

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

PATRICIA BOARIA TOMAZEL

**A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA INTERFERÊNCIA NAS OPERAÇÕES
DE SERVIÇO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO GRUPO TRAMONTINA**

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

Caxias do Sul
2015

PATRICIA BOARIA TOMAZEL

**A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA INTERFERÊNCIA NAS OPERAÇÕES
DE SERVIÇO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO GRUPO TRAMONTINA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração: Administração da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

**Caxias do Sul
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

T655e Tomazel, Patricia Boaria, 1984-
A estratégia de marca única e sua interferência nas operações de serviço
ao cliente: estudo de caso no grupo Tramontina / Patricia Boaria Tomazel. -
2015.
154 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

1. Estratégias. 2. Serviços ao cliente. I.Título.

CDU 2.ed.: 005.21

Índice para o catálogo sistemático:

1. Estratégias	005.21
2. Serviços ao cliente	658.64

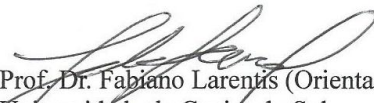
“A estratégia de Marca Única e sua Interferência nas Operações de serviço ao Cliente: Estudo de Caso no Grupo Tramontina

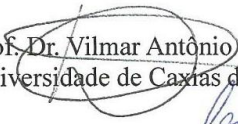
Patricia Boaria Tomazel

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

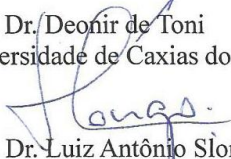
Caxias do Sul, 30 de abril de 2015.

Banca Examinadora


Prof. Dr. Fabiano Larentis (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Em especial, aos meus pais, que desde cedo me incentivaram a entrar de corpo e alma nesse mundo maravilhoso do conhecimento. Vocês são meu exemplo e referência, e podem ter certeza, essa conquista é mais vossa do que minha. Muito obrigada por tudo.

Ao Alcindo Tomazel pelo companheirismo e paciência nos dias exaustivos de reflexão teórica. Obrigada por ser essa pessoa maravilhosa e que me incentiva a cada desafio. Ao Lorenzo Boaria Tomazel, que esteve presente, literalmente, em todos os momentos dessa dissertação. Meu amor infinito!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir vivenciar essa caminhada de conhecimento que foi o mestrado em Administração, inspirando-me em todos os momentos para o término dessa jornada.

Ao meu orientador, professor, paciente amigo e companheiro Fabiano Larentis, por acreditar em minha capacidade, e orientar-me de forma tão incansável, dedicando tempo, generosidade, paciência e conhecimento, para a conclusão deste trabalho. Obrigada por me receber inúmeras vezes em sua casa, por me escutar, por acalmar minha ansiedade e me estimular a sempre dar o meu melhor. Estarás presente constantemente em minha memória como um professor exemplar, o qual sempre me espelharei.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que expuseram com excelência seu conhecimento. Em especial, a professora Dra. Maria Emília Camargo, pelo exemplo de determinação. Mais que uma professora, uma mãe que ensinou e ensina seus alunos a seguirem o caminho do conhecimento e aproveitar o que ele nos proporciona, com generosidade. Ao professor Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, pelo conhecimento transmitido, exemplo de dedicação e esforço. Obrigada pelos conselhos familiares e pelo apoio. Vocês são professores que sempre lembrarei com carinho, e suas atitudes levarei para a minha vida pessoal e profissional.

Agradeço profundamente a empresa Tramontina e seus profissionais, pelo apoio oferecido para a pesquisa desse trabalho, por meio das entrevistas, respostas aos questionários, materiais concedidos para a pesquisa, entre outras formas de auxílio. Obrigada à Tramontina por me possibilitar conhecer mais detalhadamente, seu histórico, processos, estruturas e sua gestão, da qual faço parte e muito me orgulho disso. Em especial, à direção da Tramontina TEEC S.A, a Sra. Clarisa Trombini e a Sra. Luciana Bohn, pela atenção dispensada a essa mestranda, que sempre lhes batia a porta. E a meus colegas do Departamento de Pós-Vendas, que acompanharam minha trajetória no mestrado ouvindo pacientemente meus devaneios e exposições sobre teorias administrativas.

As minhas colegas de mestrado, as Glamorosas, foi um orgulho ter vocês nessa jornada. O mestrado, com certeza, foi melhor com a vossa companhia. Levarei todas sempre em minha memória e em meu coração.

*“Não fiz o melhor, mas fiz tudo
para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas não sou
o que era antes.”*

Martin Luther King

RESUMO

A estratégia de marca única é adotada pelas organizações para que as mesmas possam estabelecer uma identidade estratégica, um reconhecimento e uma maior visibilidade frente ao mercado consumidor. No entanto, a estratégia de atuar com marca única ou extensão de marca, requer da empresa uma avaliação criteriosa sobre os benefícios e desgastes que tal decisão que irá desencadear sobre as operações de serviço ao cliente, responsáveis por gerenciar os serviços e a entrega de valor que estes podem entregar ao cliente ou consumidor. Desse modo, esse trabalho apresentou como objetivo principal, analisar a interferência que a estratégia de marca única da Tramontina causa nas operações de serviço ao cliente das unidades estratégicas de negócios do grupo empresarial. Ao identificar e analisar essas interferências, foi possível mensurar o seu nível, sobre as operações internas das diferentes unidades do grupo e, por consequência, a clientes e consumidores do grupo empresarial. Dentre os agentes envolvidos, o campo de estudo é composto pelas dez unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina que utilizam a extensão de marca em seus produtos e serviços. O estudo foi desenvolvido como um estudo de caso, com pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, implementada por meio de observações diretas, pesquisa documental, entrevistas individuais em profundidade, envio de formulário com questões abertas, com 25 integrantes do grupo Tramontina e 10 clientes das dez unidades estratégicas de negócio do grupo empresarial. A análise de conteúdo realizou-se por meio da categorização e interpretação dos dados. Como resultados, identificou-se que a estratégia de marca única facilita a entrada de novos produtos ao mercado, resultando na lembrança na memória dos clientes, tanto positiva como negativa. Porém, se a organização que utiliza a extensão de marca não possui um serviço ao cliente, estruturado nas fases pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais, com linha de frente e retaguarda definidos, o valor da marca, a lealdade e a satisfação do cliente consumidor serão afetadas. No caso específico do grupo analisado por esse trabalho, identificou-se que a linha de frente na fase pós-transacional não possui um padrão de estrutura, assim como, não ocorre uma centralidade com relação aos serviços, do mesmo modo que ocorre com a marca. Nesse sentido, este estudo pode auxiliar as empresas detentoras de marca única a planejar suas operações de serviço ao cliente como fator competitivo e a compreender as interferências desse tipo de estratégia de marca sobre suas operações.

Palavras-chave: Estratégia. Marca Única. Operações de Serviços. Tramontina.

ABSTRACT

The only brand strategy is adopted by organizations to allow them to establish a strategic identity, recognition and greater visibility across the consumer market. However, the strategy of working with one brand or brand extension, the company requires a careful evaluation of the benefits and wear this strategic decision will trigger on the customer service operations, responsible for managing the services and the value delivered to the customer or consumer. Thus, this work owned as main objective to evaluate the effect that the single brand strategy Tramontina causes in customer service operations, strategic business units of the business group. To identify and analyze the interference was possible to measure the level of the internal operations of the different units of the group and consequently, the customers and consumers of the business group. Among the agents involved, the study field is composed by ten strategic business units of Tramontina's group, using the brand extension in their products and services. The study was conducted as a case study with qualitative, descriptive exploratory, implemented through direct observation, document research, individual interviews, form submission with open questions, with 25 members of the Tramontina's group and 10 guests from ten strategic business units of the business group. Content analysis was performed by means of categorization and interpretation of data. As a result, it was found that the only brand strategy facilitates the entry of new products to market, resulting in remembrance in memory of customers, both positive and negative. However, if the organization uses the brand extension does not have a structured customer service in the pre-transactional, transactional and post-transactional stages, with front line and rear set, brand value, loyalty and customer satisfaction and consumers will be affected. In the specific case of the group analyzed for this work, it was found that the front line in the post-transactional phase does not have a standard structure, and does not occur centrality regarding the services, just as occurs with the brand. Thus, this study can assist companies with only brand to plan their customer service operations as a competitive factor and understand the interference of this kind of brand strategy, on its operations.

Key words: Strategy. Single Brand. Service Operations. Tramontina.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre marca, <i>brand equity</i> e <i>branding</i>	45
Figura 2: Elementos do serviço ao cliente.....	55
Figura 3: Atividades de linha de frente e retaguarda.....	57
Figura 4: Relação entre serviço ao cliente e extensão de marcas.....	60
Figura 5: Descrição do processo das vendas do Grupo Tramontina.....	67
Figura 6: Etapas do processo de coleta de dados.....	68
Figura 7: Esquema de sequência de entrevistas.....	74
Figura 8: Processo de análise dos dados.....	78
Figura 9: Evolução da marca Tramontina - década de 50 a 60.....	84
Figura 10: Evolução da marca Tramontina - década de 60.....	85
Figura 11: Evolução da marca Tramontina - década de 60.....	85
Figura 12: Evolução da marca Tramontina - década de 60 a 70.....	85
Figura 13: Evolução da marca Tramontina - década de 70.....	86
Figura 14: Evolução da marca Tramontina - década de 80.....	86
Figura 15: Evolução da marca Tramontina - marca atual.....	87
Figura 16: Esquema conceitual proposto após as análises.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das Unidades Estratégicas de Negócio do Grupo Tramontina.....	27
Quadro 2 - Responsabilidade Social Grupo Tramontina, 2012.....	29
Quadro 3 - Participação na comunidade Grupo Tramontina, 2012.....	29
Quadro 4 - Resumo dos conceitos relevantes.....	59
Quadro 5 - Descrição das Unidades Estratégicas de Negócio do Grupo Tramontina.....	66
Quadro 6 - Roteiro de observação.....	70
Quadro 7 - Roteiro de entrevistas Grupo Tramontina.....	73
Quadro 8 - Características dos respondentes da pesquisa.....	75
Quadro 9 - Roteiro entrevistas clientes Tramontina.....	76
Quadro 10 - Categorias e subcategorias de análise dos dados.....	79
Quadro 11 - Caracterização da estratégia de marca única do Grupo Tramontina.....	98
Quadro 12 - Caracterização da estratégia de marca única nas UEN do Grupo Tramontina ..	108
Quadro 13 - Elementos do serviço ao cliente no Grupo Tramontina.....	113
Quadro 14 - Operações de serviço ao cliente no Grupo Tramontina.....	118
Quadro 15 - Desempenho do serviço ao cliente no Grupo Tramontina, com relação a marca única.....	129

LISTA DE SIGLAS

AMA	American Marketing Association
CD	Centro de Distribuição Tramontina
ERV	Escritório Regional de Vendas
UEN	Unidade Estratégica de Negócio
SAC	Serviço de Atendimento ao consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	25
1.2.1 Objetivo geral.....	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	26
1.3 CAMPO DE ESTUDO.....	26
1.3.1 Perfil e relevância do Grupo Tramontina	27
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 MARCA	34
2.2 ESTRATÉGIAS DE MARCA	37
2.2.1 Extensões de marca	39
2.2.2 <i>Brand equity</i>	41
2.3 OPERAÇÕES DE SERVIÇO	46
2.3.1 Aspectos estruturais e gerenciais das operações.....	48
2.4 SERVIÇO AO CLIENTE.....	52
2.5 A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA RELAÇÃO COM AS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	56
2.6 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO	59
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.1.1 Estudo de caso.....	64
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	65
3.3 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO	65
3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	68
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	77
4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	80

4.1 EVOLUÇÃO DA MARCA TRAMONTINA.....	81
4.1.1 Caracterização da estratégia de marca única utilizada pelo grupo empresarial Tramontina	89
4.1.2 Análise da execução da estratégia de extensão de marca em cada unidade estratégica de negócio.....	100
4.2 OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE NO GRUPO TRAMONTINA.....	110
4.2.1 Descrição das operações de serviço ao cliente utilizada no grupo empresarial	113
4.2.2 Análise do desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da marca única ..	119
4.2.3 Esquema conceitual proposto	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA	137
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	139
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	140
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICE A- AUTORIZAÇÃO PARA FAZER A PESQUISA	151
APÊNDICE B – FORMULÁRIO ENVIADO FUNCIONÁRIOS TRAMONTINA.....	152
APÊNDICE C– FORMULÁRIO ENVIADO CLIENTES GRUPO TRAMONTINA ..	154

1 INTRODUÇÃO

Dos tempos da Revolução Industrial, a atualidade, pode-se traçar uma linha temporal, com uma série de acontecimentos que vêm colocando à prova, organizações e sua sobrevivência no mercado competitivo e em constante mudança. A orientação do mercado que nos primórdios da era industrial baseava-se na indústria, vem-se desenvolvendo ao longo dos anos com base nas pessoas. O consumidor é que define a demanda do mercado, a velocidade das mudanças fortalece marcas, cria a lealdade, e encontra-se no assento do poder. Para serem relevantes e sobreviver, é fundamental que as marcas compreendam as mudanças agindo e concorrendo diferentemente (GOBÉ, 2002).

A construção da marca que ocorre no mercado por meio da escolha de clientes, é um dos ativos mais valiosos que uma organização dispõe (KELLER, 2006). E esta construção ocorre, quando o consumidor dedica uma ligação afetiva positiva com a marca, implicando na sensação de bem-estar e preferência pelo uso da mesma (FOURNIER, 1998). Segundo Gobé (2002), em um mercado hipercompetitivo, onde produtos e serviços por si só não possuem características suficientes de permanência e retenção de novos mercados, o aspecto emocional dos produtos é a diferença entre a escolha final do consumidor e o preço que deverá ser pago (GOBÉ, 2002).

Para tal, dentro da gestão de marcas que trata das emoções e da racionalidade dos indivíduos, a estratégia de marca proporciona ideias centrais e unificadoras em torno da qual se alinham os comportamentos, ações e comunicações de uma empresa. A mesma é construída a partir de uma visão associada à estratégia comercial, emergindo dos valores e da cultura da empresa, refletindo, desse modo, uma compreensão profunda das necessidades dos clientes (WHEELER, 2012). De acordo com Pinho (1996), ocorre a escolha pelas organizações em meio à estratégia geral da marca, pelas estratégias, como as de extensão de marcas (uso de uma marca reconhecida para linha de produtos diferentes) e as de marcas múltiplas (desenvolvimento de duas ou mais marcas que concorrem entre si).

Extensões de marcas promovem lembrança imediata, facilitando a aceitação de novos produtos no mercado (SMITH; PARK, 1992). O uso de uma marca corporativa reconhecida, pode aumentar a credibilidade do consumidor e facilitar a percepção de qualidade (RAO; QU; RUEKERT, 1999). Para uma marca já reconhecida realizar uma extensão significa levar suas associações positivas, qualidade, reconhecimento e presença para o produto novo. Um nome

já reconhecido no mercado desencadeia um aumento de interesse e disposição para conhecer ou experimentar o produto, reduzindo o tempo de lançamento e o risco de insucesso do produto (AAKER; KELLER, 1990; BOUCH; LOKEN, 1991). Os clientes escolhem a marca com base na fidelidade que atribuem a ela. As funções e as vantagens são menos importantes para o consumidor do que a promessa da marca (WHEELER, 2012). É relevante diante desse contexto, a associação da estratégia de extensão de marca, as operações de serviços de uma organização por ambas possuírem um elo de ligação de igualdade que é o relacionamento com o cliente. Gronroos (2003, p. 355) afirma que “o relacionamento entre o cliente e uma marca dá aos bens e serviços um significado na mente dos clientes”.

Dentre estes conceitos, toda a organização conforme Slack e Lewis (2004) vise ela lucro ou não, tem dentro de si uma função de operações, pois gera algum pacote de valor para seus clientes, que incluem algum composto de produtos ou serviços. Entre estes últimos, as operações de serviço surgem, segundo Gronroos (2003), como processos que são constituídos de uma série de atividades mais ou menos intangíveis, com a interação do cliente. São formas de garantir de acordo com Correa e Caon (2002, p. 414) “que a entrega de valor ao cliente esteja alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados que pretende servir.” Mesmo que as operações de serviços possuam uma natureza quase que totalmente intangível, as organizações necessitam do entendimento de que na cabeça do cliente é a parte visível do processo de serviço que importa, do restante, ele pode somente experimentar o resultado, mas as atividades visíveis são experimentadas e avaliadas em todos os detalhes (GRONROOS, 2003).

Assim, os clientes criam experiências únicas por meio das interações com os serviços, respondendo aos diferentes elementos que não estão sob controle da organização como o ambiente social. As organizações necessitam projetar situações que melhor suportem as expectativas do cliente frente a um serviço, criando, conseqüentemente, as experiências desejadas por estes clientes (VERHOEF et al., 2009; FORLIZZI; FORD, 2000). Por conseqüência, o serviço ao cliente emerge como uma arma competitiva para as organizações, uma vez que está se tornando cada vez mais complicado competir somente por fabricação (CHASE; GARVIN, 1989).

Corroborando com o exposto, infere-se que com o conceito de marca ocorre uma relação significativa entre as operações de serviços, mais especificadamente relativo ao serviço ao cliente. Os serviços, por seu processo conter a participação do cliente e a busca pela identificação de necessidades do intangível. A marca, pelo fato de que se alguém pode

construir uma marca é o cliente que participa de todo o processo de construção da mesma. As empresas somente criam as condições favoráveis para que a imagem da marca se desenvolva na mente dos consumidores e dê significado a elas (GRONROOS, 2003).

Serviço ao cliente de acordo com Lalonde e Zinzer (1976) são conjuntos de atividades que compõem a relação entre uma empresa e seus clientes com a facilidade de acesso, venda ou utilização do produto pelo cliente, resultando em um valor agregado adquirido pelo cliente. Davis, Aquilano e Chase (2001) mencionam que serviços ao cliente, adequadamente projetados, compreendem como o cliente usa o produto fornecido. Na ótica global de uma organização, serviço ao cliente, é a capacidade da organização em atender a demanda do cliente, constituindo um componente essencial da estratégia de marketing, entendido como um mix de atividades dos quatro PS – produto, preço, promoção e ponto de venda (BALLOU, 2004). Ou seja, caracterizam-se como atividades identificáveis, porém intangíveis, com o objetivo de atrair e manter os clientes maximizando as vendas e os lucros (BERMAN; EVANS, 1995).

Definir os elementos que constituem o serviço ao cliente e, como eles conduzem o comportamento do comprador é alvo de pesquisas e estudos por parte de pesquisadores e empresas. Uma vez identificados esses elementos, o serviço ao cliente se utilizado de forma eficaz, constitui uma variável de importância que pode ter impacto significativo na criação e manutenção da fidelidade do cliente (BALLOU, 2004). Desse modo, o serviço ao cliente se torna a chave principal para identificação do que realmente o cliente deseja e o que ele julga importante no momento da compra e do uso do produto ou serviço.

Nesse contexto, ao relacionar a estratégia de extensão de marca com as operações de serviço ao cliente, evidenciam-se implicações nas operações em função da estratégia de extensão, em termos de expectativas e do desempenho da empresa. Gronroos (2003) menciona que as marcas e sua imagem comunicam expectativas, ou seja, causam um impacto nas pessoas, a fim de proporcionar uma comunicação de marketing de alto valor. Paiva (2004) menciona que existem diversas definições para estratégia de operações, mas o que circunda esse termo é o alinhamento da estratégia de operações com os objetivos da empresa, com a busca por uma vantagem competitiva e num padrão consistente no que se refere às operações como a da gestão de marcas. Portanto, objetivou-se com o presente estudo, analisar a interferência que a estratégia de marca única – extensão de marca - causa nas operações de serviços ao cliente das organizações, neste campo de estudo em específico, nas unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina. Neste âmbito, o estudo procurou entender os

reflexos da utilização da extensão de marca nas operações de serviço ao cliente destas unidades, como SAC, promotoria técnica, vendas, e assistência técnica. O cliente /consumidor pode nesse contexto, não fazer distinção entre as diferentes unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina e talvez não entender que cada unidade possui políticas, serviços e forma de trabalho diferenciado, mesmo estando regidas por uma mesma marca.

Para tanto, esse trabalho está organizado em cinco capítulos, visto que, no primeiro são apresentadas as considerações introdutórias referentes à delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, o campo de estudo da pesquisa com seu detalhamento e a justificativa de se realizar a pesquisa. Nesse primeiro capítulo, evidencia-se a relevância de realização do estudo, as contribuições acadêmicas que o mesmo poderá proporcionar para as ciências sociais e a busca pela compreensão do relacionamento da área de operações e marketing nas organizações. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica chave para a pesquisa. Nessa etapa, iniciou-se o referencial com a busca de palavras relevantes ao assunto abordado nesse estudo, como *brand*, *branding*, *service customer*, *service customer operations*, operações de serviço ao cliente, operações de serviço, marca, extensão de marca, estratégias de marca. Após, por meio dessas palavras referenciais, foram realizadas buscas de artigos clássicos, recentes, mais citados e relevantes nas bases de dados internacionais, nacionais e em livros com temáticas relacionadas.

Em sequência, encontram-se os aspectos metodológicos, os quais detalham a forma como foi realizado a pesquisa e sua organização, baseado em autores chave de metodologia, para melhor entendimento do método a ser utilizado e para a busca da essência dos resultados esperados; o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados com o detalhamento de cada objetivo específico. Por fim, no capítulo cinco, retratam-se os resultados obtidos com a pesquisa, onde a pesquisa contribuiu, tanto para o meio acadêmico como para o meio organizacional, as limitações do estudo, assim como sugestões de novos estudos referentes ao problema de pesquisa abordado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma marca pode ser definida como um nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica um produto ou serviço de uma empresa como distinto de outras concorrentes. Em outros termos, é a experiência do cliente representada por uma

coleção de imagens ou ideias, e outras reações criadas a partir do acúmulo de experiências de determinado produto (AMA, 2013). Desta maneira, a marca conforme Aaker (2003, p. 7) “sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor como o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.

Atualmente, as marcas têm ganhado importância e *status* ímpares. Apesar de não serem novas no âmbito das pesquisas, desde os tempos mais remotos, comércios e vendedores se utilizavam do artifício de nomearem e marcarem seus produtos como forma de diferenciá-los de seus concorrentes (SOUZA; MELLO, 2012). As marcas têm adquirido particular preponderância nas estratégias das empresas, visto serem capazes de gerar sentimentos, sensações e emoções nos clientes (NASCIMENTO; NUNES; BASTOS, 2011). E, em compasso, sua evolução vista como um patrimônio, tem se tornado em meio ao mundo organizacional, um ativo intangível de valor estratégico para as empresas, maximizadora de resultados, o que justifica o direcionamento de pesquisas nesse setor (NASCIMENTO; NUNES; BASTOS, 2011).

Um dos objetivos de uma marca caracteriza-se no alcance da satisfação e as necessidades dos consumidores de forma que consiga expressar emoções, estabelecer relações e compartilhar experiências (DIAS, 2006). Tal situação gera a percepção de valores relevantes pelo cliente, resultando no sucesso da organização, pela capacidade de manter tais valores agregados contra a concorrência (MCDONALD, 2004). Assim, Serralvo e Furrier (2008), mencionam que a construção de uma marca pode ser feita por meio de programas de marketing ou pelos produtos de uma organização, mas o que define uma marca é a percepção do que reside nas mentes de seus clientes, sendo uma entidade perceptual sujeita às peculiaridades e mudanças de seu público.

Santos et al. (2009) ressaltam a importância sobre o local que a marca representa na mente dos consumidores, se comparada aos concorrentes, assim como o valor que lhe é auferido. Não somente a racionalidade impera nesta relação entre a marca e seu comprador. Necessidade, desejo, ostentação, entre outros adjetivos são pressupostos da escolha pela compra de uma marca, valores intangíveis, difíceis de serem mensurados pelas organizações. Como todo relacionamento, esta interação entre marca e indivíduo, traz às empresas a oportunidade de visualizarem seus mercados-alvos, desde que estas saibam interpretar as percepções e atitudes do consumidor em relação ao produto, além do âmbito da racionalidade.

Conforme París (2011), seguindo a linha da neurociência, para os consumidores, o significado de um produto ou serviço não é algo concreto ou determinado fisicamente, mas

sim, uma representação psíquica do objeto. Contudo, é a partir dessa interpretação, que um indivíduo dentro de uma sociedade, forma um conjunto de ideias que se convergem na mente das pessoas. Tal significado produz na mente do indivíduo, um resultado de relacionamento de referências, primeiro interno e, posteriormente, externos que determinam o significado final desse algo.

Assim, a satisfação proporcionada por um produto ou serviço, pela escolha de uma marca é mais que apenas uma compra. É uma ideia formada na mente do consumidor, uma experiência ou relação entre indivíduo e empresa. De acordo com Frederico e Nagano (2013), a literatura apresenta a satisfação como um conceito que abrange três aspectos principais: a satisfação reflete respostas de caráter afetivo, cognitivo e conativo; a satisfação é baseada na avaliação de aspectos funcionais e emocionais de produtos e daqueles associados à experiência da compra; e a satisfação se expressa antes e durante a compra, como uma expectativa, e após a compra, durante e após o consumo, com o uso do produto. Seguindo esse raciocínio, Lovelock e Wirtz (2006) a satisfação pode estar voltada à atitude, em seguida, ao ato da compra, ou até mesmo, a uma série de interações do cliente junto ao produto. Assim, a satisfação deriva de uma confirmação ou não de determinadas expectativas do cliente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A criação e gestão de uma marca é a principal questão na estratégia de um produto que identifica a empresa ou o fabricante. Ela proporciona ao cliente o sentimento, a sensação de atributos perceptíveis, benefícios, valores que a empresa ou fabricante possuem, a personalidade e, até mesmo, a cultura que o fabricante ou empresa retratam no produto por meio da marca (KOTLER, 2005). Além desse significado, a marca tem sua gestão estratégica escolhida pelas organizações, para a estruturação de uma marca que seja lembrada pelos consumidores, fazendo-os receptores do significado por ela representados (SOUZA; MELLO, 2012).

As estratégias de marcas adotadas pelas organizações para significar no mercado seus produtos, variam de acordo com o desenvolvimento das linhas de produtos lançadas. Essas estratégias podem ser nomeadas como extensões de linha, quando nomes de marcas existentes são repassadas para novos tamanhos ou sabores de categorias de novos produtos; extensões de marcas que ocorrem quando nomes de marcas são estendidos para novas categorias de produtos; multimarcas que são novos nomes de marcas lançados na mesma categorias de produtos; novas marcas, sendo um novo nome de marca associado a uma nova categoria de

produtos e, por fim, as marcas combinadas, que são a combinação de dois ou mais nomes de marcas conhecidas (KOTLER, 2005).

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para a permanência na mente dos seus clientes é a de extensão de marca. Na medida em que os consumidores consomem uma marca, as significam (SOUZA; MELLO, 2012). Uma associação forte pode auxiliar a organização na tarefa de comunicação e também no posicionamento da marca. Ocorre uma drenagem na sua boa aceitação no mercado, reforçando sua imagem e proporcionando uma função de crescimento (AAKER, 2003).

As organizações que adotam a extensão de marca enfrentam desafios significativos, devido ao macro campo que tal estratégia proporciona. Apesar da maior visibilidade e das associações realizadas pelos clientes entre o produto e a marca, tal tipo de estratégia, pode gerar associações prejudiciais, se a extensão não possuir uma base sólida. Essas associações podem enfraquecer a adição dos novos produtos, afetando dramaticamente o ativo chave, tanto no seu contexto original, como no novo (AAKER, 2003).

Desta forma, a estratégia de marca e suas subdivisões possuem um escopo multivariado de abrangências, no que se refere à identidade da marca até sua posição no mercado. Sobre ela recaem decisões estratégicas que devem suprir, principalmente, o que esta marca significa e qual seu compromisso com os clientes. Aaker (2001, p. 208) destaca que “as marcas necessitam selecionar mercados e desenvolver recursos para o futuro, em vez de apenas se engajar em programas que abordam problemas momentâneos”. Conforme Cruz e Exprúa (2009), a marca pode ser considerada a essência de uma empresa. Os consumidores se relacionam com o marca e não com o produto ou serviço, sendo esta a razão para que as empresas sigam constantemente investindo na marca.

No que tange a marca em síntese, a qualidade, diferenciação, relevância e fidelidade do público-alvo, aliadas à lucratividade e ao valor patrimonial, são fatores essenciais que constituem uma solidez e longevidade, já que não existe marca forte que tenha permanecido pouco tempo no mercado (ASSIS; CARDOSO; SERRALVO, 2012).

Seguindo tal contexto, outro fator que está em contato direto com o cliente são os serviços oferecidos a eles por uma organização. Os serviços cobrem um vasto leque de atividades diferentes. Originalmente, a palavra serviço deriva de servo, ou seja, indivíduos que faziam trabalhos aos seus mestres. Com o passar dos anos, o serviço foi sendo associado à ação de servir, ajudar ou beneficiar para o bem-estar de outro. A percibibilidade e a

intangibilidade foram associadas aos serviços para os diferenciarem dos bens (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Assim, os serviços se encontram também organizados por operações. Santos, Varvakis e Gohr (2004) mencionam que as empresas do setor de serviços possuem um maior grau de participação com o cliente nos seus processos de produção, sendo essas operações parte essencial em setores, tanto manufatureiro como o próprio, de serviços. Esse grau de interação com o cliente afeta significativamente a organização das operações de serviço, pelo fato dos clientes definirem, escolherem e informarem claramente o que é desejável e necessário ser feito para sua satisfação (CHASE; AQUILANO; JACOBS, 1998). Desse modo, serviços podem ser definidos como atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados e outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidades. Em troca de dinheiro, esforço e tempo, os consumidores de serviços esperam receber o valor e o alcance de suas expectativas (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Kotler e Armstrong (2008) relatam que à medida que os produtos e serviços se comportam mais como *comodities*, muitas organizações criam novos níveis de valores para seus clientes. Ocorre um gerenciamento de experiências para o cliente, com os seus produtos e para a própria organização. Entende-se assim que, quanto mais as organizações compreenderem e proporcionarem experiências a seus clientes e interpretarem as mesmas pelos seus resultados, mais acertadamente serão suas decisões para o mercado. Em consonância com o exposto por Kotler e Armstrong, os serviços são diferenciais que as organizações se utilizam para ressaltar sua preocupação para com o cliente consumidor, em todas as etapas de uso do produto ou serviço oferecido.

De acordo com Hoffman, John e Bateson (2003, p. 114), “os clientes são parte integral dos processos de serviço”. A percepção da qualidade de um produto ou serviço emerge do resultado da comparação entre suas expectativas anteriores ao serviço com a experiência do serviço real. O serviço é avaliado em termos de superação ou não das expectativas pré-determinadas, provendo tanto do processo do serviço como de seu resultado (HEIZER; RENDER, 1999). Conforme Contador (2008), os serviços representam significância relevante nas organizações quando na percepção de seus atributos. Tal relevância pode ser utilizada como diferencial competitivo, pelos serviços prestados aos clientes, diferenciando o pacote de valor entregue, com a formação de fatores competitivos em relação à concorrência. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 29) “serviço ao cliente é o serviço prestado para dar apoio ao

grupo de produtos principais de uma empresa”. Tal serviço está intimamente associado à construção de relacionamentos leais dos clientes perante a um produto ou serviço oferecido (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Evidenciando o serviço ao cliente, Stock e Lambert (2001) propõe um procedimento de auditoria para avaliação do nível de serviço de uma empresa para estimar o impacto de mudanças nas políticas de serviço ao cliente. O procedimento contempla quatro estágios: a auditoria externa do serviço para identificar os atributos que os clientes julgam mais importantes para a compra e como eles percebem o serviço oferecido; auditoria interna, com o propósito de identificar problemas entre as práticas da empresa e as expectativas dos clientes; a identificação de soluções potenciais que permitam o ajuste da estratégia e aumentem a lucratividade e o estabelecimento de padrões para acompanhamento do desempenho na oferta de serviço aos clientes (STOCK; LAMBERT, 2001).

Gronroos (2004, p. 43) afirma que “os clientes não buscam somente bens e serviços, eles demandam uma oferta de serviço muito mais abrangente, incluindo tudo o que compraram.” Ou seja, mesmo que o produto adquirido tenha uma marca forte, reconhecida e tradicional, o cliente ao adquiri-la está comprando informações de como utilizar o produto, entrega, instalação, utilização, reparos, manutenção e soluções corretivas. E exigem que tudo isso seja entregue de forma rápida, confiável e eficiente (GRONROOS, 2004). Desta maneira, a marca e as operações de serviço ao cliente possuem um agente fundamental para seu sucesso no mercado: o cliente/consumidor.

As marcas vão além dos produtos ou serviços (KELLER; MACHADO, 2006). Assim como, os serviços desdobrando-se em operações, o serviço ao cliente significa mais que somente atender as necessidades dos clientes de forma satisfatória. Uma estratégia de serviço ao cliente quando executada de forma adequada, implica na lembrança imediata do cliente por aquela marca ou produto escolhido pelo seu desempenho ser proporcional ao esperado, originando um posicionamento satisfatório da marca no mercado (KELLER; MACHADO, 2006). Por muitas vezes, de acordo com Hoffman, Jonh e Bateson (2003), a reputação de uma empresa, pela excelência do seu serviço prestado permite que ela cubra preços elevados no mercado. A rentabilidade, dessa maneira, surge quando a gestão fornecer ao cliente um serviço de qualidade (ARANTES, 2011). Ao gerenciar uma marca eficazmente, associando a ela um serviço ao cliente de alto padrão, o resultado é a compreensão do serviço como um impulsionador do relacionamento entre empresa e consumidor, indo muito além da simples aquisição do produto (ARANTES, 2011). Ou seja, ocorre um relacionamento entre uma

marca e o que a empresa detentora da mesma, oferece de serviço aos seus clientes. Quanto mais os serviços abrangerem a necessidade e superarem as expectativas dos clientes, mais firme se tornará a relação de confiança na hora da decisão de compra do produto e, por consequência, de fidelidade à marca.

Serviços diferem de bens manufaturados sob diversos aspectos, mas os principais são: a intangibilidade e a interação entre produção e consumo. E justamente essa interação é que propicia contato direto com o cliente, requerendo a integração de operações de retaguarda que são os serviços de suporte e de frente sendo o contato direto com o cliente (GRONROOS, 2003). Observando a interação existente com as operações de linha de frente e retaguarda das operações de serviço, com o serviço ao cliente, um agente em comum surge: o cliente. Nas operações de linha de frente, a empresa possui alto contato com o mesmo, e as operações de retaguarda, apesar de possuírem baixo contato com o cliente, dão suporte aos serviços de linha de frente. No serviço ao cliente, Gronroos (2003) menciona que o objetivo deste, é oferecer um diferencial perante a concorrência e superar as expectativas dos consumidores. Desse modo, as operações de linha de frente e de retaguarda tentam prever e controlar as ações dos clientes e dar suporte, e o serviço ao cliente oferecer algo a mais do que o cliente espera. Mas ambos possuem relação pelo alto contato existente com o cliente.

Afunilando esse contexto das operações, para o serviço ao cliente, outro fator a ser inserido para justificar esse estudo são as marcas e suas extensões. As marcas são sinais ou símbolos que as empresas se utilizam para diferenciar seus produtos no mercado e causar lembrança na mente do consumidor. De acordo com Oliveira (2008), os clientes podem fazer associações da marca, ou seja, será lembrada quando produtos ou serviços forem insinuados no mercado; representada como organização, onde o cliente concentra-se nos atributos da empresa e não de seus produtos; como pessoa, ou seja, a formação da personalidade de uma marca por meio das associações de seus clientes e como símbolo representado na mente do consumidor.

Percebe-se uma semelhança inicial com o serviço ao cliente que é a interação do mesmo de alguma forma com a empresa, seja pela lembrança, ou pela formação da personalidade da marca, ou criação da marca como símbolo a ser lembrado (OLIVEIRA, 2008). Evidencia-se essa semelhança pelo fato do serviço ao cliente tratar da criação de valor, qualidade exposta pelo serviço, e pelo relacionamento de interação com a empresa, que infere com o que a marca proporciona: lembrança e experiência e novamente a relação entre cliente e empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003; OLIVEIRA, 2008).

Ao mencionar a extensão de marca nessa relação, entre a marca e o serviço, em específico o serviço ao cliente, surge outra interação com substanciais diferenças. Como a extensão de marca proporciona maior ênfase à marca original (OLIVEIRA, 2008), os clientes percebem um alto ajuste entre a marca e sua extensão, transferindo um afeto positivo para o novo produto lançado, com a marca conhecida (SRIVASTAVA; SHARMA, 2013). Mas, essa extensão de marca pode envolver diferentes linhas de produtos e unidades de negócios, apresentando diferenciais nas operações de serviço prestadas ao cliente. Isso por que no ponto de vista do cliente, a extensão de marca pressupõe uma promessa singular ao mercado.

Ao relacionarmos a extensão de marca, um atributo que surge com relação à marca em si, que retrata o valor a ela atribuído pelos clientes, ou seja, o *brand equity*. As marcas criam valor ao consumidor por meio de atribuições relativas à essência da marca: ser um símbolo reconhecido e reduzir o risco percebido pelo consumidor (KAPFERER, 2004). Possui como categorias de criação de valor, a lealdade à marca, o conhecimento a marca remetida, a qualidade percebida que a marca transmite, associações de marca e outros ativos da organização. São categorias que criam valor a empresa detentora da marca como para o consumidor, pela experiência vivenciada de consumo (CHIAMBÌ; GONÇALVES, 2010; CHI-SHIUN et al., 2010).

