, uma relação que evolui base nas percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca” (AAKER, 2015, p. 9). A percepção muda de acordo com as interações entre a marca e o cliente, seja no processo de compra, na qualidade do produto ou no relacionamento.

A gestão de marca – ou *branding* – se refere a um conjunto de estratégias de marketing que visam ampliar o valor de uma marca. O posicionamento busca diferenciá-la das demais no mercado, através da “implicação com certos valores como qualidade, segurança, status, simpatia, alegria etc, tangibilizados através da articulação entre as variáveis: produto, preço, comunicação e distribuição” (MARTYNUK, 2006, p. 2). A gestão de marca é, de certa forma, a criação e a manutenção da relação de confiança entre a empresa e o consumidor.

O objetivo da gestão de marca é aumentar o *brand equity* (ou ativo de marca) – “um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou serviço em benefício da empresa ou de seus clientes” (AAKER, 1996, p. 18). Esses ativos mostram quão forte está a relação de confiança entre a empresa e os seus consumidores. Segundo David Aaker (1996), são 4 os principais ativos: “1. consciência do nome da marca; 2. lealdade à marca; 3. qualidade percebida; 4. associações relativas à marca”.

A valoração de uma marca, no *brand equity*, se dá pela “criação e manutenção de um conjunto de características funcionais e aspecto simbólicos a ela conectados” (PINHO, 1992,

p. 48). Isso significa que o gestor de marca, ou o profissional de marketing, deve desenvolver e evoluir sentidos – para a marca e seus produtos e serviços – que sejam relevantes aos seus consumidores.

Para Aaker (1996), uma marca forte é uma que possui maior valoração no seu brand equity em relação aos seus concorrentes e, principalmente, maior reconhecimento por parte dos consumidores, tornando-as as principais marcas no mercado. “A premissa fundamental é que marcas fortes podem embasar a vantagem competitiva e a rentabilidade de longo prazo” (AAKER, 2015, p. 17).

Segundo Aaker (2015), as marcas vivem um novo paradigma. Como passaram a ser considerados ativos para as empresas, a função de gestão mudou radicalmente, “passando do tático e reativo para o estratégico e visionário” (AAKER, 2015, p. 16). Torna-se obrigatório ter uma visão de marca estratégica ligada a estratégia de negócios atual e futura. Assim, a estratégia de marcas se torna mais ampla, não apenas sendo reacionária, gerenciando a imagem ou criando campanhas publicitárias, mas também “abrangendo questões como insights de mercado estratégicos, o incentivo a grandes inovações, estratégias de crescimento, estratégias de portfólio de marcas e estratégias de marcas globais” (AAKER, 2015, p. 16).

A gestão de marca, por fim, influencia a organização em diversos níveis, tanto na percepção do produto ou serviço pelo consumidor final quanto na cultura interna da empresa. Ou seja, a marca possui um valor essencial para a estratégia de uma empresa. Afinal, “a alma da estratégia de negócios é a segmentação de mercado e a proposição de valor para o cliente, ambos influenciados pela equipe de marketing” (AAKER, 2015, p. 17).

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma empresa, independente de seu tamanho, possui visões que servem como base para as atividades de todos os líderes e funcionários, a partir de um conjunto de valores, normas de conduta, morais e ética etc, criando assim uma cultura organizacional. Essa cultura serve como orientadora para as ações e práticas da empresa. Para Russo (2010), “a cultura organizacional é fundamental para a administração e implementação de estratégias que visam melhorar o desempenho de uma organização”. Ela pode estar explícita em documentos formais da empresa ou implícita dentro do inconsciente coletivo dos colaboradores.

Segundo Schein (1992), onde a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo de pessoas (no caso, uma empresa) cria para atingir objetivos maiores. Esse conjunto de pressupostos esta presente dentro da organização

da empresa, geralmente comunicado através de missão, visão e valores, mas também está presente nas relações entre os colaboradores, suas atividades e a empresa de forma subjetiva, mesmo que não esteja explícito no plano da empresa.

Segundo Roger Born (2013), nenhuma estratégia pode ser pensada sem levar em conta a cultura organizacional. “A cultura, basicamente, no aspecto coletivo, diferencia uma organização da outra, assim como o processo da estratégia, que seria fundamentalmente influenciada por ela” (BORN, 2013, p. 35).

A cultura de uma organização pode estar presente em diferentes níveis de uma empresa. Segundo Fleury (2003; apud SALLES e ALDAY, 2005), pode-se dividir em três níveis: artefatos, valores e pressupostos básicos.

Os artefatos são o que pode ser visto, ouvido e sentido pelo grupo, como a arquitetura do ambiente, a tecnologia, modos de vestir, métodos de trabalhos etc.

Os valores são concepções do que o grupo considera certo ou errado e como se comportam. “Muitas vezes derivam de soluções proclamadas por profetas, fundadores ou líderes em momentos críticos da história do grupo, sendo depois incorporados à ideologia ou à filosofia organizacional, orientando o comportamento” (SALLES e ALDAY, 2005).

Os pressupostos básicos “são os valores que foram internalizados como o modo correto de perceber pensar e sentir após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo” (SALLES e ALDAY, 2005). Eles passam a ser verdades dentro do grupo e não são questionados, sendo vistos como valores naturais para o grupo. Esses pressupostos básicos podem ser explícitos ou implícitos dentro da organização através de normas, missão visão e valores, costumes e tradições, estilos de gerência, estrutura hierárquica etc.

O alinhamento desses pressupostos básicos dentro da empresa é essencial para evitar conflito de visões e melhorar o desempenho da organização, já que “através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas condições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos” (CURVELLO, 2012, p. 14). Assim, a formalização dos pressupostos básicos dentro da estrutura organizacional torna as relações internas mais estáveis, além de colocar sintonia todos os colaboradores dentro dos objetivos estratégicos da empresa.

### 2.3 IDEAIS DE MARCA

Para obter melhores resultados é imprescindível que toda uma organização e seus colaboradores estejam alinhados perante os mesmos objetivos. Com isso, criou-se a necessidade de apostar em norteadores estratégicos – como Missão, Visão e Valores – como formas ideológicas para alcançar essa sincronia apostando em características que as identifiquem e as tornem mais competitivas, “como forma de se desenvolver objetivos de longo prazo estratégias sinergias e alinhadas” (BORN, 2013, p.37).

Segundo Costa Jr. (2008), a Missão de uma empresa pode ser vista como a razão dela existir: “nela são definidos dados sobre o que a organização produz, sua previsão sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes, acionistas e colaboradores” (COSTA JR, 2008, p.17); enquanto a Visão indica uma direção para onde a empresa pretende seguir “uma proposta de o que a empresa deseja ser, a curto e médio prazo” (COSTA JR, 2008, p.17). Já os Valores podem ser definidos princípios que norteiam a organização, sendo importante tanto para alcançar seus objetivos quanto para atender necessidades de todos a sua volta, são “princípios que guiam a vida da organização, (...) definem formas específicas do trabalhador vivenciar sua tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional”. (Tamayo e Mendes, 2001).

Para Jim Stengel (2013) o que impulsiona uma empresa atualmente é o que ele chama de um novo quadro empresarial que traz no seu centro a necessidade de se ter o que o autor chama de ideal de marca, “um objetivo comum de melhorar a vida das pessoas” (STENGEL, 2013, p. 7).

O autor afirma que expressar a razão de existir de uma empresa impulsiona seu crescimento, e que os ideais de marca não são sobre altruísmo ou sobre responsabilidade social. A presença um ideal de marca ao longo de toda estrutura organizacional de uma marca sintoniza todos seus colaboradores e seus pressupostos básicos diante de um objetivo em comum, além de inspirar e motivar funcionários, e criar laços fortes de identificação dos consumidores com a marca.