Desta forma, levando em consideração a teoria e as relações entre elas retratadas, o problema de pesquisa deste trabalho em consonância a delimitação abordada é: como a estratégia de marca única interfere nas operações de serviço ao cliente?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A seguir, explicitam-se os objetivos, tendo por base à delimitação e o problema de pesquisa evidenciado.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é analisar como a estratégia de marca única (extensão de marca) interfere nas operações de serviço ao cliente das unidades estratégicas de negócio de uma empresa produtora de bens de consumo de massa.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral proposto, apresentam-se os objetivos específicos do presente estudo:

- (a) caracterizar a estratégia de marca única utilizada pelo grupo empresarial pesquisada nas suas unidades estratégicas de negócio;
- (b) descrever as operações de serviço ao cliente utilizadas pelo grupo empresarial, sua abrangência e forma de atuação nas unidades estratégicas de negócio;
- (c) analisar a execução da estratégia de marca única em cada uma das unidades estratégicas de negócio do grupo empresarial analisado;
- (d) avaliar o desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da utilização da marca única;

1.3 CAMPO DE ESTUDO

Em consonância com o objetivo geral do estudo que foi analisar a interferência que a estratégia de marca única causa nas operações de serviço ao cliente do grupo Tramontina, a pesquisa foi realizada nas unidades estratégicas de negócio do referido grupo empresarial. Tais unidades são empresas independentes dentro do grupo Tramontina, cada qual com autonomia de decisão, mas atreladas a um núcleo central administrativo coordenado pela presidência e conselho do grupo. As empresas participantes do estudo localizam-se em diversas cidades do Brasil e são assim denominadas conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Descrição das Unidades Estratégicas de Negócio do Grupo Tramontina

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO	LINHA DE PRODUTOS
TRAMONTINA CUTELARIA	PANELAS ANTIADERENTES E TODA A LINHA DE TALHERES
TRAMONTINA MULTI	FERRAMENTAS AGRÍCOLAS
TRAMONTINA TEEC	PIAS CUBAS E ELETRODOMÉSTICOS
TRAMONTINA GARIBALDI	FERRAMENTAS PROFISSIONAIS
TRAMONTINA FARROUPILHA	PANELAS , BAIXELAS E TALHERES EM INOX
TRAMONTINA ELETRIK	MATERIAIS ELÉTRICOS
TRAMONTINA BELÉM	MÓVEIS EM MADEIRA
TRAMONTINA DELTA	MÓVEIS EM PLÁSTICO INJETADO
TRAMONTINA MADEIRAS	COMPONENTES PARA MÓVEIS
TRAMONTINA FORJASUL CANOAS	FORJADOS E ELETROFERRAGENS

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

1.3.1 Perfil e relevância do Grupo Tramontina

A história da Tramontina começa em 1911, quando Valentin Tramontina chega à cidade de Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, para montar o seu próprio negócio. Das mãos deste filho de italianos, natural de Santa Bárbara (RS), nasce a ferraria Tramontina: uma pequena oficina estabelecida em um terreno alugado. Após cumprir o serviço militar obrigatório, Valentin retoma suas atividades e investe no futuro, transferindo a empresa para um galpão maior (RAZÃO DE SER, 2010), formando assim, o que é hoje a Tramontina.

Atualmente, o grupo empresarial conta com 10 unidades estratégicas de negócio localizadas pelo Brasil, 5 centros de distribuição e 5 escritórios regionais de vendas. Os centros de distribuição e os escritórios regionais de vendas formam juntamente com os departamentos comerciais das unidades fabris, a área comercial do grupo Tramontina, compostos por 300 funcionários. Tais escritórios e centros de distribuição auxiliam as fábricas na comercialização e distribuição dos produtos Tramontina no Brasil, facilitando o contato com clientes e a entrega rápida de mercadorias. Nos centros de distribuição, encontram-se todos os itens vendáveis produzidos pelo grupo Tramontina para distribuição. Tanto escritórios de vendas (ERVs), como os chamados CDs, realizam contatos e visitas com clientes de pequeno e médio porte. Os grandes clientes são atendidos pelas unidades estratégicas de negócio do grupo.

Os serviços ao cliente oferecidos pelo grupo Tramontina incluem o serviço de: pós-venda, promotoria técnica e comercial nos clientes do grupo, representação comercial, gerenciamento de ordem administrativa, ou seja, programação de pedidos, roteiro de entrega e acompanhamento de mercadorias até o cliente, treinamentos a lojas, e SAC (serviço de

atendimento ao consumidor) nos centros de distribuição, escritórios regionais e unidades estratégicas de negócio. Ainda no que se refere à área comercial do grupo, a mesma conta com uma equipe de 600 representantes, separados por linha de produtos, região e clientes, atendendo todo o Brasil. Tais representantes são supervisionados por um coordenador de vendas, alocado em um escritório regional ou centro de distribuição, com metas definidas e projetos estipulados.

A estrutura de serviços do grupo Tramontina inclui a promotoria técnica e a promotoria de vendas, formada, atualmente, por 100 funcionários, os quais fazem o acompanhamento da utilização dos produtos diretamente com os clientes. Os promotores técnicos são coordenados pelas unidades estratégicas do grupo para visitação de clientes, assistências técnicas e demonstra es técnicas dos produtos. As promotoras de vendas são coordenadas pelos escritórios regionais e centros de distribui o, organizando e dando suporte comercial às lojas e clientes do grupo Tramontina.

No que se refere à assistência técnica, atualmente 5 fábricas do grupo possuem o departamento oficializado, com suporte a clientes e consumidores. São 20 funcionários diretamente relacionados com essa área, com o auxílio da promotoria técnica. As demais fábricas atendem o consumidor ou cliente, juntamente com sua área comercial, solucionando problemas e questionamentos que podem ocorrer. Cada unidade estratégica de negócio possui uma administra o própria, com metas e estratégias individualizadas, sendo questões de grande porte discutidas pelo conselho e presidência do grupo. As unidades fabris são formadas por departamentos desde o nível de produ o até administrativos, cada qual com sua hierarquia designada.

A Tramontina é uma empresa 100% nacional que, atualmente, exporta para mais de 100 países, e fabrica 17 mil itens disponibilizados no mercado, abrangendo desde a agricultura até a cozinha, e está presente em 120 países. Todos os itens comercializados são produzidos e nomeados com a marca Tramontina, sendo essa considerada a marca única utilizada pelo grupo empresarial. A missão do grupo Tramontina se destaca como: “A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para os consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida” (RAZÃO DE SER, 2010).

Como valores, o grupo Tramontina alinha sua estratégia   satisfa o do cliente, transparência, trabalho, liderança, valoriza o das pessoas e   devo o. Atualmente, o grupo empresarial possui 6.648 funcionários e, como responsabilidade social aplica diversos

investimentos em cultura, bem-estar das pessoas, entre outras funções essenciais ao seu desenvolvimento.

O quadro 2 retrata alguns fatores da responsabilidade social realizada pelo grupo.

Quadro 2 - Responsabilidade Social Grupo Tramontina, 2012

RESPONSABILIDADE SOCIAL	VALORES INVESTIDOS
FOLHAS E ENCARGOS – FÁBRICAS E CDS	R\$ 195.4673.350
SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	R\$ 3.963.180
PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR	R\$ 7.130.870
PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	R\$ 15.061.452
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – TRAMONTINA PREV	R\$ 4.509.503
INSTITUIÇÕES – CRECHES, SENAI, SESI	R\$ 4.675.432

Fonte: Folheto responsabilidade Social Tramontina (2013).

Com relação aos treinamentos, capacitação e desenvolvimento social, o Grupo Tramontina, no ano de 2012, treinou 3.714 funcionários, totalizando 9.373 horas de treinamento. Treinamentos esses, de média e longa duração, fornecidos gratuitamente aos funcionários. No que se refere à comunidade, a Tramontina possui participação por meio de instituições beneficentes e investimentos culturais. O quadro 3 retrata essa participação.

Quadro 3 - Participação na comunidade Grupo Tramontina, 2012.

PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE	VALORES INVESTIDOS
INVESTIMENTOS PARA INCENTIVO A CULTURA	R\$ 1.557.850
INSTITUIÇÕES SOCIAIS (APAE, CEC, BOMBEIROS, ETC)	R\$ 535.184

Fonte: Folheto responsabilidade Social Tramontina (2013).

Para questões relativas ao meio ambiente, a Tramontina possui o Programa de Gestão Ambiental, no qual investiu no ano de 2012, R\$ 5.548.539, e plantou 8.500 hectares de florestas das mais variadas espécies de plantas. As informações apresentadas retratam a relação que existe entre o grupo empresarial e seus clientes. Para a aquisição dos produtos da Tramontina, muitos clientes exigem certificações de qualidade, ambiental e até mesmo como o fornecedor se comporta em meio à sociedade e para ela.

A marca, nesse caso, é altamente lembrada não somente pela qualidade que ela apresenta, mas por todo o conjunto da responsabilidade social e ambiental que ela exerce

sobre o meio que está inserida. Em pesquisas realizadas pelo Grupo empresarial no ano de 2013, a marca Tramontina representava um nível de 88% na opinião dos clientes nos quesitos transparência e solidez. Palavras como confiança, credibilidade, qualidade foram frequentemente citadas pelos clientes no Brasil, assim como, a preocupação com a responsabilidade social, ou seja, como a Tramontina trata seus colaboradores e sociedade.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A construção e permanência de uma marca forte representa para uma organização o diferencial dentre as concorrentes no atual mercado globalizado. Em conjunto, as operações de serviços que uma empresa deve possuir organizam os processos de forma compassada e com tarefas determinadas.

A gestão das operações envolve uma gama de atividades como controlar o fluxo de informações ou materiais em uma sequência de etapas, oferecendo como resultado a produtividade, a eficiência e o controle de custos. Tal processo abrange não somente a manufatura, como também a área de serviços (SPRING; ARAÚJO, 2009). O setor de serviços tem crescido continuamente no mercado, sendo o serviço nomeado como um insumo para a produção de bens (BRYSON et al., 2004). De acordo com Machuca, Gonzales-Zamora e Aguilar-Escobar (2007), ocorre uma contradição entre a importância dos serviços no mundo real e a pouca atenção dada na pesquisa de Administração de Operações, mesmo que tal tema apareça constantemente em agendas de pesquisa. Assim, mesmo com o crescimento contínuo desse setor, a falta de melhorias de produtividade e a escassez de pesquisas sobre questões operacionais dos serviços, reforçam a carência de pesquisas nessa área da administração e quanto às operações de serviço são relevantes para estudo (CHASE; APTE, 2007).

Com o reconhecimento da contribuição das operações para a estratégia empresarial, o tema operações de serviço vem ganhando um destaque cada vez maior na área da gestão (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004). Nesse sentido, a proposta da pesquisa pode contribuir para um maior aprofundamento do tema operações de serviços, com a ligação na gestão de marcas. Aqui se busca a associação da área de *marketing* com a de operações, buscando explicitar quais as interações existentes, as lacunas a serem estudadas e a contribuição acadêmica que tal associação e as possíveis interferências podem trazer frente ao conhecimento da administração.

De acordo com Webster Junior (2005), a gestão de marcas tem recebido grande atenção do marketing nos últimos anos por ser um tema de interesse de pesquisadores e gestores dessa área. Mas aponta que muitos fatores da gestão estratégica de marcas ainda necessitam ser pesquisadas e investigadas sendo prioridades nas pesquisas e na gestão do *marketing*. Ocorre o apelo por parte dos institutos da área de marketing para a realização de pesquisas sobre experiências que o cliente obtém com produtos, as estruturadas de gestão de marca e suas características, e como mensurar a projeção das experiências do cliente como criadoras de valor à marca.

Como consequência há a carência de investigação no que tange a compreensão de como a estrutura organizacional e do marketing influenciam o desempenho nos negócios. Quais as estratégias eficazes que as empresas devem utilizar para fazer a transição de uma marca mais tradicional, ou uma linha de produtos, para formas mais competitiva de agir e fazer negócios (*MARKETING SCIENCE INSTITUTE*, 2014). Essa relação entre a marca que vem há tempos sendo amplamente estudada, com o serviço ao cliente poderá proporcionar à área das ciências sociais um maior entendimento da relação existente entre as duas temáticas e uma compreensão por parte das empresas de como lidar com os pontos positivos e negativos da estratégia de extensão de marca e sua relação com serviço ao cliente. Nesse ponto, surge a expectativa da relação existente entre os dois conceitos, e percebidos pelo cliente.

Para a gestão de uma marca, são necessárias estratégias centradas, experiência, flexibilidade a mudança e foco nos produtos e conceitos que se quer aplicar a marca para ser reconhecida. Como afirmam Ikeda e Garran (2013), assim como atitudes e experiências facilitam as decisões de compra e consumo, também as marcas assumem uma função preponderante na decisão do consumidor, entre as múltiplas opções existentes tanto para bens como para serviços. Assim, as marcas conseguem se diferenciar da concorrência para reduzirem o esforço do consumidor na hora da escolha, causando encantamento e lhes oferecendo a possibilidade de autorrealização por meio da posse do bem ou serviço oferecido (IKEDA; GARRAN, 2013).

Relacionando dessa maneira marca e serviços, Dickson (2013) afirma que uma empresa que pratica a melhoria constante de atendimento ao cliente, com a busca da superioridade de práticas e rotinas de trabalho, tenderá a se tornar competitivo no mercado e a sobreviver por longos períodos. Fynes e Deburca (2005) relatam que quem presta o serviço necessita compreender os efeitos dos diferentes fatores que o mesmo poderá proporcionar ao indivíduo, e que se o serviço for bem sucedido, a retenção dos clientes e a capacidade de criar

fidelidade à marca será efetuada com maior facilidade. Dessa maneira, ao relacionar o que Fynes e Deburca (2005) mencionam, fez-se relevante estudar essa compreensão dos efeitos do serviço ao cliente e a fidelidade. Os autores ressaltam categoricamente a relação que existe entre marca e serviço ao cliente. Uma vez o serviço ao cliente sendo bem ajustado às necessidades do mesmo, maior será a fidelidade deste perante a marca prestadora, como também a confiança depositada. Com a compreensão dos efeitos dessa relação, tornou-se relevante aprofundar esse contexto, ao pesquisar sobre a extensão de marca e a relação de um serviço ao cliente prestado de forma adequada.

Ao analisar esse contexto, fez-se necessário avaliar o alinhamento da relação entre a estratégia de extensão de marca e as operações de serviço de uma organização, principalmente as operações de serviço ao cliente. Outra contribuição gerada por essa pesquisa é o melhor entendimento das inter-relações entre as diferentes áreas organizacionais das empresas que utilizam a estratégia de marca única e como esse tipo de estratégia interfere nas operações de serviço ao cliente. A relação entre o marketing de uma empresa e as operações, a gestão de marcas sob outra perspectiva de estudo, não somente como marca, mas a análise da estratégia incorporada dentro de uma organização são itens pertinentes para o aprofundamento desse estudo.

Nesse sentido, a justificativa dessa pesquisa reflete sobre as interferências que a extensão da marca, no caso, marca única repercute sobre uma organização e suas operações de serviços, em especial, o serviço ao cliente, e se suas características são positivas ou negativas, frente ao mercado consumidor. Este estudo apresenta contribuições como: em termos acadêmicos colabora com a discussão sobre os temas como extensão de marca e a gestão das empresas que dela se utilizam, versus as interferências na gestão e nas operações de serviço ao cliente que uma marca única gera em uma organização.

Em termos práticos, visa à possibilidade de auxiliar as organizações, ampliando o conhecimento da estratégia de extensão de marca adotada, suas consequências e estratégias de operações de serviços que podem ser adotados para auxiliar na qualidade dos serviços prestados. Outra contribuição da pesquisa é o desenvolvimento do conhecimento da área de ciências sociais, por ampliar a gama de informações relativas à área de operações e de gestão de marcas, em específico a estratégia de extensão de marca, que conforme Chase e Apte (2007) e Webster Junior (2005) apresentam escassez de trabalhos.

Ao investigar esse tema, pesquisando documentos, revisando teorias e entrevistando gestores, funcionários e clientes relacionados à área comercial, mais detalhes foram

descobertos, tanto sobre a área de operações como da gestão de marcas e seus entrelaçamentos. Assim, ao analisar essas percepções de quem convive no dia a dia com esse tipo de estratégia e de operação de serviços, mais contribuições significativas surgiram, ao se contrastar o uso dessa temática com o desempenho de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção dessa pesquisa, fez-se necessário a explanação de alguns pilares teóricos que são: marca, estratégia de marca, extensão de marca, *brand equity*, operações de serviço, serviço ao cliente e a junção da extensão de marca com o serviço ao cliente. No que se refere à marca, o referencial aborda o que significa uma marca, a importância de sua escolha, a relação de uma marca com seus clientes, e seu significado para o mercado e na mente dos clientes. Essa abordagem sobre marca prossegue com algumas divisões do tema, como as estratégias de marca que são utilizadas pelas empresas, sendo uma delas a extensão de marca que é dar a uma linha de produto, uma marca já existente no mercado.

No transcorrer do referencial sobre marcas, é detalhado o *brand equity* ressaltando o valor intangível que uma marca pode gerar. As operações de serviço, evidenciando o que são os serviços no geral e como suas operações são constituídas, ou seja, pela linha de frente, retaguarda e suporte. Em sequência, o serviço ao cliente, abordando seu significado em meio aos serviços no geral e a junção das extensões de marca e o serviço ao cliente, para melhor entendimento.

Dessa maneira, o conhecimento acerca do tema da proposta pesquisa, tornou-se fortalecido pelas bases teóricas já existentes e assim, os resultados analisados, demonstraram novas interações teóricas entre os temas.

2.1 MARCA

As marcas possuem diversas definições e significados, tanto para consumidores que as desejam como para as empresas que tentam consolidá-las no mercado. Segundo Costa (2004) uma marca vale pelo que ela significa. Sua dimensão é formada no imaginário social, aonde ocorre uma avaliação geral da empresa como seus serviços e produtos, e até situações que são ignoradas pelas empresas e pelo próprio consumidor. Sua história começa com a marcação de runas na idade média aonde cada uma possuía seus símbolos próprios. Posteriormente, surgem os códigos heráldicos, marcas militares para reconhecimento, assinaturas de identidade e, com o passar dos anos, a marca surge como uma demonstração de qualidade e segurança dos produtos, um ativo para conservar e atrair clientes (COSTA, 2004).

A ênfase nas marcas tem aumentado significativamente desde o início dos anos de 1990, mesmo tal tema não sendo recente na administração do marketing. Tal situação reflete as pressões das empresas pela mensuração dos resultados dos esforços de marketing, e pela supervalorização da venda de marcas, sendo essas tratadas como ativos da empresa (SOUZA; MELLO, 2012).

Desse modo, marcas podem ser definidas segundo Kotler e Keller (2012) como um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferencia de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. A literatura evidencia que para os clientes e consumidores, as marcas têm valor por fatores como a qualidade e a procedência dos produtos, facilidade de interpretação e processamento de informações, geração de confiança na hora da decisão de compra, e o uso das marcas como dispositivos simbólicos (AAKER, 2003; KELLER, 2003; SOUZA; MELLO, 2012).

De acordo com Figueiredo et al. (2013) as relações dos consumidores com as marcas por eles preferidas, são baseadas na sua grande maioria em significados centrais de autoconceitos formulados por esses indivíduos. Desse modo, uma marca é lembrada na mente dos consumidores pela construção de associações favoráveis que ela proporciona e pelos benefícios psicológicos que a mesma gera, ao atender as necessidades. Ocorre a construção e apresentação dessas associações a outros indivíduos, por meio de escolhas das marcas com base na congruência entre a imagem que a marca proporciona e no sentido que ela incorpora no autoconceito individual (FIGUEIREDO et al. 2013).

As marcas identificam a origem ou o fabricante e permitem que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. As marcas inspiram confiança e sinalizam determinado nível de qualidade, gerando consumidores satisfeitos que podem vir a adquirir os mesmos produtos (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse sentido, torna-se importante o lugar que a marca ocupa na mente do consumidor quando comparada ao concorrente, gerando assim, valor agregado (SANTOS et al., 2009).

Ellwood (2004) menciona que as marcas funcionam como bandeiras, sinalizando ao consumidor um conjunto de características a um produto ou serviço, por meio do seu benefício tangível, consciência ou lembrança do produto. Dessa forma, ocorre uma diferenciação da concorrência por meio desses atributos. Corroborando com o descrito, Ellwood (2004) afirma que a marca pode ser comparada a um balão de gás colorido, flexível e

que pode ser modificado conforme a personalidade ou características que um produto ou serviço possuir, na medida em que o mesmo for utilizado.

Bacha (2005) defende que a marca é uma conquista na mente do consumidor, causando uma posição de exclusividade. Atitudes e experiências facilitam o processo de decisão de compra, mas são as marcas que assumem papel preponderante na decisão de compra, perante um mercado repleto de opções e escolhas, quanto a produtos e serviços (BACHA, 2005). Ainda de acordo com Bacha (2005), as marcas que concentram sua atenção sobre a natureza das relações com o consumidor, induzem resultados como lealdade e resistência à informação negativa sobre aquela marca propriamente dita. Elas se tornam como uma base de interpretação da autoidentidade, essenciais para a construção das relações entre o consumidor e a marca (BECERRA; BADRINARAYANAN, 2013).

Quando ocorre a percepção por parte dos consumidores, de que as marcas apresentam características vinculadas a sua identidade, elas atingem o ponto máximo de sucesso. Os consumidores se identificam com as marcas, formando em seu psicológico um favoritismo e um instinto a favor das mesmas, com o compartilhamento de informações e fornecimento de recomendações e sugestões (KUENZEL; HALLIDAY, 2008; UNDERWOOD et al., 2001). Assim, toda a experiência que o cliente tiver com uma determinada marca, provocará uma reação pessoal, desencadeando um envolvimento desse cliente de diversos níveis, como o racional, emocional, sensorial, físico e espiritual (GENTILE, 2007).

Dessa forma, evidencia-se que a procura por uma marca, envolve desde o racional ao emocional de um indivíduo, devido à similaridade, a tendência, a criação de associações e atitudes como preferências, credibilidade, satisfação e lealdade (BRAKUS et al. 2009; KELLER, 2003). Assim, as marcas podem ser utilizadas pelas empresas como sinais de transmissão de informações sobre seus produtos (ERDEM et al. 2002; SPRY et al. 2011).

Os consumidores no mercado globalizado podem encontrar centenas de marcas. Nesse caso, é impossível para o consumidor desenvolver uma relação profunda com todas elas (KELLER, 2012). A diversidade de marcas faz com que as organizações retenham-se a criar estratégias de relacionamentos que atraiam clientes e, em conjunto, os retenha como seguidores. Qualquer aspecto do conhecimento, direta ou indiretamente, pode influenciar a relação do consumidor. Dessa forma, essas relações formam a motivação, a capacidade e a oportunidade de interação, que formam as marcas ao longo do tempo (KELLER, 2012).

A marca fornece às empresas a memória dos seus produtos ou serviços nos consumidores. Marcas conhecidas, que já são visíveis no mercado, estão mais propensas a serem incluídas no rol de consideração de escolha dos consumidores, aumentando o reconhecimento delas, no mercado e no seu desempenho (HUANG; SARIGÖLLÜ, 2012). A atitude de compra perante uma marca consiste em uma avaliação por parte do consumidor, e o sucesso dos programas mercadológicos irá depender das possíveis e diversas associações favoráveis que o consumidor fizer com a marca (MONTEIRO et al. 2012). Elas possuem um peso essencial na tomada de decisão de compra pelo consumidor, pois permitem a aquisição de produtos com mais confiança e credibilidade e, a partir desse momento, em que o consumidor identifica os atributos de uma marca, cada atributo torna-se conectado em maior ou menor grau (MONTEIRO et al., 2012).

Assim, quanto mais as organizações conhecerem as atitudes dos seus clientes (MONTEIRO et al., 2012) e, dessa forma, gerarem produtos e marcas com significados relevantes as necessidades dos mesmos, mais a marca será reconhecida e estará presente no momento da decisão de compra.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARCA

A definição de uma marca é um momento delicado na vida de um produto ou serviço, pois existem complicadores para a escolha de grafismos e nomes que representem tudo o que se quer comunicar (DUARTE, 2012). Para tal, as empresas se utilizam das estratégias de marca para definirem qual posição e segmento no mercado estabelecer, em consonância com sua estratégia de composto de produto (PINHO, 1996). *Branding* de acordo com Helaey (2008) evidencia o quanto a marca é um processo contínuo entre produtos e clientes para definição de significados e símbolos, para assim tomar parte na mente dos mesmos. *Branding* e estratégias de marca podem ser consideradas termos intercambiáveis. No entanto, estratégia de marca será utilizada no transcorrer do referencial teórico do presente pesquisa.

A busca por estratégias de marca que tornem distintas a oferta dos concorrentes é algo constante no planejamento das organizações. Tais estratégias envolvem a definição de atributos dos produtos, dos serviços oferecidos, do atendimento da marca, que de uma forma ou outra simbolize a empresa no mercado. Assim, é de extrema relevância que as decisões de marketing estejam apoiadas em premissas do mercado, para a prática de ótimas ações

mercadológicas (MACHADO, 2012). Ao possuir uma gestão de marca estratégica, a organização tende a construir uma vantagem competitiva sustentável e agregar valor a seus produtos e serviços (GONÇALVES; GARRIDO; DAMACENA, 2010).

É pela marca que o consumidor simplifica o seu processo de escolha, pois a ela associa um determinado conjunto de crenças (DUARTE, 2012). Marcas raramente são apenas atributos físicos, mas sim, um conjunto de valores e uma filosofia combinada e associada aos próprios valores dos clientes e consumidores, com a construção de um *branding* de atributos na mente dos mesmos (ABOSAG et al., 2012)

Para tal, torna-se fundamental que o nome dado à marca seja sugestivo, que denote um atributo importante e que possa representar uma motivação de compra de um produto. Assim, por meio de estratégias adequadas de marca, é possível transformar a existência de um produto numa relação afetiva, dinâmica e diversificada com os consumidores (NAVACINSKI; TARSITANO, 2012).

Há de se considerar que, quando da criação de uma marca, a mesma apresenta pouco valor, mas na medida em que essa marca conquista os consumidores, esse ativo intangível se torna valioso em certas situações, sendo o grande determinante da organização (DUARTE, 2012). Dessa maneira, estabelecer a estratégia de marca adequada ao contexto que a empresa está inserida, é fundamental para o sucesso de uma organização, delimitando assim o caminho em consonância com a estratégia do composto de produto. Aaker (2003) menciona que a estratégia de marca deve ser influenciada pela estratégia comercial e refletir a mesma visão estratégica e corporativa da organização, estando associada à estratégia da empresa, para que as decisões e ações sejam tomadas em congruência com o planejado (AAKER, 2003). Para tal, as marcas são subdivididas em estratégias para auxiliar as organizações na definição de qual caminho tomar na hora da escolha de uma marca, sendo elas de extensão de marca, de marcas múltiplas e de marca própria.

A estratégia de marcas múltiplas é quando uma empresa desenvolve duas ou mais marcas que concorrem entre si e envolve dar um nome distinto a cada produto ou linha de produtos. Essa estratégia permite conquistar consumidores que são pouco leais às marcas e que querem experimentar novidades (OLIVEIRA, 2008; KERIN; PETERSON, 2007). A estratégia de marcas múltiplas é dar a cada produto um nome diferente e é voltada para diferentes segmentos do mercado (KERIN, 2011). Esse tipo de estratégia é utilizada sob variadas formas, como base de preços, ou reação a marcas concorrentes, sendo que uma vantagem é a utilização de uma marca única para um determinado segmento, não havendo a

possibilidade de que um produto prejudique outro, por serem de linhas diferentes (KERIN, 2011).

Outra estratégia utilizada pelas organizações é a estratégia de marca própria definida como o fornecimento de um produto pelo seu fabricante ao seu revendedor, ostentando um nome escolhido por esse revendedor. Dessa maneira, tendo uma marca própria, o revendedor evita a concorrência de preços até certo ponto, uma vez que, nenhum outro concorrente é detentor de uma marca semelhante (KERIN; PETERSON, 2007).

A estratégia de extensão de marca procura estender o uso de marcas de sucesso para lançar novos produtos ou modificar características já existentes de determinado produto. Essa prática gera economia nos custos de desenvolvimento e lançamento, resultados mais rápidos, diminuição do risco de fracassos e maior ênfase à marca original que se tornará mais forte e atualizada (PINHO 1996; OLIVEIRA, 2008). Tal estratégia será desenvolvida na próxima seção com maiores detalhes, para melhor compreensão e relação com a pesquisa proposta.

2.2.1 Extensões de marca

As organizações em meio à concorrência necessitam escolher estratégias para entrada de novos produtos no mercado. Desde a escolha do tipo de produto, de qual necessidade irá atender, formato e *design*, faz-se necessário escolher a estratégia de marca a ser adotada.

Kotler e Keller (2012) definem extensão de marca como o processo em que uma organização utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Essa estratégia surgiu, para facilitar o lançamento de novos produtos por empresas que já detinham uma marca forte no mercado, utilizando-a como benefício para aceitação desses novos produtos e minimizando riscos (VOLCKNER, 2010).

As associações da marca mãe, as demais lançadas pelas empresas, possuem na memória do consumidor uma base cognitiva com a presença de diversas informações de significado da marca já experimentada, com a geração de um sentido ao longo do tempo, com relação às demais extensões (HOMER, 2008). Assim, os determinantes mais importantes dos clientes e consumidores perante a uma extensão de marca, refletem-se na similaridade percebida entre marca mãe e a extensão, o grau com que o cliente ou consumidor percebe o novo produto e a qualidade percebida (VOLCKNER, 2010).

As extensões de marca permitem aos clientes e consumidores, desenvolverem competências na hora da decisão de compra, com a comparação de recursos e deliberação dos mesmos (SRIVASTAVA; SHARMA, 2013). A qualidade percebida de acordo com Meyvis et al. (2012), é um dos fatores do comparativo entre as marcas em um meio globalizado. Keller (2003) argumenta que para as organizações, uma forma de alavancar uma marca e manter seu valor perante as demais concorrentes, é a utilização de extensões com características de renovação a uma determinada marca, ampliando o interesse e o gosto do cliente. Desse modo, as extensões de marca são utilizadas para conectar um produto a uma determinada marca mãe com seus principais clientes e consumidores, expandindo seu alcance de propagação, aumentando sua presença na memória, fortalecendo sua imagem e fornecendo aos indivíduos a oportunidade de experimentarem o novo (APOSTOLOPOULOU, 2002).

Assim, os consumidores ou clientes, ao experimentarem um novo produto de uma marca já existente, podem se utilizar de seu conhecimento e experiência prévia, para avaliar a extensão (KELLER, 2003). As associações positivas que esses clientes ou consumidores possuem de uma marca mãe, podem facilmente ser transferidas para a extensão, beneficiando a estratégia escolhida pela organização e, por sua vez, trazer para a empresa, clientes novos que não detinham a experiência anterior com a marca mãe (KELLER, 2003).

Uma vez que uma determinada marca passa a não ser mais uma extensão, e é substituída por outra, os consumidores podem perder suas associações mentais, sua percepção da imagem da marca, da qualidade do produto e sua lealdade perante a marca antiga. Caso eles optarem por adquirir produtos de outra marca, a marca antiga perde participação de mercado e lucros. Desse modo, quando uma transferência de valor de marca torna-se fundamental, e esse valor seja transferido em essência para minimizar os efeitos de perdas sobre a marca mãe (DELASSUS; DESCOTES, 2012).

Ocorre no marketing, uma busca por pesquisas dos fatores que possam influenciar os clientes e consumidores a aceitarem as extensões de marca. O que se obtém como resultado é o ajuste existente entre uma marca-mãe e a extensão, demonstrando o quanto a semelhança ou o conhecimento já existente sobre determinada marca é relevante para o processo de decisão (KELLER, 2003; KIM et al., 2013). Consumidores e clientes com forte relação com uma marca, visualizam as extensões como um parceiro favorável da marca-mãe, proporcionando à organização um resultado positivo de relacionamento e de relação forte com atributos pela marca apresentada (KIM et al., 2013).

Aaker e Keller (1990) mencionam após pesquisas, que a transferência de associação positiva de uma extensão está relacionada com o grau de similaridade que o consumidor percebe entre o produto original e sua extensão. Assim, a experiência e o conhecimento já existente com a marca-mãe e o consumidor, o faz entender que a extensão nada mais é do que algo positivo e de confiança.

No entanto, nem todas as extensões de marca obtêm o mesmo nível de sucesso. Extensões de marcas mal sucedidas podem prejudicar a imagem da marca mãe e desvalorizar seu *brand equity* (SRIVASTAVA; SHARMA, 2013). De acordo com Tavares (2003) as extensões de marca podem levar ao enfraquecimento da linha de produtos, declínio das relações comerciais e a perda de posicionamento na mente dos clientes e consumidores pela superutilização.

Kerin (2011) menciona que o uso das extensões de marca em demasia pode provocar a diluição do significado de uma marca para os clientes e consumidores. Esse tipo de estratégia pode ser considerado complexo, pois obriga a organização a descobrir formas de operar com o mesmo profissionalismo em áreas novas e desconhecidas, que ainda necessitam de maior conhecimento. Sendo assim, as empresas devem evitar a egocentrização, que significa privilegiar somente a visão interna da empresa e do negócio, e não a referência externa, que seria a visão dos clientes e consumidores (TAYLOR, 2005).

Cabe à organização definir se a estratégia de extensão de marca é a mais adequada a ser utilizada, com o fortalecimento de sua base e estrutura (TAYLOR, 2005), levando em consideração os efeitos positivos e negativos que a mesma pode proporcionar.

2.2.2 Brand equity

O poder de marca é utilizado pelas organizações estrategicamente para alavancar vendas e tornar-se competitiva no mercado, por ela atingir o emocional e atender as necessidades dos clientes. Esse valor dado à marca pode ser patrimonial como também o diferencial competitivo entre um produto e seus concorrentes (NAVACINSK; TARSITANO, 2012).

No que tange a *brand equity*, o mesmo possui por definição, de acordo com Kotler e Keller (2012) o valor atribuído a bens ou serviços. É o modo pelo qual os clientes e

consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, preços, participação no mercado e lucratividade gerada por essa marca. É o reconhecimento que os clientes e consumidores possuem acerca de um produto ou serviço (DELASSUS e DESCOTES, 2012).

Brand equity pode ser interpretada como resultado dos efeitos das atividades de marketing projetadas para a criação de associações positivas, fortes e únicas na mente dos clientes e consumidores, aonde ocorre o vínculo da percepção e da ação positiva para a marca. (AAKER, 2003). Pode ser considerado como um sinônimo de associação da marca, aonde é vinculado seu desempenho no mercado, quanto afeta a mentalidade ou a decisão de compra do cliente e consumidor, volume de vendas, e qual o valor criado pela marca à empresa geradora da mesma (HUANG; SARIGÖLLÜ, 2012).

De acordo com Chiambi e Gonçalves (2010) a teorização do conceito de *brand equity* no âmbito da globalização, nas práticas de marketing e na pluralidade de perspectivas, pode ser considerada como um ativo intangível representado por seu nome e sinaliza para o cliente e consumidor a origem do serviço ou produto adquirido.

Aaker (1991) e Keller (1993) fornecem esquemas conceituais, no que tange ao valor da marca. Esses estão associados com as variáveis de resposta do cliente e consumidor em bases de consumo como lealdade à marca, consciência do nome, qualidade percebida e outras associações da marca. Na base relativa ao conhecimento e criação de valor da marca, surgem dimensões como o reconhecimento da marca e a sua imagem.

O conceito de *brand equity* possui perspectivas tanto financeiras como de marketing. O *brand equity* entra como uma estratégia para as organizações que pretendem investir na marca, possibilitando o gerenciamento adequado e a coordenação coerente de uma marca consolidada e valorizada no mercado. O desafio dessa construção é compreender os elos entre os ativos da marca e o desempenho futuro, de forma que as atividades dessa construção possam ser justificadas e trabalhadas adequadamente ao longo prazo (CHIAMBI; GONÇALVES, 2010).

Do ponto de vista financeiro, uma marca pode ser valorizada monetariamente para propósitos contábeis, de fusão, aquisição ou investimentos, (COSTA; ALMEIDA, 2012) como também aplicar a um produto entrante no mercado, valor pelo já existente dessa marca (KIMPAKORN; TOCQUER, 2010). Mas, pelas vias do marketing, a marca é interpretada como uma perspectiva do cliente e consumidor localizada em sua mente. A busca por esse entendimento da mente do cliente e consumidor faz com que as organizações criem

programas de marketing para a construção da sua marca (KIMPAKORN; TOCQUER, 2010) potencializando esses esforços e assim permitindo uma maior compreensão desse comportamento (KELLER, 1993). A valorização de uma marca possibilita a inserção de programas para atrair novos clientes e consumidores e reconquistar antigos, por meio da qualidade, lealdade e satisfação proporcionada (CHIAMBI; GONÇALVES, 2010).

De forma geral, várias são as definições de *brand equity*, mas pode-se afirmar que o essencial desse tema é as organizações entenderem o quanto à construção de uma marca deverá criar significados por meio de imagens e performances, criar sentimentos e julgamentos, levando a construção de um relacionamento com o cliente de lealdade e de associação mental (KELLER, 2003). O núcleo de uma marca está assentado na construção da diferenciação das marcas na mente dos clientes (KIMPAKORN e TOCQUER, 2010) e a busca por essa diferenciação, é o diferencial em meio à concorrência.