Objetivos práticos e determinados (como cumprir metas e cortar gastos), segundo Stengel (2013), também são cruciais, mas as maiores empresas *sonham alto*. Ideais dentro das organizações trazem mais clareza suas atividades e responsabilidades dos funcionários, “permite que os líderes gerem resultados sendo absolutamente claros e convincentes em relação aos seus valores” (STENGEL, 2013, p. 20).

Esses valores criados a partir de como os líderes empresariam atual sobre eles:

“1) Descubrem um ideal de marca para melhorar a vida das pessoas em um dos cinco campos de valores humanos fundamentais; 2) Constroem uma cultura organizacional em torno do ideal da marca; 3) Comunicam o ideal da marca para estimular seus funcionários e clientes; 4) Transmitem uma experiência de consumo quase ideal; 5) Avaliam seu progresso e seus funcionários através do ideal da marca” (STENGEL, 2013, p. 21)

A existência de um ideal de marca – ou uma “razão por quê” (*reason why*, em inglês), nos termos de Simon Senik (2009) – diferencia uma empresa das suas concorrentes, motiva os funcionários a não trabalharem apenas por dinheiro, inspira e atrai consumidores (além de torná-los leais) e, conseqüentemente, impulsiona o crescimento da empresa. “O objetivo não é fazer negócios com todo mundo que precisa do que você tem. O objetivo é fazer negócios com pessoas que acreditam no que você acredita” (SENIK, 2009)<sup>1</sup>.

Simon Senik (2009) divide sua teoria em três pontos dentro do que ele chama de “O Círculo Dourado”, tendo no seu centro o “por que” (*why*, em inglês) da marca existir e em que acredita; em uma segunda camada o “como” (*how*) a marca realiza o que acredita; e em uma terceira camada “o que” (*what*), que produtos ela cria ou vende para realizar o seu objetivo. De acordo com autor, uma empresa que possui um ideal deve se comunicar da primeira camada do círculo para a última, tendo o “por que” como ponto central da sua existência e os seus produtos com uma conseqüência de como pretende alcançar o que acredita.

Segundo Roy Spence (2009) grandes ideologias separam as empresas visionárias das outras, que têm um propósito central (*core purpose*, em inglês) que impulsiona tudo o que a organização faz. “Um propósito efetivo reflete importância que as pessoas associam ao trabalho da empresa – toca nas suas motivações idealísticas – e compreende as razões mais profundas da existência da organização, além de ganhar dinheiro” (SPENCE, 2009, p. 9)<sup>2</sup>. Segundo o autor, o propósito é uma declaração da diferença que a empresa esta tentando fazer no mundo. Não é uma posição do marketing ou vendas, mas uma posição de toda a empresa.

---

<sup>1</sup> “The goal is not to do business with everybody who needs what you have. The goal is to do business with people who believe what you believe.” (SENIK, 2009)

<sup>2</sup> “An effective purpose reflects the importance people attach to the company’s work – it taps their idealistic motivations – and gets at the deeper reasons for an organisation’s existence beyond just making money.” (SPENCE, 2009, p. 9)

Diferente dos conceitos clássicos de missão, visão e valores, ideais de marca – segundo Stengel (2013) – são centrados em melhorar a vida das pessoas através do que o autor chama de um dos 5 campos de valores humanos fundamentais, sendo eles: 1) estimulando alegria, a empresa promove experiências de felicidade, admiração e possibilidades sem limites; 2) criando vínculos, melhorando a habilidade das pessoas de se relacionarem umas com as outras e com o mundo; 3) inspirando interesse, inspirando as pessoas a explorar novos horizontes e experiências; 4) evocando orgulho, dando às pessoas um aumento de confiança, força, segurança e vitalidade; 5) impactando a sociedade, afetando amplamente a sociedade, desafiando o status quo e redefinindo categorias. A partir daí, os produtos de uma empresa são apenas uma consequência para que essas ideias sejam atingidas, buscando essas ideias e a melhoria de vida através deles.

Para melhor visualizar o conceito na prática, o autor traz diversos exemplos de grandes empresas, seus ideais e em qual dos campos de valores humanos fundamentais elas se concentram. Para ilustrar o trabalho, a tabela abaixo destaca alguns desses exemplos:

<b>Empresa</b>	<b>Definição do ideal</b>	<b>Campo centrado</b>
Coca-Cola	A Coca-Cola existe para inspirar momentos de felicidade.	Estimulando a alegria
Natura	A Natura existe para promover o bem estar e fortalecer relacionamentos.	Criando vínculos
Red Bull	A Red Bull existe para energizar o mundo.	Inspirando interesse
Heineken	A Heineken existe para ajudar os homens a serem mais mundanos – habilidosos, confiantes, mente aberta e cosmopolitanos.	Evocando orgulho
IBM	A IBM existe para ajudar a construir um planeta mais inteligente.	Impactando a sociedade



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 MÉTODO

A partir do referencial teórico e da contextualização apresentada, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa no formato de estudo de caso do ideal de marca da Tramontina S.A. (de acordo com a missão e valores da empresa).

Por se tratar de um estudo que pretende analisar elemento subjetivo à marca e sua coerência, essa pesquisa será qualitativa, sendo esta “uma pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto” (MALHOTRA, 2001, p. 155).

Pesquisas exploratórias têm como objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulações de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 43), sendo um ponto de partida para futuras discussões sobre o nível de coerência de um ideal de marca e possíveis evoluções.

Este método de pesquisa permite “alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes” (MALHOTRA, 2001, p. 155), para que sejam desenvolvidos os entendimentos iniciais e, no futuro, possam-se realizar pesquisas quantitativas a fim de comprovar esses levantamentos, proporcionando ao pesquisador compreender áreas que não são respondidas através de outros métodos.

“Os valores, emoções e motivações que se situam no nível subconsciente são encobertos ao mundo exterior pela racionalização e outros mecanismos de defesa do ego.” (MALHOTRA, 2001, p. 156)

Desta forma, o método de pesquisa qualitativa permite compreender de forma subjetiva as respostas dadas pelos entrevistados, sempre considerando que, segundo Malhotra (2001) os resultados obtidos pela pesquisa qualitativa não podem ser vistos como conclusivos ou generalizados para o público-alvo.

Esta pesquisa baseia-se em estudo de caso, que “surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 1994, p. 21), oferecendo uma possibilidade de estudar de forma subjetiva e de maior interpretação de dados um fenômeno que ocorre de dentro para fora de uma empresa.

Porém, este formato pode acarretar em resultados negativos, principalmente se “o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões” (YIN, 1994, p. 28). Para isso ser evitado, alguns cuidados foram tomados, como realizar uma fundamentação teórica sólida com autores relevantes, além de entrevistar pessoas relevantes aos casos e objetivos almejados pela pesquisa. Com isso, “o pesquisador pode estabelecer seu procedimento de acordo com uma determinada situação” (YIN, 1994, p. 35).

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados desta pesquisa foram coletados a partir de entrevistas de profundidade, que é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador” (MALHOTRA, 2001, p. 163). Por questão de disponibilidade dos entrevistados e pelo tempo disponível para a realização da pesquisa, esta foi realizada de forma digital através de emails individuais entre o entrevistador e os respondentes. Para realizar a entrevista, o respondente segue um roteiro de perguntas predeterminado pelo entrevistador, sempre instigando o respondente há relatar o máximo possível.

Para garantir a qualidade e relevância das respostas, o roteiro das entrevistas foi elaborado a partir da fundamentação teórica realizada anteriormente diante dos objetivos apresentados por esta pesquisa, além da escolha de entrevistados relevantes para o caso estudado.

Foram entrevistados nesta pesquisa: o Presidente das empresas Tramontina, Clovis Tramontina; a gerente de Marketing Corporativo, Rosane Mesturini; o membro do Conselho e diretor, Domingos Nizzola; o Diretor Conselheiro, Ildo Paludo; o gerente de Vendas Exportação, Marcelo Mersoni; e o supervisor de exportação, Mateus Zilli. Todas as entrevistas fazem parte dos apêndices deste trabalho.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados – neste caso, as respostas das entrevistas – servem para encontrar e interpretar determinados padrões na pesquisa, já que “a análise de resultados é resultante de testes de associação de palavras” (FARAGO e FOFONCA, 2012, p. 3). Comparando as respostas dos entrevistados é possível identificar pontos de vista em comum que aparecem espontaneamente devido aos seus envolvimento nos casos estudados.

Segundo Bardin (2009, apud Farago e Fofonca, 2012), a execução da análise de conteúdo divide-se em três pólos: (1) a pré-análise, que pode ser vista como a fundamentação teórica; (2) a exploração do material, que são as entrevistas; e (3) o tratamento dos resultados: a análise e a interpretação dos dados.

Para analisar a coerência do ideal de marca da Tramontina, serão comparadas as respostas das entrevistas com a Missão e Valores da empresa, a fim de identificar pontos em comum e inferir suas relações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 MISSÃO COMO IDEAL

Conforme apontado nas análises iniciais e nas respostas de alguns dos entrevistados, a missão da Tramontina também foi elaborada como um ideal para a marca, explicando a “razão de existir” da empresa e como trabalham para melhorar a vida das pessoas. A missão, segundo o entrevistado Clovis Tramontina, serve para entusiasmar e dar exemplo.

*“Todos os produtos Tramontina são fabricados para que as pessoas exerçam suas atividades com mais qualidade de vida. E ainda: os produtos que fabricamos nos enchem de orgulho.” (Rosane Mesturini)*

O valor da missão da empresa como um ideal fica claro na exposição de alguns dos entrevistados, principalmente Clovis Tramontina e Rosane Mesturini, na importância de praticar a missão – afirmando que a empresa “precisa entregar o que promete” – e no orgulho que os colaboradores têm pelas práticas da empresa.

Como dito no referencial teórico, um ideal de marca é intrínseco ao que a empresa acredita para melhor a vida das pessoas, valores que precisam fazer parte das bases da marca. Por isso, dificilmente uma marca já estabelecida conseguiria criar um ideal para si se isso não fizer parte da essência dela, pois não seria um valor verdadeiro da marca. Porém, como afirma Rosane Mesturini, a missão da Tramontina faz parte da empresa desde a sua origem, mesmo antes de ser escrita e formalizada. “A missão foi elaborada, formalmente, há pouco mais de cinco anos, mas sempre esteve presente desde o início” (Rosane Mesturini).

De acordo com Simon Senik (2009), o ideal (ou a razão para existir) de uma marca inspira e atrai consumidores, tornando-os leais. Isso fica visível em um depoimento de uma consumidora da Tramontina, compartilhado pela Rosane Mesturini:

*“Esta é uma declaração de amor. Tramontina, te amo! Estava cansada de comprar panelas que logo ficavam com tampas amassadas e fundos arredondados. Um dia me depararei com um conjunto de panelas e me encantei. Era Tramontina! Há mais ou menos 17 anos uso as panelas, que estão perfeitas. Em 2001, desempregada, a situação financeira deu uma caída e não teria como trocar as panelas. Aí eu digo: bela aquisição. O que seria de mim se não fosse a Tramontina? Amo esta marca, e quando puder, minha*

*casa será toda Tramontina. Obrigada por respeitar o meu dinheiro.” (Miriam D, junho de 2015)*

Portanto, entende-se que a missão da empresa pode ser analisada como um ideal de marca. Dessa forma, será analisada a coerência deste ideal.

#### 4.2 COERÊNCIA DO IDEAL

*“A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” (Missão da Tramontina)*

A partir das respostas dos entrevistados nesta pesquisa, vemos que há coerência entre o ideal de marca descrito na missão da empresa e o que é praticado por ela. As falas que afirmam essa coerência falaram sobre trechos específicos da missão.

Sobre a primeira parte da missão – “desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade” –, segundo afirmação de Domingos Nizzola, a missão “faz parte do Sistema de Garantia da Qualidade”. Marcelo Mersoni também comenta que “Com a implementação do Sistema de Gestão e Qualidade ISO 9001 em 2004 na Tramontina S. A. Cutelaria, a missão da empresa foi-se difundido a todos os colaboradores da empresa”.

As afirmações sobre qualidade foram uma das que apareceram com maior frequência nas respostas dos entrevistados, portanto, o próximo sub-capítulo será dedicado trazer mais detalhes sobre este ponto.

O segundo trecho da missão – “tornem melhor a vida das pessoas” – está diretamente ligado ao quesito qualidade, já que, como Mateus Zilli coloca, “A empresa entende que entregando produtos de qualidade vai gerar satisfação para os clientes, pois eles utilizam quase diariamente os produtos”. A Tramontina vende principalmente utilitários domésticos e ferramentas para diversas finalidades, sendo assim, a principal função dos produtos da marca é tornar as atividades dos seus consumidores mais práticas. Segundo Rosane Mesturini, “todos os produtos Tramontina são fabricados para que as pessoas exerçam suas atividades com mais qualidade de vida”. Ela também faz uma afirmando similar, porém com sentido mais lúdico: “tornar a vida das pessoas melhor e mais bonita”. É neste trecho que vemos uma

ligação mais direta com o conceito de ideais de marca de Jim Stengel (2013), que segundo ele, devem ter “um objetivo comum de melhorar a vida das pessoas”.

Na última parte da missão – “gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida” – a empresa apresenta interesse em ser valorizada em diferentes níveis.

O primeiro (consumidores) está presente no segundo trecho da missão, onde se mostra a intenção de “oferecer produtos que tornem melhor e mais fácil a vida das pessoas” (Rosane Mesturini).

O segundo (funcionários) mostra-se presente do dia a dia da Tramontina no que quase todos os entrevistados chamam de “valorizar a prata da casa”, uma prática forte dentro da empresa (vide as afirmações) e, principalmente, as experiências de crescimento profissional de vários dos entrevistados dentro da empresa. Em diversos momentos, afirmações como “o que mais posso destacar no meu trabalho seja meu crescimento profissional que de simples funcionário galguei um dos postos mais altos dentro da empresa”, de Domingos Nizzola, exemplificam o orgulho que estes funcionários têm em terem crescido dentro da empresa. “A grande satisfação em fazer parte da equipe da Tramontina são as oportunidades que a mesma oferece para quaisquer de seus colaboradores”, afirma Marcelo Mersoni.

Assim como o quesito qualidade, a “valorização da prata da casa” foi um tópico bastante recorrente entre os entrevistados, portanto será mais detalhado em um próximo sub-capítulo.

A próxima parte (acionistas) diz respeito aos resultados financeiros que todos os demais pontos trazem para a empresa. Esses resultados podem ser relacionados aos acionistas em afirmações como a de Clovis Tramontina: “vemos através das vendas, dos prêmios recebidos, da satisfação de clientes expressa de diversas formas, do entusiasmo dos funcionários em pertencer à empresa etc”. Outro ponto importante, conforme afirma Domingos Nizzola, é que a missão da empresa “nos ajuda a ser mais eficientes que a concorrência”, já que, como dito no referencial teórico deste trabalho, um ideal de marca traz maior foco e motivação ao trabalho. A busca por novos mercados e produtos também é uma forma de relação com os acionistas, pois é uma busca pelo crescimento e o futuro da empresa.