O *brand equity* possui 5 categorias de acordo com Aaker e Joachimsthaler, (2000), Aaker (1998), Chiabi e Gonçalves (2010) e CHI-SHIUN et al. (2010) de ativos e passivos ligados a uma marca, criando valor ao cliente e consumidor e a empresa e responsáveis pela construção *do branding*:

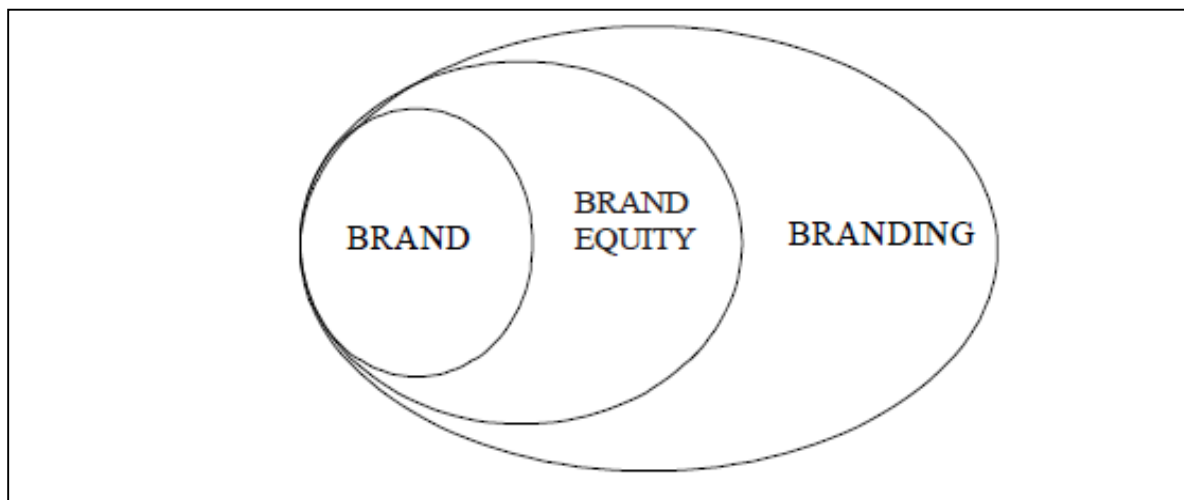
- (a) lealdade à marca: uma alta lealdade à marca reduz a vulnerabilidade da ação competitiva, implica em melhores negócios com o mercado, uma vez que, os consumidores possuem expectativas contempladas pela marca; a lealdade dos consumidores agrega valor à marca reduzindo os custos de marketing, alavancando comercialmente a marca, atraindo novos consumidores e postergando o tempo de resposta dos concorrentes. Para Aaker (1998), os consumidores não gostam de admitir que errem e tendem a racionalizar as suas decisões passadas, existindo assim uma inércia com relação à escolha do consumidor, privilegiando o que lhes é familiar, confortável e garantido;
- (b) conhecimento da marca: as pessoas tendem a comprar marcas reconhecidas por se sentirem confortáveis e confiantes no que já é familiar; gera como agregação de valor o reconhecimento, simpatia pela marca, sinal de comprometimento, e a marca sendo considerada uma opção de compra pelo consumidor dentre as demais ofertadas no mercado (AAKER, 1998);
- (c) qualidade percebida: característica mensurável da marca, que influencia diretamente o poder de compra e a lealdade à marca; Aaker (1998) menciona que

a qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor possui sobre a qualidade geral de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas pretendidas por ele no mercado. É uma avaliação subjetiva do consumidor, com base em valores e critérios individuais. Tal categoria agrega valor à marca por meio da razão de compra, a diferenciação e posicionamento da mesma no mercado, e na extensão de marca, sendo que a qualidade percebida de uma marca, quando associada a um tipo de produto, impacta na avaliação da qualidade percebida das extensões desta marca a outros tipos de produtos (AAKER, 1998);

- (d) associação da marca: uma associação forte possibilita a extensão de uma marca, um estilo de vida, credibilidade, segurança, que pode mudar a experiência de uso do mercado; quanto mais intensa for a experiência do consumidor com a marca, maior será a força de associação a sua memória. Tal categoria agrega valor à marca por meio do processamento e encontro da informação, ou seja, as associações à marca atuam como elementos para resumir as informações relativas a ela; estabelece diferenciação e posicionamento, propiciam a razão de compra, criam atitudes positivas com relação à marca e geram base para as extensões, permitindo a outros produtos a transferência da mesma associação (AAKER, 1998);
- (e) outros ativos da empresa: ativos relevantes devem estar associados à marca, sendo valiosos se puderem impedir ou inibir ações dos concorrentes de erodir a lealdade dos consumidores.

Desse modo, é possível considerar a gestão da marca como um processo que irá gerar valor e importância à marca, maximizando seu efeito no processo de concorrência no mercado. Essa relação entre marca, valor e o *branding* da gestão de marcas, pode ser analisado na figura 1 que expressa o manifesto de suas interligações por meio das ações para com o mercado (CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2009).

Figura 1 - Relação entre marca, *brand equity* e *branding*



Fonte: Crescitelli e Figueiredo (2009).

Ao analisar a figura, percebe-se que a marca gera valor e nesse processo de gestão, tanto marca como *brand equity* e *branding*, são complementos um do outro, resultando numa maior valorização da marca em si no mercado e em meio à concorrência. Dessa forma, entende-se a figura entre círculos e a sua inter-relação no contexto que é a marca e, por consequência, na mente do consumidor.

O valor da marca ou *brand equity* permite às organizações guiar as estratégias de *marketing*, fazer extensões de marca de valor, avaliar efetivamente as ações e decisões de marketing que são implantadas, verificar o grau de posicionamento da marca e atribuir valor financeiro as transações da organização. É um recurso estratégico chave para sustentar posições competitivas da empresa (AILAWADI; LEHMANN; NESLIN 2003; CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2009). Inferindo com o exposto pelos autores, percebe-se a importância do valor de marca associado à extensão de marcas aonde Kotler e Keller relatam na seção 2.2.1 que são formas de lançar um produto já existente no mercado, com um valor adicional já incorporado facilitando sua comercialização.

Desse modo, pode-se evidenciar por meio das características e definições do *brand equity*, que os aspectos intangíveis devem ser considerados pelas organizações como relevantes, pelo fato de serem importantes fontes sustentáveis de vantagem competitiva (CHI-SHIUN et al. 2010). Não somente o financeiro deve ser considerado e medido, mas também as informações e expectativas que os clientes ao usufruírem do produto expressam para assim construir uma marca de valor. Em outras palavras, quanto mais a marca cumprir com as

expectativas das partes interessadas, mais valioso se torna o seu *brand equity* (CHI-SHIUN et al. 2010).

2.3 OPERAÇÕES DE SERVIÇO

Os serviços possuem diversas definições e conceitos no meio acadêmico, mas o que ressalta a eles é a experiência proporcionada ao cliente e a agregação de valor ao se estabelecer uma relação entre serviço e o consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Cada vez mais as organizações necessitam incorporar serviços a suas operações, para satisfação de clientes exigentes, que buscam qualidade tanto no produto como na prestação oferecida.

Serviços, de acordo Kotler e Keller (2012, p. 382) são descritos como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Zeithmal e Bitner (2003) mencionam que os serviços são atos, processos e performances, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. Gronroos (2004) descreve como sua própria definição que serviços é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que é fornecida como solução aos problemas dos clientes. Já Lovelock (2001) relata que os serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para o cliente em tempos e lugares específicos.

A busca por maior conhecimento na área das operações de serviço faz-se necessária pela suposição de que o serviço por natureza, opera de forma semelhante à produção manufatureira, ou seja, em seu núcleo de operação, circunda a transformação de produtos em sua entrada, e uma saída de um conjunto de processos (PRAJOGO, 2006). Lovelock e Wirtz (2006) retratam que os serviços apresentam quatro características chaves: intangibilidade, percibibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade.

A inseparabilidade de acordo com Prajogo, (2006), ocorre porque o serviço acontece com a presença dos clientes, com sua interação, contato e envolvimento, trazendo complexidade para a gestão das operações de serviço. Essa característica do serviço pode, até certo grau, influenciar o resultado das operações fazendo com que as organizações atentem-se não somente nos serviços finais, mas também ao processamento do mesmo e sua entrega.

A intangibilidade é outra característica dos serviços que faz com que a qualidade oferecida seja mais difícil de ser monitorada e controlada, por não ser possível tocar o serviço que está sendo oferecido. A heterogeneidade aumenta a complexidade dos serviços, pois cada serviço prestado a cada cliente se torna diferente pelo fato das expectativas e percepções desses clientes variarem (PRAJOGO, 2006). Em conjunto, Prajogo, (2006) menciona a perecibilidade dos serviços, que é a capacidade de não armazenamento dos mesmos, levando a dificuldade de geração da previsão da demanda das operações de serviço de uma empresa.

Sobre as operações de serviços, estas passaram por diversas etapas ao longo da história. No final do século XIX, a Revolução Industrial preparou a economia, com uma força de trabalho deslocada quase que integralmente para a fabricação (CHASE; APTE, 2007). Apesar do desenvolvimento acentuado de técnicas e mecanismos fabris, a partir de meados do século XX, percebe-se que a economia terceirizava-se, gerando uma necessidade de controle para as operações que geravam serviços (CORRÊA; CORRÊA, 2004). Essas operações eram vistas como atividades econômicas residuais, que na época foram rotuladas de “outras” atividades, sendo essas produtivas e não produtivas (CHASE; APTE, 2007).

No entanto, nos tempos contemporâneos, Fisk (2011) aborda que as organizações estão se movendo para um mundo em que o propósito central é servir as necessidades dos clientes. Assim, o cliente torna-se parte superior da pirâmide e a razão para que a organização exista. Quanto mais variedade existir no mercado no que se refere a pessoas, idades, etnias, renda e nacionalidades, maiores serão as exigências por serviços padrões e de alta qualidade. Se o cliente tem particularidades, ou é diferente, deve ser atendido dessa forma pelas empresas (FISK, 2011).

Evidencia-se, portanto, que a maior parte do conhecimento acumulado no campo da gestão da produção foi originada no ambiente de manufatura, mas as operações de serviço surgem para alçar a vantagem competitiva que faltava às organizações, para alavancagem de seus negócios. Na realidade, quase todas as empresas produzem ou fornecem um composto de bens e serviços, resultando num pacote oferecido ao cliente, justamente evidenciando a agregação da vantagem competitiva e reforçando esse contexto (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004).

2.3.1 Aspectos estruturais e gerenciais das operações

Seguindo tal raciocínio abordado na seção anterior, uma organização deve estar atenta à implantação da abordagem diferencial dos serviços citado por Santos, Varvakis e Gohr, com a utilização de uma linguagem sistemática do processo, para a não ocorrência de falhas (CHIMENDES; MELLO; PAIVA, 2008). Desse modo, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) mencionam que, ao criar um projeto de controle dos serviços, dentro das atividades de linha de frente e retaguarda, ocorre uma oferta consistente de serviços para alcance da visão estratégica da organização, resultando na superação das expectativas dos clientes atendidos. Tais aspectos são classificados como aspectos estruturais e gerenciais para a prestação de serviço.

Para o atingimento desses aspectos, de acordo com Larentis et al., (2013), faz-se necessário que as empresas tenham um relacionamento positivo com clientes, de acúmulo e troca de informações, conhecimento do mercado, permitindo assim que práticas e percepções adquiridas dessas interações, sejam aplicadas nas empresas resultando na melhoria dos serviços.

No que se refere às estratégias de gerenciamento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) ressaltam elementos bases e possíveis, como o gerenciamento da oferta que ajusta a capacidade do serviço à demanda existente; o gerenciamento da demanda, que divide a demanda com o desenvolvimento de serviços complementares; o gerenciamento de filas com a configuração de filas de atendimento; o gerenciamento de relações de fornecimento de serviços com interações entre fornecedores e clientes; o gerenciamento de bens facilitadores, com organização de estoques associados à prestação de serviços; e o gerenciamento de projetos com o planejamento e programação das atividades necessárias para a realização de um projeto bem sucedido.

Estratégias de gerenciamento da demanda envolve a manutenção das flutuações excessivas das demandas nos serviços. Com essa manutenção ocorre uma amenização da demanda proporcionando ao processo, variações cíclicas reduzidas. O gerenciamento da capacidade faz uso da capacidade de programar diariamente os turnos de trabalho para adequar a capacidade do serviço à demanda e suas variações (FITZSIMMONS; FITZIMMONS, 2005).

O gerenciamento de filas envolve a adequação dos tempos de espera dos clientes garantindo a eficiência e impedindo que os clientes sejam afetados negativamente pela própria espera (DAVIS et al. 2001). A estratégia de gerenciamento de relações de fornecimento de serviços com interações entre fornecedores e clientes é uma abordagem de sistemas que reconhece a dualidade existente entre cliente-fornecedor, encontrada no fornecimento de serviços. Como os clientes são fornecedores de subsídios significativos do processo do serviço, o gerenciamento proposto por essa estratégia possui implicações, no que se refere à relação que existe entre o cliente e o fornecedor, ou seja, sua interação no processo (FITZSIMMONS; FITZIMMONS, 2005).

O gerenciamento de bens facilitadores faz parte de um serviço que envolve o equilíbrio entre custos, serviço ao cliente e sistemas de informação. Tal estratégia envolve o controle dos estoques de serviços, com a identificação do volume de pedidos e desenvolvimento de modelos por quantidade para várias aplicações. Por fim, a estratégia de gerenciamento de projetos é constituída pela divisão de um cronograma de trabalho e a formação de uma equipe. É o planejar, programar e controlar as atividades de projeto para alcançar o seu término no tempo previsto, dentro do orçamento e atendendo as expectativas de desempenho (FITZSIMMONS; FITZIMMONS, 2005).

Por outro lado, as operações de serviços envolvem atividades com alto contato com o cliente, diferente da manufatura, aonde esse contato não é tão eminente. De acordo com essa diferenciação, podem-se classificar as operações de serviço conforme o grau de contato com o cliente: operações de linha de frente ou *front-office* e as operações de retaguarda ou *back-room* (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2005)

Gronroos (2003) menciona a linha de frente que apresenta a interação com o cliente, sendo este pessoal ou não, incluindo sistemas e recursos operacionais, pessoal de contato, equipamentos e recursos físicos. Essa etapa é visível aos olhos do cliente. Nesse tipo de operação, a percepção de qualidade do serviço prestado é percebida pelo cliente pela posição que o pessoal da linha de frente assume. Se positiva essa percepção, ocorre um gerenciamento de criação de uma orientação do serviço para o cliente (FITZIMMONS; FITZIMMONS, 2005).

A interação resultante desse tipo de operação de linha de frente conta com um elemento de controle percebido por ambas as partes. O pessoal de linha, ao tentar controlar o comportamento do cliente, transforma seu trabalho mais linear e gerenciável. O cliente, por sua vez, tenta controlar o encontro do serviço para obter o melhor benefício possível

(FITZIMMONS; FITZIMMONS, 2005). Nas operações de linha de frente, os funcionários necessitam possuir habilidades superiores, pois os níveis de atividades dessas operações são incertos, sendo que os clientes definem no momento da demanda, ou em alguma extensão, o próprio serviço (NEUMANN, 2013).

A etapa da retaguarda existe para apoiar o processo de prestação de serviço, com suporte gerencial, físico e de sistemas, para que o serviço seja executado dentro dos padrões estabelecidos pela organização ao cliente. Essas operações de baixo contato com o cliente podem ser separadas fisicamente das operações de linha de frente, mas avaliando a necessidade de comunicação entre as operações, para visibilidade da demanda do cliente. A vantagem desse tipo de separação, da linha de frente e retaguarda, é a possibilidade de programação e ajuste da capacidade das operações de *back-office*, da mesma forma que a área produtiva de uma empresa opera para suprir sua demanda produtiva (NEUMANN, 2013).

Ao se fazer uso de estruturas de linha de frente e retaguarda em operações de serviços, com o compartilhamento de informações entre empresas, ou somente com clientes, ocorre ao final, um serviço de melhor qualidade e mais adequado às necessidades desses clientes. Essas interações se tornam cruciais para que o serviço seja prestado de maneira como as organizações prometeram ao mercado (LARENTIS et al., 2013).

No que se refere à qualidade, de acordo com Murti, Deshpande e Srivastava (2013) a entrega de alta qualidade de serviço aos clientes oferece às organizações uma oportunidade de diferenciar-se em mercados competitivos como vantagem competitiva. Não é mais suficiente apenas manter o negócio, faz-se necessário avançar em diferenciais se a empresa quiser alcançar um futuro sustentável. Qualidade em serviços em um ambiente mutável como dos tempos atuais, é possuir o equilíbrio entre as percepções e expectativas dos clientes. É atender e superar essas expectativas (BHAT, 2012).

Ao analisar as operações de serviços evidencia-se que, antes de um cliente adquirir um serviço, eles possuem determinada expectativa, baseada em suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e a propaganda. Após a aquisição e o consumo do serviço, esses mesmos clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam do que foi oferecido (LOVELOCK; WIRTZ, 2006), ou seja, sua satisfação.

Satisfação segundo Oliver (1980), é definida como o resultado de uma avaliação, que envolve uma comparação efetuada pelo consumidor entre o resultado de uma negociação e

uma referência anteriormente existente. Quando ocorre resultado igualitário ou superior ao que o cliente espera, ocorre a chamada satisfação. A satisfação está intimamente relacionada com o atendimento das necessidades explícitas e implícitas do consumidor, por meio do conjunto de características ou atributos de produtos ou serviços. Assim, descobrindo-se quais atributos podem satisfazer as necessidades dos clientes, ocorre à mensuração da importância para o consumidor e o grau de desempenho de cada um, em meio à concorrência (TONTINI; SANTANA, 2008).

A satisfação do cliente, por sua importância, constitui um elemento chave nas estratégias de negócio das empresas que procuram sobreviver e alcançar a vantagem competitiva no mercado pelo seu desempenho. Tais sentimentos de satisfação surgem quando os clientes realizam comparações de suas percepções do desempenho do produto ou serviço, às suas expectativas (CARO; GARCIA; 2007; OLIVER, 1980). Outra definição de satisfação é a mencionada por Kotler e Keller (2006), definida como uma sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação às expectativas iniciais desse indivíduo. Desse modo, satisfação pode ser considerada como uma função comparativa de desempenho e expectativas percebidos.

Para que a satisfação do cliente seja alcançada, as operações de serviço necessitam de abordagens diferenciadas no que se refere às características do produto e do processo, mais evidentes e influenciadoras. Assim, se faz necessário que as empresas entendam o que significa em essência os serviços e que considere as suas particularidades, focalizando os processos de linha de frente e a percepção do cliente (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004). Portanto, todo o ciclo de produção do serviço significa “como” o cliente recebe o serviço, sendo que sua participação é ativa tanto no processo em si, como no próprio resultado (MALDONADO et. al, 2009).

Assim, Sakurada e Miyake (2009), relatam que é essencial o entendimento que na produção de um serviço, o processo em si não somente cria o produto, como também o entrega ao cliente. Em outros tipos de serviços, o próprio cliente se torna participante do processo, com a avaliação das estruturas fabris ou por meio de representantes, para que o bem produtivo seja fornecido de acordo com o esperado, alcançando a competitividade (CORREA; CORREA, 2004). Desse modo, as operações de serviço não somente sustentam como também impulsionam o desempenho competitivo das empresas (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004).

Dentre as diversas variáveis que envolvem as operações de serviço, um item que se sobressai aos demais devido à pesquisa desse trabalho, refere-se ao serviço ao cliente, que será detalhado no item que segue dessa metodologia.

2.4 SERVIÇO AO CLIENTE

Quando se afirma que serviços são intangíveis, incertos, não podem ser estocados, entre outras características, têm-se uma definição clara da complexidade que os mesmos representam para clientes e organizações. Em um mercado altamente competitivo, ser o diferencial em determinada estratégia, ou contexto, é a vantagem competitiva que faz da organização a líder de mercado. Mas para isso, é preciso desvendar essa complexidade para usufruir dos benefícios de um processo de serviço adequado ao cliente e à empresa.

Os serviços possuem classificação, e uma dessas classificações é o serviço ao cliente. Serviço ao cliente pode ser definido como uma oferta complementar ou ampliada dos serviços, com valores adicionais significativos (GROONROS, 2004). IRISH (2009) menciona que serviço ao cliente é uma filosofia que permeia todas as práticas de uma organização para atender às necessidades de clientes de forma benéfica a todos os interessados, envolvendo a facilitação da satisfação e lealdade do cliente.

O desenvolvimento histórico do serviço ao cliente possui 3 fases: emergente, exploratório e autêntico.

Na fase emergente, a origem do desenvolvimento do serviço ao cliente surge no final dos anos 60. Nessa fase inicial, houve um reconhecimento de que a empresa tinha o controle de produzir um serviço, mas também valorizar o cliente de algum modo. Na fase exploratória, a atenção das empresas direciona-se às áreas práticas, incluindo uma atenção diferencial ao cliente, com auditorias de atendimento, garantias de serviço, valorização do cliente interno e desenvolvimento da preocupação da qualidade com o serviço prestado (IRISH, 2009).

Tais mecanismos começaram a evidenciar para a organização e a importância de prometer certas condições aos clientes e, no caso que houvesse falhas no serviço, a compensação dos mesmos. Na fase da autenticação, ocorre o avanço das operações de serviço ao cliente para a gestão do relacionamento. Tal fase expressa o reconhecimento do serviço ao

cliente como sendo essencial para uma empresa, e do marketing interno, como parte integrante de um processo em constante manutenção (IRISH, 2009).

Vandermerwe e Rada (1988) argumentam que existem três razões para as empresas de manufatura utilizar-se da servitização ou oferta de serviços: para bloqueio de concorrentes, para reter clientes ou consumidores e para aumentar o nível de diferenciação dessa empresa no mercado. Ou seja, servitização no âmbito do serviço ao cliente é uma forma de redução de riscos para os clientes e agregação de valor ao uso dos produtos que são ofertados por uma organização.

Assim, o serviço ao cliente está intimamente relacionado a realizar um serviço especializado e diferencial ao cliente do produto revendido, sendo que todos os fatores como dúvidas, assistências, devem ser fornecidas para sanar a necessidade do cliente. Realizando um serviço ao cliente de qualidade, a organização de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), pode construir e fortalecer relacionamentos. Diversas variáveis surgem ao se tratar de serviço ao cliente: criação de valor pelo que foi realizado, qualidade exposta do serviço, o relacionamento criado e a experiência do cliente perante a situação vivenciada. Serviço ao cliente não deve ser encarado como uma forma restrita de venda, mas sim, um adicional de uma gama de produtos que são oferecidos, fazendo com que o cliente se sinta seguro, caso ocorra alguma eventualidade.

Tratar de serviço ao cliente conforme Milan (2005) é uma forma de agregação de valor aos clientes, ampliando os benefícios provenientes da oferta de cada empresa. Não basta apenas imitar a concorrência bem-sucedida, é pertinente que a empresa esteja orientada para o mercado, com um melhor entendimento de seus clientes, fazendo por meio de seus diferenciais competitivos, com que os clientes atuais mantenham preferência por determinada marca ou fornecedor e, conseqüentemente, atrair novos. Surge assim, o serviço ao cliente com a consolidação de uma significativa oportunidade de diferenciação perante os competidores (MILAN, 2005).

A busca central do serviço ao cliente em uma organização refere-se à repetição de compras do cliente, resultando assim em uma maior lealdade e retenção. Ao se criar esse tipo de valor, o ciclo do serviço ao cliente se completa, com a ocorrência da manutenção do cliente no momento anterior a experimentação do produto ou serviço e, posteriormente, quando do conhecimento do produto. Ações essas fidelizadoras, tendo como resultados, relacionamentos duradouros e facilidades dos processos de compra (VAVRA; PRUDEN, 1998). O serviço ao cliente pode ser entendido em três dimensões de acordo com La Londe e Zinszer (1976):

- (a) como uma atividade;
- (b) em nível de desempenho;
- (c) como uma filosofia.

O serviço como uma atividade, é o processo gerenciável, ou seja, a atividade que é realizada e pode ser monitorada e controlada para que este transcorra nos moldes pré-estabelecidos; o serviço como nível de desempenho, reflete a mensuração, ou seja, se o serviço obtiver um resultado positivo perante o cliente, e este puder ser monitorado, mensurado, obtém-se o nível de serviço do serviço executado; o serviço como filosofia envolve a filosofia de gestão, ou seja, a importância da função do marketing nesse contexto, com a finalidade de orientação para o cliente (LA LONDE; ZINSZER, 1976).

De acordo com Ballou (2004), o serviço ao cliente é um componente essencial da estratégia de marketing e está intimamente relacionado à interação entre fornecedor e cliente, sendo formado por três elementos básicos: pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais.

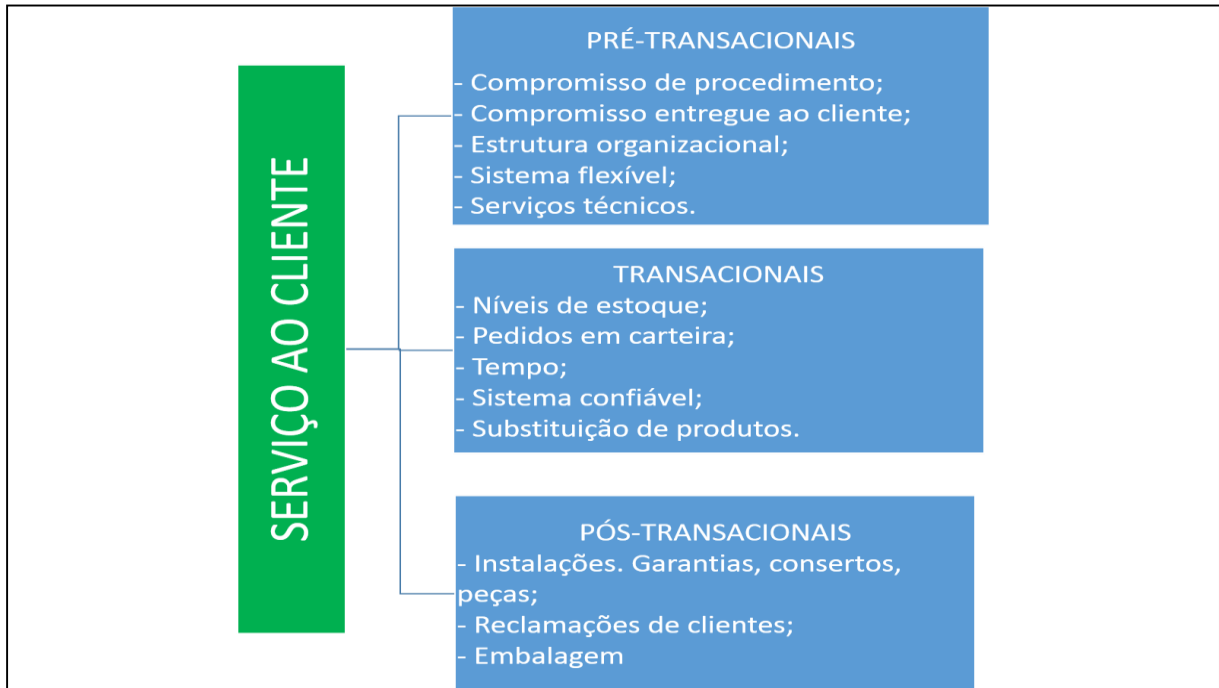
Os elementos pré-transacionais, proporcionam um bom ambiente para a realização do serviço ao cliente, aonde ocorre o estabelecimento de planos de contingência para enfrentar falhas no andamento normal do serviço e flexibilidade do sistema de entrega de serviços (BALLOU, 2004; MILAN, 2005). Tais elementos estão relacionados aos programas da empresa, sendo que ocorre sua utilização com vista a atrair estímulos de atração do consumidor e fazer com que o mesmo efetive a transação comercial com a organização (LA LONDE; ZINSZER, 1976; PARENTE, 2000).

Os elementos transacionais referem-se aos atributos que resultam diretamente na entrega do produto ao cliente. Eles se refletem no tempo de entrega, exatidão na especificação do pedido, nas condições das mercadorias na entrega e na disponibilidade de estoques. São atributos diretamente envolvidos na performance da função da distribuição física e oferecidos durante a operação comercial (LA LONDE; ZINSZER, 1976; PARENTE, 2000; BALLOU, 2004; MILAN, 2005).

Os elementos pós-transacionais representam o elenco de serviços necessários para dar suporte ao produto no campo, quando estiver em uso e, após o processo de compra como garantia do produto, reposição de peças, assistência técnica, atendimento às reclamações dos clientes, devendo ser planejados nas fases pré-transacionais e transacionais (LA LONDE; ZINSZER, 1976; PARENTE, 2000; BALLOU, 2004; MILAN, 2005). Na figura 2 retrata-se

melhor o entendimento dos elementos formadores do serviço ao cliente, com alguns exemplos:

Figura 2 - Elementos do serviço ao cliente



Fonte: Milan (2005) adaptado de La Londe e Zinszer (1976).

Ao analisar a figura 2, muitos clientes tomam a decisão de compra não somente de acordo com o preço do produto, mas também pelo alcance do nível de serviços às suas expectativas e necessidades. Assim, faz-se necessário que o serviço ao cliente denote qualidade e valor para o cliente, durante e após o seu uso ou uso do produto ou serviço.

Infere-se, portanto, que tanto indústrias de manufatura como as de serviço, quando há a entrega de uma qualidade percebida alta e a geração de valores, ocorre a produção de benefícios mensuráveis tanto no que remete ao lucro, como em redução de custos e, por consequência, uma maior participação no mercado. Em conjunto, o cliente tem sua satisfação aumentada pelas práticas realizadas, englobando uma universalidade do contexto, e com a permanência de sua intenção de compra remetida à empresa (ZEITHAML et al. 1988; OLIVER, 1980). Quando Zeithaml e Oliver mencionam a geração de valores por meio de um serviço, o valor destes pode possuir diferentes definições perante o meio acadêmico. Mas, alguns autores como Murti, Deshpande e Srivastava (2013) mencionam que, por vezes, os clientes podem avaliar o objeto somente após o interpretarem.

Conforme Swan et. al. (2002) clientes trazem suas expectativas no processo de serviços e nos resultados que eles fornecerão. Clientes tendem a comprar o modo e o processo que o serviço é apresentado, para assim suprirem suas necessidades. Cada organização necessita conhecer essas necessidades para, ao final do processo, fornecer um produto de acordo com as expectativas do mercado.

Operações de serviço auxiliam a empresa a programar seus processos para controle dos serviços, por meio da linha de frente e retaguarda, assim como, por meio do gerenciamento e estrutura, auxiliando a organização a superar essas expectativas de resultado e processo, e alinhando a visão estratégica da organização ao contexto dos serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Contudo, torna-se fundamental a compreensão inicial do que o mercado exige para, posteriormente, colocar em prática os processos e etapas das operações de serviço, alcançando resultados eficazes e satisfatórios.

2.5 A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA RELAÇÃO COM AS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE

As organizações são complexas e multidimensionais em congruência com seus clientes que estão se tornando a cada dia mais exigentes e mutáveis. As empresas ambientam um cenário aonde, tanto sua gestão e estratégia como seu olhar para fora do mercado, necessitam estar alinhados para bons resultados.

Com relação aos serviços, esses de acordo com Verma et al. (1999) para se tornarem estratégicos, devem envolver a segmentação de mercados-alvo, codificando essas informações para a estratégia operacional, e assim gerarem o fornecimento de serviços eficazes e com suporte.

Inferindo com o contexto dos serviços, as estratégias de extensões de marca, por sua vez, podem ser mais bem analisadas levando-se em consideração o componente de semelhança existente entre as duas temáticas: o cliente. Tomam-se como exemplo, as empresas que são independentes em uma determinada categoria de serviços e realizam fusão com outros fornecedores. Nesses casos, a estratégia de marca é remodelada, estendendo uma marca com nome respeitável a uma nova categoria (RIEL et al. 2001). Assim, ao associarmos as extensões de marca com os serviços e serviços ao cliente, percebe-se que um ponto em comum existe entre essas categorias: o cliente e sua interação com o processo. Ocorre uma

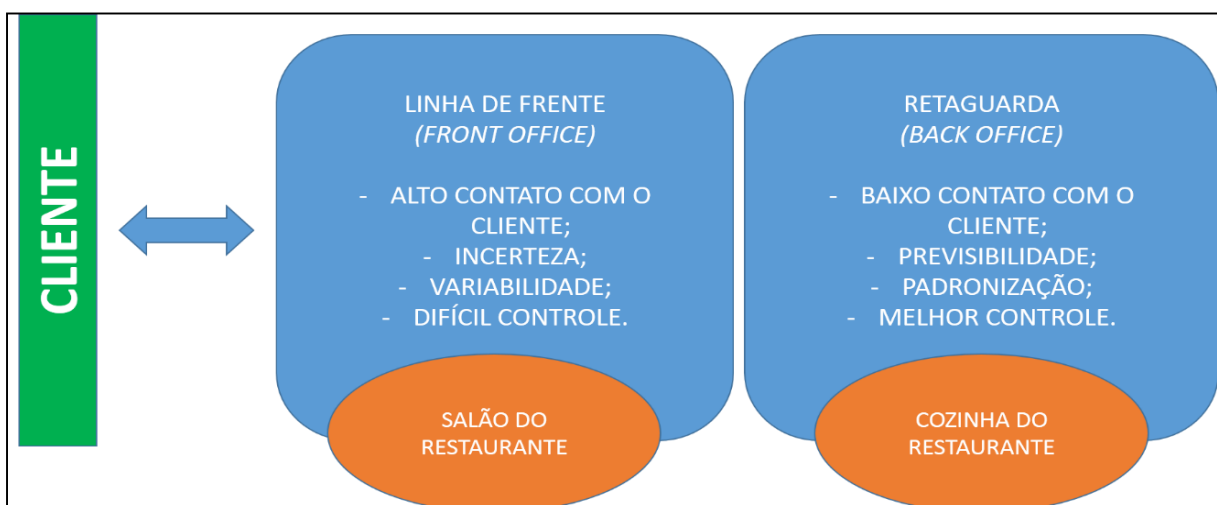
associação da qualidade percebida do cliente perante a uma marca como também ao serviço que é oferecido, uma transferência positiva de similaridade entre a extensão e a categoria original (AAKER, 1998), assim como a insatisfação que o não cumprimento das necessidades pode ocasionar na interpretação do cliente.

Lei et al. (2004) retrata desse modo que a qualidade de um produto de uma extensão de marca é avaliada de forma favorável quando a intensidade do serviço oferecido é sobressalente, afetando a percepção do cliente frente ao que é oferecido. Marcas e serviços são combinações que visam, de forma geral, ao atendimento das necessidades dos clientes e que se interferem entre si, no que se referem as suas operações. Quanto maior a intensidade do serviço oferecido ao cliente, maior será sua percepção sobre a qualidade do produto e, por consequência, da empresa (LEI et al. 2004).

Vinculando o tema proposto dessa pesquisa, ao serviço ao cliente e a extensão de marca, pode-se observar algumas interações com relação às operações de serviço. Quando um cliente entra em contato com o processo de prestação de serviço, ocorre um grau de interação que varia de acordo com os aspectos que essa operação é processada (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Como mencionado na subseção 2.3, essa interação do cliente para com o serviço tem por classificação linha de frente e retaguarda. A figura 3 retrata com exemplos, essa classificação:

Figura 3 - Atividades de linha de frente e retaguarda



Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini (2012); Correa e Caon (2002).

No que tange a linha de frente, um alto contato com o cliente se evidencia, contudo, gerando incerteza no processo, variabilidade e difícil controle. Ao contrário da retaguarda, que possui previsibilidade no processo e uma maior padronização. Isso porque deverá existir uma relação dinâmica entre a linha de frente e a retaguarda das operações de serviço. A linha de frente não pode prometer coisas as quais a retaguarda não poderá cumprir como a retaguarda deverá apoiar a linha de frente na prestação de serviços e na resolução de problemas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Associando a extensão de marca nesse contexto, em essência, a lucratividade final de uma empresa depende de suas ofertas de produtos ou serviços e da força de suas marcas, sendo que estas últimas podem ser classificadas por tipo de estratégia. Desse modo, a estratégia de extensão de marca, aproveita e capitaliza a experiência existente na mente do consumidor sobre um produto, e a estende para o novo lançamento (KERIN; PETERSON, 2007). Mas, podem ocorrer casos em que a extensão de marca interfira nas operações de serviço ao cliente, durante o processo de interação com o mesmo. Por se tratar de uma mesma marca para vários produtos, sendo esse o objetivo da extensão de marca, podem ocorrer casos de confusão na mente do consumidor, diluindo o significado da marca para os consumidores (KERIN; PETERSON, 2007) e, conseqüentemente, gerando transtornos para a empresa.

Como mencionado por Ballou (2004) na seção 2.4, o serviço ao cliente e seus elementos devem ser planejados antecipadamente, para que o pós-transacional esteja preparado para atender o cliente eficazmente, proporcionando à marca uma lembrança imediata, de qualidade e confiança. Caso ocorram essas interferências da extensão de marca, provavelmente as três dimensões do serviço ao cliente, atividade, desempenho e filosofia, conforme comentadas por Lalonde e Zinszer (1976), serão afetadas. A figura 4 demonstra o interesse da pesquisa em entender as duas temáticas, extensão de marcas e o serviço ao cliente, sua interferência nas operações e, conseqüentemente, a repercussão sobre o cliente.

Outra situação ressaltada por essa pesquisa é a relação existente entre o grupo empresarial a ser pesquisado e os elementos do serviço ao cliente. Os elementos retratados por Milan (2005) adaptado de Lalonde e Zinszer (1976) na seção 2.4, sobre os três elementos básicos do serviço ao cliente, terão efetiva relação com as operações de serviço ao cliente utilizada pelo grupo empresarial a ser pesquisado. Esse entrelaçamento será mais bem esmiuçado, quando obtidos os resultados.

2.6 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de relacionar os temas e autores abordados ao longo do referencial teórico, segue quadro 4, com resumo e conceitos relevantes para o estudo.

Quadro 4 - Resumo dos conceitos relevantes

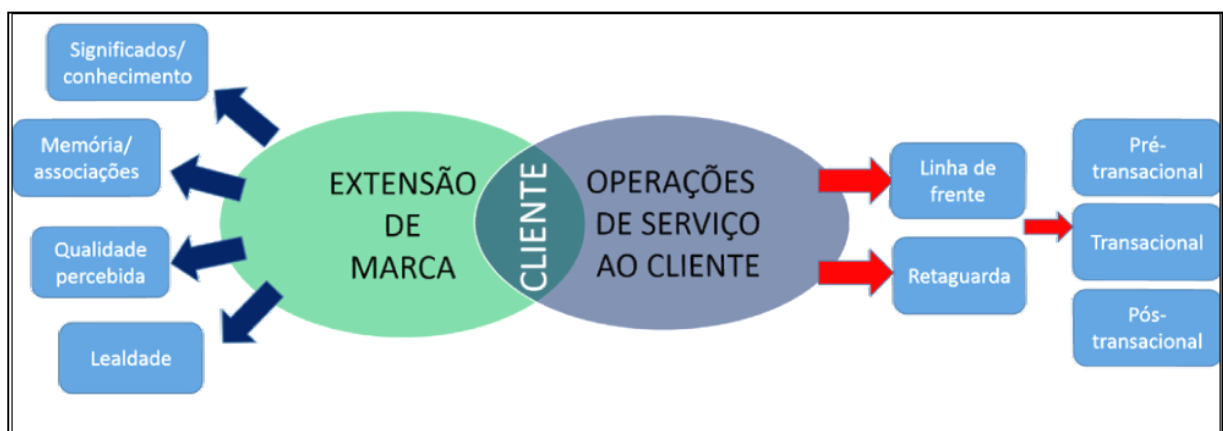
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CONCEITOS RELEVANTES
MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação de um produto dos concorrentes (KOTLER E KELLER, 2012); - Significados centrais, autoconceitos (AAKER 2003); - Construção e apresentação de associações (FIGUEIREDO, 2013); - Marcas funcionando como bandeiras, conjunto de características que proporcionam valor (ELLWOOD, 2004); - Experiências anteriores (SANTOS et al. 2002); - Conquista na mente do consumidor (BACHA, 2005); - Peso essencial na tomada de decisão de compra (MONTEIRO et al. 2012).
EXTENSÕES DE MARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de utilização de uma marca estabelecida para lançar outra (KOTLER E KELLER, 2012); - Marca já experimentada – relação com o consumidor (HOMER, 2008); - Reviver uma marca por meio da extensão (KELLER, 2003); - Fortalecimento da imagem da marca, aumento da presença na mente dos consumidores (APOSTOLOPOULOU, 2002); - Associações positivas (DELASSUS e DESCOTES, 2012); - Relação forte dos consumidores com os atributos da marca (KIM et al. 2013).
OPERAÇÕES DE SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> - Série de atividades para a solução dos problemas dos clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003); - Aspectos estruturais e gerenciais (LARENTIS, TONDOLO, CAMARGO E CISLAGHI, 2013); - Linha de frente e retaguarda (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005); - Interação com o cliente (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005); - Compra da qualidade esperada com aquilo que foi recebido pelo consumidor (LOVELOCK e WRIGHT, 2006); - Participação ativa no processo em si do serviço, como no resultado (MALDONADO et al. 2009).
SERVIÇO AO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta complementar, com valores adicionais (GRONROOS, 2004); - Construção e fortalecimento de laços entre empresa e consumidor (ZEITHMAL e BITNER, 2003); - Valor agregado (MILAN, 2005); - Lealdade e retenção (VAVRA e PRUDEN, 1998); - Elementos pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais (LA LONDE E ZINSZER, 1976).