*“Os que considero mais importantes são a valorização da “prata da casa” e o incessante investimento a todo momento em oferecer novidades ao mercado que possam de alguma maneira facilitar a vida e o bem-estar das pessoas.” (Marcelo Mersoni)*

A última parte (comunidades) diz respeito às cidades, regiões e pessoas em torno das empresas da marca Tramontina. Diversas afirmações dos entrevistados expõem uma preocupação da empresa em ter uma boa relação com a comunidade em que esta inserida, seja por meio do desenvolvimento social e cultural ou por projetos de urbanização e responsabilidade ambiental.

“A empresa jamais desconsiderou a sua origem e com isso valoriza e dissemina a cultura de que é possível envolver a comunidade” (Marcelo Mersoni). A Tramontina foi fundada em 1911 quando, segundo o site oficial da empresa, o imigrante italiano Valentin Tramontina chega à pequena cidade de Carlos Barbosa (hoje com cerca de 27 mil habitantes), no interior do Rio Grande do Sul, para montar o seu próprio negócio. A cidade é até hoje local da sede administrativa da Tramontina.

*“Pelo tamanho da empresa e da cidade, todas as ações são pensadas para que a comunidade se sinta inserida em tudo o que é feito.” (Ildo Paludo)*

Porém, esses valores não são exclusivos para a cidade sede da empresa. Isto é levado para todas as comunidades com as quais a Tramontina se relaciona. “Um dos valores da Tramontina é o desenvolvimento social e cultural das comunidades onde atua”, afirma Rosane Mesturini.

*“A Tramontina lidera uma série de ações em escolas, creches, entidades beneficentes e centros de formação profissional, além de prestar apoio financeiro a projetos sociais. A empresa também promove o plantio regular de árvores e a urbanização e a manutenção de praças, expressando a preocupação com o bem-estar da população em todos os seus locais de convivência.” (Rosane Mesturini)*

Todas estas intenções e ações da empresa mostram seu interesse em pôr em prática os elementos que mencionam na sua missão. Alguns elementos apareceram com maior força nas entrevistas realizadas e por isso terão maiores detalhamentos nos próximos sub-capítulos.

Quando levamos em consideração os 5 campos de valores humanos fundamentais, conforme proposto por Jim Stengel (2013), pode-se afirmar que o ideal de marca da Tramontina está centrado no campo “criando vínculos”, já que os produtos, intenções e ações

da Tramontina todos buscam melhorando a forma como as pessoas se relacionam com as outras e com o mundo. Isto é visível, por exemplo, nas ações de marca desenvolve com as comunidades a sua volta (vínculos entre pessoas) ou com produtos que simplificam diversas atividades domésticas ou profissionais (vínculos com o mundo).

### 4.3 COMPONENTES DO IDEAL DE MARCA

Assim como a missão da empresa é complementada por seus valores, o ideal de marca também é composto por aquilo que a empresa acredita. Tendo isso em vista os seguintes sub-capítulos são dedicados a analisar com maior detalhe alguns dos elementos que compõem o ideal de marca da Tramontina.

#### 4.3.1 QUALIDADE

Na missão da Tramontina, “produtos de qualidade” é o ponto central. Isso fica claro tanto na forma escrita da missão da empresa, quanto nas falas dos entrevistados.

Conforme já mencionado anteriormente, a missão da Tramontina faz parte do seu Sistema de Garantia de Qualidade, porém entende-se a partir da fala de Domingos Nizzola que o termo qualidade não está apenas relacionado aos produtos. “(...) não só qualidade do produto. Qualidade como um todo. Qualidade de vida, cuidado com o meio ambiente, respeito às pessoas” (Domingos Nizzola). Existe uma compreensão dentro da empresa de diversas formas da palavra qualidade, indo além do que ela representa aos produtos, passando pelo relacionamento com clientes e as comunidades onde esta inserida.

*“Todos os produtos Tramontina são fabricados para que as pessoas exerçam suas atividades com mais qualidade de vida.” (Rosane Mesturini)*

Este talvez seja também um dos pontos principais quando analisamos as falas de Clovis Tramontina e Rosane Mesturini quando afirmam que a empresa precisa “entregar o que promete”, já que “a empresa entende que entregando produtos de qualidade vai gerar satisfação para os clientes” (Mateus Zilli).

A preocupação com a qualidade é constante. Fazendo parte também nos novos produtos e processos da empresa, conforme afirma Marcelo Mersoni. “O desenvolvimento de



novos produtos e aprimoramento de processos produtivos é uma prática diária na empresa” (Marcelo Mersoni). Isso reflete uma preocupação na manutenção do conceito de qualidade que a marca prega. Assim como um ideal de marca não é um objetivo pontual dentro da empresa, a busca por qualidade também é uma constante evolução naquilo que a empresa acredita para melhorar a vida das pessoas em torno da marca.

Assim como a busca por qualidade nos produtos, a busca por qualidade de vida está diretamente ligada à missão da marca, já que todos os produtos da Tramontina têm a finalidade de “tornar a vida das pessoas melhor e mais bonita” (Rosane Mesturini).

#### 4.3.2 PRATA DA CASA

A valorização dos funcionários da Tramontina, ou a valorização da prata da casa – como colocam os entrevistados e a empresa nos seus canais de comunicação –, se mostra um valor muito forte dentro da Tramontina, visto que houve falas positivas sobre este ponto em todas as entrevistas realizadas para este trabalho – principalmente quando comentam suas experiências de crescimento dentro da empresa. “A valorização da prata da casa já faz parte da cultura da empresa há muito tempo” (Marcelo Mersoni).

*“O que considero mais importante é o desafio da empresa de manter os 7.000 funcionários motivados e com tranquilidade.” (Ildo Paludo)*

Dada toda esta relevância para a prata da casa nas falas de todos os entrevistados, pode-se afirmar que esta valorização faz parte da essência da empresa, que busca constantemente motivar seus funcionários. “A grande satisfação em fazer parte da equipe da Tramontina são as oportunidades que a mesma oferece para quaisquer de seus colaboradores” (Marcelo Mersoni). E esta valorização é percebida de forma muito positiva entre os entrevistados. Isto mostra que a empresa leva sério o que diz na sua missão, quando fala em gerar valor para seus funcionários. “Valorizar essa equipe é um objetivo que se desdobra em uma série de programas de qualificação, reconhecimento e motivação” (Rosane Mesturini).

Simon Senik (2009) diz que uma marca que trabalha a sua razão de existir, seu ideal de marca, motiva os funcionários a não trabalharem apenas por dinheiro. Como já dito, essa motivação está presente nas falas dos entrevistados, e é visível também quando observamos o

dado de que empresa possui um índice de rotatividade (*turnover*) de menos de 1% entre seus 7 mil funcionários.

*“Na Tramontina, os funcionários são reconhecidos por cada conquista e colhem os frutos do próprio esforço.” (Rosane Mesturini)*

O entusiasmo por fazer parte da equipe da Tramontina fica claramente visível na fala de alguns dos entrevistados, que demonstram o orgulho que têm do seu crescimento e reconhecimento dentro da empresa.

*“Acredito que o que mais posso destacar no meu trabalho seja meu crescimento profissional, que de simples funcionário galguei um dos postos mais altos dentro da empresa.” (Domingos Nizzola)*

#### 4.3.3 SIMPLICIDADE

Um valor que se mostra bastante presente nas respostas dos entrevistados e que não é explícito na missão da Tramontina é a valorização da simplicidade – a busca facilitar o dia a dia das pessoas e assim por tornar a vida das pessoas mais simples.

*“A Tramontina está constantemente lançando e inovando produtos para facilitar a vida das pessoas.” (Marcelo Mersoni)*

Este valor se mostra tanto na funcionalidade dos produtos oferecidos pela marca, que simplificam atividades profissionais e domésticas dos seus consumidores, quanto na inspiração presente nas falas dos entrevistados.

*“A Tramontina transmite a sua missão de forma muito natural, porque tem em sua cultura oferecer produtos que tornem melhor e mais fácil a vida das pessoas.” (Rosane Mesturini)*

A busca por simplicidade também se mostra como algo que foi passado ao longo das gerações dentro da administração da Tramontina, que por ser uma empresa familiar carrega consigo os valores da família.

*“Sempre me inspirei em duas grandes pessoas: meu pai, Sr. Ivo Tramontina, por ter me ensinado o valor da simplicidade, e o meu padrinho, Sr. Ruy J. Scmazzon, por ter me motivado a buscar novos conhecimentos e tomá-los como base em todas as minhas decisões.” (Clovis Tramontina)*

Dessa forma, fica claro o valor da simplicidade e a busca por facilitar a vida das pessoas dentro da cultura da Tramontina, mesmo que este valor não esteja formalizado (ou explícito) na missão da empresa.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Cruzando o material recolhido no referencial teórico e analisando as respostas dos entrevistados, fica claro que a Tramontina possui um ideal de marca e que ele está coerente com as falas de seus líderes e funcionários.

A coerência deste ideal traz os benefícios que Simon Senik (2009) aponta como os diferenciais de uma empresa que possui uma razão de existir, que são: diferenciação frente aos concorrentes, motivação e entusiasmo dos funcionários, inspiração e lealdade dos consumidores e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

Para Jim Stengel (2013), o que motiva um ideal de marca é a empresa acreditar em melhorar a vida das pessoas. Isso fica claro em diversas falas dos entrevistados sobre as práticas da Tramontina, principalmente quando Rosane Mesturini afirma que a Tramontina é “uma empresa cuja missão é melhorar a vida das pessoas”.

Para que o ideal seja verdadeiro é preciso que ele esteja presente em todos os níveis da empresa, não apenas no marketing ou na comunicação externa. As práticas da Tramontina estão em sincronia com seu ideal mesmo antes da missão ter sido formalizada há cerca de 5 anos, quando até mesmo os conceitos de ideal de marca eram pouco conhecidos.

Os valores da Tramontina aparecem como componentes do ideal da marca. Como esses valores fazem parte do que a empresa acredita, eles influenciam no que crêem como ideal. Os valores que apareceram de forma mais expressiva nas falas dos entrevistados foram a valorização dos funcionários (a prata da casa) – que falam com orgulho da Tramontina e mantêm baixíssimos índices de rotatividade – e a constante busca por qualidade – de todas as formas, seja ela refletida nos produtos, no atendimento ou nas relações internas da empresa ou com parceiros.

Existem inclusive componentes que não aparecem explícitos na missão da Tramontina, mas que são recorrentes cultura da empresa. O que foi observado com mais relevância foi a busca e valorização da simplicidade, que está diretamente ligado com a finalidade dos seus produtos e a origem da empresa. Entende-se aqui a palavra “simples” no sentido de mais fácil ou menos complicada. Sendo assim, os valores de qualidade e simplicidade estão diretamente ligados, pois apenas produtos de alta qualidade são capazes de tornar a vida mais simples. Dessa forma, sugere-se que o termo “simplicidade” seja formalizado no ideal da marca.

Todos estes componentes se complementam dentro do que a Tramontina acredita para melhorar a vida das pessoas, sejam elas funcionários, consumidores, comunidades etc. A

busca por qualidade reflete na relação da empresa com os funcionários e vice-versa. Da mesma forma, esses valores refletem em como a Tramontina quer tornar a vida das pessoas mais simples.

Reescrevendo a missão da empresa dentro dos moldes de escrita que Jim Stengel (2013) utiliza para ideais de marca, temos que: a Tramontina existe para tornar a vida das pessoas mais simples – através de produtos de qualidade, que geram valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que esta inserida.

A formalização deste ideal faz com que a marca Tramontina se torne uma fonte de inspiração para seus funcionários e consumidores, criando laços mais fortes entre os que possuem as mesmas crenças, além de dar ainda mais força para a missão e os valores da empresa. Formalizar a missão e os valores da empresa na forma de um ideal torna a sua compreensão mais simples, além de comunicar de forma mais lúdica o que a marca acredita, criando um ponto de contato emocional com seus consumidores – e todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a marca.

A partir da inspiração e motivação que o ideal traz, os consumidores percebem com maior clareza a diferenciação da marca Tramontina em relação aos seus concorrentes. O mesmo ocorre em todas as relações da empresa com funcionários, parceiros, acionistas, comunidades etc.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Segunda edição. Porto Alegre: Sulina, 2013.

COSTA JR, Eudes Luiz. **Gestão de processos produtivos**. Curitiba: Ibplex, 2008

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FARAGO, Cátia Cilene; FOFONCA, Eduardo. **A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações**. 2012. Disponível em: <<http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf>>. Visitado em: 07 de junho de 2013.

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

MARTYNIUK, Valdenise Leziér. **Olhares sobre o Branding**. São Bernardo do Campo: Academos – a revista eletrônica da FIA, 2006. Disponível em <[http://intranet.fainam.edu.br/aceso\\_site/fia/academos/revista2/5.pdf](http://intranet.fainam.edu.br/aceso_site/fia/academos/revista2/5.pdf)>. Visitado em: 13 de junho de 2015.

OLIVEIRA, Deise de. **Só tenho medo de crise se houver desemprego, diz Tramontina**. Folha de São Paulo, 11 de outubro de 2014. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/10/1531016-so-tenho-medo-de-crise-se-houver-desemprego-no-pais-diz-tramontina.shtml>>. Visitado em: 29 de março de 2015.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ROCHA, Roseani. **Bom de garfo e novos negócios**. Meio e Mensagem, 17 de março de 2015. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2015/03/17/Bom-de-garfo-e-novos-negocios.html>>. Visitado em: 29 de março de 2015.

SALLES, José Antonio Arantes; ALDAY, Hernan Edgardo Contreras. **Relação entre cultura e o desempenho organizacional em uma instituição de ensino superior privado**

**confessional na implantação do Balanced Scorecard.** Porto Alegre: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 2005. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0707\\_1118.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_1118.pdf)>. Visitado em: 11 de maio de 2015.

SENIK, Simon. **O Círculo Dourado** – como grandes líderes inspiram a ação. TEDxPugetSound, 16 de setembro de 2009. Disponível em <[http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)>. Visitado em: 29 de março de 2015.

SPENCE, Roy. **It's Not what You Sell, It's what You Stand for: Why Every Extraordinary Business is Driven.** Portfolio, 2009.

STENGEL, Jim. **Cresça** – como ideais potencializam crescimento e lucro nas maiores companhias do mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organization and leadership.** Segunda edição. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** Brasília: Psico-USF, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

Viva Voz: Clovis Tramontina – **Da brítola à educação.** Revista AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), novembro/dezembro de 2013. Disponível em <<http://www.agas.com.br/revistadigital/pages/edicao310/edicao310.pdf>>. Visitado em: 29 de março de 2015.

Site oficial da Tramontina. **Institucional – A Tramontina** – Diversidade é a nossa alma. Disponível em <<http://www.tramontina.com.br/institucional/a-tramontina>>. Visitado em: 29 de março de 2015.

### **Apêndice 1 – Roteiro de entrevista**

1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?
2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).
3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?
4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?
5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?
6. De que forma essa missão esta presente no seu dia a dia dentro da empresa?
7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?
8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.



## Apêndice 2 – Entrevista com Clovis Tramontina

### *1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?*

Sou Presidente das empresas Tramontina desde 1992. E atuo na Tramontina Central de Administração Ltda.