Fonte: Elaborado pela autora (2013-2014).

O quadro 4 retrata as principais características provenientes da literatura, com relação aos temas tratados na presente pesquisa, auxiliando a compreensão dos principais aspectos pertinentes a pesquisa.

Dessa forma, com o apoio do referencial, procurou-se aprofundar a pesquisa para o aprimoramento dos conceitos já existentes e para a obtenção e atingimento dos objetivos geral e específicos propostos.

Figura 4 - Relação entre serviço ao cliente e extensão de marcas



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A figura 4 representa as possíveis interferências que a extensão de marca pode acarretar sobre as operações de serviço ao cliente e, conseqüentemente, ao cliente inserido no centro, evidenciado pelo que Ballou (2004) e Lalonde e Zinszer (1976) mencionam sobre a extensão de marcas e serviço ao cliente. Ambas as situações, extensão de marca e serviço ao cliente, se entrelaçam por se tratar de interações existentes na empresa e sobre o cliente. O cliente como ponto central, ilustra o seu relacionamento dentro de uma organização, o valor que ele pode gerar a uma marca, assim como a criação de valor pelo serviço que foi prestado e a experiência que o mesmo refletirá em valor para a organização.

Conforme demonstrado pela figura 4, e seguindo as diretrizes de Yin (2005), o presente pesquisa, utilizou-se do esquema de pesquisa elaborado para justificar os critérios de validade e confiabilidade. Ao evidenciar a validade do construto, utilizaram-se fontes múltiplas de evidências, como a pesquisa documental, observação, envio de formulários e as entrevistas em si, estabelecendo o encadeamento entre as evidências. Tal análise se torna confiável, pela utilização de um protocolo de estudo de caso, elaborado com base nas categorias e subcategorias de análises escolhidas e baseadas por meio do referencial teórico

abordado no capítulo 2 dessa pesquisa. Ademais, tais justificativas serão mais bem detalhadas no capítulo 3 da pesquisa proposta.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Analisando a problemática da pesquisa e seus objetivos, nos itens que seguem, apresentam-se o delineamento da pesquisa, características da unidade de análise, os campos de estudo, os procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de uma pesquisa constitui a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação de métodos técnicos para a investigação, no contraste entre a teoria e os fatos (GIL, 2012).

A presente pesquisa buscou reunir informações relevantes sobre como as unidades estratégicas de negócio do Grupo Tramontina visualizam a estratégia de extensão de marca em seus processos, assim como, o que a adoção desse tipo de estratégia pode interferir nas operações de serviço ao cliente, sendo que ambas geram uma expectativa nesse cliente. Desse modo, buscaram-se informações dentro desse grupo empresarial e com clientes do grupo, para aprofundamento do conhecimento acerca do problema de pesquisa abordado e superação dos objetivos propostos, para utilização dos resultados às demais empresas e ao meio acadêmico.

Tendo em vista o problema de pesquisa e seus objetivos gerais e específicos adotados, fez-se necessária a realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A estratégia utilizada para a pesquisa foi a de estudo de caso qualitativo, diminuindo desse modo, o esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente por haver a necessidade de exploração de processos e comportamentos dos quais se têm uma visão e compreensão limitada (MERRIAN, 2002; FLYVBJERG, 2004; GODOY, 2006; YIN, 2010).

Qualitativa pela relevante importância desse tipo de pesquisa para o estudo das relações sociais, consistindo na escolha e construção de um modelo das condições e das relações supostas a ser estudadas. Faz-se essa construção por meio do conhecimento teórico extraído da literatura e obtêm-se as hipóteses que são operacionalizadas e testadas em condições empíricas, sob objetos concretos. Os objetivos centrais referem-se à garantia da representatividade dos dados e das descobertas e a decomposição das relações complexas em

variáveis distintas (FLICK, 2009). Para Merriam (2002), o método qualitativo permite a abrangência de várias formas de pesquisa, com a compreensão e entendimento do fenômeno social, com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Seguindo com a estratégia de pesquisa utilizada, cabe salientar que a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais, devido a sua pluralização das esferas da vida. Desse modo, uma sociedade em constante mudança e com uma consequente diversificação, faz com que os pesquisadores sociais enfrentem novos contextos e perspectivas sociais (FLICK, 2009). As ideias centrais de uma pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento e na variedade dos métodos e abordagens utilizadas (FLICK, 2009).

Nesse tipo de pesquisa, salienta-se o estudo das características de um grupo, ou do objeto de pesquisa e da existência de relação entre as variáveis e sua natureza (GIL, 2012). Nesse sentido, visou-se descrever o objeto de pesquisa, com o levantamento de fontes documentais e bibliográficas, e a busca por informações com pessoal ligado a fundação do objeto de estudo, para maior aprimoramento das características do mesmo.

Outra abordagem é a exploração de dados, ou seja, a pesquisa exploratória com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2012). As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (2012) são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, acerca de determinado fato. As mesmas representam o passo inicial de uma investigação mais ampla, com o descobrimento de relações existentes entre seus elementos. Exigem flexibilidade em seu planejamento, com a consideração de diversos aspectos de uma situação e assim, tornando o problema mais esclarecido (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL 2012).

Desse modo, utilizou-se esse tipo de pesquisa, sendo ela exploratória. De acordo com Goulart (1998), a pesquisa exploratória, classifica as ideias, conceitos e as relações entre essas variáveis, com a finalidade principal de fundamentar novos estudos. Assim, o investigador segue além de descrições quantitativas e qualitativas, na tentativa de conceituar as inter-relações entre os fenômenos observados. Tais estudos exploratório combinados procuram descrever completamente determinado fenômeno, sendo que as descrições podem ser tanto

quantitativas como qualitativas, por não se ter preocupação com a representatividade da amostra (GOULART, 1998).

A estratégia utilizada na presente pesquisa é a de estudo de caso. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso propicia um exame dos eventos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Questões de “como” ou “por que” o estudo está sendo feito, demonstram um conjunto de eventos contemporâneos, mas que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Dessa maneira, o estudo de caso permite iluminar a situação real explicando, descrevendo, ilustrando e explorando situações, pois não possuem um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010).

Compreende-se assim, que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador um maior aprofundamento sobre o assunto a ser pesquisado;

3.1.1 Estudo de caso

De acordo com Flyvbjerg (2006) o estudo de caso por ser uma abordagem em profundidade, fornece ao pesquisador uma proximidade com o fato real, rico em detalhes, favorecendo a percepção e aprendizagem do pesquisador. A triangulação dos dados de acordo com Flick (2009) faz uso de diferentes tipos de dados e auxilia a fundamentação do conhecimento obtido por meio de métodos qualitativos, consistindo em uma alternativa para sua validação, ampliando o espaço, a profundidade e a coerência nas condutas metodológicas. Conhecimento e experiência estão no centro da atividade da pesquisa, como também no centro de um estudo de caso, fornecendo ao pesquisador uma visão geral do contexto pesquisado (FLYVBJERG, 2006). Para Merriam (2002) o estudo de caso é uma intensiva análise e descrição de um fenômeno ou unidade social, com um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade.

Yin (2010) menciona que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade, em seu contexto real, especialmente quando os fenômenos e o contexto não são claramente evidentes. Dessa forma, o estudo de caso é a escolha a ser utilizada quando se deseja pesquisar em profundidade uma situação da vida real, ou seja, que acontece no cotidiano, mas com vistas a entender também, importantes condições contextuais que cercam esse fenômeno (YIN, 2010). Na presente pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único das unidades incorporadas de análise, pois acarretando conforme

menciona Yin (2005) no teste crucial de uma teoria existente, de um caso típico ou representativo, com a análise das unidades de forma a acrescentar oportunidades significativas à pesquisa.

A investigação que rodeia um estudo de caso enfrenta situações diferenciadas, com a existência de mais variáveis de interesse do que pontos de dados, possuindo como resultado, múltiplas fontes de evidência, necessitando da triangulação desses dados, para assim desenvolver as proposições teóricas que orientarão a coleta e a análise dos mesmos (YIN, 2010).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise utilizada na pesquisa está representada pela estratégia de extensão de marca adotada pelo grupo empresarial Tramontina, composto por 10 unidades estratégicas de negócio localizadas em todo o Brasil. Também suas operações de serviço ao cliente serão analisadas em concomitância com a gestão da marca única.

Dessa forma, foi considerado para essa pesquisa, o Grupo Tramontina.

3.3 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram da pesquisa 10 unidades estratégicas de negócio que compõem o grupo Tramontina. Quatro unidades são da cidade de Carlos Barbosa, uma de Canoas, outra de Encruzilhada do Sul, Farroupilha e Garibaldi no Rio Grande do Sul. A nona unidade localiza-se em Belém do Pará e a décima em Recife, no Pernambuco. Os clientes entrevistados foram dez, localizados no Estado do Rio Grande do Sul, escolhidos de forma a apresentarem compras de produtos de todas as unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina, para maior obtenção de informações.

A estratégia de extensão de marca encontra-se presente em todas as unidades estratégicas do Grupo Tramontina. Em 1964, a marca é alterada como marca única – extensão de marca, para todos os produtos do grupo empresarial, pois antes dessa data, a marca possuía

uma grafia tipo manuscrito, difícil de uniformizar e reproduzir. A partir de 1964, adotou-se um T estilizado.

A seguir, uma breve descrição das unidades estratégicas de negócio do Grupo Tramontina a serem pesquisadas, representada pelo quadro 5.

Quadro 5 - Descrição das Unidades Estratégicas de Negócio do Grupo Tramontina

EMPRESA	ANO FUNDAÇÃO	Nº FUNCIONÁRIOS	Nº ITENS PROD.	RECEITA VENDAS MIL R\$	ÁREA CONSTRUÍDA METROS QUADRAD.
Tramontina Forjasul Canoas	1959	155	200	32.995.943,24	25.600
Tramontina Eletrik	1976	230	2145	163.287.958,38	22.000
Tramontina Madeiras	1990	180	155	14.059.113,02	24.000
Tramontina Belém	1986	400	100	61.659.170,31	55.000
Tramontina Cutelaria	1911	1906	4800	629.597.545,34	207.000
Tramontina Delta	1998	200	100	173.639.513,84	17.500
Tramontina Farroupilha	1971	638	2900	935.644,33	182.000
Tramontina Garibaldi	1963	496	4000	190.163.479,79	48.000
Tramontina Multi	1982	762	1400	217.516.966,13	83.000
Tramontina TEEC	1996	250	1200	182.935.644,38	47.500

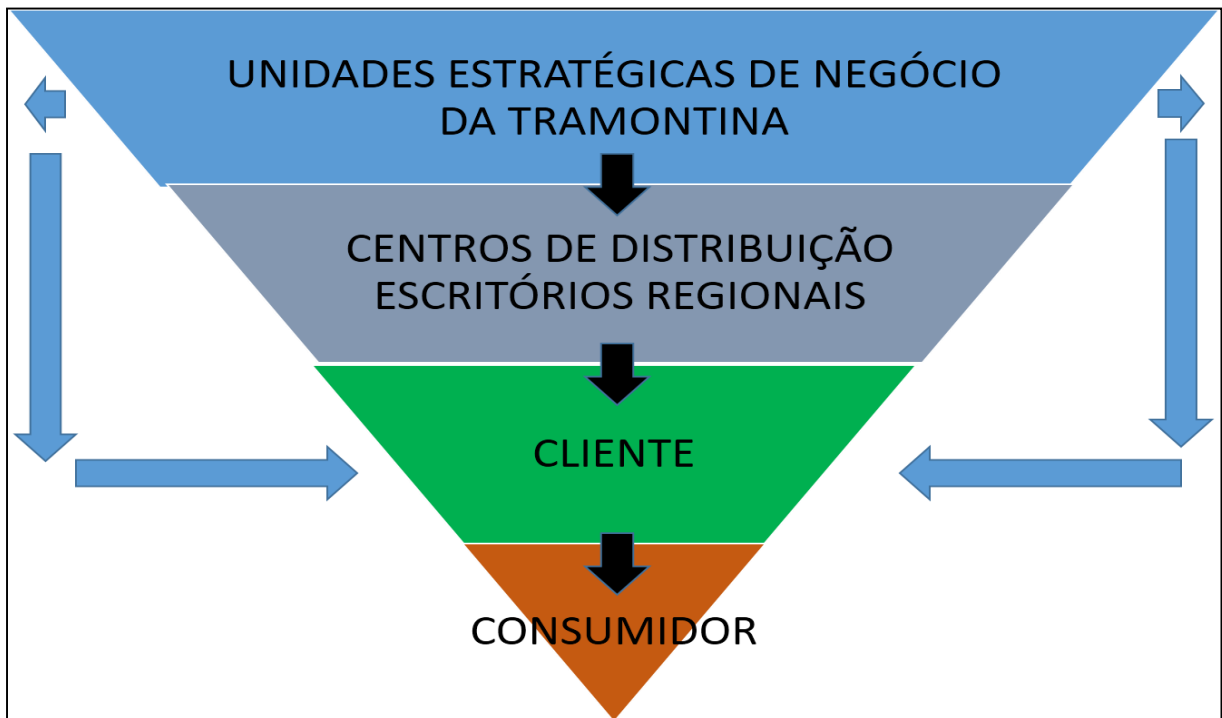
Fonte: Adaptado de Tramontina (2013).

O Grupo Tramontina além das unidades estratégicas de negócio possui divisões pelo país: os centros de distribuição e os escritórios regionais de vendas. Cada unidade estratégica de negócio tem sua área comercial determinada, como também cada centro de distribuição e escritório regional.

As unidades estratégicas de negócio vendem seus produtos para os centros de distribuição e escritórios regionais (cerca de 17% das vendas), que possuem metas a serem alcançadas como essas unidades, fazendo a distribuição e venda direta aos clientes maiores. Com relação a esses clientes maiores, os mesmos escolhem a preferência pela compra, pelo centro de distribuição ou escritórios, ou pelas unidades estratégicas de negócio. Nessa venda, todas as linhas de produtos de todas as unidades estratégicas de negócio são comercializadas.

A figura 5 ressalta o processo das vendas das unidades estratégicas de negócio do grupo empresarial, aos centros de distribuição e escritórios, até chegar ao cliente e consumidor.

Figura 5 - Descrição do processo das vendas do Grupo Tramontina



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Atualmente, os centros de distribuição estão localizados nos Estados da Bahia, Pará, Goiânia, São Paulo e Rio Grande do Sul. Os escritórios regionais encontram-se nos Estados de Minas Gérias, Paraná, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Rio de Janeiro.

Cada centro de distribuição possui um diretor comercial que coordena o CD de forma geral e gerentes comerciais que cuidam das linhas de produtos e das regiões competentes a cada estado. Os escritórios regionais possuem gerentes de vendas que fazem a mesma função dos gerentes dos CDs. Grandes clientes, geralmente são visitados pelos gerentes comerciais com o acompanhamento do representante da região. Clientes de pequeno e médio porte são visitados pelos coordenadores de vendas juntamente com os representantes. Esse acompanhamento comercial é realizado mensalmente pelos escritórios e centros de distribuição.

Dessa forma, a relevância do estudo da presente pesquisa, que retrata a relação entre a marca e as operações de serviço, se deve ao alinhamento existente entre o cliente, a marca e as operações. Tal alinhamento gera expectativa por parte do cliente/consumidor perante as temáticas abordadas, ressaltando a relação existente entre oferecer um serviço ao cliente que gere confiança, alinhada a uma marca forte que denote lealdade, gerando assim agregação de valor ao produto e à empresa em si. A escolha do grupo Tramontina se deve pelo histórico

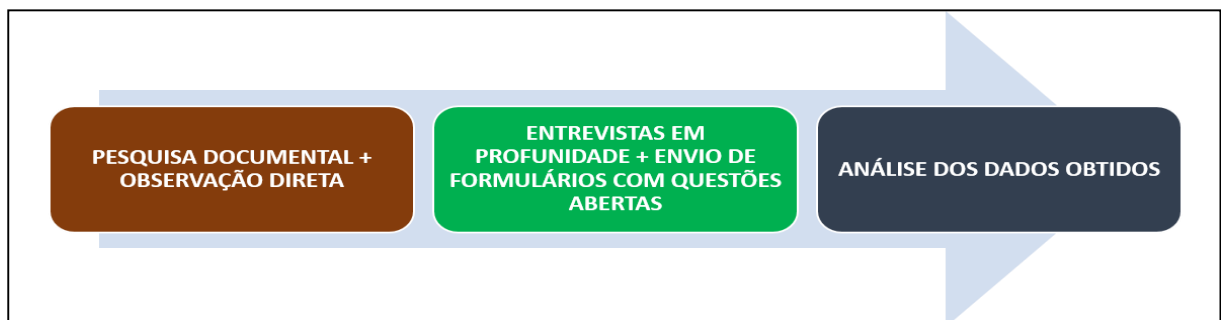
que o mesmo apresenta ao longo da sua história empresarial e a utilização da estratégia de extensão de marca em toda a sua linha de produtos, associada ao serviço ao cliente desde a sua fundação. Assim, tem-se como relevante o histórico de extensão de marca e serviços que o grupo apresenta para a pesquisa proposta por esse trabalho.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Após a definição das unidades de análise, a coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas, envio de formulários com questões abertas, observação direta e pesquisa documental do grupo empresarial e em sete clientes compradores dos produtos de todo o grupo Tramontina. As entrevistas foram realizadas nas unidades estratégicas de negócio e Escritório Central de Administração do Grupo Tramontina, de maneira pessoal e os formulários foram enviados aos *e-mails* dos respondentes que não puderam agendar entrevista.

Como apoio à estratégia de pesquisa qualitativa foram realizadas, inicialmente, pesquisas documentais e observações diretas no grupo empresarial. A figura 6 demonstra as etapas do processo de coleta de dados da presente pesquisa, desde a pesquisa documental até a análise dos dados obtidos. Dessa forma, todas as etapas pertinentes à pesquisa qualitativa são retratadas pela figura 6.

Figura 6 - Etapas do processo de coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com Gil (2012) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico. Em consonância, a observação participante consiste na

participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma determinada situação, com a participação do pesquisador como membro do grupo (GIL, 2012).

Sobre a pesquisa documental, analisaram-se documentos institucionais do grupo, revistas, livros, *sites* de cada unidade em específico, balanços patrimoniais, documentos históricos do grupo, programas atuais sobre a marca e revistas, para a coleta de informações da evolução da marca e serviços ao cliente realizados desde a fundação da Tramontina e suas evoluções ao longo do tempo.

Avaliaram-se os quatro critérios mencionados por Flick (2009) para avaliação da pesquisa documental: a autenticidade da documentação analisada que se refere a sua genuidade; sua credibilidade, ou seja, os dados corretos, verdadeiros acerca do que será tratado e a representatividade que diz respeito a seu conteúdo intelectual, sendo seu conteúdo relevante para a pesquisa e sua significação. Os documentos foram repassados a pesquisadora pelo Escritório Central de Administração do Grupo Tramontina, detentor dos arquivos.

Dessa maneira, seguiu-se o objetivo da análise documental que é dar forma conveniente e representar as informações de maneira viável para facilitar o acesso ao observador, obtendo assim, o máximo de informações com relevância e fidedignidade (BARDIN, 2000).

O uso da utilização de entrevistas em profundidade semiestruturadas ocorre quando é desejável compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações do tema de interesse, e como os mesmos fundamentam suas opiniões (GODOY, 2006; MALHOTRA, 2011).

De acordo com Godoy (2006), Malhotra (2011) e Yin (2010) no que se refere à observação direta, os autores destacam que a figura do observador retrata a importância da verificação de comportamentos, percepções por muitas vezes não compreensíveis no processo da entrevista. É nesse momento que as observações servirão como outra fonte de evidência no estudo de caso. Seguindo esse raciocínio, a observação realizada, abordou fatos e situações no momento das entrevistas e durante as visitas realizadas nas unidades estratégicas de negócio.

O quadro 6 referencia algumas observações que foram realizadas pelo fato de abrangerem uma série de detalhes pertinentes para análise do proposto estudo, como palavras utilizadas pelos respondentes da pesquisa, expressões que denotam maior ênfase sobre determinado assunto, desconforto gerado pela conversa, assim como possíveis detalhes formadores das percepções dos entrevistados, que se sobressaíram em conversas informais

durante a entrevista e servindo de apoio para a análise dos dados. Desse modo, o seguinte roteiro foi utilizado:

Quadro 6 - Roteiro de observação

ITENS OBSERVADOS	AUTORES DE BASE
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de palavras utilizadas; - Opiniões, percepções fornecidas; - Conversas paralelas; - Expressões que receberam mais ênfase; 	LOVELOCK (2001) AAKER E KELLER (1990) GRONROOS (2003) SRIVASTAVA E SHARMA (2013) ZEITHMAL E BITNER (2003)
<ul style="list-style-type: none"> - Execução da estratégia de extensão de marca ; - Execução do serviço ao cliente; - Diferenças entre as UEN sobre extensão de marca e serviço ao cliente, formas de trabalho; 	MILAN (2005) GRONROOS (2003) KOTLER E KELLER (2012) ZEITHMAL E BITNER (2003)
SINAIS QUE INDIQUEM O IMPACTO DA ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA SOBRE AS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE.	LALONDE E ZINSZER (1976) BALLOU (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, envio de formulários com questões abertas e observações nas unidades estratégicas de negócio e no Escritório Central de Administração do Grupo Tramontina. Nas unidades fora do Rio Grande do Sul ou na impossibilidade de entrevista presencial, foi enviado aos respondentes selecionados, um formulário aberto com as questões utilizadas nas entrevistas, para a obtenção das informações.

Os dados foram recebidos e analisados juntamente com as transcrições das entrevistas, por se tratar do mesmo nível de roteiro. Foram contatados 25 integrantes do grupo empresarial e 10 clientes que adquirem produtos do grupo Tramontina. Dentre esses, 8 foram entrevistas realizadas em profundidade e presencialmente, e as demais, foram enviados formulários com questões abertas, sendo compostos pelas mesmas questões utilizadas nas entrevistas presenciais e descritas no roteiro do quadro 7.

Com os clientes foram realizados o envio de 10 formulários para preenchimento. Antes dessa etapa contatou-se por *e-mail* e telefone todos os sujeitos a entrevista, mas devido

à impossibilidade de alguns para realização da entrevista, questões relativas a deslocamento (empresas localizadas em outro estado ou cidade) e tempo inviável a ser dispensado pelos selecionados para a pesquisa, chegou-se a um consenso que seria mais efetivo e rápido, o envio dos formulários com questões abertas.

Realizou-se uma entrevista piloto para ajustes no questionário, com um integrante do pós-venda da Tramontina TEEC S.A, em uma das unidades estratégicas do grupo Tramontina, para verificação de efetividade do questionário e para ajustes necessários.

Quando do recebimento das respostas dos formulários, em alguns casos, houve dúvidas posteriores, pelas respostas serem superficiais ou não claras o suficiente para entendimento. Desse modo, foram realizados contatos com os selecionados para a pesquisa, primeiramente via *e-mail*. As respostas quando recebidas e que necessitaram de maiores esclarecimentos, resultaram em um segundo contato realizado via telefone, para clareza das informações e outros questionamentos. Esses telefonemas e envio de *e-mails* foram realizados no período de setembro a novembro de 2014, em horário comercial, pela facilidade de comunicação com os pesquisados dentro das unidades estratégicas de negócio e clientes do grupo.

A escolha desse índice de entrevistados do grupo empresarial se deve a representatividade produtiva de cada unidade estratégica de negócio e da estruturação de seus departamentos. Procurou-se entrevistar todos os níveis de gestão, desde estratégico ao operacional, buscando indivíduos dos mais variados setores (pós-venda, comercial, promotoria, direção), para a mescla dos dados. Com relação aos clientes, foram selecionados àqueles que adquirem produtos de todas as unidades estratégicas de negócio, para se ter uma relevância nos resultados que abrangem a marca única e os serviços ao cliente.

Outro fator para a escolha do número de entrevistados se deve à redundância dos resultados das entrevistas. No final das 25 entrevistas com o grupo empresarial, e 10 com os clientes, já foi possível obter a redundância dos dados, ou seja, semelhanças entre as percepções fornecidas pelas entrevistas, sendo o número escolhido considerado suficiente para um resultado satisfatório à pesquisa. As entrevistas presenciais foram realizadas em outubro de 2014, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas para análise. Os formulários foram enviados no dia 22 de setembro de 2014, sendo que as respostas foram recebidas até dia 31 de outubro de 2014. O roteiro semiestruturado foi baseado no referencial teórico pesquisado, considerando-se os objetivos da pesquisa da proposta pesquisa.

A seguir, apresenta-se o roteiro básico de questões que foram aplicadas nas entrevistas em profundidade semiestruturadas com o grupo Tramontina e clientes e nos formulários enviados por *e-mail*, o qual foi construído a partir dos objetivos específicos do trabalho, considerando-se os autores de base, e assim, elaborando-se os questionamentos para cada um deles.

Quadro 7 - Roteiro de entrevistas Grupo Tramontina

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	AUTORES DE BASE
<p>- Caracterizar a estratégia de marca única (extensão de marca) utilizada pelo grupo empresarial pesquisado nas suas unidades estratégicas de negócio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião a marca Tramontina consegue alcançar as necessidades dos clientes e consumidores? O que significa para eles? O que eles lembram da marca? - Após essas percepções sobre a marca, e adentrando no assunto “marca única”, na época em que foi definida essa estratégia de marca no Grupo Tramontina, porque foi escolhida a utilização de uma mesma marca para todas as linhas de produtos? A decisão foi tomada por quem? E atualmente, a mesma é questionada para mudança? - Em que situações a estratégia de marca única surpreendeu positivamente e em que situações teve resultados e efeitos negativos? Relate algum fato relacionado a isso. - De que maneira o Grupo Tramontina possui unidades estratégicas de negócio diferentes impacta na estratégia de marca única? Conte alguma situação relacionada a isso. 	<p>KOTLER e KELLER (2012); HOMER (2008); KELLER (2003); KIM et al. (2013) VOLCKNER (2010); SRIVASTAVA e SHARMA (2013).</p>
<p>- Descrever as operações de serviço ao cliente utilizadas no grupo empresarial, sua abrangência e forma de atuação nas unidades estratégicas de negócio;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como funcionam as operações de serviço ao cliente no Grupo Tramontina (linha de frente, retaguarda, serviços oferecidos, comercial e logístico)? São diferentes entre as unidades estratégicas de negócio? - Como o serviço ao cliente é prestado no Grupo Tramontina? - Como você percebe que o serviço ao cliente prestado tem agregado valor aos produtos da Tramontina? O que precisa ainda melhorar com relação a isso? - De que maneira as unidades do Grupo Tramontina trocam ideias e experiências em relação ao serviço ao cliente? 	<p>ZEITHMAL e BITNER (2003); LARENTIS, TONDOLO, CISLAGHI e CAMARGO (2013); FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005).</p>
<p>- Analisar a execução da estratégia de marca única em cada uma das unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Em termos de lealdade, na sua opinião, o que a marca consegue desenvolver no cliente/consumidor? E o que sua unidade estratégica de negócio com suas ações contribui para essa lealdade? - E remetendo a questão da “marca única” na sua opinião como os clientes/consumidores entendem essa estratégia de marca utilizada pela Tramontina? Conte alguma situação. - Os clientes/consumidores conseguem diferenciar uma unidade estratégica de negócio da outra? Como na sua opinião isso impacta nas atividades da empresa? - Na sua opinião a “marca única” agrega valor igualmente a todos os produtos de todas as linhas do Grupo Tramontina? Conte alguma situação. - Como os CDs e ERVs e representantes contribuem para a execução da estratégia de extensão de marca (marca única)? 	<p>KOTLER e KELLER (2012) DELASSUS e DESCOTES (2012).</p>
<p>- Avaliar o desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da utilização da marca única.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como você percebe que a marca única pode impactar na prestação de serviço ao cliente – na linha de frente, retaguarda, nos serviços técnicos, logísticos e comerciais? 	<p>GRONROOS (2004); ZEITHMAL e BITNER (2003); MILAN (2005)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os respondentes da pesquisa foram representados pela presidência, gerência comercial e conselho do grupo Tramontina, direção das unidades estratégicas de negócio do grupo, promotores técnicos e comerciais, representantes do pós-venda, assistentes comerciais e

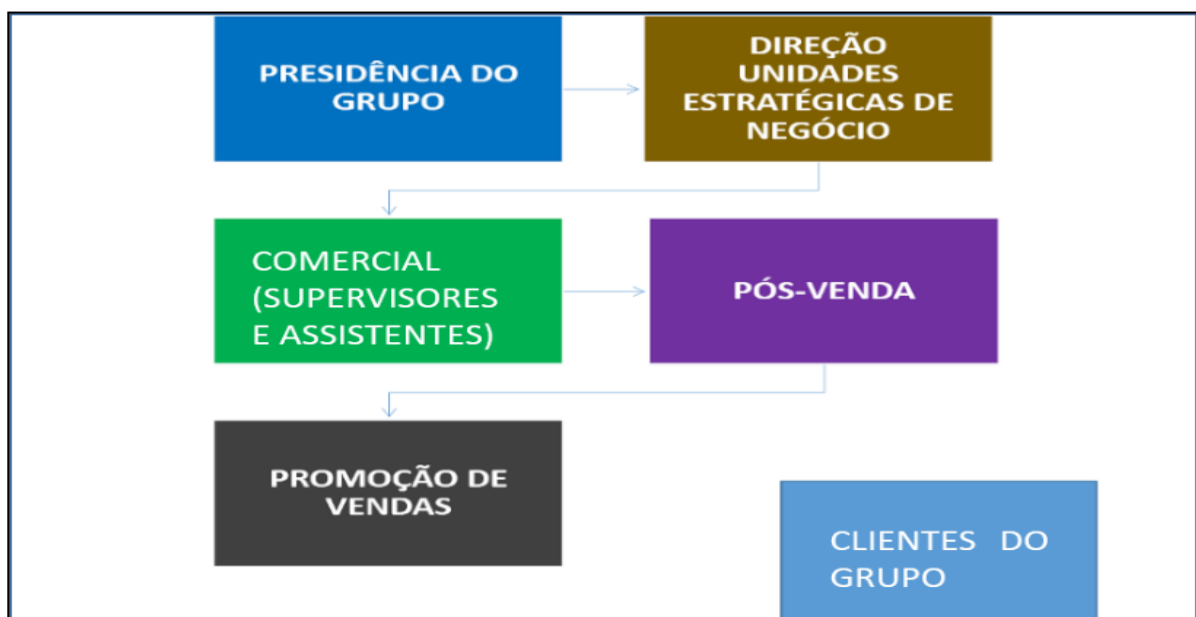
supervisores comerciais. Em termos hierárquicos, a análise foi realizada em dimensões de gestores, operacional e clientes.

Como proposta da pesquisa, o esquema apresentado, conforme a figura 7, iniciou-se com entrevistas à presidência da empresa para, posteriormente, repassar aos demais cargos do grupo empresarial. Pretendeu-se avaliar a percepção da presidência em primeiro momento, para averiguar as informações disponibilizadas pela alta gestão aos demais escalões do grupo, realizando-se comparativos entre as entrevistas, para a busca de semelhanças nas percepções dos entrevistados.

Posteriormente, entrevistou-se a direção comercial das unidades estratégicas de negócio, por fazerem parte do estratégico, no quesito das políticas comerciais, aprovação de novos clientes, liberação de condições financeiras para clientes permanentes e adequação dos níveis comerciais de negociação.

Após, foram entrevistados os colaboradores com maior contato com os clientes das unidades como coordenadores e assistentes comerciais, para interpretação das percepções acerca da marca e dos serviços oferecidos. Em sequência, o pós-venda e a promoção de vendas das unidades que o possuem, para constatação de problemas ou não relativos a serviços e a marca e, por fim, entrevistas com 10 clientes que adquirem produtos de todas as unidades do grupo Tramontina do Rio Grande do Sul.

Figura 7 - Esquema de sequência de entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora (2013-2014).

No quadro 8 encontram-se algumas características dos respondentes do Grupo Tramontina. Foram enviados formulários para os clientes e alguns integrantes do grupo Tramontina, pois devido à impossibilidade de tempo e do deslocamento para outras cidades, definiu-se o uso desse tipo de formulário para obtenção dos dados. Realizaram-se contatos posteriores para esclarecimentos de dúvidas e reforço de algumas respostas que ficaram superficiais ou necessitavam de entendimento.

Quadro 8 - Características dos respondentes da pesquisa

EMPRESA	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	DURAÇÃO ENTREVISTA
GRUPO TRAMONTINA	PRESIDENTE	40 ANOS	29:44 min.
	MEMBRO DO CONSELHO	60 ANOS	20:17 min.
	GERENTE COMERCIAL BRASIL	20 ANOS	51:44 min.
	GERENTE COMERCIAL BRASIL	10 ANOS	21:32 min
TRAMONTINA TEEC	ASSISTENTE DE PÓS-VENDA	3 ANOS	QUESTIONÁRIO
	ASSISTENTE DE PÓS-VENDA	1 ANOS	QUESTIONÁRIO
	ASSISTENTE COMERCIAL	10 ANOS	QUESTIONÁRIO
	ASSISTENTE COMERCIAL	4 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA MULTI	DIRETOR INDUSTRIAL/COM.	30 ANOS	32:18 min.
	SUPERVISOR COMERCIAL	21 ANOS	30:12 min
	ASSISTENTE COMERCIAL	15 ANOS	18:13 min
	SUPERVISOR PÓS-VENDA	22 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA GARIBALDI	DIRETOR COMERCIAL	25 ANOS	QUESTIONÁRIO
	SUPERVISOR COMERCIAL	12 ANOS	QUESTIONÁRIO
	SUPERVISOR TÉC. COMERCIAL	15 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA ELETRIK	SUPERVISOR COMERCIAL	22 ANOS	QUESTIONÁRIO
	ASSISTENTE COMERCIAL	1 ANO	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA FARROUPILHA	DIRETOR COMERCIAL	27 ANOS	27:25 min
	ASSISTENTE PÓS-VENDA	6 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA CUTELARIA	ASSISTENTE COMERCIAL	14 ANOS	QUESTIONÁRIO
	PROMOTOR COMERCIAL	8 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA F. CANOAS	DIRETOR COMERCIAL	10 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA MADEIRAS	DIRETOR COMERCIAL	8 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA BELÉM	DIRETOR COMERCIAL	5 ANOS	QUESTIONÁRIO
TRAMONTINA DELTA	DIRETOR COMERCIAL	8 ANOS	QUESTIONÁRIO

Fonte: Elaborado pela autora, (2014).

Reforçando a escolha dos entrevistados no Grupo Tramontina, a sugestão dos mesmos, deriva do critério de que esses profissionais possuíram e possuem contato direto com a escolha das estratégias globais do grupo, antigas e atuais, contato com clientes e com a configuração de formação da estratégia de marca única (extensão de marca) e das operações de serviço ao cliente do grupo empresarial ao longo dos anos.

As questões formuladas para a pesquisa foram utilizadas integralmente em todas as unidades do Grupo Tramontina, inclusive para a presidência e conselho, para não haver alteração de percepção e nivelar os conceitos a serem obtidos, permanecendo no mesmo cenário de intenção. O roteiro de entrevista para as entrevistas dos clientes foi elaborado com algumas questões adicionais, para alcance dos resultados conforme o quadro 9. Ressaltando que os clientes escolhidos, são do Rio Grande do Sul, e adquirem produtos de todas as linhas das unidades estratégicas de negócio. Não foi autorizada a divulgação de dados mais específicos dos clientes.

Quadro 9 - Roteiro entrevistas clientes Tramontina

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	AUTORES DE BASE
<p>Junção dos 4 objetivos específicos citados no quadro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O que a marca Tramontina faz lembrar a você cliente e aos consumidores na sua opinião? Alcança suas necessidades? Que experiências ela proporciona? O que ela significa para eles? O que os clientes lembram dela? - E remetendo a questão da marca única, na sua opinião você como cliente e os consumidores entendem essa estratégia de marca utilizada pelo Grupo Tramontina? Conte alguma situação? - Em que situações a estratégia de marca única surpreendeu positivamente e em que situações teve resultados e efeitos negativos? Relate algum fato relacionado a isso. - Na sua opinião a marca única agrega valor igualmente a todos os produtos do Grupo Tramontina? Conte alguma situação. - Como você percebe que o serviço ao cliente prestado tem agregado valor aos produtos da Tramontina? O que ainda precisa melhorar em relação a isso? - Percebes diferença na qualidade da prestação de serviço ao cliente entre as unidades estratégicas de negócio do Grupo Tramontina? - Como você percebe que a marca única pode interferir na prestação de serviço ao cliente – linha de frente, retaguarda, nos serviços técnicos, logísticos e comerciais? 	<p>KOTLER e KELLER (2012); DELASSUS e DESCOTES (2012); ZEITHMAL e BITNER (2003);</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa torna a pesquisa rica de características e conceitos relatados pelos entrevistados e observados pelo pesquisador. Para Merriam (2002), certas características fazem parte de um estudo qualitativo. A compreensão dos significados que os participantes atribuem à situação ou fenômeno que está sendo estudada, a realização de entrevistas e observações para verificação da representatividade desses significados na vida e experiências vividas e a construção de conceitos, pressuposições ou teorias por meio dos dados obtidos.

Dessa forma, o objetivo básico da pesquisa qualitativa é descobrir e compreender um fenômeno, processo ou as perspectivas de visão de mundo das pessoas nele envolvidas (MERRIAM, 2002). Portanto, nessa seção foi analisada a visão dos gestores e clientes de um grupo empresarial que utiliza a estratégia de marca única em seu planejamento e como eles percebem que tal estratégia interfere ou não nas operações de serviço ao cliente do grupo como um todo. Posteriormente, analisaram-se as percepções de dez potenciais clientes do grupo, sobre a extensão de marca e a relação com as operações de serviço ao cliente.

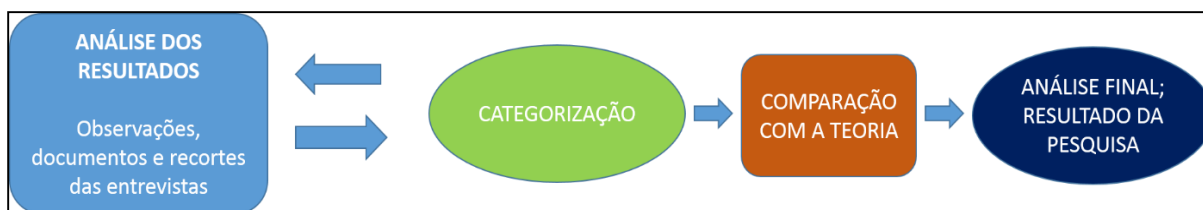
Após a obtenção dessas informações, realizou-se uma análise de conteúdo que de acordo com Bardin (2000), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão de conteúdo de mensagens, com a finalidade de efetuação de deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens, ou seja, das entrevistas realizadas. Uma das características principais desse tipo de análise é a utilização de categorias para processamento das informações e obtenção dos resultados (FLICK, 2009).

Como categorização, as etapas de Flick (2009) foram adotadas:

- (a) definição dos materiais e selecionar as entrevistas ou parte delas que sejam relevantes;
- (b) analisar a situação da coleta de dados (quem participou do processo, qual a origem dos documentos, quem participou do processo da entrevista);
- (c) caracterizar formalmente o material;
- (d) definir a direção da análise para os textos selecionados (qual a interpretação dos mesmos);
- (e) base em teorias.

A figura 8 retrata o processo de análise dos dados da presente pesquisa, seguindo a conceituação de Flick (2009):

Figura 8 - Processo de análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Segundo as etapas de Flick (2009), primeiramente definiram-se os documentos que seriam utilizados do grupo empresarial, e que seriam de utilidade para a pesquisa. Optou-se por livros históricos do grupo que retratavam a trajetória da empresa desde sua fundação, livros, revistas e circulares que o grupo redige para seus colaboradores e que detinham trechos históricos ou que retratavam alguma relação para com as categorias abordadas por esse trabalho.

Após, realizaram-se as entrevistas e envio de formulários aos clientes e colaboradores do grupo. Foram selecionados os trechos das entrevistas que possuíam ligação com o assunto abordado, assim como dos formulários enviados. Primeiramente, separaram-se as entrevistas e formulários respondidos por grupo: estratégico, operacional e clientes. Após, selecionaram-se as respostas por objetivo específico e por categoria e subcategoria, para ordenar os dados e realizar assim as análises, por objetivo.

Ao seguir com as análises, como os resultados se encontravam categorizados, fez-se a comparação e a relação com a teoria abordada no referencial teórico do presente trabalho, para se chegar ao resultado final da pesquisa.

O quadro 10 demonstra as categorias e subcategorias utilizadas para realizar a categorização e posterior análise dos resultados expostos nessa pesquisa:

Quadro 10 - Categorias e subcategorias de análise dos dados

OBJ. ESPECÍFICO	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FONTE DE DADOS	AUTORES		
<p>- Caracterizar a estratégia de marca única utilizada pelo grupo empresarial pesquisado, nas suas unidades estratégicas de negócio.</p> <p>- Analisar a execução da estratégia de extensão de marca em cada uma das unidades estratégicas de negócio do grupo empresarial pesquisado.</p>	EXTENSÃO DE MARCA	SIGNIFICADOS	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.	KOTLER e KELLER (2012); APOSTOLOPOLOU (2002); KIM et al. (2013);		
		CONHECIMENTO	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.			
		MEMÓRIA	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.	HOMER (2008); VOLCKNER (2010);		
		ASSOCIAÇÕES	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.			
		QUALIDADE PERCEBIDA	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.			
				LEALDADE	DOCUMENTOS, ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.	AAKER (1998).
		<p>- Descrever as operações de serviço ao cliente utilizadas no grupo empresarial, sua abrangência e forma de atuação.</p>	OPERAÇÕES DE SERVIÇO	LINHA DE FRENTE	ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.	FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005); LOVELOCK e WRIGHT (2006).
RETAGUARDA	ENTREVISTAS, ANÁLISE QUESTIONÁRIOS.					
<p>- Avaliar o desempenho do serviço ao cliente, sob a perspectiva da utilização da marca única.</p>	SERVIÇO AO CLIENTE	PRÉ-TRANSACIONAL	ENTREVISTAS, ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	BALLOU (2004); LA LONDE e ZINSZER (1976); MILAN (2005).		
		TRANSACIONAL				
		PÓS-TRANSACIONAL				

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Flick (2009) a interpretação dos dados é o cerne de uma pesquisa qualitativa, sendo que para essa análise se pressupõe observações, anotações nas transcrições de entrevistas, comparações, segmentações e categorização dos dados (MERRIAN, 2002; GODOY, 2006). Nesse contexto, a questão da validade, pode ser resumida na tentativa de definir se o pesquisador vê o que ele acha que vê (FLICK, 2009).

E para analisar a interferência que a marca única causa nas operações de serviço ao cliente, este trabalho apresenta por meio dos objetivos específicos e demais informações, uma análise dos resultados baseada nos dados obtidos por meio de entrevistas, dos formulários enviados, observações e análises documentais, que ao longo de seu estudo foram divididos em categorias e subcategorias, para facilitar o entendimento e a relevância para o proposto estudo. No decorrer da pesquisa, serão retratadas essas análises as quais foram divididas por níveis estratégico, operacional e clientes. Ao final de cada seção, para facilitar a compreensão, foram elaborados quadros-resumo que refletem os resultados previamente alcançados pela pesquisa proposta e sua relação.

Desse modo, a análise dos dados e resultados está organizada da seguinte forma: primeiramente, relatam-se a evolução da marca utilizada pelo grupo Tramontina e a evolução das operações de serviço e serviço ao cliente no grupo.

Posteriormente, as análises no transcorrer do texto são subdivididas em categorias e subcategorias, de acordo com os objetivos específicos, que buscam caracterizar a estratégia de marca utilizada pelo grupo Tramontina em suas unidades estratégicas de negócio, analisar a execução dessa estratégia de marca em cada unidade, descrever as operações de serviço utilizada pelo grupo empresarial e sua forma de atuação em cada unidade e, por fim, avaliar o desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da utilização da marca única. Tais categorias e subcategorias estão agrupadas em três grupos principais: estratégico, tático e operacional, seguindo a orientação de Flick (2009).

Construíram-se quadros para facilitar a visualização dos dados, de acordo com os objetivos específicos, e suas respectivas questões, apresentando resumos com as principais similaridades e peculiaridades. Posteriormente, analisam-se esses conceitos, sempre entrelaçados com a teoria, para a verificação da interferência que a marca única causa nas

operações de serviço ao cliente do grupo e se tais processos possuem o alinhamento estratégico necessário para seu bom funcionamento.

4.1 EVOLUÇÃO DA MARCA TRAMONTINA

As marcas com suas definições e significados são desenvolvidas com vistas a tocar a mente e o desejo do cliente, para que exista uma proximidade, diferenciação de produtos e a construção de uma relação de confiança entre empresa e cliente (COSTA, 2004; FIGUEIREDO, et al., 2013).

Do mesmo modo, a evolução da marca dentro do grupo Tramontina, seguiu esse caminho de construção de um relacionamento e conhecimento das necessidades dos clientes. Conforme Tramontina e suas origens (2008), em meados de 1900, as cidades eram movidas por atividades artesanais, advindas da experiência dos imigrantes italianos e alemães. As ferrarias eram inúmeras nessa época, nas cidades que começavam a se desenvolver. Carlos Barbosa era uma dessas cidades, a despontar, por ser servida pela estrada de ferro que havia se instalado em 1908, unindo Montenegro a Caxias do Sul. Na cidade de Carlos Barbosa, localizava-se o entroncamento do ramal que foi construído para ligar Bento Gonçalves às cidades citadas.

Empresas advindas de várias outras regiões do estado, como Francalanza, Giacomazzi, Michelin, Fabbrin, Tedesco, Mottin e Renner, instalaram-se em Carlos Barbosa em busca de oportunidades.

Em 1910, Valentim Tramontina, que desde menino trabalhava com seu pai e irmãos em ferrarias em Santa Bárbara, hoje atual cidade de Bento Gonçalves, chegou a Carlos Barbosa com 17 anos. De início, ele foi trabalhar com seu irmão Antônio Tramontina, para aprender o ofício de funileiro. Posteriormente, instalou-se na cidade de Nova Brécia, para aprender a fazer e a soldar facas. Depois disso, ainda em 1910, começou a trabalhar com um primo que havia adoecido, e necessitava de ajuda para arrumar e vender ferramentas. Fazia facas, composturas, ferraduras para animais e outros serviços como: arrumar fechaduras.

Após um ano auxiliando seu primo, Valentim Tramontina, montou sua própria ferraria, em uma pequena casa de madeira, em um terreno alugado no ano de 1911. Começou além dos outros serviços, fazer canivetes.

Como principal cliente da época, a empresa Renner fundada em Carlos Barbosa, possuía uma grande refinaria de banha, sendo o produto enlatado e exportado para Alemanha, além de gerar energia elétrica e vendê-la na região. Tal empresa foi importante para a Tramontina, pois Valentim fazia consertos e ganhava o suficiente para manter sua ferraria. Em 1925, ocorreu a transferência da matriz da empresa Renner de Carlos Barbosa, para Porto Alegre, sendo que as atividades industriais, também foram transferidas. Desse modo, Valentim Tramontina, intensificou a produção de canivetes, para suprir a queda do faturamento pela transferência da Renner para Porto Alegre. Pode-se afirmar que Valentim Tramontina não queria ser um ferreiro normal, e sim, um ferreiro urbano que além de fazer consertos, também fabricava canivetes e facas (TRAMONTINA E SUAS ORIGENS, 2008).

As vendas dos canivetes e das facas produzidas por Valentim eram realizadas por meio de Emílio Tedesco, um misto de industrial e comerciante. Proprietário de uma empresa de “magnésia efervescente” utilizada para a fabricação de refrescos caseiros, a necessidade de venda desse produto obrigava Tedesco a viajar com frequência para Porto Alegre, onde sempre que havia uma oportunidade, revendia os canivetes produzidos por Valentim. Com a contratação dos primeiros colaboradores, o trabalho de fazer canivetes era nas próprias residências destes. Cada um tinha o compromisso de entregar a cada final de dia uma caixa com 24 canivetes prontos.

Com relação à marca, na década de 1930, a gravação da simbologia para identificar os produtos do grupo Tramontina estavam presentes na forma da letra “T”, sem registro de arquivo gráfico de marca, mas podendo ser visualizado no produto conhecido como Canivete Santa Bárbara, número 1, por meio da aplicação de gravação em morsas, pelo método de prensa. Essa grafia, utilizada até o ano de 1964, tinha por descrição a forma manuscrita, um grafismo complicado de uniformizar e de reproduzir. Tal grafismo foi instituído, pois na época a empresa se tornara uma Sociedade Anônima, o que a obrigava a marcar seus produtos, com alguma marca que identificasse o produto produzido (TRAMONTINA E SUAS ORIGENS, 2008).

Na década de 40, a Tramontina melhorou o fornecimento de aço batido, possibilitando a fabricação de facas com cabo de chifre, com uma evolução na aplicação da simbologia, levando a gravação da letra “T”, juntamente com a palavra Tramontina. Com o falecimento de Valentin Tramontina em 1939, sua esposa, Elisa de Cecco Tramontina, assumiu os negócios, sendo que a mesma se deslocava a Porto Alegre com malas cheias de canivete para venda nas estações ferroviárias. Em 1948, Ivo Tramontina, filho de Valentim e Elisa, adquiriu um

prédio de dois andares para exploração do ramo de bazar, sendo que tal negócio durou dois anos, considerado o início das vendas efetivas do grupo empresarial.

Entre os anos de 1950 e 1960, diferentes produtos elaboraram as formas da marca Tramontina. Foram as primeiras apresentações gráficas para as linhas de produtos. A necessidade de vender gerava a exigência de conceituar uma ou mais marcas. Como não se dispunha de recursos para investir em propaganda, a decisão foi investir em uma marca. Essa casualidade acabou sendo, ao longo do tempo, uma estratégia mercadológica, com base em dois fundamentos estabelecidos pela empresa. Primeiro, o reconhecimento e credibilidade do mercado consumidor pela marca de uma maneira geral. O segundo, a racionalização dos investimentos visando à ampliação da participação de mercado e consolidação do conceito de marca.

Em compasso, no ano de 1950, a empresa encontrava-se mais organizada, tanto que começou a faturar, emitir duplicatas e cobrar via banco. Neste mesmo ano, o grupo Tramontina começou a enfrentar seu maior concorrente da época, a empresa Waldemar Tedesco & Cia, sendo que esta foi adquirida no mesmo ano de 1950 pelo grupo. Começou-se a trabalhar as vendas via representante comissionados, para que não se dependesse somente dos atacadistas para a comercialização dos canivetes e facas, fazendo com que as vendas se fortalecessem ao longo do tempo.

No ano de 1952, ocorre a junção das empresas em um único local, sendo a produção a domicilio extinta. Tal decisão se mostrou mais coerente, conforme descrição do livro Tramontina e suas origens (2008), pois se podia controlar e produzir na forma seriada. A marca em 1964 é definida como única para todos os itens produzidos, sendo essa decisão diferente das empresas que existiam na época, que se representavam por meio de várias marcas. Tal situação, mesmo sendo no ano de 1964 vai ao encontro do exposto por Keller (2012), que ressalta que muitas marcas expostas para os clientes, não cria um relacionamento profundo com todas elas. Faz-se necessário que as empresas criem estratégias de relacionamento para atração de clientes e, em conjunto, os retenha. E essa era a estratégia do grupo Tramontina em evolução na época. Fazer com que os clientes entendessem que a marca representava qualidade e criar um relacionamento duradouro para extensão e aumento dos negócios (TRAMONTINA E SUAS ORIEGENS, 2008).

A Tramontina apesar de apresentar ao longo do tempo mudanças na sua marca, no entendimento dos gestores e conselho, não acarretou a mudança efetiva da mesma. Houve uma atualização da marca ao longo do tempo, de acordo com cada agência de publicidade que

o grupo empresarial contratava. Nos anos 60, a Tramontina sentiu a necessidade de orientação para a publicidade, sendo a empresa Norton de publicidade contratada pelo grupo. A Norton entendia que a marca deveria ser menos vulgar do que o “T” manuscrito que era utilizado. Nos anos 70, outra agência de publicidade acrescentou uma simbologia gráfica à marca, tornando o “T” mais elaborado e com personalidade. Posteriormente, foi acrescentada à marca uma simbologia gráfica e o “T” foi posicionado depois do nome. Por fim, a marca foi alterada utilizando-se a cor azul de fundo, com a escrita do nome Tramontina, retirando - se o “T”.

Dessa forma, pode-se concluir que as mudanças que aconteceram na marca ao longo dos anos da empresa, se devem as pesquisas e perspectivas de cada agência que era contratada pelo grupo empresarial. A ideia base fornecida pelos gestores, era de modificar a mesma o menos possível, para que a identidade da marca prevalecesse no mercado.

A definição de uma estratégia de marca para uma empresa implica na decisão de escolher os grafismos, logos e nomes que representem tudo o que se quer comunicar, de acordo com Duarte (2012). Dentro do grupo Tramontina, a marca sofreu alterações ao longo de sua história até ser definida uma logomarca que representasse suas estratégias para com o consumidor e os clientes. As figuras que seguem, representam a evolução da logomarca do grupo Tramontina:

Figura 9 - Evolução da marca Tramontina – década de 50 a 60



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

As primeiras logomarcas surgiram em 1955, havendo algumas modificações até 1960.

O período compreendido entre 1964 e 1966, foi de poucas mudanças, mantendo-se quase a mesma marca. O “T” maiúsculo servia para ser estampado na lâmina do canivete, produto de maior fabricação nesse período, aonde qualquer gravador saberia estampar sendo algo tão comum. Dessa forma, satisfazia-se uma necessidade: a maior produção de canivetes.

Até esse momento a Tramontina não possuía uma orientação de publicidade definida. Somente em meados de 1964 é que houve a contratação de agências especializadas que foram modelando a marca, conforme suas perspectivas.

Figura 10 - Evolução da marca Tramontina – década de 60



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

Figura 11: Evolução da marca Tramontina – década de 60



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

Nos anos seguintes, entre 1967 e 1975 a evolução foi maior, o “T” maiúsculo foi sendo elaborado, mostrando-se com mais personalidade.

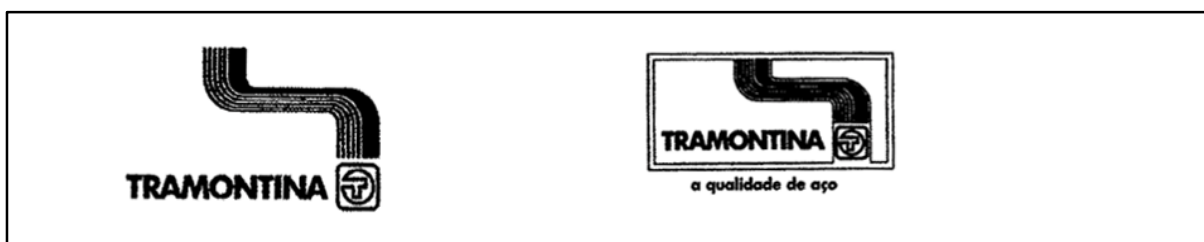
Figura 12 - Evolução da marca Tramontina – década de 60 a 70



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

Em 1977 e 1978, ocorre mais uma transformação, alterando a posição da letra “T” e sendo inserida uma simbologia gráfica. Esse símbolo significava várias empresas do grupo, todas trabalhando em conjunto. A linha gráfica recebeu um retângulo, que não se revelou oportuno, sendo abandonada posteriormente, com a troca da agência de publicidade, criadora da simbologia.

Figura 13 - Evolução da marca Tramontina – década de 70



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

Os anos de 1980 a 1990 representaram mudanças cuidadosas com relação à marca. Por meio de análises e pesquisas, chegou-se a marca que foi utilizada até 2004. Alterou-se apenas o necessário, prevalecendo a personalidade do nome e a adoção de uma cor padrão, para simplificar e facilitar a sua visualização. A cor azul foi escolhida pelo fato de representar a cor do céu, que significava a cor da felicidade, de estar tudo bem. Também foi utilizada a cor azul, pelo fato de empresas internacionais utilizarem o azul como cor padrão.

Figura 14 - Evolução da marca Tramontina – década de 80



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

No ano de 2004 e 2005, a logomarca passou por pequenas alterações. A mudança seguiu uma tendência de design da marca anterior, de simplificar as formas e, com isso, fortalecer ainda mais alguns elementos visuais da marca, mantendo a identidade já reconhecida pelos consumidores até hoje. Foi a última mudança realizada na marca e as que mais retratam o visual que a marca atual apresenta.

Figura 15 - Evolução da marca Tramontina – marca atual



Fonte: Tramontina e suas origens (2008).

Desse modo, desde a jardinagem, utensílios domésticos a ferramentas pesadas, ou seja, os 17 mil itens produzidos pelo grupo Tramontina, possuem a mesma marca mãe. A atuação no mercado com a inclusão de novos segmentos, criação de novas unidades estratégicas de negócio, foram ocorrendo na medida em que o grupo adquiria conhecimento sobre meios de produção, negócios, qualidade, e com relação à compra de maquinários. Por vezes, a compra de martelletes, prensas pneumáticas, entre outros ferramentais era feita para determinado segmento de cutelaria, mas os maquinários acabavam ficando ociosos por não possuírem trabalho suficiente. Nesse caso, como exemplo, decidiu-se fabricar ferramentas como foices e enxadas, necessidades existentes na década de 60, e fazendo-se assim uso integral do maquinário para que ele se amortizasse.

Com o passar dos anos, o grupo Tramontina foi aperfeiçoando seu *know-how*, com o desenvolvimento de centros de distribuição pelo país e dos escritórios regionais, assim como sistemas que facilitassem a procura pelos produtos e a sugestão por novos pelo mercado. A ideia era tornar a distribuição eficiente e rápida aos clientes, para que estes pudessem atender o mercado, de forma ágil.

Da mesma forma que a logomarca do grupo foi evoluindo ao longo dos anos, o marketing foi aperfeiçoando-se no mercado e gerando slogans que expressassem um maior contato com o cliente e consumidor do grupo e revelasse o desejo pelos produtos Tramontina. Como histórico de slogans adotados pelo grupo, cita-se:

- 1984 a 1989 – Tramontina, a qualidade do aço;
- 1991, 1992, 1993 e 1994 – Sem slogan ou assinatura, apenas marca Tramontina;
- 1995 - 1996 – A gente faz tudo para ver você feliz;
- 1997 – É de confiança;
- 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 – Faz bem pra você;
- 2003 – Sem slogan ou assinatura, apenas marca Tramontina;

- 2004 - 2005 – Viver com prazer;
- 2006 – Tramontina é Tramontina;
- 2007 – Tramontina aproxima;
- 2008, 2009, 2010, 2011 – Brasileira, assim como você;
- 2012 – Sua casa com você;
- 2013 - 2014 – O prazer de fazer bonito.

Os mesmos denotam o quanto a responsabilidade da marca tem relação com a entrega de um bom produto e com a vida dos clientes e consumidores, estratégias adotadas para que a mesma fosse lembrada e fizesse parte do dia a dia dos consumidores e clientes.

Detalhando que, para a Tramontina, os clientes são as lojas, *home centers*, distribuidores, ou seja, empresas que revendem os produtos Tramontina com CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica). Consumidores são os usuários finais, que adquirem dos clientes, os produtos do grupo Tramontina.

Como resumo, pode-se afirmar por meio da documentação pesquisada do grupo Tramontina, que as unidades estratégicas de negócio, em sua maioria, surgiram basicamente do polo central que foi a Tramontina Cutelaria, e que, com o passar dos anos e dos objetivos almejados, foi se subdividindo e focando-se por segmento de mercado, para controle e administração de sua produção, qualidade e estratégias. As unidades recentes, ou seja, com 15 a 30 anos de fundação, surgiram da necessidade do mercado em possuir tais produtos com a marca Tramontina, e pela visão do grupo em reter esse tipo de atuação no mercado consumidor. Essas unidades e seus produtos nasceram sob o guarda-chuva da marca única Tramontina, não possuindo marcas diferentes ou submarcas em suas linhas.

A última modificação da marca, realizada em 2008, é a marca adotada por todas as unidades estratégicas de negócio atualmente, não havendo diferenças entre elas no padrão da simbologia. Para seguir esse padrão, o Departamento de Marketing Central do grupo, desenvolveu um Manual de Identidade Visual da Tramontina, onde constam orientações de estrutura gráfica, padrão cromático e tipológico, para que todas as unidades estratégicas de negócio seguissem as orientações com relação à marca única e sua estrutura.

Após a apresentação da evolução da marca Tramontina, segue-se com a apresentação da estratégia de marca única utilizada pelo grupo Tramontina em suas unidades estratégicas de negócio,

4.1.1 Caracterização da estratégia de marca única utilizada pelo grupo empresarial Tramontina

A extensão de marca pode ser definida como um processo em que uma organização utiliza uma marca já conhecida no mercado, para lançar novos produtos e assim utilizar o benefício da facilidade de aceitação do mercado, para com esses produtos (KOTLER E KELLER, 2012; VOLCKNER, 2010). Para Aaker (1998) se dá a partir da utilização de um nome de marca já estabelecido em um mercado para entrar em outro mercado em que este não atua, sendo uma estratégia natural para as empresas que querem crescer por meio de seus ativos. De acordo com o autor, os ativos mais reais e comercializáveis são os nomes que elas desenvolveram. Estender a marca permite reforçar e nutrir o capital de imagem da marca, sendo por meio de produtos novos ou renovados e assinados por ela, assim uma marca prova sua atualidade e sua pertinência (KAPFERER, 1998).

Tais citações podem ser aliadas à estratégia de marca única utilizada pelo grupo empresarial Tramontina e que retrata essa posição. O grupo empresarial tem na marca “Tramontina” seu principal ponto de referência, quando se trata de mercado e comercialização de produtos. Investimentos pesados em marketing foram realizados ao longo dos seus 103 anos para fortalecimento da marca, e para que esta se tornasse aos clientes, sinônimo de qualidade, segurança e credibilidade.

A ideia central do grupo empresarial, desde os primórdios de sua fundação, era a formação de um relacionamento com o mercado no qual a marca se tornasse sinônimo de desejo, qualidade e satisfação. Isso porque em sua estratégia de marketing, a empresa por meio da marca, desejava transparecer confiança e tranquilidade e ser reconhecida pelos diversos públicos com os quais se relacionava (TRAMONTINA HOJE, 2008). Tal associação pode ser embasada pela explicação de Dias (2006), aonde ele menciona que um dos objetivos de uma marca é o alcance da satisfação dos clientes por meio das relações, expressando emoção e satisfazendo suas necessidades.

Este lema do grupo Tramontina com relação à marca é identificado nos funcionários da empresa desde o estratégico, ao operacional, assim como para os clientes. Segurança, satisfação, confiança, qualidade dos produtos, são expressões presentes em todas as entrevistas realizadas. Isso remete ao valor que a marca possui (*brand equity*), ou seja, conforme Aaker (2003), são os efeitos das atividades de marketing projetadas para a criação

de associações positivas fortes e única na mente dos consumidores aonde ocorre o vínculo da percepção e da ação positiva da marca

De um modo geral, a memória e o significado da marca remetem à qualidade e segurança, alcançando as necessidades dos clientes por meio da vasta gama de produtos que o grupo possui no mercado, alcançando todos os segmentos. De acordo com Figueiredo, et al., (2013), a relação dos consumidores e clientes com as marcas, são baseadas em significados centrais, formulados por eles próprios.

Tal contexto pode ser alcançado por intermédio de ações de marketing, que visavam buscar uma proximidade com o cliente/consumidor e também fazer com que eles lembrassem a marca Tramontina como sinônimo de qualidade, conforme descrito na seção 4 da evolução da marca. Isso ocorreu, devido à postura adotada pelo grupo na década de 60, no que se refere à comunicação.

O marketing, basicamente, era feito por intermédio das revistas das editoras: Abril e Bloch. Após adquirirem um maior conhecimento a respeito da comunicação para o mercado, definiu-se montar o Departamento de Marketing Central da Tramontina, sendo responsável por todo o controle de comunicação a serem lançadas. A Tramontina, nesse período, necessitava repassar aos seus clientes e consumidores, um conceito de qualidade, que apesar de existir, não possuía a notoriedade suficiente para ser considerada uma empresa de destaque em meio as concorrentes.

Para obter esse reconhecimento, o grupo empresarial, que foi patrocinador da cobertura dos jogos da Copa da Itália, na TV Bandeirantes, produziu três comerciais que divulgaram a marca. Outras ações, como a de atores de reconhecimento nacional, também foram participantes desse processo de divulgação da marca, por meio de comerciais, assim como a participação em feiras pelo Brasil e exterior.

Pode-se relacionar esse contexto de ações de marketing ao que Bacha (2005) reforça, sendo a marca considerada uma conquista na mente do cliente/consumidor, gerando uma posição de exclusividade em meio às demais concorrentes, e sendo fator de decisão na hora da compra. Assim sendo, a marca é lembrada pelos clientes e consumidores por intermédio de uma construção de associações favoráveis que a mesma proporciona e pelo alcance das necessidades, anteriormente evidenciadas (FIGUEIREDO, et al., 2013). Para o grupo, tais ações de marketing foram a alavancagem da estratégia de marca única e dessa lembrança na mente dos clientes e consumidores.

Além das associações citadas de segurança e qualidade, a grande quantidade de itens no mercado, fabricada para um grande número de segmentos, proporciona um reforço constante da marca na mente do cliente/consumidor, pela presença em diversos nichos.

Conforme os trechos selecionados pode-se evidenciar essa situação:

Mas qual o desafio de se fabricar 17 mil itens com a mesma marca: em um desafio, todas elas têm que ter no seu DNA confiabilidade, segurança e qualidade, tem que cumprir uma promessa que foi dada pela marca. Quando um consumidor, um cliente compra Tramontina ele leva consigo uma promessa de qualidade, de satisfação, eu posso mostrar para meus amigos que tenho uma pia Tramontina, um *cooktop* Tramontina. (Presidente do grupo Tramontina).

A diversidade de produtos com a marca única, e a pulverização no mercado são fatores importantes para o atendimento das necessidades dos clientes, (Diretor da unidade XXX).

Percebe-se nos trechos, a palavra promessa denotando o quanto à qualidade está fundamentada dentro do grupo empresarial e nos seus processos e a importância da variedade de linhas de produtos inseridas no mercado.

Outro trecho selecionado, do nível operacional, justifica essa situação:

A marca Tramontina está associada aos clientes e consumidores como sendo sinônimo de qualidade e confiança, proporcionando experiências positivas e clientes do bom desempenho que o produto lhes dará. (Assistente de pós-venda).

Quando a marca Tramontina vem na cabeça dos consumidores, a primeira coisa que eles percebem da marca é a qualidade, beleza e tradição. Muitas pessoas sonham em ter Tramontina. (Cliente do grupo empresarial).

As análises e as observações realizadas ressaltam que a marca única ajuda na propagação da marca, ou seja, quando um cliente compra um produto, ao conhecer as outras linhas, acaba por adquirir as mesmas. Existe no mercado o termo Mix de Produtos Tramontina, sendo que são ofertados produtos de todos os segmentos e unidades em guias de negócios, a cada mês.

Temos vários exemplos de linhas e produtos que são comercializados pelo grupo e que muitos consumidores não conhecem, um exemplo são os móveis de madeira da Tramontina Belém e até mesmo os móveis plásticos da Tramontina Delta. Muitas vezes nos surpreendemos com depoimentos ou até mesmo relatos em PDV's, pude presenciar alguns dentre eles onde o consumidor olhou o produtos e disse, "mas eu não sabia que a Tramontina produzia esta linha.....se for Tramontina é bom"....isso fortalece cada vez mais de que a marca única proporciona este tipo de assimilação do consumidor o que certamente não teria o mesmo impacto se fosse uma segunda marca. (Assistente comercial unidade OOO)

De um modo geral é perfeitamente aceita a marca única, tanto de parte dos distribuidores como consumidores. Penso que o fato de ser marca única aplicada em aproximadamente 17 mil itens, ajuda na propagação da marca em todos os mercados que atua. (Diretor unidade TTT)

Identifica-se em conjunto, a ideia central do grupo, que é justamente representar para seus clientes e consumidores a Tramontina como uma só empresa, unificada, uma só marca de propagação. E isso se confirma de acordo com os relatos, aonde os clientes e consumidores, na sua grande maioria, desconhecem que o grupo é dividido em dez unidades estratégicas de negócio.

O cliente/consumidor vê a Tramontina como uma empresa única. Ela não é vista como dez fábricas espalhadas pelo Brasil, ela é vista como uma empresa que atua em diversos segmentos de mercado. É assim que a empresa precisa ser vista. (Diretor unidade III)

Tal contexto traz à tona a interferência que as diferentes unidades estratégicas de negócio causam na estratégia de marca única. Positivamente a divisão das unidades dentro do grupo traz foco para o segmento que cada uma está atuando, fortalecimento da marca, o que é relatado por Pinho (1996) e Oliveira (2008). Negativamente, surgem questões de diferentes formas de negociação e processos comerciais para com os clientes, pelas gestões diferentes, e cada qual define seus prazos e condições.

Prosseguindo com as análises da marca única, uma particularidade que engloba a estratégia de marca única surge, em meio aos dados selecionados das entrevistas. Além da marca Tramontina remeter a qualidade e segurança, alguns entrevistados mencionaram que a marca ressalta uma forte lembrança de utilidades domésticas, ou utensílios para o lar. Kerin (2011) menciona que o uso de extensões de marca em demasia pode provocar a diluição do significado de uma marca para os consumidores. Os trechos abaixo justificam essa situação:

Eu acho que a marca Tramontina sempre que o consumidor ou o cliente ouve ele pensa em talheres, panelas, utilidades domésticas. Na verdade aí é o grande choque de muitos anos, quando uma marca tem essa visibilidade de utilidades domésticas como a Tramontina tem, e no meio tem uma fábrica que faz pás, picareta e foice sobre um mesmo guarda-chuva de utilidades domésticas....a gente logo imagina que essa marca venderia nossos produtos (...) na verdade a marca ajuda o nosso produto, mas a força que ela dá ao nosso produto é muito menor do que ela ajuda a vender uma panela inox, então nós caímos num segmento de mercado como *comodities* (Diretor comercial da UEN YYY).

A marca Tramontina em si faz lembrar itens de alta qualidade, porém com utilização doméstica. No caso das ferramentas profissionais temos que fazer um esforço enorme de divulgação e promoção técnica para atingir os clientes e consumidores finais que normalmente oferecem resistência pelo histórico de itens domésticos da marca. (Supervisor técnico comercial da unidade WWW).

Ao destacar do trecho supracitado as palavras “esforço para a divulgação”, pode-se cruzar esse dado com o desafio do grupo Tramontina e do seu marketing em aplicar comunicação, a fim de que todas as linhas sejam conhecidas. Ao analisar os dados obtidos e as observações feitas, percebe-se que a publicidade no grupo como um todo, possui

abrangência sobre as linhas, todavia, que ainda exige um esforço para que essas linhas em sua totalidade sejam conhecidas pelo mercado.

A evidência desse contexto pode ser justificada pelos trechos que seguem:

Essa estratégia surpreende em alguns momentos, pois os clientes, às vezes, nos mencionam: Achei que a Tramontina só vendia panelas em inox, têm móveis também. (Assistente de pós venda).

Como já relatado, clientes olham os produtos, e depois ficam espantados em saber que aquilo também é Tramontina, falando que jamais imaginavam que a Tramontina possuía tamanha diversidade. (Cliente do grupo Tramontina).

Tais relatos demonstram essa particularidade da marca, e que vai ao encontro do que foi dito por Taylor (2005), que cita o esforço que deve ser dispendido pela organização detentora da estratégia de marca única para melhor conhecer os mercados novos e desconhecidos que pretende alcançar, sem se deixar influenciar pelos mercados já dominados, para que não haja diluição do significado da marca mãe (KERIN, 2011).

No caso do grupo Tramontina, como a linha de utilidades domésticas foi uma das primeiras lançadas no mercado, essa carga histórica de conhecimento se expandiu ao mercado, proporcionando a lembrança imediata da marca a esse segmento de produtos. O relato abaixo evidencia essa afirmação:

Em específico a unidade TTT teve o investimento do grupo Tramontina, durante, no mínimo, 25 anos em publicidade, feita em cima de um produto que são as panelas de aço inox. Isso carregou a marca durante muitos anos. Quando a Tramontina queria fazer qualquer propaganda de outro produto, a campanha publicitária era feita em cima da panela de aço inoxidável. (Diretor unidade TTT).

Os clientes nesse sentido, não enxergam a marca Tramontina como utilidades domésticas, e sim, como um grupo empresarial, que fabrica itens de vários segmentos. Entendem que a linha de utilidades domésticas é líder de mercado, contudo, reconhecem a existência das outras linhas de produtos. Identifica-se essa visão, pelo fato dos clientes entrevistados serem clientes de todo o grupo Tramontina, ou seja, adquirem produtos de todas as unidades estratégicas de negócio.

Identifica-se assim, o desafio de uma organização que possui a extensão de marca como sua estratégia principal, sobretudo, se vincularmos a gama de itens produzidos do grupo Tramontina. De acordo com Taylor, (2005) tal tipo de estratégia como a de extensão, obriga a organização a descobrir formas de operar com o mesmo profissionalismo em novas áreas, e que necessitem de maior conhecimento, o que pode conflitar com as áreas ou nichos que essa organização já trabalha.

De acordo com Pinho (1996) e Oliveira (2008), as extensões de marca utilizam-se de características já existentes de determinado produto, para lançarem outros novos ao mercado. Os resultados se tornam mais rápidos, e a ênfase na marca original se torna mais forte e atualizada. Com relação a esse contexto, a análise realizada com os entrevistados do grupo Tramontina, ressalta a flexibilidade existente quanto a adentrar em mercados com novas linhas de produtos, em um nicho já explorado por alguma unidade do grupo empresarial.

Os trechos selecionados evidenciam essa situação:

Quando desenvolvemos uma nova linha ou produto de um segmento que não atuamos, o que dá ao consumidor o aval e garantia de estar comprando um bom produto é a marca, que já é conhecida pela qualidade em outros segmentos em que a empresa atua e que o consumidor conhece se fosse uma segunda marca, certamente, ele não teria tanta confiança na compra do produto. (Assistente comercial da unidade XXX)

O positivo de se ter uma marca única é que o cliente que compra de nosso portfólio de produtos, consegue atender vários segmentos. (Diretor da unidade RRR)

Em situação positiva, é onde você consegue colocar sua linha dentro de algum cliente que já esteja trabalhando com alguma empresa do grupo (...)em situação negativa e quando temos problemas com um cliente onde o mesmo não quer comprar por estar com alguma pendência com uma empresa do grupo em específico. (Diretor da unidade NNN)

Desse modo, os clientes e consumidores valem-se de associações já existentes sobre uma marca, para experimentarem um novo produto, possuindo assim uma experiência prévia de avaliação, conforme ressalta Keller (2003). Em certas situações, os entrevistados mencionam que, por muitas vezes, os clientes ou consumidores, mesmo desconhecendo o lançamento de certo produto, adquiriam o mesmo pelo simples fato de ser da marca Tramontina. Os clientes adquirem pela experiência que já possuem com relação à outra unidade estratégica de negócio, os consumidores pelo que a marca representa para eles como qualidade e desejo. Identificam-se assim, das vantagens citadas por Srivastava e Sharma (2013) e Apostolopolou (2002), que ressaltam o desenvolvimento de competências essenciais para a decisão de compra de produtos de uma extensão, associado ao aumento da lembrança da marca-mãe na mente dos consumidores, com o fortalecimento dessa marca e da oportunidade de experimentar algo novo.