Minhas principais atribuições são: contatos permanentes com a empresa (fábricas, escritórios e centro de distribuição) em todo o Brasil. Bem como, proximidade com os clientes (donos de lojas) que comercializam os produtos da marca Tramontina. Tenho um especial apreço pelas pessoas. Estar em contato com gente é a minha realização diária.

### *2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

Eu comecei a trilhar meu caminho muito cedo, antes dos meus 15 anos e sempre me inspirei em duas grandes pessoas: meu pai, Sr. Ivo Tramontina, por ter me ensinado o valor da simplicidade, e o meu padrinho, Sr. Ruy J. Scmazzon, por ter me motivado a buscar novos conhecimentos e tomá-los como base em todas as minhas decisões.

Me considero um apaixonado pelo que faço, isso também me inspira e tornar meu trabalho melhor. Costumo dizer que antes da motivação e da inspiração deve vir a paixão pelo trabalho e pelo que se faz, isso ajudará a enfrentar os desafios e tornará mais vibrantes as alegrias e as conquistas.

### *3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

Antes de qualquer coisa, para entusiasmar, é preciso dar o exemplo. Os funcionários, normalmente, se espelham no seu superior e costumam ter atitudes semelhantes a ele.

Depois disso, procuramos estar abertos e receptivos a novas sugestões e até mesmo críticas, pois elas somente serão expressas se houver essa abertura.

E, por fim, consideramos de suma importância o feedback, para que todos saibam se estamos no ‘caminho certo’, se o trabalho que estamos desenvolvendo está de acordo com a expectativa da empresa. E isso, vemos através das vendas, dos prêmios recebidos, da satisfação de clientes expressa de diversas formas, do entusiasmo dos funcionários em pertencer a empresa etc.

A empresa precisa entregar o que ela promete.

Hoje, vejo a Tramontina como uma empresa madura, com uma missão concreta e valores sólidos, que tem como principais potencialidades a inovação, o design, a tecnologia, o capital humano e uma marca forte.

*4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

No meu caso foi um processo natural, tanto meu contato com a missão quanto o início do meu trabalho, pois sou a terceira geração da família Tramontina. O que posso relatar é que o marco mais importante de empreendedorismo na Tramontina se deu há 50 anos, quando meu pai Ivo Tramontina e o Sr. Ruy J. Scmazzon estavam à frente do negócio e começou-se a falar em marca. Vejam a visão deles: já tomavam uma decisão importante de marketing, de concentrar os esforços em uma única marca, que elegeram Tramontina.

Certamente, o início de qualquer empresa traz muitas dificuldades e, no caso da Tramontina, foi necessário muita persistência e trabalho duro para ultrapassar as barreiras encontradas pelo caminho. Mas foram esses esforços, que moldaram a missão e valores da Tramontina, que até hoje norteiam a empresa e todos que fazem parte dela.

*5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

Primeiramente, é preciso ter simplicidade, para conseguir atingir todos os níveis dentro da empresa.

Depois, é preciso passar confiança, as pessoas precisam acreditar na empresa e na marca e no que ela transmite.

E, por fim, é preciso ter transparência, falar de forma clara e abertamente sobre os problemas, dificuldades e ações.

*6. De que forma essa missão está presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

Em primeiro lugar é preciso ser apaixonado pelo que faz, gostar e valorizar as pessoas e saber motivá-las. Um empreendedor somente é bem sucedido se ele tiver paixão pelo que faz, isso é o que faz toda diferença.

Além disso, também é preciso ter humildade para aprender com a experiência das outras pessoas e ter habilidade para a troca de conhecimentos.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

Costumo dizer que quem está à frente de qualquer negócio não precisa fazer tudo, até porque seria impossível, mas precisa saber de tudo. O mais importante é estarmos cercados por pessoas competentes e de confiança, dessa forma, as informações chegam de forma natural e transparente.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

O que me dá mais prazer é ver a satisfação dos consumidores com os nossos produtos e o reconhecimento da nossa marca, que foi construída cuidadosamente ao longo desses 104 anos.



### Apêndice 3 – Entrevista com Domingos Nizzola

*1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições? Há quanto tempo está na empresa?*

Estou na Tramontina desde Fevereiro de 1977. Há 38 anos, portanto.

Durante muitos anos fui Diretor Industrial da Tramontina Garibaldi, RS. Em 1998, fui convidado para ajudar na implantação da Tramontina Delta em Recife, Pernambuco, a qual assessoro até hoje.

Após fazer meu sucessor na Tramontina Garibaldi, em 2006, passei para o Conselho e fui convidado para assessorar a Forjasul Madeiras, localizada em Encruzilhada do Sul, RS.

Em 2013, passei a assessorar também a Tramontina Belém, localizada em Belém do Pará.

*2. Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

Trabalhar na Tramontina foi pra mim foi a realização profissional que buscava. A medida que correspondia me eram dadas novas responsabilidades, fazendo com que eu crescesse como pessoa e como profissional.

Sinto-me orgulhoso, de mesmo aos 70 anos ser útil, para o Grupo Tramontina, fazendo papel de consultor e ou coach para as novas gerações de administradores.

*3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

Uma missão não basta estar escrita. É preciso que ela exista e a missão da Tramontina é fundamental para ganhar mercado nestes tempos competitivos em que os concorrentes são globais.

A missão nos ajuda a ser mais eficientes que a concorrência e isto gera valor para todos.

*4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

Mesmo antes de ser escrita esta missão, o Grupo Tramontina pregava estes princípios. Sempre foi preocupação constante dar satisfação aos públicos que a empresa interage. De certa forma participei da criação da missão.

*5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

A divulgação da missão é feita de todas as formas possíveis e para todos os públicos. Seja via murais, boletins, de todos os tipos de mídia, folhetos de divulgação de produtos etc.

Mas a forma mais concreta para divulgar uma missão é fazendo o que ela prega, dando o exemplo e comprovando o comprometimento da empresa com sua missão.

*6. De que forma essa missão esta presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

Nossa missão faz parte do Sistema de Garantia da Qualidade, mas não só qualidade do produto. Qualidade como um todo. Qualidade de vida, cuidado com meio ambiente, respeito às pessoas.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

Quando acreditamos num princípio ele passa a fazer parte da nossa vida em qualquer lugar que estejamos. Portanto na vida pessoal tenho aplicado os mesmos princípios com os públicos os quais interajo.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

Não poderia falar de uma experiência, mas sim de um modo de vida, que baseado nesta missão, me fez ter sucesso pessoal, profissional e como cidadão. Acredito que o que mais posso destacar no meu trabalho seja meu crescimento profissional que de simples funcionário galguei um dos postos mais altos dentro da empresa.

Me sinto orgulhoso de fazer parte da Tramontina e satisfeito por poder colaborar para o seu crescimento, contínuo, garantindo assim a satisfação de todos os públicos envolvidos.

## Apêndice 4 – Entrevista com Ildo Paludo

### *1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?*

Diretor Conselheiro. Acompanhamento na execução e avaliação do desempenho do planejamento estratégico anual e de longo prazo das empresas do Grupo. Coordenação corporativa do Escritório Central na área de Compras e TI.

### *2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

Estou na empresa há 33 anos. Como a Tramontina é uma empresa em constante evolução tanto no crescimento de faturamento quanto tecnológico, os desafios são diários, mas como a corporação é totalmente profissionalizada e, como a função que exerce é normativa, é muito tranquilo trabalhar aqui.

### *3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

Além de tudo isso, o que considero mais importante é o desafio da empresa de manter os 7.000 funcionários motivados e com tranquilidade suficiente sabendo que mesmo em épocas difíceis eles possuem emprego garantido. Pelo tamanho da empresa e da cidade, todas as ações são pensadas para que a comunidade se sinta inserida em tudo o que é feito. Isto vale tanto para o recolhimento de impostos, como para parcerias que são feitas com o município, independente de governo, bem como, o cuidado com o meio ambiente.

### *4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

No momento que tu entra na empresa e que tu toma conhecimento da cultura da mesma, a missão faz parte do teu dia-a-dia. Não existe um começo, um meio e um fim. Existe, isso sim, uma incorporação de tudo o que acontece e, quando tu percebes, já faz parte automaticamente de uma empresa centenária.

### *5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

Na forma de agir, na valorização da “prata da casa”, na confiança que a empresa passa para os consumidores. Dentre as 100 maiores empresas do Brasil a Tramontina é a terceira empresa em confiança conforme pesquisa divulgada na revista Época Negócios - Edição 98 - abril de 2015, mas também, tudo isso acontece no dia-a-dia, com práticas simples e com respeito aos seus funcionários e a comunidade.

### *6. De que forma essa missão está presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

Garantindo emprego mesmo em momentos não muito fáceis, valorizando a “prata da casa”, cuidando do meio ambiente e ajudando as instituições.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

Para quem está na empresa há 33 anos, na verdade fica mais tempo nela do que em casa/fora dela. Portanto, tudo o que é valorizado na empresa será valorizado fora dela.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

Como já referi anteriormente, a missão vai se incorporando no trabalho diário. Não tem como separar missão e experiência, mesmo porque, como membro do Conselho de Administração, junto os demais Conselheiros, fizemos parte dessa missão.

## Apêndice 5 – Entrevista com Marcelo Mersoni

### *1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?*

Trabalho no Setor de Exportação da Tramontina S. A. Cutelaria. Sou Gerente de Vendas Exportação (trader).

As principais atribuições são: vendas diretas aos mercados/países que estão sob minha responsabilidade, principalmente localizados nos continentes Asiático e Africano; viagens freqüentes a estes mercados para prospecção de novos parceiros comerciais e reuniões de acompanhamento e desenvolvimento de novos projetos com os clientes existentes; verificação e coleta de dados “in loco” de produtos e marcas concorrentes; participação e visitação em feiras; treinamento de produtos a clientes.

### *2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

Estou na empresa há 21 anos. Com a experiência adquirida no início, tendo iniciado no setor produtivo e galgando novas funções ao longo dos anos, é fundamental e de grande utilidade para a área comercial. A grande satisfação em fazer parte da equipe da Tramontina são as oportunidades que a mesma oferece para quaisquer de seus colaboradores nas mais diversas áreas, seja administrativo, comercial, industrial, engenharia etc.

### *3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

Como uma empresa global, a Tramontina está constantemente lançando e inovando produtos para facilitar a vida das pessoas. O reinvestimento em novas tecnologias e busca por diferentes materiais utilizados na fabricação de nossos produtos são percebidos pelo consumidores e estão inseridos em nossa cultura fabril para o aprimoramento. O tratamento oferecido aos colaboradores em todos os níveis hierárquicos, inexistindo qualquer barreira de comunicação entre subordinado-chefe, proporciona um ambiente de busca constante por novos conhecimentos de todos os envolvidos, possibilitando o crescimento profissional e a satisfação pessoal. A valorização da “prata da casa” já faz parte da cultura da empresa a muito tempo. Não obstante, a empresa jamais desconsiderou a sua origem e com isso valoriza e dissemina a cultura de que é possível envolver a comunidade ao qual está inserida para objetivos que invariavelmente modificam a convivência local.

### *4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

Com a implementação do Sistema de Gestão e Qualidade ISO 9001 em 2004 na Tramontina S. A. Cutelaria, a missão da empresa foi-se difundido a todos os colaboradores da empresa.



*5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

A missão da empresa é transmitida aos funcionários através de permanentes treinamentos internos. Aos consumidores e ao público em geral, o principal meio de divulgação é através do canal de comunicação virtual ([www.tramontina.com](http://www.tramontina.com)).

*6. De que forma essa missão esta presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

O desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento de processos produtivos é uma prática diária na empresa. Com este princípio, notadamente a satisfação de nossos clientes é demonstrada através da confiabilidade em nossos produtos e o longo tempo de parceria na relação comercial. Outras ações de investimento que são praticadas e são determinantes para que a missão seja alcançada são, por exemplo, as adaptações de alguns produtos para cada região/mercado/cliente (customização), incentivo para a vinda de clientes, sejam do Brasil ou exterior, a fim de conhecerem nossas estruturas e assim tenham um maior envolvimento e conhecimento da cultura e políticas aplicadas pela empresa (fabricação, meio-ambiente, comercial), e também a busca incessante em explorar e levar nossos produtos a novos mercados em todos os continentes, além dos atuais 120 países que exportamos.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

O conhecimento e a vivência adquiridos no ambiente profissional de alguma forma sempre influenciam em nosso comportamento familiar e social. Especificamente sobre a missão da Tramontina, o principal legado absorvido está na forma como conduz visionariamente seus negócios a curto, médio e longo prazo. Ou seja, nos habitua que devemos realizar nossas ações de forma viável e eficaz, objetivando o resultado e que nos possibilite criar vínculos de segurança e confiabilidade.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

Temos diversas experiências que corroboram a missão. Os que considero mais importantes são a valorização da “prata da casa” e o incessante investimento a todo momento em oferecer novidades ao mercado que possam de alguma maneira facilitar a vida e o bem-estar das pessoas.

## Apêndice 6 – Entrevista com Mateus Zilli

*1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?*

Supervisor de exportação.

Atribuições: desenvolver estratégias de mercado, visitar os principais mercados e desenvolver a equipe e estrutura interna.

*2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

7 anos de empresa. É uma empresa super estável, que dá a oportunidade de ter uma carreira ascendente para os profissionais diferenciados.

*3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

A qualidade é o centro da empresa. Isto é parte da cultura e está em cada funcionário e em cada processo. Todos são responsáveis por isto e não está apenas na fabricação do produto. A empresa entende que entregando produtos de qualidade vai gerar satisfação para os clientes, pois eles utilizam quase diariamente os produtos. Com isto, tende a elevar a percepção de marca. Se estes clientes estão satisfeitos com os produtos, certamente vão voltar a comprar produtos da marca, criando valor para toda a cadeia. Se a empresa estiver crescendo, os rendimentos serão maiores para os acionistas e funcionários e ela vai investir mais nas comunidades em que está inserida.

*4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

No momento em que fui contratado.

*5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

No momento em que eles são contratados. Para os consumidores, em cada produto que ela entrega.

*6. De que forma essa missão esta presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

Na qualidade do trabalho que exercemos. A empresa exige isso e todos estão comprometidos.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

Sim. Realizando tarefas do dia-a-dia com mais qualidade.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

Notamos indo nos comentários de satisfação dos nossos clientes ao receber e vender os produtos.

## Apêndice 7 – Entrevista com Rosane Mesturini

### *1. Qual seu cargo e setor na Tramontina? Quais são suas principais atribuições?*

Sou gerente de Marketing Corporativo.

Responsabilidades: 1. Assuntos Estratégicos Corporativos; 2. Imprensa; 3. Campanhas Institucionais; 4. Evolução da Marca; 5. Relacionamento com Veículos.

Atividades:

I. Assuntos Estratégicos Corporativos: Participar de discussões com a presidência e conselho sobre assuntos estratégicos relacionados não apenas ao marketing, mas a Tramontina; Conduzir internamente estes assuntos entre os envolvidos; Tomar as providências necessárias em cada assunto.