No entanto, ao longo da pesquisa, evidenciou-se que não somente de vantagens se nutrem as extensões de marca. Podem ocorrer desvantagens e desafios significativos ao longo do seu histórico, como enfraquecimento das linhas de produtos, perda de posicionamento na mente dos consumidores, e a falta de conhecimento mais profundo de determinado segmento ou área, na qual a marca-mãe acaba entrando com a mesma forma de disseminação

(TAVARES, 2003; KERIN, 2011; TAYLOR, 2005). Inserir uma nova linha de produtos no mercado faz a organização se estruturar de tal forma que esse desafio seja superado, e a nova linha comece a andar com suas próprias perspectivas, e não dependente de uma outra linha já existente. Esse é o grande limite a ser superado, uma vez que, a marca-mãe geralmente está associada a um produto ou linha já existente.

Tal situação é evidenciada pelo trecho que segue:

No caso da Tramontina UUU o efeito da marca única foi negativo, num primeiro momento, no lançamento da linha XXX, pois tanto distribuidores como consumidores não conseguiam separar a linha existente da nova linha. O cliente/consumidor não reconhecia no produto da linha XXX, um produto de qualidade. Mas, passados os primeiros anos, a associação com a marca Tramontina se mostra altamente positiva. (Diretor da unidade UUU)

Ou seja, apesar de possuírem maior visibilidade no mercado, com associações e conhecimentos fortes nessa relação, tal estratégia pode gerar associações prejudiciais, enfraquecendo os lançamentos e afetando a marca-mãe e seus produtos novos e antigos (AAKER, 2003), conforme evidenciado pelo relato subscrito. Tal situação estava relacionada ao lançamento de uma nova linha de produtos, que apresentou dificuldades de divulgação e promoção técnica, pelo fato da marca evidenciar um histórico de utilidades domésticas. Essa associação foi explicada nessa seção, quando da referência da marca à memória de utilidades domésticas.

Outra questão abordada pelos entrevistados tem relação com a preocupação existente sobre os efeitos negativos que a estratégia escolhida pelo grupo Tramontina pode causar sobre a marca. Relatos evidenciam tal preocupação se caso um produto do grupo ocasionar defeitos, poderia “manchar” as demais linhas existentes, ou seja, a associação que pode ocorrer negativa, prejudicando a marca como um todo, de acordo com o que menciona Aaker (2003):

O fato que me preocupa é que se algum item da linha da Tramontina der problema, seja qual for, as demais carregarão a imagem de que não estão mais como antes. (Diretor da unidade UUU)

Negativamente, quando ocorre um problema com algum produto ou linha, isso pode manchar a marca de forma geral, independente da linha de produto que ela se enquadra. (Assistente comercial unidade XXX).

Referente aos efeitos negativos, ao mesmo tempo em que a marca única tem uma força descomunal, ela pode ser prejudicada se a empresa não tiver um bom cuidado e preze pela qualidade, bom atendimento e satisfação do cliente, pois um único produto ou linha pode manchar a imagem da empresa perante todos os consumidores caso apresente algum problema mais grave. (Assistente comercial da unidade NNN).

Na sequência das análises, identificou-se a preocupação por parte dos entrevistados com relação à marca única, também relacionado com as diferentes unidades estratégicas de negócio. Como as unidades são independentes, cada uma possui diferentes formas de negociação e prazos. Ou seja, cada unidade realiza seu planejamento de negociação de vendas, possui metas individuais planejadas pela própria gestão da unidade, com aprovação do conselho, definem suas listas de preços, suas condições de prazos, uma diferentemente da outra. Essa situação acaba gerando um não entendimento dos clientes com relação a esse processo, uma vez que os mesmos entendem que como Tramontina, é uma só, as negociações, prazos, descontos, deveriam ser os mesmos, independentemente da linha que está sendo negociada. Os trechos que seguem, relatam essa situação:

O negativo é o cliente achar que tudo é Tramontina, como prazo de pagamento, tempo de entrega, condições de compra. (Diretor da unidade RRR)

Algumas fábricas concedem descontos, outras podem conceder prazos longos, porém quando você negocia com uma rede, o prazo ou o desconto é para todos...e nem todos os clientes gostam. (Supervisor comercial unidade XXX).

Em negociações de condições específicas para cada fábrica, por vezes a marca única requer a adoção de alguma diretriz, mesmo não sendo a mais saudável para alguma fábrica, em benefício da marca. Ex: negociações de prazos, condições de pagamentos. (Assistente comercial unidade YYY).

Outros fatos isolados que surgiram em meio às entrevistas, com pessoas dos níveis estratégicos e operacionais do grupo empresarial e que é relevante ressaltar, referem-se à questão do preço alto que está embutido nos produtos. Existe uma manutenção da marca, ou seja, a cada ano uma parcela do faturamento de cada unidade estratégica de negócio é reembolsada para as ações de marketing do grupo. A proporção dessa porcentagem varia de unidade para unidade, assim como certas ações exigem de todas, o mesmo valor monetário para investimentos em publicidade.

Outra situação evidenciada pela pesquisa foi a não venda pela internet de certas linhas de produtos, que também surgiu como fator que encarece os produtos finais, pois para alguns respondentes, a venda pela internet acarretaria num alcance de mercado maior, pelo fato de já ser uma prática das empresas concorrentes. Tal situação ainda não está vigente no grupo, sendo que somente a linha de móveis de madeira, passou a ser revendida via site, sendo esta uma exceção pelo alto custo comercial, de estoque e de transporte se realizado da forma habitual, na unidade estratégica de negócio.

Assim sendo, a caracterização da estratégia de marca única adotada pelo grupo Tramontina permeia entre a segurança, desejo e qualidade em se ter uma marca forte no

mercado, mas que tende a superar certos obstáculos, resultantes da escolha desse tipo de estratégia. Tal conclusão vai ao encontro as referências de Navacinsk e Tarsitano (2012), onde aludem que uma estratégia escolhida adequadamente, transforma a experiência de uso afetiva e dinâmica para com os clientes.

Os próprios slogans de marketing adotados ao longo dos anos evidencia uma atitude pela marca do grupo como um todo, ou seja, uma marca que representa para funcionários e clientes uma história de luta, de esforço para se chegar à qualidade atual, que remete a um padrão de organização buscando refletir o estado de espírito da empresa: produtos que ofereçam felicidade, segurança e qualidade. Essa atitude pode ser associada à própria questão da criação do Departamento de Marketing Central, que gerencia a marca e sua publicidade, as pesquisas de clientes que são realizadas para verificar como a marca se encontra no mercado, as revistas que são publicadas dentro do grupo empresarial que retratam a história do grupo, suas realizações, e o poder da marca no mercado, a participação em prêmios de reconhecimento de marca, entre outros.

Ao analisar o objetivo específico descrito nessa seção, podemos circundar as subcategorias de forma a verificar o que a estratégia de extensão de marca significa para esse grupo empresarial que é a Tramontina: a memória imediata ao se falar na marca Tramontina, remetendo a qualidade, com associações que andam em compasso com os significados que ela proporciona que são de credibilidade e segurança. A memória revelando uma forte lembrança do segmento de utilidades domésticas, ao se mencionar Tramontina, ou seja, a maior valorização de um segmento em relação aos outros. O conhecimento repercute na forma que o grupo empresarial se apresenta ao mercado, como uma só unidade, ou seja, o significado pleno do que é uma extensão de marca ou marca única.

Para resumir a presente subseção, o quadro 11 evidencia por grupo das entrevistas realizadas por essa pesquisa, sendo que as análises estão separadas por grupo de pesquisados em contraste com as subcategorias da categoria extensão de marca:

Quadro 11 - Caracterização da estratégia de marca única do grupo Tramontina

EXTENSÃO DE MARCA	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL	CLIENTES
MEMÓRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de qualidade; - Ampla gama de produtos; - Tradição; - Produtos mais caros; - Benefícios x preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de qualidade; - Tradição; - Panelas e talheres; 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos; - Tradição; - Empresa brasileira; - Marca de desejo; - Atendimento para diversas necessidades.
ASSOCIAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados já abertos, com facilidade de entrada de outros produtos; - Problemas com produtos: repercute para toda a marca; - Associação de qualquer lançamento da Tramontina com qualidade; - Um produto defeituoso no portfólio, podendo manchar toda a marca (receio). 	<ul style="list-style-type: none"> - A marca remetendo a produtos mais caros; - Defeitos associados a marca e não as UEN; - Quando ocorrem experiências negativas dos clientes, a associação remete a marca; - Facilidade de aceitação do mercado para novos lançamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solução para a casa; - Certeza de qualidade;
CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Não se menciona mudar a estratégia de marca; - Não conhecimento de quem tomou a decisão pela marca única; - Prazos e negociações: podem ser prejudicadas entre as UEN, pelo cliente considerar a Tramontina uma só empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - UEN – foco em cada segmento; - Alto valor de manutenção da marca com o benefício para algumas linhas de produtos somente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco conhecimento a cerca de todas as linhas de produtos fabricados pela marca
QUALIDADE PERCEBIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança; - Credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade; - Segurança

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os entrevistados foram separados em grupos para facilitar a interpretação das informações. O grupo estratégico refere-se às respostas das entrevistas e formulários enviados aos diretores, presidente e membro do conselho do grupo Tramontina. São profissionais que exercem funções estratégicas e de decisão dentro do grupo empresarial, decidindo metas e estipulando objetivos de curto, médio e longo prazo.

Possuem contato médio com clientes e contato mínimo com consumidores em seu dia a dia. O grupo operacional reúne os funcionários que exercem atividades operacionais dentro do grupo Tramontina, ou seja, nos Departamentos comerciais, Promotorias técnicas, Pós-vendas, etc. Tais entrevistados possuem contato direto com clientes e consumidores, e com as operações do dia a dia da organização, como emissão de pedidos, negociações, atendimento ao consumidor, organização da logística, etc.

O grupo cliente abrange os clientes que adquirem produtos de todas as linhas e de todas as unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina. Vão desde *home centers*, como distribuidores, varejo e lojas exclusivas.

Com relação à categoria do subcapítulo que se refere à extensão de marca, ocorre a divisão por subcategorias que são: memória, associação, qualidade e conhecimento. Cada subcategoria apresentou ao longo das análises realizadas, uma frequência de informações, dividida por grupo de entrevistas e que retratam a opinião dos entrevistados acerca do objetivo proposto que é caracterizar a estratégia de marca única do grupo Tramontina.

Os resultados obtidos da caracterização da marca única dentro do grupo Tramontina demonstram que a marca lembra produtos de qualidade, contudo, para o grupo operacional, suas percepções remetem a utilidades domésticas. Tal afirmação contrasta com o mencionado por Homer, (2008), Meyvis et al. (2012) e Apostolopoulou, (2002) as quais retratam que as extensões possuem na memória do consumidor uma base cognitiva com diferentes informações de significado da marca já experimentada, facilitando o fortalecimento de sua imagem e a oportunidade de experimentarem novos produtos dessa mesma marca.

Ocorre a facilidade de entrada de novos produtos do grupo Tramontina no mercado, pela associação com a marca única, e com a lembrança de qualidade. Kotler e Keller (2012) definem que a extensão de marca é um processo em que uma empresa se utiliza de uma marca já existente para o lançamento de novos produtos, o que contrasta com a facilidade do grupo em adentrar no mercado com novas linhas de produtos.

Em contrapartida, como os clientes conhecem a Tramontina como uma só empresa e, por muitas vezes, situações de negociações de prazos e pagamentos podem ser confundidas, pois cada unidade estratégica de negócio possui seus prazos e estratégias de negociação, o que pode gerar desconforto com os clientes. Isso será melhor discutido na seção seguinte desse trabalho.

Seguindo com as análises, caso haja uma linha que tenha algum problema, ou quando ocorrem experiências negativas com algum produto, tal associação, de acordo com os entrevistados, pode prejudicar todas as linhas de produto, pela marca ser única.

Tal concepção vai ao encontro do que afirma Srivastava e Sharma, (2013), sendo que extensões de marca mal sucedidas podem prejudicar a imagem da marca-mãe e desvalorizar seu *brand equity*.

A próxima subseção analisará a estratégia de extensão de marca em cada unidade estratégica de negócio do grupo Tramontina, em contraste com os resultados já encontrados na presente seção.

4.1.2 Análise da execução da estratégia de extensão de marca em cada unidade estratégica de negócio

As marcas são utilizadas pelas empresas para transmissão de informação de seus produtos, comunicando expectativas, e influenciando experiências (ERDEM et al. 2002; SPRY et al. 2011; GRONROOS, 2003). Dessa forma, a estratégia escolhida pela mesma, se faz relevante, pois irá desencadear a forma com que a empresa deseja se expressar no mercado, alcançando todos os níveis de relação com o cliente: satisfação, necessidades, emoções.

Com relação à gestão das marcas, Helaey (2008) relata o quanto o *branding* é um processo contínuo entre o que é produzido por uma organização e os clientes, gerando assim uma simbologia e significados que, por consequência, serão parte da mente desses clientes. O *branding* pode ser reforçado pelo uso das estratégias de extensão de marca. Uma marca-mãe, como a utilizada na extensão de marca, projeta no produto, a transferência positiva de conhecimentos e significados já existentes no mercado, propagando por essa extensão. Ou seja, se a associação for positiva, a transferência de informação da marca-mãe ao produto entrante, criará uma similaridade percebida, um conhecimento já existente, fortalecendo a extensão (AAKER e KELLER, 1990; KELLER, 2003). Desse modo, a extensão de marca tornou-se uma moeda corrente, resultante de uma concentração de esforços das empresas, para facilitar o fortalecimento da marca-mãe. (KAPFERER, 1998).

Ao considerar esse contexto, nessa seção ocorre a análise de como é a execução da estratégia extensão de marca em cada unidade estratégica de negócio utilizada pelo grupo Tramontina, levando em consideração a afirmação de Kapferer (1998), na qual ele aborda que a estratégia de extensão de marca reforça e nutre o capital da imagem da marca, fortalecendo e revigorando a marca mãe. Em contradição, analisaram-se também as deficiências que esse tipo de estratégia possui, como o desgaste da marca-mãe devido a problemas de um produto ou linha, ou até mesmo seu declínio de valor, ao longo do tempo (KANE, 1987).

O grupo Tramontina optou por esse tipo de estratégia de marca, pelo fato de, na época (1930), a lei exigir que a razão social de uma sociedade anônima identificasse a finalidade da sua razão social. Sendo assim, houve uma rápida discussão entre os administradores e donos da empresa a respeito, na qual foi definida que a marca Tramontina seria única, independente da linha de produto que fosse fabricar. Os anos foram passando, e novas fábricas de segmentos diferenciados foram surgindo carregando consigo a mesma marca Tramontina. A primeira razão social do grupo Tramontina foi “Tramontina S.A. Cutelaria e Ferramentas Agrícolas”, para depois desmembrar-se nas 10 unidades atuais.

Cada unidade estratégica de negócio do grupo possui personalidade jurídica própria, possuindo o mesmo controle acionário, mas com gestões, estruturas, segmentos e estratégias internas diferenciadas umas das outras. O que as rege de uma maneira geral, são as diretrizes do conselho central, que estipula metas e procedimentos padrões para determinados processos e a estratégia de extensão de marca.

Sendo assim, a execução da estratégia de extensão de marca nas 10 unidades do grupo é similar, ou seja, todas aplicam em seus produtos a mesma marca, independente dos produtos que são comercializados por uma decisão do conselho do grupo desde o ano de 1964, que entendia que uma única marca fortaleceria e faria a empresa mais reconhecida no mercado. Além disso, o uso de uma só marca na época de 1964 diferia dos concorrentes que utilizavam várias outras marcas. Permeando em meio às categorias e subcategorias de análise dos dados das entrevistas, pode-se esclarecer, de forma relevante, como ocorre essa execução em cada uma das unidades estratégicas de negócio.

Existem certas linhas de produto que levam consigo além da marca Tramontina, sufixos que as caracterizam de acordo com o segmento de atuação. Todavia, o nome Tramontina sempre se encontra a frente desses sufixos, para fortalecer a marca-mãe. É o caso da linha Tramontina Pro, de ferramentas industriais e da linha Tramontina *Design Colection*, que engloba produtos de padrão elevado.

Outra questão abordada e que foi observada durante as entrevistas, é o grau de responsabilidade de cada unidade estratégica de negócio perante a execução da estratégia de extensão de marca utilizada no grupo empresarial. Identificou-se que todos os entrevistados citaram a responsabilidade que cada unidade possui em produzir produtos de qualidade, que propiciem aos clientes e consumidores segurança, e uma boa experiência de uso. Assim, em cada unidade estratégica de negócio existem departamentos de qualidade estruturados, com

laboratórios, grupos de controle de qualidade e comitês de produtos, para avaliação dos lançamentos e dos produtos que estão no mercado.

No que reflete as diferentes unidades estratégicas de negócio do grupo, as mesmas não são diferenciadas pelos clientes e consumidores mesmo que internamente no grupo, elas apresentam estratégias parecidas e diretrizes únicas. Para os mesmos, a Tramontina evidencia uma só empresa, refletindo a interferência que a estratégia de extensão de marca causa na empresa implantada. Identifica-se assim, o desafio do grupo Tramontina, em gerir 17 mil itens, sob a mesma marca-mãe, dez unidades estratégicas de negócio, com segmentos diferentes e gestões diferenciadas, de modo a estender sua visão as necessidades dos clientes e consumidores, não privilegiando somente a visão interna, conforme menciona Taylor, (2005).

Assim, faz-se importante salientar, o papel do Conselho, existente dentro do grupo empresarial abordado, que faz a coordenação geral das unidades estratégicas de negócio, para que todas tenham como foco uma só visão: a da Tramontina como uma só empresa. São empresas diferentes sob a mesma marca.

O relato selecionado retrata essa visão de unificação da marca proporcionada pelo grupo empresarial:

O consumidor vê a Tramontina como uma empresa única. Ela não é vista como dez fábricas espalhadas pelo Brasil, ela é vista como uma empresa que atua em diversos tipos de segmentos no mercado. E é esta a estratégia, é assim que a empresa precisa ser vista. Por isso, a necessidade de uniformidade na qualidade de produtos e prestação de serviços. Afinal, todas devem seguir o padrão Tramontina. (Diretor unidade WWW).

Existe um trabalho, no que tange aos funcionários e, por consequência, aos clientes, que é justamente para reforçar a Tramontina como uma só. Nele consiste aplicar e divulgar os objetivos declarados no movimento “Uma só Tramontina”. Tal ação surgiu da mesma forma como os slogans de marketing são formulados dentro do grupo empresarial.

O intuito foi proporcionar, primeiramente, aos funcionários, uma visão clara do que a Tramontina representa, sendo uma só marca, um só grupo. Devido a isso, surgiram opiniões diversas sobre a continuidade da marca única, o que propiciou o fortalecimento do conceito internamente, uma vez que a ideia central ainda é permanecer com a extensão de marca.

Em conjunto, analisando os documentos do grupo empresarial, pesquisas realizadas demonstraram uma comunicação diferente para cada segmento de produto pelo grupo empresarial ao mercado, criando confusão para o cliente/consumidor e transparecendo um isolamento acentuado de cada unidade estratégica de negócio. Como a visão não era essa, e o

intuito era mostrar ao cliente/consumidor uma só Tramontina detentora de vários segmentos de mercado aliada a qualidade, deu-se início ao movimento “Uma só Tramontina.”

Os objetivos dessa ação interna mencionam:

- a) que a marca única é impulsionada pelo crescimento sustentável do grupo e pelo modelo de negócio descentralizado, que representam uma só ideia de grupo;
- b) a marca como resultado da soma dos esforços de todos os colaboradores, visando à integração destes com o conhecimento profundo dos consumidores;
- c) a marca como inspiração para as pessoas;
- d) o papel do grupo Tramontina em inspirar as pessoas por meio da comunicação e dos produtos.

Contudo, apesar desse esforço, ocorrem situações nas quais os clientes, por entenderem que a Tramontina é uma só unidade, acabam sendo direcionados por vezes de uma unidade para outra, até sua solicitação ser atendida. Isso se dá pelo fato de existirem SACs nos escritórios regionais, centros de distribuição e unidades estratégicas de negócio. Por vezes, o consumidor ou cliente não sabe para qual unidade ou SAC deve se comunicar, ocorrendo assim o repasse do seu problema ou dúvida até a empresa ou escritório responsável e, por vezes, demandando tempo até a solução.

Um relato evidencia essa situação:

Para o consumidor Tramontina é Tramontina independente se é Tramontina Teec, Tramontina Multi, ou qualquer outra unidade do grupo, percebo que hoje esta é a maior agressão que fizemos com nosso consumidor, quando temos que explicar, esta unidade não fabrica este item. (Assistente pós- venda unidade TTT)

É preciso que a empresa detentora da marca possua uma base sólida de tratamentos de problemas, para que não ocorram associações prejudiciais, advindas de um produto das linhas existentes, fazendo com que ao longo do tempo ela perca valor, imagem e credibilidade. (AAKER, 2003; KERIN, 2011; TAYLOR, 2005).

Dentre esses fatos, podemos associar o conhecimento ou entendimento que os clientes possuem da estratégia de marca utilizada pelo grupo Tramontina. De uma maneira geral, tanto clientes, como os entrevistados do grupo empresarial, tendem a afirmar que conseguem entender a estratégia de extensão de marca utilizada pela empresa. Como a mesma está presente em vários segmentos, mesmo se uma linha não está ainda bem conhecida, a marca auxilia na propagação e na associação positiva para a compra. Assim, “os clientes não

conhecem a Tramontina por suas fábricas, e sim, por sua marca”, conforme relata um entrevistado.

Todavia, outras análises retratam algumas particularidades com relação ao entendimento dos clientes perante a marca única utilizada nas unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina. Ocorre a constatação que, em alguns segmentos existe um padrão de mercado de se utilizar diferentes marcas para cada segmento de atuação, no que se refere à concorrência. Como o grupo Tramontina acaba por não seguir esse padrão, tal estratégia de extensão acaba não tendo a mensuração real de seu benefício ou descompasso. O relato abaixo expõe essa situação:

No caso de ferramentas, já fomos questionados diversas vezes, pois o padrão de mercado é de utilizar marcas diferentes para cada segmento de atuação. Hoje, a linha Pro já é bem conhecida e difundida entre distribuidores e usuários. Fica difícil mensurar qual o grau de influência da marca Tramontina nisso, se é negativa ou positiva. (Supervisor técnico comercial unidade WWW)

Outra análise realizada está relacionada à lealdade. A lealdade de acordo com Aaker e Joachimsthaler, (2000), Aaker (1998), Chiabi e Gonçalves (2010) e Chi-Shiun et al. (2010) retrata uma categoria do valor da marca, onde ocorre a redução da vulnerabilidade da ação competitiva, com o resultado de melhores negócios, devido as expectativas atendidas dos consumidores e clientes.

Identificou-se que a lealdade com relação à marca Tramontina está focada na qualidade que ela evidencia em seus produtos. A vasta gama de itens produzidos, as boas experiências proporcionadas, a confiança, a satisfação e a superação de expectativas, foram atributos citados por clientes e integrantes do grupo empresarial, o que vai em consonância ao relatado pelos autores Aaker e Joachimsthaler, (2000), Aaker (1998), Chiabi e Gonçalves (2010) e Chi-Shiun et al. (2010). Nota-se que há a evidência da expectativa, relacionada também no que tange aos serviços e o que será mais bem detalhada nas subseções seguintes.

Somente uma das respostas não foi favorável com relação à lealdade:

Acho que dificilmente uma marca cria uma lealdade, ninguém hoje vai ser extremamente leal a uma marca. Se fosse assim, seria difícil explicar uma marca Samsung chegando aqui e tomando conta do mercado, marcas tradicionais ou mais antigas desaparecerem... Tem tanta marca nova empolgando o consumidor e tanta marca antiga desmotivando a compra que vale a pena a gente pensar por que. Não é culpa da marca, acho que é muito mais culpa do produto, e da forma como a gente trabalha o mercado e os produtos. (Diretor unidade RRR)

Ao considerar a resposta, e contrastando com a teoria, pode-se afirmar que o respondente estava associando o termo lealdade a produto, e sua forma de entrada no mercado

(preço alto, marketing) e não estritamente ao que a lealdade significa para uma empresa: transmissão de confiança, e de expectativas atendidas por aquele produto oferecido. Vale salientar que esse respondente em relação aos demais evidenciava certa discordância com relação ao uso da estratégia de marca única pelo grupo Tramontina, o que pode ter influenciado as demais respostas.

Em sequência, evidencia-se a agregação de valor que a estratégia de marca proporciona aos produtos ofertados por ela. Valor de uma marca ou *brand equity*, é o valor atribuído a bens ou serviços, ou seja, é como os clientes ou consumidores pensam, agem com relação à marca, seus preços, sendo um fator estratégico chave para sustentação de posições competitivas da empresa (AAKER, 2003; AILAWADI; LEHMANN; NELSON, 2003; CRESCITELLI; FIGUEIREDO, 2009).

Nas análises e observações realizadas, identificou-se que a marca Tramontina proporciona valor a todos os produtos, contudo, tudo depende do segmento que está atuando. A questão se refere à memória que a marca proporciona. Quando o cliente adquire uma linha de produto, ao querer adquirir outra com a mesma marca (Tramontina) irá lembrar-se das associações de qualidade e segurança que a primeira compra proporcionou. Independente da unidade estratégica que o cliente adquiriu o produto. O que importa é a marca que está no produto, não a unidade estratégica de negócio que o produziu. Evidencia-se também o fato da memória expressar em meio às linhas existentes de produtos, a lembrança de utilidades domésticas, conforme explicitado na seção anterior. Os relatos selecionados retratam a situação exposta:

A marca agrega valor a todos os produtos, o cara vai comprar uma picareta Tramontina...ao comprar um *cooktop* vai lembrar da picareta..e aonde é vendida a picareta..na Petrobrás, na Vale do Rio Doce,.....vou contar uma história, eu estava em Recife numa loja de um amigo meu e eu disse a ele, cara você tem que comprar a nossa linha de materiais elétricos...mas o cliente - não sei por que você XXX não coloca a marca Tramontina nos materiais elétricos? Daí eu disse: mas não tem nada a ver a marca Tramontina com materiais elétricos. Aí ele me disse: então vem comigo... Aí nós fomos à loja, aonde ele me disse: quem compra os interruptores? A mulher e não o electricista. E a mulher está relacionada com quem? Com a Tramontina, e quando alteramos de Forjasul Eletrik para Tramontina o que aconteceu? Elevaram-se as vendas....por quê? Devido à marca. (Presidente do grupo Tramontina)

Sim. O valor agregado como marca e pela marca é igual, mas os nichos de mercados e segmentos de atuação são distintos. Por exemplo: Produtos da família de interruptores Lux2 (populares/volume) e uma panela Lion (luxo/exclusividade). Ambos carregam consigo o valor de ser “Tramontina”. (Assistente comercial unidade YYY)

Com certeza, muitos consumidores associam a experiência positiva com o produto de uma UEN aos produtos de todo grupo. (Assistente de pós-venda)

Agrega sim, pois a marca é reconhecida pelos consumidores, principalmente, no segmento de utilidades para o lar. Quando lançamos Lavadoras de Pressão (Lava jato) impressionou a aceitação por parte dos lojistas e dos consumidores. Embora sendo uma novidade, o consumidor acredita na qualidade do produto, pois a marca é um atestado muito forte de qualidade. (Diretor unidade XXX)

Contudo, alguns respondentes da pesquisa discordaram que a marca Tramontina agrega valor a todos os itens que produz. Retomando que, valor de uma marca é a forma pela qual os clientes e consumidores pensam, sentem e agem com relação à marca, seus preços. Significa uma associação para com a marca levando a construção de um relacionamento com o cliente (KOTLER; KELLER, 2012; KELLER, 2003). Em contrapartida, valor para o cliente é a relação custo x benefício entre empresa e cliente, é a avaliação geral feita pelo cliente ou consumidor sobre a utilidade de um produto baseado nas percepções do que é recebido por ele e do que é dado (ZEITHAML, 1988).

Avaliando esses conceitos de valor, para alguns respondentes o preço influencia os clientes e consumidores Tramontina, pois em alguns segmentos, eles não desejam pagar um produto mais caro devido à marca. Como comenta um respondente “não é porque um talher tem um preço elevado, que o cliente pagará mais caro uma ferramenta.”

O relato selecionado retrata esse fato:

Acho que não podemos dizer que agrega valor de forma igual para todas as UEN, pois hoje temos, por exemplo, uma linha de UD que é produzida pela empresa há mais de 50 anos e que são muito tradicionais e conhecidas pelos consumidores, enquanto não acontece o mesmo com um móvel de plástico, por exemplo, onde a marca não atua tanto tempo no segmento e, certamente, não agregará tanto valor como em uma linha de UD. (Assistente comercial unidade RRR)

Não. Produtos de uso doméstico e cutelaria recebem um conceito maior nesta divisão de poder da marca. No caso específico da Garibaldi, dependendo do usuário, a linha Tramontina Pro, perde um pouco de conceito. Atualmente, estamos trabalhando bem nisso, mas na época do lançamento foi um “tabu” enorme para ser quebrado. (Supervisor técnico comercial unidade OOO)

Para complementar essa questão da marca única utilizada pelo grupo empresarial, e que possui relação com os serviços, os CDs e ERVs, parte integrante do grupo no que tange ao comercial contribuem para que a marca se propague, com um bom relacionamento de representação da marca, atendimento das necessidades dos clientes, divulgação de todas as linhas, com um compromisso único perante a marca. Em conjunto evidencia-se que, mesmo o grupo Tramontina sendo formado por unidades totalmente descentralizadas, estas seguem a

mesma visão e missão do grupo, ou seja, não existem missões, visões individualizadas para cada centro de distribuição, escritório regional ou unidade estratégica de negócio.

Ao finalizar esse capítulo, evidencia-se que a escolha da estratégia de marca utilizada pelo grupo Tramontina, surgiu de uma necessidade fiscal que, com o tempo foi trabalhada para que gerasse no mercado o sinônimo de qualidade e confiança, tornando-se estratégica.

Para tal, as unidades estratégicas de negócio foram se segmentando, cada uma com um foco do mercado em específico, sob a mesma marca. Tal trabalho com a marca gerou no mercado o conhecimento da Tramontina como uma só empresa, e não das unidades que a formam.

Cada unidade estratégica de negócio, apesar de serem diferentes respeita a mesma estratégia de extensão de marca, não ocorrendo diferenças internas nesse quesito. Existe, internamente, em cada unidade estratégica de negócio um departamento de marketing, que é responsável pela criação de catálogos, expositores e demais materiais de comunicação, contudo, antes de sua confecção, todo o material é revisado e aprovado pelo Departamento de Marketing Central. Tais setores existem dentro de cada unidade, para facilitar o foco da comunicação e trabalharem sobre seu segmento de mercado.

O quadro 12 evidencia um resumo das subcategorias associadas à extensão de marca, com relação mais direta à lealdade, ao conhecimento e às associações que a marca única proporciona:

Quadro 12 - Caracterização da estratégia de marca única nas unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina

EXTENSÃO DE MARCA	ESTRATÉGICO	OPERACIONAL	CLIENTES
CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de trabalho distinto das UEN gera confusão para o cliente; - Uniformidade de comunicação da marca (poucas mudanças ao longo do tempo na marca); - Tramontina como uma só empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os clientes não conhecem a Tramontina pelas suas divisões e sim pela sua marca; - Especialização por linha de produto; - Muitos produtos desconhecidos pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos; - Diversidade de linhas de produtos; - Preços altos, mas compensam pela;
ASSOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - O valor agregado pela marca aos produtos é igual, mas os segmentos são diferentes; - Talheres e panelas possuem maior valor agregado pela marca Tramontina; 	<ul style="list-style-type: none"> - Para cada segmento, um valor diferente; - A Tramontina como marca de uma só empresa; - Tradição de qualidade dos produtos.
LEALDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de expectativas positivas; - Inovação constante; - Satisfação alcançada que gera lealdade; - Desenvolvimento no cliente de um sentimento de confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança ao adquirir produtos Tramontina; - Produtos de qualidade; - Lealdade vinculada a boas experiências proporcionadas pelo produto; 	<ul style="list-style-type: none"> - A qualidade gera lealdade.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao avaliar o quadro 11 da caracterização da estratégia de marca única do grupo Tramontina, com o quadro 12 que retrata a estratégia de marca em cada unidade estratégica de negócio, identificaram-se similaridades e diferenças significativas.

As semelhanças encontradas referem-se a não compreensão que uma mesma marca causa, quando as unidades de negócio formadoras de um grupo empresarial como a Tramontina, possuem um padrão de trabalho distinto em cada uma, por suas gestões e estratégias serem diferentes umas das outras, principalmente no que se refere a prazos de pagamento e formas de negociação. Isso porque os clientes conhecem a Tramontina pela sua marca, e não por suas unidades estratégicas de negócio, conforme relatado nessa seção por um dos entrevistados.

Contudo, se as unidades não fossem divididas por segmento, faltaria foco na fabricação, na atuação no mercado, entre outros. Aqui ocorre uma contradição, sendo que para as negociações, possuir unidades estratégicas de negócio retrata algumas desvantagens, todavia, para o meio produtivo e comercial, possuir unidades estratégicas diferentes auxilia no foco oferecido a esses segmentos no mercado.

Ao analisar esse contexto, ressalta-se o mencionado por Ikeda e Garran, (2013) que reforçam o quanto uma organização necessita gerir sua marca de modo a se tornarem facilitadores para a redução do esforço de escolha do cliente ou consumidor, entre a concorrência. Assim, possuir foco por segmento de produto e deter unidades estratégicas de negócio focadas por segmento, facilita a compra pelo cliente e consumidor, devido a essas unidades oferecerem produtos com informações e diversidade de itens que alcancem as necessidades expostas.

Contudo, torna-se claro, que se as empresas detentoras da marca única, não facilitarem ou gerarem confiança na hora da decisão de compra, ou em seus processos, o cliente ou consumidor ficará retraído em adquirir os produtos oferecidos por essa empresa (AAKER; KELLER, 2003).

Um fato que se assemelha ao quadro 11 da caracterização da marca única refere-se à qualidade. Para Aaker, (1998) a qualidade percebida tem por significado o conhecimento que o consumidor possui sobre a qualidade geral de um produto ou serviço, dentro do que existe no mercado. Para os entrevistados essa visão de qualidade acentuada está clara e definida dentro do grupo. Identifica-se a qualidade como um elemento formador dos produtos que saem das unidades estratégicas de negócio para o mercado. Em sequência, pode-se inferir que a memória que é identificada a marca Tramontina, por utensílios domésticos, se reforça no quadro 12, que o valor agregado pela marca a esses produtos, é maior do que as demais linhas de produtos. Ou seja, memória e valor agregado da marca se encontram nesse contexto.

Outras situações que ressaltam a marca única em cada unidade estratégica de negócio, referem-se à questão do preço versus a qualidade dos produtos. Apesar de a qualidade ser citada como um elemento dos produtos Tramontina, o quadro 11 evidenciava muito a questão dos altos preços que a marca Tramontina gera. Ou seja, no parecer dos entrevistados do grupo, os preços altos acabavam por prejudicar a marca na sua atuação no mercado. O quadro 12 evidencia o contrário, relatado pelos próprios clientes: os preços, às vezes, dos produtos Tramontina são elevados, porém sua qualidade compensa esses preços. Ou seja, o valor para o cliente é alcançado, sendo o benefício maior que o custo que foi demandado para a compra do produto.

Ocorre desse modo o entendimento de que cada unidade estratégica de negócio interpreta a marca de uma forma, no quesito preço, de acordo com o histórico da linha de produto, ou o marketing efetuado, transparecendo essa diferença, essencialmente, na opinião dos respondentes do grupo empresarial.

Na subseção seguinte serão abordadas as análises relativas às operações de serviço dentro do grupo Tramontina, assim como de serviço ao cliente, para sequência deste trabalho.

4.2 OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE NO GRUPO TRAMONTINA

Serviços podem ser definidos como atos ou atividades, não físicos, para a solução de problemas aos clientes, ou que criam valor e fornecem benefícios para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012; ZEITHMAL; BITNER, 2003; GRONROOS, 2004; LOVELOCK, 2001). As operações de serviço são classificadas de acordo com sua interação com os clientes. Operações de linha de frente que demandam um alto grau de contato com os clientes, também chamadas de *front-office*, trabalham em um ambiente de incerteza e variabilidade, por estarem frente a frente com o cliente. As operações de retaguarda ou de *back-room*, não são visíveis ao cliente, demandando um baixo grau de contato, por serem estruturas de apoio às operações de linha de frente. São estruturas padronizadas, com a possibilidade de programação, diferentemente das operações de linha de frente (NEUMANN, 2013; FITZIMMONS; FITZIMMONS, 2005; GRONROOS, 2003; GIANESI, 1996; LARENTIS et al., 2013)

Tais operações se relacionam com o serviço ao cliente, pois ambas as estruturas em determinados momentos se identificam pelas atividades e própria estrutura que possuem. O objetivo das operações de serviços em uma organização, de acordo com Larentis et al., (2013) é oferecer um serviço de melhor qualidade, adequado às necessidades dos clientes. O serviço ao cliente demanda uma oferta complementar de serviços, que permeia as práticas organizacionais, tendo em vista atender as necessidades dos clientes, gerar valor, facilitando a lealdade e a satisfação do mesmo (GRONROOS, 2004; IRISH, 2009; MILAN, 2005; BALLOU, 2004).

Em específico sobre o serviço ao cliente, pode-se defini-lo como uma categoria de serviços superiores que as organizações adotam para adição de valor aos seus produtos e serviços, estando fortemente relacionado entre a interação que existe entre cliente e fornecedor (LA LONDE; ZINSZER, 1976). Visam facilitar todo o processo de venda, ou uso do produto, sendo que seu principal objetivo repousa na repetição de compras pelo cliente, resultando em sua retenção ou lealdade (VAVRA; PRUDEM, 1998; BALLOU, 2004).

O serviço ao cliente é formado por três elementos conforme Ballou (2004) e La Londe e Zinszer (1976): os serviços de pré-transação ou transacionais que estão relacionados ao

conforto proposto ao cliente, estrutura oferecida, flexibilidade nos serviços. Os serviços de transação ou transacionais, referem-se aos serviços oferecidos durante a operação comercial, tempo de entrega, confiabilidade e estoques disponíveis. Os serviços pós-transacionais são aqueles prestados após a realização do processo de compra e são caracterizados pela garantia dos produtos, assistência técnica, entre outros.