II. Imprensa: Acompanhar e discutir o planejamento de ações da Imprensa ao longo do ano; Acompanhar e participar de todos os eventos organizados pela empresa para a imprensa regional e nacional; Aprovar matérias estratégicas e entrevistas; Conduzir com Direção e Conselho assuntos mais “delicados” sobre a participação da Tramontina em alguma matéria especial.

III. Campanhas Institucionais: Brifar para a agência de comunicação, as necessidades e prioridades da empresa; Avaliar propostas apresentadas pela agência e compartilhar com fábricas e/ou Conselho; Discutir e decupar as necessidades de cada projeto com os envolvidos; Negociar valores, prazos de pagamento e rateio entre as unidades.

IV. Evolução da Marca: Conduzir todas as necessidades relacionadas a marca Tramontina (aplicação, uso, restrições etc).

V. Relacionamento com Veículos: Atender os veículos regionais e nacionais que mantêm relações diretamente com a Tramontina.

### *2. Há quanto tempo está na empresa? Fale como é trabalhar na empresa (desafios, alegrias etc).*

Estou na empresa há 25 anos.

A Tramontina é uma empresa que nos desafia diariamente pela sua grandiosidade e foco na diversificação. Especificamente, na Área de Marketing, o desafio tem sido muito grande porque são dez fábricas, produzindo mais de 18 mil itens em diferentes segmentos: Utilidades Domésticas, Ferramentas Manuais, Profissionais, para Agricultura e Jardinagem, Materiais Elétricos, Pias, Cubas, Coifas, Cooktops, Móveis de Madeira e Plástico, entre outros, com a premissa mais importante de tudo: todos os produtos, sem exceção, carregam uma única Marca – Tramontina. Portanto, há uma responsabilidade muito grande no trabalho que cada pessoa desenvolve, não importa a função, o cargo.

Além disso, em qualquer unidade de negócio, independente da linha de produtos que fabrica ou de serviços que a mesma presta, embora com gestão descentralizada, a CONDUTA, os VALORES e os PRINCÍPIOS são os mesmos.

A Tramontina é uma empresa que nos mobiliza, nos oferece oportunidades para seguirmos carreira, para crescermos dentro dela e nos instiga para estudarmos e nos preparamos cada vez mais, frente aos desafios que surgem.

*3. A missão da Tramontina hoje é “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida.” Como você enxerga esta missão?*

A Missão foi elaborada, formalmente, há pouco mais de cinco anos, mas sempre esteve presente desde o início, porque a Tramontina é uma empresa que respeita as pessoas, em todos os níveis: colaboradores, fornecedores, comunidades, clientes lojistas e consumidores finais. Não existe respeito de fato, se ele não for praticado com todos os envolvidos, sem exceção. Para a Tramontina, tão importante quanto produzir talheres, panelas, ferramentas ou móveis para jardim, entre outros, são as relações de confiança com a Marca. Ou seja, todos os produtos Tramontina são fabricados para que as pessoas exerçam suas atividades com mais qualidade de vida. E ainda: os produtos que fabricamos nos enchem de orgulho, pois ainda que, diferentes entre eles, todos têm a mesma finalidade: tornar a vida das pessoas melhor e mais bonita.

*4. Como foi o seu primeiro contato com a missão da empresa?*

Como comentei na questão anterior, a Missão foi elaborada, formalmente, há pouco mais de cinco anos (e liderada pela minha equipe), mas sempre esteve presente nas atitudes, na conduta das Fábricas, Centros de Distribuição e Escritórios Regionais de Vendas (seja no Brasil ou exterior), ou seja, produzir um produto com qualidade e funcionalidade, sempre esteve muito presente, premissa elementar nos processos.

*5. Como a Tramontina transmite a sua missão para os seus funcionários? E para os seus consumidores?*

A Tramontina transmite a sua missão de forma muito natural, porque tem em sua cultura oferecer produtos que tornem melhor e mais fácil a vida das pessoas, respeitando o meio ambiente e fornecedores, sem abrir mão da tecnologia, beleza, design, inovação, cor.

Mais do que fábricas e escritórios, a Tramontina é feita por pessoas. São mais de 7 mil funcionários em diferentes áreas e funções que, juntos, perseguem o objetivo de fazer bonito em cada processo da empresa, todos os dias.

Valorizar essa equipe é um objetivo que se desdobra em uma série de programas de qualificação, reconhecimento e motivação. O resultado é um corpo coeso, com pessoas que formam uma grande família e cujas trajetórias se assemelham com a da Tramontina.

Esse comprometimento é retribuído com benefícios reais. Na Tramontina, os funcionários são reconhecidos por cada conquista e colhem os frutos do próprio esforço por meio do Programa de Participação nos Resultados e do Plano de Benefícios da Associação dos Funcionários e da TramontinaPrev. A saúde também é prioridade e recebe atenção especial por meio do Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho, além de ações que privilegiam o bem-estar e a qualidade de vida dentro e fora do ambiente organizacional.

A política de Recursos Humanos engloba, ainda, ações de prevenção e investimento nas áreas de educação, esporte, lazer, cultura e saúde. Tudo para proporcionar uma rotina saudável e acolhedora a quem realmente faz a Tramontina ser a Tramontina: uma empresa cuja missão é melhorar a vida das pessoas.

O compromisso da Tramontina com a sociedade vai muito além da geração de emprego e renda. Um dos valores da empresa é o desenvolvimento social e cultural das comunidades onde atua.

De forma permanente, a Tramontina lidera uma série de ações em escolas, creches, entidades beneficentes e centros de formação profissional, além de prestar apoio financeiro a projetos sociais. A empresa também promove o plantio regular de árvores e a urbanização e a manutenção de praças, expressando a preocupação com o bem-estar da população em todos os seus locais de convivência.

É por acreditar no potencial transformador das pequenas iniciativas que a Tramontina incentiva seus funcionários a se engajarem em atividades como a doação de sangue e a arrecadação de agasalhos, alimentos e brinquedos, entre outros. A empresa acredita que o trabalho voluntário é um agente multiplicador das noções de responsabilidade socioambiental e de ajuda ao próximo. Uma contribuição fundamental para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos.

*6. De que forma essa missão esta presente no seu dia a dia dentro da empresa?*

Resposta contida na questão número 5.

*7. E fora da empresa, essa missão influenciou no seu modo de vida de alguma forma? Como?*

Sem dúvida, que a Missão influenciou muito no meu modo de vida, porque a premissa de colocar qualidade e amor em tudo o que faço, vale para todas as áreas da vida.

*8. Você já teve alguma experiência no seu trabalho que marcou a forma como você vê essa missão? Conte como foi.*

A experiência que tenho é diária, porque se atendermos bem as pessoas, seja através dos produtos ou serviços, estamos fidelizando as mesmas. Diariamente, sinto que a Tramontina, é acima de tudo, uma marca afetiva, que está muito presente na vida das pessoas, dentro das casas, desde o café da manhã, almoço, jantar, jardim e se estende para o trabalho. Por ser uma

marca tão próxima, ela precisa transmitir VERDADE. ENTREGAR AQUILO QUE PROMETE.

Nesta semana, recebemos um retorno de uma consumidora, que transcrevo abaixo, por ser bem emblemática:

“Esta é uma declaração de amor. Tramontina, te amo! Estava cansada de comprar panelas que logo ficavam com tampas amassadas e fundos arredondados. Um dia me depararei com um conjunto de panelas e me encantei. Era Tramontina! Há mais ou menos 17 anos uso as panelas, que estão perfeitas. Em 2001, desempregada, a situação financeira deu uma caída e não teria como trocar as panelas. Aí eu digo: bela aquisição. O que seria de mim se não fosse a Tramontina? Amo esta marca, e quando puder, minha casa será toda Tramontina. Obrigada por respeitar o meu dinheiro.” (Miriam D, junho de 2015)