No que se refere às operações de serviço dentro do Grupo Tramontina, as mesmas tornaram-se visíveis e foram evoluindo dentro do grupo empresarial à medida que as unidades estratégicas de negócio foram crescendo.

Para iniciar suas atividades, a ideia inicial dos fundadores do grupo, era fazer canivetes de qualidade, que fossem práticos e de fácil manuseio para os clientes e consumidores. Para tal, toda a forjaria dos canivetes era manual, de certo modo como uma fabricação artesanal. Os serviços já existiam nesse período, pelo fato do fundador, Valentim Tramontina, prestar serviços de conserto para a empresa Renner, na época seu maior cliente. Podemos afirmar que essas atividades exercidas naquela época por Valentim à empresa Renner, apoiavam o processo de prestação de serviço, por meio das manutenções que eram feitas (NEUMANN, 2013). Ou seja, nos primórdios do grupo Tramontina, o que proporcionava faturamento à empresa, era a fabricação de facas e canivetes, como também os serviços de consertos de fechaduras e outros para o grupo Renner. Somente com a perda do cliente Renner, que os serviços foram menos intensificados dentro da Tramontina, passando a produção efetiva de canivetes.

As operações de serviço ao cliente se tornaram mais frequentes no decorrer do tempo, primeiro com a preocupação pela qualidade, e segundo, pelo acompanhamento do grupo, durante a entrega e uso dos produtos Tramontina. O próprio negócio de bazar montado por Ivo Tramontina em 1948 retrata os serviços ao cliente da época, a necessidade de expor a mercadoria para que o cliente visualizasse e experimentasse o produto, de ter estoques, de distribuir os mesmos na região, de solucionar problemas quando esses aconteciam, com a troca inclusive de produtos, entre outros fatores que formam os elementos de serviço ao cliente.

Em 1953, começou-se a avaliar as operações de produção dentro do grupo Tramontina. Era fato a necessidade de fabricação dos canivetes e facas por meio da produção em série, uma vez que a utilização de mão de obra não era especializada e necessitava-se aumentar a produção e diminuir os custos. Desse modo, um caniveteiro que antes era responsável por todas as operações produtivas do processo do canivete, passava a trabalhar de

forma seriada. Assim, as entregas seriam mais rápidas, proporcionando maior satisfação ao cliente e, por consequência, ao consumidor final.

Destaca-se aqui, o fato das operações de serviço, de acordo com Lovelock e Wirtz, (2006) retratarem uma interação entre as partes, ou seja, no momento da decisão por fabricação em série de canivetes pelo grupo empresarial, se tinha o conhecimento que a rapidez na entrega, um controle produtivo organizado, que suprisse a demanda proporcionada pelos clientes, resultaria numa maior satisfação e, por consequência, um relacionamento mais efetivo entre cliente e empresa.

Tanto o serviço ao cliente como as operações de serviço dentro do grupo Tramontina foram se aprimorando de acordo com a evolução do mercado e da própria empresa. Serviço ao cliente pode ser definido como: a agregação de valor aos clientes com ampliação de benefícios (MILAN, 2005). É proporcionar ao cliente um serviço diferencial, com relação ao que lhe é vendido, visando em primeiro lugar, sanar suas necessidades (ZEITHMAL; BITNER, 2003).

Nos registros pesquisados, o serviço ao cliente é retratado como a troca de produtos, quando ocorria algum problema no mercado, e o próprio suporte fornecido ao cliente e consumidor pelos representantes.

Tal fato é relatado pelo membro do conselho do grupo:

Cutelaria, Garibaldi e Farroupilha – as mais antigas – por produzirem bens, quase todas com estrutura simples até recentemente, não se preocuparam, até bem pouco tempo atrás, com aquilo que, hoje, chama-se “Serviço ao Cliente” ou “Serviço Pós Venda”. Eram facas, martelos, panelas que as fábricas produziam aos milhares e com uma qualidade cada vez melhor. Se acontecia constatar-se um defeito lá na ponta, quando o produto estava sendo entregue ao consumidor, o revendedor trocava, sem qualquer contestação. Isso deu uma credibilidade imensa à marca e uma confiabilidade inquestionável. Quando a Multi e a TEEC começaram a fabricar cortadores de grama, que eram produtos que tinham mecanismos, a situação começou a mudar. Não abrangeu toda a linha. Apenas os produtos com “mecanismos” (Conselho do grupo Tramontina).

Ao analisar o relato subscrito, percebe-se que os serviços ao cliente estiveram presentes desde o início do grupo, porém de uma forma mais simples, tratado como algo do dia a dia do próprio contato que o cliente possuía na época com o representante.

Com relação ao gerenciamento das informações do grupo Tramontina, o mesmo ocorre por meio de um sistema único, para todas as unidades estratégicas de negócio. Desse modo, os mesmos programas são utilizados pelos setores de todas as unidades, sendo gerenciadas por uma central única. Nos centros de distribuição e escritórios regionais, alguns

módulos possuem diferenças, todavia, o sistema também é o mesmo. Podem-se identificar tais sistemas de gerenciamento de informações como retaguarda do grupo Tramontina.

Assim, define-se como elementos do serviço ao cliente dentro do grupo Tramontina, o quadro que segue:

Quadro 13 - Elementos do serviço ao cliente do Grupo Tramontina

PRÉ-TRANSACIONAL	TRANSACIONAL	PÓS-TRANSACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Equipes comerciais das unidades e dos CDs e ERVs; - Informações sobre os produtos e serviços para os clientes por meio do site, manuais dos produtos, SAC; - Lojas conceito para experimentação dos produtos; - Promotora técnica; - Acessibilidade a empresa por meio do site, representantes, lojas exclusivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estoques dos produtos nas unidades estratégicas de negócio, CDs e ERVs; - Atendimento ao cliente pelos representantes e equipe comercial com relação aos pedidos e seu processamento; - Embalagens resistentes e estruturadas de acordo com o produto e seu deslocamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de troca de produtos quando da ocorrência de problemas; - Manutenção de produtos que pode ser realizada pela rede de assistência técnica, ou recolhimento desses produtos pelos CDs e ERVs para despache as unidades estratégicas de negócio para remessa de conserto; - Pós-venda ao cliente e ao consumidor para informações, reclamações, sugestões; - Garantia dos produtos; - SAC; - Tratamento das reclamações com monitoramento de indicadores; - Agilidade de entrega dos produtos e serviços com logística trabalhada pelas unidades estratégicas de negócio, CDs e ERVs;

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na sequência, serão descritas as operações de serviço ao cliente utilizadas no grupo Tramontina e seus elementos formadores, assim como, o serviço ao cliente sob a perspectiva da marca única, em triangulação com os dados obtidos da pesquisa realizada com clientes e funcionários do grupo empresarial.

4.2.1 Descrição das operações de serviço ao cliente utilizada no grupo empresarial

Nas empresas, o conhecimento no campo da gestão da produção, basicamente é originário do ambiente de manufatura. Em meio a esse contexto, surgem as operações de

serviço, responsáveis para alavancar a vantagem competitiva por meio de pacotes de serviços agregados à manufatura. (SANTOS, VARVAKIS e GOHR, 2004).

Dentro desse conjunto de atividades das operações de serviço, a linha de frente e a retaguarda representam a interação com o cliente e o suporte necessário para o apoio à prestação do serviço para alcance das expectativas. A linha de frente é representada pelo alto grau de contato com o cliente. Sua forma de atuação representa um serviço efetuado com qualidade ou não, devido a essa interação direta. A retaguarda retrata o suporte que é fornecido ao processo do serviço, apresentando baixo contato com o cliente, mas maior previsibilidade e controle sobre o processo (FITZIMMONS e FITZIMMONS, 2005; LARENTIS et al., 2013).

No grupo Tramontina, além das unidades estratégicas de negócio, existe os centros de distribuição (CDs) e os escritórios regionais (ERVs). Os centros de distribuição ou CDs, para entendimento, são depósitos que concentram as mercadorias de todas as unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina. Possuem por objetivo, atender com agilidade os pedidos, por estarem mais próximos aos mercados; permitir que o cliente possa comprar em um único pedido mercadorias de todas as unidades estratégicas de negócio; atender clientes que não possuem condições de comprar direto de fábrica, além de pulverizar mais as vendas em suas regiões de atuação. A ideia central dos centros de distribuição é fornecer excelência na prestação de serviços aos clientes Tramontina, no que se refere à logística. Tais estruturas são vistas dentro do grupo empresarial como atacadistas de Produtos Tramontina.

Os escritórios regionais ou ERVs estão vinculados aos centros de distribuição e localizados em regiões que a Tramontina considera estratégica para atuação. Têm por função estreitar o relacionamento com a área comercial dos clientes e seus representantes, facilitando a coordenação entre as áreas comerciais, versus clientes e unidades estratégicas de negócio. São extensões dos centros de distribuição que, apesar de não possuírem estoques físicos de produtos, atuam como estruturas de força de vendas.

Como as metas do grupo Tramontina são discutidas por meio de fatores como desempenho dos últimos anos, comportamento do mercado e novos produtos, grupos de pessoas estratégicas de cada centro de distribuição e escritórios regionais, juntamente com as unidades estratégicas de negócio e o conselho do grupo, se reúnem para estipular metas para o ano seguinte. Cada centro de distribuição, de acordo com seu potencial regional, possui uma meta individual que é subdividida em metas por unidade estratégica de negócio. Todas as metas dos CDs e ERVs são controladas pelo conselho do grupo Tramontina.

Tais estruturas são citadas pelos entrevistados como formadores das operações de serviço do grupo Tramontina, compostas por um padrão de estrutura e atendimento definido pelo conselho do grupo. A linha de frente é formada por representantes, CDs e ERVs, e dentro destes, coordenadores e gerentes que fazem a primeira abordagem com o cliente por linha de produto, e tratam os mais variados assuntos no que se referem às vendas, visitas, ajustes comerciais representando a interação direta com o cliente (FITZIMMONS e FITZIMMONS, 2005). Ou seja, existe a linha de frente e retaguarda tanto nas unidades estratégicas de negócio como nas estruturas de CDs e ERVs e, em consequência, dentro de cada departamento que se relaciona com as operações de serviço, como SAC, pós-venda, logística, etc.

Caso houver casos em que é necessário repassar mais informações, ou até mesmo resolução de problemas em que a retaguarda do CD ou do ERV não consegue solucionar, os casos são encaminhados às unidades estratégicas de negócio, do grupo Tramontina.

As estruturas dos centros de distribuição e escritórios regionais, por diversas vezes, são a primeira linha de frente conhecida pelo cliente ou consumidor. A forma como estão constituídas atualmente, retratam essa situação, interferindo tanto a extensão de marca como no serviço ao cliente. Na extensão de marca, interferem positivamente, exercendo a gestão de marcas, promovendo e disseminando no mercado a marca Tramontina, como principal meta. Nas operações de serviço, sua estrutura basicamente é voltada para a linha de frente, apesar de cada departamento possuir a retaguarda. Contudo, sua estrutura está voltada para o âmbito comercial, de negociação.

Cada unidade possui suas estratégias e diretrizes, assim como os CDs e ERVs. No geral, as unidades estratégicas de negócio dão o suporte necessário para que a linha de frente, tanto das unidades como dos CDs e ERVs, estejam resguardadas com informações detalhadas de cada linha de produto, logística, suporte técnico, assistência técnica e a promoção comercial. Por exemplo, as informações principais de um produto novo são repassadas aos CDs e ERVs pelas unidades estratégicas de negócio, ou seja, pela retaguarda destas. Como também poderão se comunicar a linha de frente tanto dos CDs e ERVs e das unidades, caso ocorram negociações de grandes clientes ou, até mesmo, treinamentos de promotoria técnica, etc.

Todavia, o entendimento geral abordado pelos entrevistados do grupo empresarial retrata as unidades estratégicas de negócio como retaguarda e os CDs e ERVs como linha de frente.

Segue relato que evidencia esse contexto:

Os serviços são prestados em duas frentes. Pelos CDs e ERVs que atendem consumidores: Pelas fábricas, através da rede de Assistência Técnica e pelo SAC que também há em cada fábrica. Cada UEN toma suas próprias decisões quanto ao serviço prestado, mas de uma forma geral é parecido. Supervisora de pós-venda. (Assistente de pós-venda unidade WWW)

É ressaltado em meio às análises realizadas, o bom relacionamento que a linha de frente tanto dos CDS e ERVS como das unidades possuem com o mercado, fazendo com que haja uma melhor propagação e consolidação da marca junto à concorrência existente. Identifica-se assim, o que foi relatado por Ballou (2004), que o serviço ao cliente, por ser um componente essencial do marketing está intimamente relacionado à interação entre o fornecedor e o cliente, ou seja, a formação de um relacionamento profundo e que, conseqüentemente, remete a retenção dos clientes.

Com relação à retaguarda, que fornece apoio gerencial, físico e de sistema aos serviços oferecidos pela linha de frente, de acordo com Neumann, (2013), existem diferenças significativas entre as diferentes unidades estratégicas de negócio, CDs e ERVs, porém, cada estrutura tem sua forma de atuação, conforme o segmento que está inserido. A retaguarda é estruturada de acordo com o segmento em que os centros de distribuição, escritórios regionais e, principalmente, as unidades estratégicas de negócio estão atuando.

Abrangendo a área do gerenciamento e sistemas de informações, conforme relatado na seção anterior, esse controle é feito por um único sistema que é gerenciado por um núcleo central de Tecnologia da Informação. Centros de distribuição, escritórios regionais e unidades estratégicas de negócio são geridos pelo mesmo sistema, porém com programas diferentes. Ou seja, as informações que um centro de distribuição possui, não podem ser consultadas por uma unidade estratégica de negócio, pelos programas serem diferentes. Caso o TI central quiser alguma informação, poderá obter sem problemas, pelo fato do sistema ser feito internamente no grupo.

Mencionando o pós-venda, que presta suporte a linha de frente, as mesmas foram evoluindo de acordo com os segmentos que surgiam dentro do grupo Tramontina. Unidades que produzem bens mais técnicos tiveram que se estruturar com atividades, antes não exercidas por unidades produtoras de utilidades domésticas. Pode-se citar como exemplo, a unidade estratégica de negócio Tramontina TEEC S.A. A mesma até o ano de 2006, fabricava somente pias e cubas em aço inox, produtos que não necessitavam de uma retaguarda

complexa, por serem produtos fabricados e que não necessitam de um suporte técnico para instalação e manutenção.

A partir de 2006, a Tramontina TEEC S.A passou a produzir eletrodomésticos, produtos diferenciados, que necessitavam fornecer aos clientes e consumidores uma retaguarda no que se refere a serviços de SAC e pós-venda.

Assim, triangulando os dados sobre as operações de serviço com relação à questão da marca única, percebe-se que o termo marca recebe mais atenção que o termo serviço ao cliente dentro do grupo empresarial. Analisando os documentos do grupo, as operações de serviço são retratadas como parte integrante do processo produtivo e comercial do grupo, sendo que a divisão de linha de frente e retaguarda encontra-se estruturada e definida na concepção dos integrantes do grupo empresarial. Os respondentes souberam responder com mais clareza quando o assunto se referia à marca, porém, quando se tratava de serviço ao cliente, foram menos específicos.

O serviço ao cliente sempre existiu dentro do grupo Tramontina. Identificou-se, porém, uma dificuldade de interpretação do termo “serviço ao cliente” e do que fazia parte desse contexto, diferentemente da questão da marca. Para os entrevistados, serviço ao cliente são as entregas de produtos realizadas, a troca de produtos quando necessário, o atendimento ao cliente e ao consumidor quando de uma reclamação.

Todavia, a teoria nos revela que serviço ao cliente engloba uma gama de significados e de agregação de valor. Além destas atividades, se estruturado de maneira estratégica, a empresa que se utiliza do serviço ao cliente, será detentor de clientes leais e satisfeitos, pelas práticas realizadas, e com suas expectativas superadas, fortalecendo assim sua competitividade (FITZIMMONS; FITZIMMOS, 2005; MILAN, 2005)

Com relação ao serviço ao cliente, os clientes do grupo Tramontina relataram que o mesmo é satisfatório para suas necessidades, não evidenciando maiores detalhes a respeito, e que pudesse ser relevante para essa pesquisa. Todos comentaram que quando ocorre algum problema, ou reclamação, possuem o suporte necessário das unidades estratégicas de negócio, CDs e ERVs, para solucionar o mesmo.

Tal contexto pode ser associado em termos teóricos ao significado do serviço ao cliente: uma relação entre fornecedor e cliente, baseado numa oferta complementar de serviço, com vistas a atender as necessidades dos clientes, facilitando a lealdade e a sua satisfação com o bem ou serviço adquirido (GROONROS, 2004; IRISH, 2009; BALLOU, 2004). O quadro 14 ressalta as operações de serviço ao cliente do grupo Tramontina:

Quadro 14 - Operações de serviço ao cliente no Grupo Tramontina

	UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO	CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO	ESCRITÓRIOS REGIONAIS
LINHA DE FRENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento comercial; - Pós-venda (atendimento ao cliente e consumidor - SAC); - Promotoria técnica; - Rede de serviço autorizado ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores e gerentes; - Atendentes de vendas; - Representantes; - Promotores comerciais; - SAC (atendimento ao cliente e ao consumidor); - Atendentes do showroom. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores e gerentes; - Atendentes de vendas; - Representantes; - Promotores comerciais; - SAC (atendimento ao cliente e ao consumidor).
RETAGUARDA	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão de pedidos e notas fiscais; - Produção; - Expedição; - Logística; - Sistema Tramontina (faturamento, expedição, qualidade, etc); - Separação de peças de reposição; - Suporte a rede autorizada; - Laboratórios de testes; - Pesquisa e desenvolvimento; - Engenharia; - Pós-venda (peças de reposição, consertos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de estoques; - Emissão e despacho de pedidos; - Sistema Tramontina(endereçamento, expedição, faturamento, SAC); - Expedição; - Logística; - SAC – (repasso de dúvidas as unidades, assim como solicitação de peças de reposição, <i>status</i> dos pedidos, gerenciamento das reclamações, dúvidas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão e gerenciamento de pedidos; - SAC (repasso de dúvidas as unidades, assim como solicitação de peças de reposição, <i>status</i> dos pedidos, gerenciamento das reclamações, dúvidas); - Sistema Tramontina (faturamento, SAC).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao analisar o quadro 14, e o compararmos com os quadros das seções e subseções anteriores, que relatavam a caracterização da marca única e sua descrição em cada unidade estratégica de negócio, identifica-se que as operações de serviço giram em torno da marca única com desconexões entre o que a marca deveria entregar e o serviço. Tais desconexões referem-se ao tempo que uma reclamação leva para ser atendida, como são tratadas as dificuldades entre as negociações, sabendo que, por muitas vezes, cada unidade possui sua forma de negócio, e para o cliente a empresa é uma só, entre outros. Ou seja, no momento que um atendimento é realizado ao cliente, seja comercial ou de pós-venda, a linha de frente se estrutura para propagar a marca e demonstrar seu valor aos clientes e consumidores. Porém, quando ocorrem as operações de serviço, existem lacunas a serem tratadas que refletem sobre a marca e sobre o serviço em si, que podem afetar a satisfação do cliente ou consumidor, e sua lealdade e valor.

A retaguarda, seja das unidades estratégicas de negócio, como dos CDs e ERVs, posicionam-se de modo a dar o suporte necessário para que a linha de frente tenha eficiência em atender o cliente ou consumidor. Isso ocorre com a produção de produtos, estocagem dos mesmos para a venda, na entrega ao cliente em tempo hábil, entre outras atividades de retaguarda.

Outra situação, que foi relatado nessa seção, refere-se ao macro das operações de retaguarda e linha de frente do grupo Tramontina. As unidades estratégicas de negócio possuem as duas estruturas, assim como os centros de distribuição e escritórios regionais. Contudo, de forma geral, as unidades representam a retaguarda dos CDs e ERVs, conforme relatado por entrevistados do grupo empresarial. Isso ocorre pelo fato do produto nascer nas unidades estratégicas de negócio, ao passo que os centros de distribuição e escritórios, apenas repassam os produtos com a marca única ao mercado, por meio das negociações, promoção comercial, atuação dos coordenadores e gerentes, entre outros fatores já mencionados.

As implicações nesse caso, das unidades estratégicas de negócio como retaguarda do grupo Tramontina, com relação entre a marca única e o serviço ao cliente, reflete a diversidade de situações e meios que o cliente ou consumidor percorre dentro do grupo empresarial, tanto no que se refere à negociação como solução de problemas. Ou seja, as unidades estratégicas de negócio são linha de frente quando do comercial e suas relações com o mercado e retaguarda quando se refere à logística, pós-venda, etc. Cada unidade possui um tratamento específico para seu cliente ou consumidor no que tange aos serviços, pelo fato de algumas unidades estarem mais estruturadas que outras nesse quesito, e com relação à exigência do serviço que cada linha de produto traz.

Serviço ao cliente que engloba processos de retaguarda já uniforme dentro do grupo como: logística, estoques, produção, revelam consistência no processo dos serviços. Ocorrem implicações em unidades que não possuem uniformizados os serviços de SAC, Pós-venda, peças de reposição, o que pode gerar desconfortos para com o cliente, pela visão única do grupo.

4.2.2 Análise do desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da marca única

Serviço ao cliente, em vias teóricas, possui diversas definições, porém, ele retrata uma ferramenta que auxilia as empresas a satisfazer os consumidores e a atender suas necessidades, com vistas a maior propagação dos negócios. (KOTLER, 2005; GROONROS, 2004; IRISH, 2009). Para tal, não basta somente imitar a concorrência bem-sucedida, faz-se

necessário que a empresa esteja orientada para o mercado, que entenda quem são seus clientes, fazendo com que por meio de serviços diferenciais, os clientes mantenham a preferência pela marca ou fornecedor, como também atraindo novos (MILAN, 2005).

Identifica-se essa citação de Milan (2005) com o que é pesquisado por este trabalho: a associação que existe entre serviço ao cliente, seu desempenho e extensão de marca, o quanto uma marca única causa de interferência a esse entendimento do cliente, das suas necessidades que o serviço ao cliente gera.

Lei et al. (2004) menciona que a qualidade de um produto de uma extensão de marca é avaliada de forma favorável pelos clientes e consumidores, quando a intensidade do serviço que é oferecido é relevante, conseguindo afetar as percepções desses clientes e consumidores do que é oferecido.

Analisando esse contexto e confrontando com as análises realizadas como a gama de produtos dentro do grupo Tramontina é diversificada, ocorrem problemas de comunicação do cliente e do consumidor para com o grupo empresarial e na solução dos problemas que, por muitas vezes, recebem diversos tratamentos, afetando seu desempenho. Isso porque os centros de distribuição e escritórios regionais atendem todas as linhas de produtos do grupo Tramontina no que se referem a dúvidas, reclamações e sugestões.

Aqui podemos relacionar o que foi analisado nas subseções 4.1.1 e 4.1.2 sobre as diferentes unidades estratégicas de negócio. Muitos entrevistados mencionaram que essa divisão é benéfica à marca única, pois traz um foco ao segmento que cada unidade está atuando. Contudo, no que se refere às operações de serviço, mais especificamente a serviço ao cliente nos centros de distribuição e escritórios regionais, não possuem esse foco por segmento de produto. Os casos ou situações advindas dos consumidores e clientes podem ser atendidos tanto pelas unidades, como pelos centros de distribuição e escritórios regionais, mas não especificamente por uma estrutura de serviço ao cliente direcionada por segmento de produto. Tudo dependerá do quanto conhecimento cada estrutura dispensará para atender esse cliente e consumidor, tanto na sua linha de frente e retaguarda, caso contrário, o serviço é direcionado a unidade estratégica de negócio para solução final.

Desse modo, implica-se que não ocorre uma centralidade com relação as operações de serviço, como ocorre com a marca única dentro do grupo empresarial. O desconhecimento de todas as linhas de produtos pelas atendentes e a demanda de informações, por muitas vezes acarreta uma sobrecarga nos profissionais de linha de frente, ocasionando demora no atendimento ou resposta, implicando no serviço oferecido.

Identificou-se essa situação por meio das observações, entrevistas e dos recortes dos formulários, quando retrataram que por vezes os consumidores, (na maioria), demandam um tempo alto, até encontrarem o canal de comunicação para a solução de seus problemas ou dúvidas. Existe no site comercial do grupo, um acesso por linha de produto para dúvidas e reclamações, contatos esses que recaem diretamente aos centros de distribuição e escritórios regionais que, por sua vez, repassam para as unidades estratégicas de negócio essas reclamações e dúvidas para solução. Tais contatos, além do meio digital, também ocorrem via contato telefônico.

Desse modo, o processo de comunicação do cliente e do consumidor possui diversas vias, o que pode gerar desconforto e uma demanda de tempo maior que o habitual esperado pelo consumidor ou cliente para solução. Esse fluxo gera além do tempo, diversos tratamentos para um só problema ou dúvida. Tal demanda de tempo, vai contra ao que os elementos transacionais e pós-transacionais do serviço ao cliente expressam, que são os elementos necessários para dar suporte ao produto no campo, quando estiver em uso. Nesse caso, o suporte às reclamações dos clientes, devem ser planejadas já nas fases pré e transacionais (LA LONDE; ZINSZER, (1976; PARENTE, (2006/0; BALLOU, 2004; MILAN, 2005).

Outros elementos do serviço ao cliente que expressam importância nesse contexto referem-se aos serviços oferecidos pelas terceirizadas do grupo, as assistências técnicas. Como são terceirizadas, tais empresas acabam por não seguir, efetivamente, a missão e a visão do grupo Tramontina, o que gera insatisfação para clientes e consumidores, quando esses são atendidos de forma inadequada. Ou seja, os clientes e consumidores associam o serviço, mesmo que o terceirizado, à marca Tramontina diretamente.

Outro quesito que foi identificado por meio das análises realizadas reflete que a marca possui uma estrutura própria para seu gerenciamento, com um Departamento de Marketing Central, como já citado em subseções anteriores. Quanto ao serviço ao cliente, o mesmo existe dentro do grupo, porém não com a mesma uniformidade da marca, revelando diferenças entre os dois processos e seu gerenciamento.

Nesse sentido, como existe uma padronização com relação às estruturas de linha de frente e retaguarda dentro do grupo Tramontina, no sentido do serviço ao cliente e seus elementos, existem algumas lacunas ainda não resolvidas. Uma das características do elemento pré-transacional do serviço ao cliente, se refere à política formal que as empresas possuem de serviço ao cliente. Existem políticas internas dentro de cada unidade estratégica de negócio com relação aos clientes e consumidores, todavia, não uma política geral de

atendimento ao consumidor e ao cliente. Diferentemente da marca única que possuem diretrizes e políticas definidas para todo o grupo.

Essa situação interfere no sentido de que o cliente e consumidor quando adquire um produto da marca Tramontina, têm a expectativa de possuir todo o suporte pré-transacional, transacional e pós-transacional, assim como, a marca expõe o significado de segurança e qualidade no mercado. Caso essa expectativa não for superada por uma reclamação demorar a ser atendida, por exemplo, ocorre um baixo desempenho do serviço ao cliente oferecido e a associação negativa para com a marca do produto. Ou seja, os clientes trazem suas expectativas nos processos de serviços, e nos resultados que eles fornecerão (SUAN et al. 2002).

Para os entrevistados do grupo Tramontina, essa forma de serviço ao cliente não está estruturada por completo. Os trechos selecionados apontam essa situação:

Percebo que a questão de termos unidades comercial espalhada por todo o mercado nacional, melhora e agiliza o contato com o cliente. Porém, pela gama de produtos que temos em nossos catálogos, ... não temos condições de entender 100% de tudo deixando sempre algum cliente/consumidor insatisfeito. (Diretor unidade RRR)

O consumidor, principalmente, sente dificuldade de comunicação entre as fábricas. Isso ainda é confuso...apesar de nosso SAC resolver, até chegar nas fábricas demanda um tempo. (Assistente comercial unidade III)

Em minha opinião é satisfatório, mas ainda está longe de ser muito bom (SAC). (Diretor unidade YYY)

Com relação a isso, ocorrem situações conforme as análises realizadas de confusão para o cliente em situações de resolução de problemas ou, até mesmo, na hora das negociações, o que já foi evidenciado na subseção 4.1.1 e pode ser relacionado ao presente contexto.

Os trechos mencionam:

As UENs acabam tendo muitas coisas em comum, até mesmo porque toda estratégia é discutida com a diretoria do conselho. O que acaba acontecendo é que a forma de trabalho de uma unidade ou outra, por terem diretorias distintas, poderão ter, para a mesma questão, tratamentos diferentes. Com isso, se o cliente ou consumidor for o mesmo para itens de unidades diferentes, acaba confundindo um pouco o seu entendimento, visto que, para ele, somos uma empresa só! (Diretor unidade YYY)

Muitas vezes, os clientes não conseguem diferenciar e distinguir uma fábrica da outra, principalmente quando se trata de linhas de produtos do mesmo segmento. Com isso, ocorrem algumas situações que confundem os clientes sobre a prestação de serviços, pois diferentes linhas de produtos têm diferentes serviços. (Assistente comercial unidade XXX)

Acho importante pontuar que para o consumidor a Tramontina é uma só, independente de fábricas ou centros de Distribuição. Em diversas ocasiões o cliente liga querendo receber informações sobre seu pedido, porém, a mercadoria é de outra fábrica do grupo, então ele precisa ligar para a outra unidade, ou para outro escritório, sem contar nas frequentes trocas de representantes. (Promotor técnico unidade KKK)

Pode-se identificar que por meio dos fatos relatados pelos entrevistados do grupo empresarial, existe dificuldade por parte dos clientes em identificar as diferenças de desempenho do serviço das unidades estratégicas de negócio, pela marca utilizada pelo grupo ser única. Aqui, ressalta-se o mencionado por Ballou, (2004), uma vez que não houver um planejamento dos elementos do serviço ao cliente dentro da organização, a interferência da marca sobre os serviços, afetará toda a estrutura dos serviços oferecidos, prejudicando, conseqüentemente, a memória da marca. Por serem segmentos diferentes, unidades estratégicas de negócios diferentes, a marca única causa interferência sobre os serviços, causando diferentes tratamentos para um mesmo caso, dificuldade técnica e na transmissão de qualidades dos produtos, por tudo ser da mesma marca. O relato retrata essa condição:

Muitas vezes, os clientes e consumidores finais confundem os serviços imaginando que a assistência de panelas pode resolver o problema de um *cooktop*, esse é o ponto negativo e que, muitas vezes, o consumidor final não entende e precisa ser esclarecido, e isso pode acontecer para qualquer outro serviço que não seja unificado, mas não trata-se de um grande problema, a solução é simples, basta ser explicada e pronto. (Assistente comercial unidade NNN)

Assim, podemos associar a importância do movimento “Uma só Tramontina”, com a necessidade de alinhamento que a extensão de marca exige dentro de uma empresa. Apesar de o grupo trabalhar somente com uma marca, a mesma percebeu que é necessário um grande esforço de alinhamento quando se trabalha com extensões de marca, devido ao envolvimento da prestação de serviços e pela relação existente com clientes e consumidores.

Voltando a questão dos contatos dos clientes e consumidores da Tramontina, metade dos 25 respondentes do grupo Tramontina, sugeriu a criação de um SAC centralizado, para que as reclamações e demais casos, tivessem um caminho mais direto para a solução, não havendo assim desgaste do cliente e, por consequência, da marca. Tal sugestão reforça a proposta da presente pesquisa, que evidencia o quanto a marca única necessita em termos de coordenação de esforços, mas que em compasso o serviço ao cliente, da mesma forma, precisa do apoio de toda a organização, para ser relevante o bastante para satisfazer as expectativas dos clientes e proporcionar a eles uma experiência única.

Nessas vias, pode-se fazer a relação entre a falta de um SAC central com o Marketing Central do grupo. As ações de marketing para não se tornarem esparsas, gerando maiores

gastos, e não serem desfocadas foram agrupadas em um Departamento de Marketing Central, que faz o gerenciamento das ações de comunicação de todas as linhas de produtos do grupo empresarial, assim como, da identidade da marca, propaganda e publicidade. Tal fato gera controle e foco em qual segmento atuar com mais intensidade de acordo com a condição do mercado, propiciando assim resultados coesos e esperados pelo grupo como um todo.

Outros relataram a importância do serviço ao cliente, do compromisso de entrega ao cliente e de quanto às operações que formam uma organização necessitam estar organizadas para que tudo flua na medida certa, para satisfação do cliente em todas as fases do serviço ao cliente. Nesse quesito, identifica-se a preocupação com relação aos elementos pré-transacionais e pós-transacionais do serviço ao cliente, conforme o relato que segue:

Eu tenho que entender o que o cliente quer, e o melhor serviço ao cliente é aquele que o mesmo faz o pedido e eu entrego no menor tempo possível. (Diretor unidade RRR)

Creio que isso vem ao longo do tempo. Quando alguém adquire Tramontina, não está comprando somente um bem. Ele sabe que tem um profissionalismo por trás, e que qualquer problema terá o suporte necessário. Os consumidores são exigentes, querem além de suas necessidades, querem uma experiência única e sem problemas. (Cliente do grupo Tramontina)

Identificou-se assim, que a atenção que é fornecida à marca, não está associada ao serviço ao cliente. Ou seja, a marca única é reforçada pelo marketing, trabalhada de forma a ser padronizada, assim como as atividades comerciais que lançarão a marca ao mercado. Contudo, quanto ao serviço ao cliente, não ocorre uma padronização no seu processo comum e dos seus elementos, o que pode afetar os clientes no entendimento da estratégia de marca única, quando os mesmos pensam no que a marca pode entregar. O *brand equity* nesse caso é afetado, uma vez que, o cliente consumidor gera valor por meio de associações positivas e únicas com a marca. Se esse relacionamento é afetado, a marca perde seu valor na mente do cliente ou consumidor.

Outra questão mencionada por Ballou, (2004) e que pode ser associada à extensão de marca, refere-se ao serviço ao cliente e o marketing. Para o autor, o serviço ao cliente é um componente essencial da estratégia de marketing e está relacionado intimamente com a relação entre fornecedor e cliente. Para Keller, (2003), Kim et al. (2013) as extensões dentro do marketing é o resultado do ajuste existente entre uma marca- mãe e sua extensão, resultando em um conhecimento já existente, e facilitando a decisão de compra. Na Tramontina, o marketing é entendido como o processo para criar, comunicar e entregar ofertas, sendo estes com valor para o cliente e para a sociedade no geral, fundamentos esses também definidos pela AMA (2013).

Identifica-se nessa situação, que ambos os temas relacionados por essa pesquisa, extensão de marca e serviço ao cliente possuem sua função no marketing. No contexto do grupo Tramontina, a marca única está estruturada, contudo, no que se refere aos serviços ao cliente, os mesmos existem, mas sua interpretação não é tão acentuada como a marca. Tal situação causa implicações como: a falta de ações significativas relacionadas ao processo do serviço ao cliente, pelo grupo empresarial, o uso de diferentes representantes, para atender um mesmo cliente, gerando uma avaliação diferente dos serviços oferecidos para cada linha de produto, a chance de se tornar apenas mais um no mercado, sem a compreensão clara das necessidades de seus clientes, conforme ressaltado por Milan (2005), além da deficiência na competitividade, e o aproveitamento que se pode realizar das experiências vivenciadas no serviço ao cliente, pela empresa, e que auxiliam na fidelidade à marca (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Seguindo o contexto dos serviços, verificou-se ambiguidade no que se refere à diferença entre os serviços oferecidos pelas diferentes unidades estratégicas do grupo Tramontina.

Dez dos vinte e cinco respondentes do grupo Tramontina, consideraram que existe diferença do serviço ao cliente oferecido pelas unidades estratégicas de negócio. Essa diferença aponta a demora no atendimento de alguns casos, escasso conhecimento técnico do pessoal da linha de frente sobre algumas linhas, e comprometimento reduzido das empresas terceirizadas.

Os relatos citados comprovam essa situação:

Em relação ao serviço prestado ao consumidor ainda há muito para melhorar, a dificuldade está em conseguir o comprometimento total das empresas terceirizadas que prestam estes serviços. (Assistente de pós-venda unidade TTT)

Realmente, existe uma grande diferença até porque cada unidade trabalha com produtos distintos, percebo que algumas vezes o que falta é comunicação interna ou critério, para que a decisão e o retorno sejam iguais, independente com quem é falado. (Assistente de pós-venda unidade WWW)

Contudo, os clientes e a outra parcela dos entrevistados do grupo, informaram que não sentem diferença do serviço ao cliente das unidades estratégicas de negócio, mencionando que são atendidos e os problemas solucionados por todas as unidades estratégicas de negócio do grupo quando da ocorrência deles. Uns relatam a logística eficiente, outros reclamam de eventuais problemas de transporte, mas que quando contatam as unidades ou CDs e ERVs, a Tramontina fornece o apoio necessário.

No entanto, analisando a última pesquisa de satisfação realizada pelo grupo Tramontina em 2013, identificou-se que alguns clientes dos que compram a maioria das linhas, avaliaram de forma diferente os serviços oferecidos pelas unidades estratégicas de negócio. Essas diferenças apontam os representantes, que atendem por linhas e unidades específicas, e o atendimento do promotor técnico e de vendas. Ou seja, apesar da marca ser única ocorre diferença na prestação de serviços, percebida pelos clientes que compram mais de uma linha de produtos e contribuem para a percepção da marca.

Porém, para os clientes que foram entrevistados, estes não possuem essa visão, o que retrata que os elementos do serviço ao cliente, nesses clientes do grupo Tramontina, têm se mostrado adequados as suas necessidades. Para eles, essas diferenças existentes de serviço ao cliente entre as unidades não chega a ser um problema, sendo que de uma maneira ou outra, os problemas são resolvidos de forma a satisfazer o consumidor ou o cliente. A força da marca denota com relação a esse contexto dos serviços mais benefício que o custo de experiências negativas.

Percebe-se ao analisar as respostas da pesquisa por grupo de entrevistados que, principalmente, o operacional do grupo Tramontina ressalta a diferença que existe de serviços entre as unidades, e o quanto certas situações vivenciadas diariamente interferem nas suas funções e, em consequência, no cliente ou consumidor. Ou seja, apesar do cliente apresentar satisfação, internamente essas diferenças de serviço ao cliente geram pressão junto aos funcionários, pela falta de um esforço coordenado.

Esse tipo de situação do operacional do grupo Tramontina pode ser associado pelas formas de troca de informações sobre serviços que existe dentro do grupo empresarial. Neste caso, ambos os grupos de pesquisados da Tramontina possuem dúvidas com relação à troca de informações. No nível estratégico, os entrevistados afirmam que essa troca ocorre em reuniões ou informalmente, enquanto no operacional, alguns dos entrevistados não souberam responder. Tal contexto pode ser relacionado com o citado por Ballou (2004). Pode-se associar esse contexto ao citado por Ballou (2004) que retrata que, tanto estruturas como pessoas dentro de uma organização devem estar preparadas para atender o cliente, ou seja, as estruturas devem ser planejadas antecipadamente, para que efeitos negativos, não afetem tanto a lealdade como a memória da marca.

No que se refere à interferência da extensão de marca no serviço ao cliente, ao analisar os fatos expostos pelos entrevistados, tanto clientes, como integrantes do grupo empresarial relataram que essa interferência existe. A marca por representar segurança e qualidade, carrega para si um ônus de responsabilidade na superação das expectativas dos

clientes e consumidores, sendo que os serviços oferecidos deveriam seguir o mesmo contexto. Os fatos apresentados pelos entrevistados sugerem a necessidade de maior integração nas ações de comunicação na via pós-transacional, para que não ocorra insatisfação dos clientes e consumidores pela demora na solução dos casos e demora na obtenção do contato correto. O relato a seguir evidencia essa situação:

No meu entendimento, a marca única tem o ônus de carregar a responsabilidade no bom atendimento, sempre tentando encontrar formas de atender a expectativa do cliente/consumidor para que aquela experiência não denigre a imagem do mesmo com relação à marca. Faz mal aos nossos ouvidos a expressão, não compro mais produtos Tramontina! Isso nos envolve de tal forma que, em alguns casos, acabamos fazendo mais do que seria devido, para que o cliente/consumidor saia satisfeito. (Diretor unidade YYY)

Outras situações que relatam a interferência da marca aos serviços e foram informadas pelos entrevistados do grupo Tramontina referem-se aos serviços autorizados diferentes, pois, os serviços seguem seu segmento de atuação como por exemplo, assistência técnica de eletrodomésticos, de portáteis, de produtos de jardinagem, etc. algumas unidades possuem um SAC para atendimento ao consumidor, outras possuem somente uma pessoa responsável por esse atendimento, controles de tempo de solução da reclamação e tempo de entrega de peças de reposição, pois cada unidade utiliza sua transportadora e, na sua maioria, são diferentes; a dificuldade de transmissão de qualidade de determinadas linhas de produtos pela marca ser única, pouco conhecimento técnico de todas as linhas de produtos do grupo pelas linhas de frentes dos centros de distribuição e escritórios regionais, problemas de logística, demora na entrega de pedidos por falta de estoques e a dificuldade de comunicação do consumidor e cliente para com as unidades estratégicas de negócio.

Tais informações evidenciam que apesar da marca Tramontina ser única, as diferenças que existem entre os negócios das unidades estratégicas de negócio, exige em alguns casos, operações de serviço ao cliente diferente.

Os relatos evidenciam esse contexto.

Como temos unidades separadas, poderá ter alguma diferença no atendimento e na tratativa com o consumidor. Apesar de termos políticas que devem ser seguidas por todo o grupo de fábricas, sempre existe a diferença como comentado acima, por exemplo, um consumidor que compra uma Panela de pressão da Cutelaria poderá ter uma tratativa em uma possível reclamação e se este mesmo consumidor comprar uma coifa poderá ter outra tratativa, até mesmo por ser produtos totalmente diferentes e de valores agregados diferentes. (Assistente comercial unidade YYY)

Muitas vezes os clientes e consumidores finais confundem os serviços imaginando que a assistência de panelas pode resolver o problema de um *cooktop*, esse é o ponto negativo e que muitas vezes o consumidor final não entende e precisa ser esclarecido, e isso pode acontecer para qualquer outro serviço que não seja unificado, mas não se trata de um grande problema, a solução é simples, basta ser explicada e pronto. (Assistente comercial unidade WWW)

Os clientes quando questionados a respeito da interferência da marca única sobre as operações de serviço ao cliente, relataram que, de modo geral, tal situação de utilização desse tipo de estratégia de marca não acarretaria maiores problemas aos serviços. Pelo tipo de trabalho realizado pelo grupo, as linhas de produtos se complementam no mercado facilitando a abertura e entrada de novas linhas, não prejudicando o serviço ao cliente. O relato menciona:

A interferência de se utilizar uma única marca é sempre um assunto difícil. De acordo com estudos, se o único ponto em comum entre as marcas é a logística, a melhor opção seria utilizar marcas diferentes. Entretanto, se há mais interferências entre os produtos, o que pode incrementar o ciclo que gera valor para a empresa, então faria sentido utilizar uma única marca. No meu ponto de vista, as linhas da Tramontina são complementares e a presença da marca em um segmento facilita a abertura para os demais. Neste sentido, a principal preocupação deve ser não transmitir mensagens contraditórias e acredito que a Tramontina faz muito bem isso. (Cliente do grupo Tramontina)

Contudo, analisando os resultados da pesquisa de satisfação realizada pelo grupo empresarial em 2013, ocorre uma interferência sobre os serviços, ocasionado pela marca única, principalmente com relação às diferenças existentes de serviço entre as unidades estratégicas de negócio. Como mencionado anteriormente nessa seção, as linhas de produtos se complementam, porém a utilização de diferentes representantes para atender um mesmo cliente, faz com que estes últimos tenham a percepção de que o serviço oferecido pelo grupo Tramontina não é igual. Sentimentos de desigualdade, percepções de comunicação ruim, de abandono, pouca regularidade de visitas, e até mesmo, a quantidade de representantes, são implicações ao serviço, ocasionados pelo uso da marca única pelo grupo Tramontina.

Ressalta-se isso, por algumas unidades estratégicas do grupo ainda não possuírem uma área ou setor de atendimento ao cliente formalizado e por não se ter uma política geral de serviço ao cliente. Identifica-se desse modo, que não há um padrão na linha de frente do pós-transacional. Ocorrendo o problema, a solução será buscada, mas como relatado pelos entrevistados, muitas vezes ocorre muitos e diferentes tratamentos para um mesmo caso, causando demora e desgaste para o cliente/consumidor, o que pode prejudicar sua lealdade perante a marca Tramontina e sua percepção de valor.

O efeito de tal situação será desencadeado na lealdade, na satisfação para com a marca, prejudicando a mesma e gerando expectativas não atingidas, quando se refere a comparação de custo e benefício, rebaixando o desempenho dos serviços.

Tal contexto traz à tona uma visão de relação com a marca única e o serviço ao cliente. Ambos os temas possuem contato com o cliente ou consumidor, e dependendo de sua estrutura e ação, podem superar ou não as expectativas e necessidades. Tratar de marca, principalmente a única, é ressaltar que ocorre uma associação à qualidade pelo cliente como também ao serviço que é oferecido pela empresa (AAKER, 1998).

O quadro 15 retrata o desempenho do serviço ao cliente sob a perspectiva da marca única:

Quadro 15 - Desempenho do serviço ao cliente no Grupo Tramontina, com relação à marca única.

	LINHA DE FRENTE	RETAGUARDA
PRÉ-TRANSACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de comunicação complexa; - Política do grupo informal de atendimento ao cliente/consumidor (cada unidade possui a sua); - Pouco conhecimento técnico sobre todos os itens produzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades estratégicas de negócio : rapidez na solução de problemas; - Confusão para o cliente ou consumidor sobre as diferentes unidades estratégicas de negócio e os serviços oferecidos por cada uma, centros de distribuição e escritórios regionais.
TRANSACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas eficientes de logística e pedidos; - Negociação; - Estrutura comercial (informações sobre pedidos, estoques); - Estrutura de serviços: diversos tratamentos para o mesmo problema, demora no atendimento as solicitações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de suporte; - Estrutura dos serviços: muitas atividades para uma só pessoa, ou seja pessoas e estruturas, sem conhecimento total dos produtos do grupo; - Não centralidade das operações de serviço ao cliente no grupo; - Demora na solução dos problemas aos clientes e consumidores.
PÓS-TRANSACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de exigência acentuado dos clientes dos serviços ao cliente oferecidos devido a lembrança da marca no mercado; - Suporte pós-venda das unidades estratégicas de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes serviços para cada segmento (rede de assistência técnica); - Pouco compromisso de empresas terceirizadas de serviço; - Pouca troca de informações sobre serviço ao cliente entre as unidades estratégicas de negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O quadro retrata a relação que existe entre os elementos do serviço ao cliente e as estruturas de linha de frente e retaguarda, vinculadas ao contexto da marca única utilizada no grupo Tramontina. Identificou-se que dentro do grupo Tramontina, as operações de serviço ao

cliente, em específico, o serviço ao cliente, sempre existiram dentro do grupo, por ser consequência de diversos segmentos de atuação no mercado. Em certas situações, não se poderia vender os produtos, sem possuir o serviço em conjunto.

Contudo, o que ocorre é uma falta de foco do serviço por segmento de produto, sendo que cada unidade da sua forma atua nesse contexto conforme a demanda existente. Em meio a isso, a organização tende a suprir as necessidades dos clientes e consumidores, que buscam produtos, os quais atinjam os elementos do serviço ao cliente em sua totalidade, em compasso da exigência que uma marca única reconhecida atribui. Ou seja, por vezes, como a estrutura dos serviços não está completa, a demora na resolução de problemas, de retorno de informações, a não centralidade dos serviços ou de uma estrutura de suporte formalizada, geram o desgaste da memória da marca e proporcionam ao mercado um serviço com desempenho inferior ao esperado.

Como menciona Ballou (2004), as estruturas necessitam ser planejadas previamente para que o cliente ou consumidor não retorne a memória da marca com uma baixa expectativa e assim não se torne mais leal a ela.

A seção que segue, analisará a interferência que a marca única causa nas operações de serviço ao cliente, englobando todos os quadros resumos até o momento apresentados, para melhor compreensão do contexto abordado.

4.2.3 Esquema conceitual proposto

Ao analisar os dados obtidos por categoria de análise, faz-se relevante salientar os resultados alcançados para analisar na sequência o esquema conceitual proposto.

Com relação as categoria de extensão de marca, identificou-se que a memória da marca lembra produtos de qualidade, que proporcionam segurança e tradição. Além disso, a marca remete a utilidades domésticas, pelo fato do grupo ter iniciado suas atividades com este segmento de produto. Existe uma facilidade com relação à entrada de novos produtos no mercado, pela marca Tramontina já ser conhecida, associação direta com o que a extensão de marca significa na gestão de marcas. Contudo, essa associação, pode prejudicar a marca- mãe, quando de produtos defeituosos de uma linha de produtos, por essa associação direta com a extensão, ou por experiências negativas de clientes com relação a algum produto.

Outro resultado encontrado refere-se ao benefício de se ter o grupo Tramontina dividido por unidades estratégicas de negócio. Tal contexto faz com que cada unidade esteja focada e seja conhecedora do seu segmento de produto tornando-se assim, um especialista nesse segmento. Todavia, o que interfere por se ter unidades diferentes, é que cada uma possui prazos e formas de negociação particulares, o que muitas vezes não é compreendido pelos clientes, que entendem a Tramontina como uma só empresa. Quando uma unidade fornece uma condição de pagamento, por exemplo, para um cliente, e este compra também de outra unidade estratégica de negócio, o cliente não compreende o porquê da diferente negociação, se a marca é a mesma.

Seguindo com os resultados, identificou-se também que para cada segmento de produto do grupo Tramontina, o valor agregado é diferente e que a lealdade só é possível, pelas boas experiências que o cliente ou consumidor possui com o produto e com a marca. A qualidade nesse quesito é citada como principal fator da lealdade pela Tramontina.

A segunda categoria analisada por essa pesquisa foi a de operações de serviços. Pode-se verificar nessa categoria, que o grupo Tramontina possui linha de frente e retaguarda em cada unidade estratégica de negócio, CDs e ERVs, porém, na visão do grupo as unidades funcionam como retaguarda e os CDs e ERVs como linha de frente. Paralelamente a isso, identificou-se que o termo marca recebe mais atenção internamente no grupo do que o termo serviço ao cliente, ocorrendo dificuldade de interpretação por parte dos respondentes e revelando lacunas nas operações que necessitam ser tratadas.

A terceira categoria analisada refere-se ao serviço ao cliente. Tal categoria revelou que ocorrem problemas nos serviços com consumidores e clientes pela gama de produtos e seus segmentos. Isso porque como citado anteriormente, o cliente ou consumidor entende que a Tramontina é uma só empresa, e não subdividida em unidades estratégicas de negócio. Para ele, o serviço deveria ser padrão ou igual, o que de fato não ocorre, pois cada unidade, trata os serviços da forma mais adequada a sua realidade e conforme seu segmento de produto. Não ocorre uma padronização no processo do serviço ao cliente, como acontece com a marca.

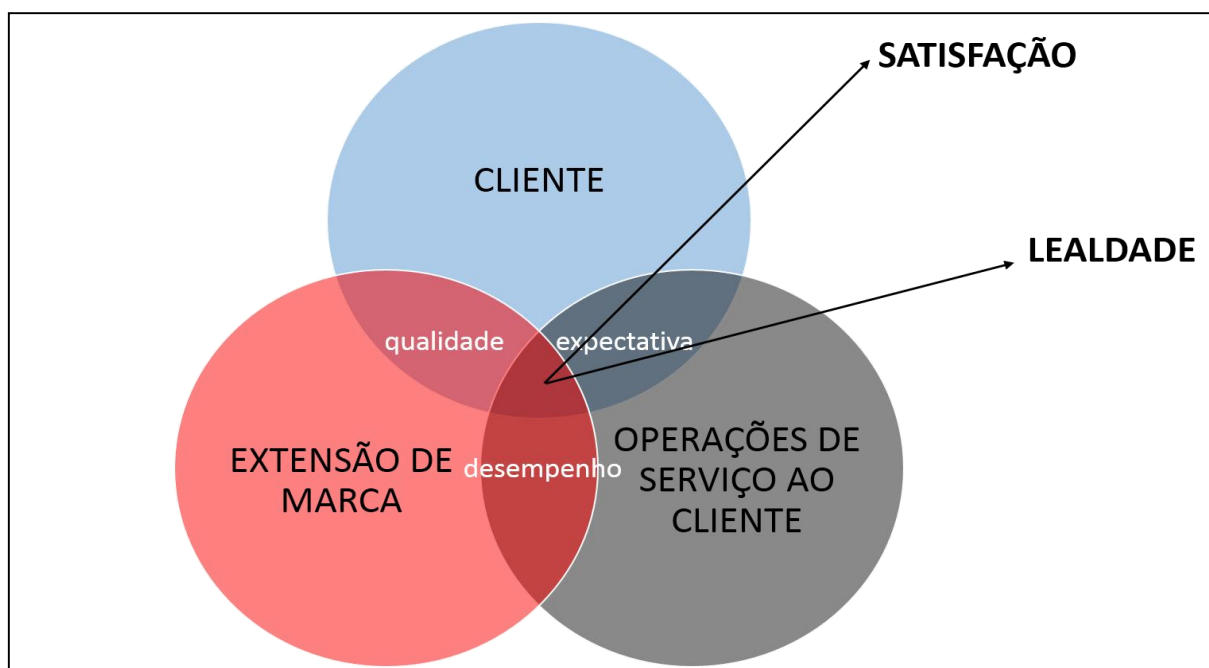
Paralelamente aos resultados obtidos com as categorias da presente pesquisa, na seção 2.6, foi proposto um estudo sobre a interferência da marca única sobre o serviço ao cliente. Nele foram relacionadas as categorias de análise, assim como as subcategorias, para facilitar a compreensão dos dados e se chegar aos resultados finais. Ambos os contextos de marca e serviço se entrelaçaram tendo como núcleo principal o cliente.

Após as análises realizadas, tanto por meio de documentos, como pelas entrevistas realizadas e formulários recebidos, a proposta de estudo exposta na seção 2.6, pode ser

trabalhada de forma a expor a interferência da marca única sobre o serviço ao cliente. Assim, pode-se compreender o citado por Lei et al. (2004), quando mencionou que tanto marcas como serviços são combinações que visam ao atendimento das variadas necessidades dos clientes e consumidores.

A figura 16 evidencia a análise do esquema conceitual proposto inicialmente, agora simplificado pelos resultados obtidos:

Figura 16 - Esquema conceitual proposto após as análises



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao estruturar o esquema conceitual após a realização das análises, o mesmo foi formado utilizando-se os resultados das categorias e subcategorias de análise, e suas relações com o contexto da marca única e o serviço ao cliente. O esquema demonstra a relação resultado da pesquisa realizada, com o grupo Tramontina sobre a relação da extensão de marca sobre o serviço ao cliente. Ao comparar o esquema atual, com o proposto na seção 2.6 deste trabalho, identifica-se um aprofundamento com relação ao que existe entre cliente, extensão de marca e operações de serviço ao cliente.

No esquema da seção 2.6, havia a relação da extensão de marca e das operações de serviço ao cliente, com o cliente em seu centro. Cada tema possuía categorias consideradas principais, características identificadas no referencial teórico e que se relacionavam tanto com a extensão como com as operações de serviço.

O esquema resultante das análises dos dados realizada por essa pesquisa identificou uma relação contínua entre cliente, extensão de marca e operações de serviço ao cliente. Tais relações se interseccionam, tendo em seu centro como resultado dessa interação, a satisfação e a lealdade. Identifica-se uma questão temporal nesse esquema proposto, sendo que o cliente, ao se relacionar com a extensão, espera qualidade na marca, nos produtos oferecidos por essa marca. A extensão de marca ao se relacionar com o serviço ao cliente terá seu desempenho avaliado, uma vez que as operações de serviço ao cliente ao se relacionarem com o cliente, gera uma expectativa que dependerá do desempenho da extensão de marca, mais o serviço que é oferecido. Essas intersecções, se satisfatórias em seu ciclo, resultarão na lealdade e na satisfação do cliente.

Ademais, a utilização da extensão de marca pelo grupo empresarial, como estratégia de marca, buscou como objetivo central, um relacionamento com o cliente de confiança e de qualidade. Ou seja, o grupo com o uso da marca única queria ser lembrada no mercado como uma única empresa, apesar de suas divisões por unidades, focada por segmento de produto, para assim lançar ao mercado uma diversidade de linhas capazes de satisfazer qualquer necessidade. A função da extensão de marca como estratégia, no contexto que se encontra o grupo Tramontina, pode ser identificada com o mencionado por Smith e Park, (1992): promovendo lembrança imediata e facilitando a aceitação de novos produtos. Além disso, com uma marca já conhecida, a entrada de novas linhas de produtos é facilitada, o que ficou comprovado no caso do grupo empresarial e que se assemelha ao que Kotler e Keller, (2012); Volckner (2010); Apostolopolou (2002); Aaker e Keller (1990) nomearam.

Outro fator ressaltado pelo autor Kerin (2011) e Taylor (2005) é o desafio de uma organização que opta por utilizar uma só marca em suas linhas de produtos. Apesar dos benefícios que essa estratégia pode trazer à empresa, fatores como “mancha negativa” sobre a marca, caso haja algum problema com alguma linha de produtos da marca-mãe, dificuldades de ações de marketing para as demais linhas, uma vez que uma linha pode ter mais influência no mercado do que outra e podem acarretar uma interferência negativa sobre a marca única, sendo assim um caminho de duas vias entre cliente e marca. Paralelamente, existe uma exigência alta com relação ao que o serviço deve entregar seu desempenho, em consonância ao que a marca como extensão expressa. Ocorre uma exigência por parte do cliente e consumidor, de um desempenho ímpar de superação das necessidades em ambos os casos. Tanto marca como serviço, devem desempenhar seu papel para superar essas necessidades.

Outra relação existente é a expectativa que o serviço gera para o cliente e consumidor. Como a marca, por ser extensão é conhecida no mercado, as expectativas com relação ao

serviço e ao que ele pode entregar, tornam-se iguais as esperadas para com a marca. Os clientes e consumidores não diferenciam os serviços, por entenderem que tudo gira em torno de uma mesma marca, sendo assim processos satisfatórios e eficientes.

Assim sendo, o esquema conceitual final retrata que a estratégia de extensão de marca, quando utilizada por uma organização, poderá interferir para o cliente, como na própria marca, assim como nas operações de serviço ao cliente e suas estruturas. Interferências essas relacionadas ao *brand equity*, ao gerarem valor por meio das interseções entre extensão, operações e clientes. Nesse sentido, se a organização não estiver estruturada com relação aos serviços ao cliente, o valor da marca será afetado pela expectativa não superada desses serviços, que gerará insatisfação, sendo que o que é pago pela marca não é superado pelo benefício que essa marca deveria entregar. Assim, por consequência, a lealdade por essa marca é afetada.

Ocorrem intersecções entre eles, que giram em torno da lealdade e da satisfação. Ou seja, se o cliente ou consumidor associar a marca-mãe qualidade, essa terá que caminhar em conjunto com as operações de serviço ao cliente, pela exigência de um desempenho que atenda a superação das necessidades dos clientes e consumidores em todas as fases desse relacionamento. Por sua vez, o serviço ao cliente gerará no cliente uma expectativa, que se associada positivamente à extensão de marca, poderá gerar satisfação e lealdade para com essa extensão. Resumindo, faz-se relevante o que Kerin e Peterson (2007) mencionam tanto sobre a marca única como o serviço ao cliente: a relação final será com o fator mais importante de uma organização: o cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de marcas em uma organização trata de uma infinidade de ações relacionadas ao cliente e consumidor, visto que se posicionam na marca os comportamentos, comunicação e ideias centrais que formam a empresa. Tal posicionamento é construído, partindo de uma visão associada à estratégia comercial da empresa, em conjunto com seus valores e culturas, para assim refletir uma compreensão das necessidades dos clientes e consumidores (WHEELER, 2012).

Criar uma marca é fazer sentir no cliente ou consumidor um sentimento de percepção, de benefícios e valores que a empresa ou o produto oferecido possui. É aplicar na marca a personalidade da empresa, fazendo com que ela reforce na mente do cliente e do consumidor, os significados que a empresa deseja repassar (KOTLER, 2005; SOUZA; MELLO, 2012).

Dentro da gestão das marcas, existem estratégias de marca que são utilizadas pelas organizações para serem mais competitivas no mercado. Uma dessas estratégias para permanência na mente dos clientes e consumidores é a de extensão de marca. Essa estratégia permite uma associação forte com a marca, auxiliando a organização no processo de comunicação, reforçando sua imagem no mercado e gerando crescimento (AAKER, 2003).

Contudo, as organizações que se utilizam da estratégia de extensão de marca, enfrentam desafios significativos, como associações prejudiciais, se a extensão não possuir uma base estruturada, assim como o enfraquecimento a adição de novos produtos (AAKER, 2003).

Outra temática abordada por este trabalho se refere às operações de serviço ao cliente, que são processos constituídos por uma série de atividades mais ou menos intangíveis, com a interação do cliente, garantindo que a entrega de valor ao cliente esteja alinhada com a estratégia da organização de mercados que pretende atingir (GRONROOS, 2003; CORREA; CAON, 2002).

Dentro do contexto das operações de serviço, surge o serviço ao cliente, que de acordo com os autores Lalonde e Zinzer (1976), são conjuntos de atividades que compõem a relação entre empresa e clientes, facilitando o acesso, a venda e a utilização do produto, gerando valor agregado ao cliente, ou seja, que o benefício se tornou maior que o custo para adquirir o produto ou serviço (BALLOU, 2004).

Ao analisar estas definições, percebe-se que tanto marca como serviços, possuem um elo de ligação em comum que é o cliente. Ou seja, ambas as temáticas têm em sua estrutura a

finalidade de superar as expectativas e as necessidades dos clientes, para assim gerarem valor, resultando no sucesso da organização, pela capacidade de manter tais valores agregados contra a concorrência (DIAS, 2006; MCDONALD, 2004).

Desse modo, em compasso com o contexto da marca e dos serviços, este trabalho teve por objetivo principal analisar como a estratégia de marca única (extensão de marca) interfere nas operações de serviço ao cliente das unidades estratégicas de negócio de uma empresa produtora de bens de consumo de massa. No caso desse trabalho, a empresa pesquisada foi o Grupo Tramontina, utilizadora da marca única em todos os seus 17 mil itens produzidos o que trouxe resultados significativos, por ser uma organização que vivencia o serviço e a marca em seu dia a dia.

Iniciando pela caracterização da marca Tramontina, a mesma lembra produtos de qualidade e segurança, contudo, que remetem a utilidades domésticas. Ou seja, a lembrança mais acentuada se refere especificamente a essa linha de produtos, pois possui uma só marca, o grupo como um todo percebe facilidade em adentrar no mercado com novas linhas de produtos, pela associação à marca única. Contudo, como cada unidade estratégica de negócio possui uma gestão própria, com formas de negociação e processos diferenciados, ocorrem diferenças nas negociações com os clientes que não entendem que a Tramontina é dividida por unidades estratégicas de negócio. Para os clientes a Tramontina é uma só empresa. Nesse contexto, ao analisar a execução da estratégia de marca única em cada unidade estratégica de negócio, pode-se identificar a semelhança de que os clientes não conhecem a empresa Tramontina por sua estrutura fabril, e sim, por sua marca.

Cada unidade estratégica de negócio adota a extensão de marca ou marca única em todos os seus produtos, ou seja, no grupo, a marca é uma só: Tramontina. Tal situação pela análise dos dados realizada torna-se favorável, pois existe foco por segmento de produto, ou seja, mesmo a marca sendo única e as divisões por unidade, facilita o foco por segmento de produto, tornando cada fábrica especialista em suas linhas de produtos.

Com relação às operações de serviço aos clientes utilizadas no grupo empresarial, de forma geral, os centros de distribuição e os escritórios regionais são vistos como estruturas de linha de frente, ao passo que as unidades estratégicas de negócio são as estruturas de retaguarda. Surgem implicações nesse caso das UEN como retaguarda, e certa incoerência para o cliente e consumidor, uma vez que para ser atendido, este último, percorre um caminho, por vezes longo, até ter sua solicitação resolvida. As estruturas estão formalizadas, porém certas lacunas das operações ainda necessitam ser mais bem planejadas, para que o

cliente se sinta plenamente satisfeito. Identificou-se que a linha de frente na fase pós-transacional não possui um padrão definido.

Esmiuçando as operações de serviço, especificamente no serviço ao cliente e seu desempenho em relação à marca única, identificou-se que não ocorre uma centralidade com relação aos serviços do mesmo modo que acontece com a marca única dentro do grupo empresarial. Além disso, ao analisar os documentos, como resultado identificou-se que os clientes e consumidores sentem dificuldades em identificar as diferenças de desempenho do serviço das unidades estratégicas de negócio, devido a marca ser única. Assim, a maneira como a estrutura de prestação de serviços foi conduzida pelo grupo empresarial analisado, provoca resultados positivos e negativos em ambos os contextos: marca e serviço. Ou seja, lealdade, satisfação e *brand equity* podem ser afetados negativamente nessa relação entre extensão e serviço.

Ainda, constatou-se que apesar da marca ser única dentro do grupo empresarial, as diferenças entre os negócios das unidades estratégicas de negócio, exige do grupo em alguns casos, serviços diferentes, que correspondam aos produtos e segmentos lançados no mercado e as expectativas dos clientes e consumidores desses serviços.

Desse modo, respondendo ao objetivo geral da presente pesquisa, que era analisar como a estratégia de marca única (extensão de marca) interfere nas operações de serviço ao cliente, dentro de um grupo empresarial como o grupo Tramontina, tem-se como contribuição que essa relação existe tanto para com a marca única, como para com as operações de serviço ao cliente, girando e se relacionando mutuamente.

São dois contextos que se relacionam paralelamente com o cliente ou consumidor, possuindo como laços as expectativas que os serviços poderão proporcionar a qualidade que a extensão de marca proporciona ao cliente, que por sua vez, se atendidas suas necessidades e expectativas, será leal para com a marca e satisfeito com toda a estrutura a ele oferecida.

Na sequência, serão explicitadas as contribuições teóricas e práticas dessa pesquisa, assim como as limitações de estudo e sugestões de estudos futuros que se constataram ao longo da pesquisa realizada e dos estudos efetuados.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Esse trabalho, para a teoria e a pesquisa, teve como contribuição o avanço pela busca por mais conhecimento sobre os serviços, especialmente serviços ao cliente relacionados com

a marca, especialmente extensão de marca. No presente estudo, pode-se avaliar um grupo empresarial, que foi a Tramontina, que detém a marca única desde a sua fundação, associada aos serviços ao cliente por ela prestados.

Na justificativa deste trabalho, Chase e Apte (2007) mencionaram que, apesar da área de Administração de Operações constarem frequentemente em pesquisas, no que se referia aos serviços, existe uma carência de pesquisas, referente a essa área em específico da administração.

Assim sendo, essa pesquisa procurou aprofundar o conhecimento acerca do tema: serviços em relação à extensão de marca, contribuindo para o entendimento dos benefícios e interferências, que a estratégia de extensão pode provocar no serviço ao cliente. Tal contexto pode ser identificado por Ballou (2004) o qual afirma que, uma vez o serviço ao cliente utilizado de forma eficaz, este constitui uma variável de importância que pode ter impacto significativo na criação e manutenção da fidelidade do cliente. Desse modo, esta pesquisa auxiliou a academia a melhor interpretar essa associação da área de marketing, com a de operações, especificamente na prestação de serviços ao cliente.

Paralelamente, pode-se inferir que a contribuição da presente pesquisa vale-se do entendimento consistente alcançado da relação existente entre serviço ao cliente e extensão de marca, áreas diferentes, mas com similaridades e estruturas semelhantes. Identificaram-se os efeitos negativos e positivos dessas inter-relações entre as diferentes áreas organizacionais, e quanto o cliente, extensão de marca e serviço ao cliente se relacionam constantemente.

Dentro desta relação, termos como: qualidade, expectativa e superação das necessidades, encontram-se em meio às intersecções, auxiliando na relação entre as partes. Em seu centro a satisfação e a lealdade surgem como resultados dessa relação e das intersecções existentes, promovendo uma nova visão desse contexto entre extensão de marca e serviço ao cliente. Tal contexto é identificado por Veroef et al. (2009) e Forlizzi e Ford (200) que mencionam o quanto as organizações necessitam projetar situações que melhor suportem as expectativas do cliente frente a um serviço, criando, conseqüentemente, as experiências desejadas por estes clientes.

Ocorre uma questão temporal nessa relação. A extensão de marca gera expectativa no serviço, assim como o serviço gera satisfação para o cliente e o cliente por sua vez se torna leal à marca única pela qualidade alcançada e superação das necessidades. É um ciclo em constante relação e rotação, que possui como resultados centrais a lealdade e a satisfação.

Serviços ao cliente com estruturas adequadas em todas as suas fases, facilitarão essa lealdade e essa satisfação para com a extensão de marca.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

De ordem prática, uma das contribuições desse trabalho foi a interpretação detalhada, primeiramente, da estratégia de marca única em um grupo empresarial associado a suas implicações no serviço ao cliente. Como resultado foi possível identificar as lacunas existentes sobre o serviço ao cliente, dentro de uma organização que utiliza a estratégia de extensão de marca em seus produtos.

No caso específico desse trabalho, foi possível visualizar o quanto tanto marca como serviço devem estar alinhados para que a satisfação dos clientes e consumidores seja alcançada e esta se torne lealdade. Não somente das marcas se definem as escolhas dos clientes e consumidores. O que existe em compasso com essa decisão é o pacote de serviços que dará suporte a toda a escolha, a lealdade à marca e a satisfação perante aquela marca e produto. Como um dos próprios entrevistados comentou, se a empresa não detiver um serviço eficiente, rápido, que supere as expectativas dos seus clientes e consumidores, de nada adiantará investimentos pesados na marca única, porque o que realmente proporciona valor é a entrega de um pacote completo de benefícios aos clientes e consumidores, para que os mesmos detenham a interpretação que o investimento foi satisfatório.

Para tal, uma sugestão ao grupo empresarial e para as demais empresas que se utilizam dessa estratégia de marca que é a extensão, é a estruturação de um SAC centralizado, ou um setor que coordene as informações advindas do mercado. Desse modo, as informações, a comunicação, o suporte ao cliente/consumidor, seria gerenciado por um setor específico, eliminando a demora, ou o não repasse da solução ou informação aos clientes e consumidores do grupo Tramontina e das demais empresas detentoras dessa estratégia. Estando estruturada a política de atendimento ao cliente/consumidor, seria única, e tanto linha de frente como retaguarda, agiriam de forma mais eficiente na resolução de impasse.

Desse modo, a marca única proporciona à empresa benefícios, como também desgastes, porém se aliado à marca, o serviço ao cliente detiver uma parcela de atenção, o resultado será a superação desses desgastes, frente ao cliente e ao consumidor. Basta que a organização, detentora dessa estratégia de marca, saiba dosar seus investimentos e estratégias para ambas as situações: marca e serviço.

Ademais, após esta pesquisa, ocorre o entendimento que a organização que escolhe esse tipo de estratégia de marca, necessita, primeiramente, considerar as vantagens e desvantagens que a mesma poderá proporcionar.

Após, faz-se necessário avaliar como as operações de serviços estão estruturadas dentro dessa organização, em específico o serviço ao cliente, para que todo o ciclo dessa relação entre marca, serviço e cliente alcancem a lealdade e a satisfação. Caso a empresa, apesar de possuir uma marca estabilizada não se atentar aos seus serviços, o valor da marca se diluirá pelo desgaste do cliente ou consumidor.

Serviços ao cliente e extensão de marca devem ser estruturados paralelamente, para que os caminhos sejam congruentes ao cliente e consumidor facilitando assim a lealdade e a satisfação. Tais estruturas devem ser formuladas ainda nas fases pré-transacionais dos elementos do serviço ao cliente, para que a estrutura consiga se manter e ser eficiente em todas as suas fases.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações do estudo se referem ao tempo dispensado pelos colaboradores do grupo empresarial para as entrevistas presenciais. Como tal tempo era restrito, por se tratar da área estratégica do grupo, em alguns casos enviaram-se por *e-mail* as questões, para o recolhimento dos dados. Em alguns casos, os entrevistados não relatavam tudo que pensavam, quando questionados, ou até mesmo, pela autora deste trabalho pertencer ao grupo empresarial, alguns respondentes não se sentiam à vontade para expressar todas as suas opiniões.

Outro fator limitante refere-se aos clientes entrevistados do grupo empresarial, também quanto ao tempo para entrevista e designação de quem poderia responder. Como a parcela de clientes entrevistados são de grande porte, ocorreu dificuldade de encontrar o responsável ou o entrevistado que poderia, de fato, responder as questões de forma clara e objetiva.

Nesse trabalho, pesquisou-se como o grupo empresarial Tramontina entendia a marca única, com a opinião de alguns clientes. A sugestão para um futuro estudo é utilizar a ordem inversa, para entender como o cliente entende a extensão de marca em contraste com o serviço ao cliente, em outras empresas que utilizam a extensão de marca. Além dessa sugestão, outro estudo futuro que poderia ser desencadeado, seria uma pesquisa quantitativa,

relacionando extensão de marca e as operações de serviço ao cliente, como também estudos na relação entre as operações de serviço ao cliente e serviço ao cliente.

Por fim, sugere-se também uma pesquisa aliada à extensão de marca e ao serviço ao cliente que retrate o quanto a lealdade é afetada quando dos benefícios e desgastes do uso da extensão de marca.

Além da satisfação, indica-se um estudo sobre o quanto uma marca faz parte de um indivíduo, como ela consegue se tornar referência na mente do cliente ao longo de determinado período de tempo e por que, estudando quais atributos ela utiliza para conseguir tal feito.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- _____. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- _____. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- _____. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 5. ed. São Paulo: Negócio, 2003.
- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir ma@cas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 27-41, jan. 1990.
- ABOSAG, Ibrahim; ROPER, Stuart; HIND, Daniel. Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 9, p. 1233-1251, 2012.
- AILAWADI, L. K.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A revenue premium as na outcome measure of brand equity, **Journal of Marketing**, Chicago, v. 67; n. 4, p. 1-17, out 2003.
- AMA DICTIONARY. Disponível em: <<http://>>. Acesso em 25 de novembro de 2013.
- APOSTOLOPOULOU, A. Brand extensions by US professional sports teams: motivations and keys to success. **Sport Marketing Quarterly**, 2002, v. 11, n. 4, p. 205-14.
- ARANTES, Elaine Cristina. **Marketing de Serviços**. Curitiba: IBPEX, 2011.
- ASSIS, Evange Elias; CARDOSO, Onésimo Oliveira; SERRALVO, Francisco Antonio. **O processo de construção de uma marca forte que se popularizou**. O caso Consul. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756, v. 8, n. 15, jan.-jun. 2012.
- BACHA, Maria de Lourdes. **Semiótica aplicada ao marketing: a marca como signo**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 2005, Brasília. Anais. Brasília: ENANPAD, 2005.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, 70, 2000.
- BECERRA, Enrique P.; BADRINARAYANAN, Vishag. The influence of brand trust and brand identification on brand evangelism. State University-San Marcos, San Marcos, Texas, USA, **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 5/6, 2013, 371–383.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: a strategic approach**. 6th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

BHAT, Mushtaq Ahmad. **Tourism Service Quality: A Dimension-specific Assessment of SERVQUAL**. *Global Business Review*, 13, 2 (2012): 327–337.

BOUCH, D.; LOKEN, B. A process-tracing study of brand extension evaluation. **Journal of Marketing Research**. v. 28, p. 16-28, fev. 1991.

BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? **Journal of Marketing**, 2009, v. 73, May, p. 52-68.

BRYSON, J. R.; DANIELS, P. W.; WARF, B. **Service Worlds: People, Organizations, Technologies**. Routledge, Taylor and Francis Group, 2004, London, p. 50–63.

CARO, L. M.; GARCÍA, J. A. M. Cognitive–affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 108-114, 2007.

CARVALHO, Marley Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHASE, Richard B.; APTE, Uday M. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, Issue 2, March 2007, p. 375-386.

CHASE, R. B.; APTE, U. M.; AQUILANO, N. J.; JACOBS, R. **Operations Management for Competitive Advantage**. Boston: McGraw-Hill Irwin, MA, 1998.

CHASE, R.; GARVIN, D. A. The servisse factory. **Harvard Business Review**, July/August, 1989, p. 61-9.

CHIABI, Ana Luiza Gontijo; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da vale. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 131-143, jan./abr. 2010.

CHIMENDES, Vanessa Cristhina Gatto; MELLO, Carlos Henrique Pereira; PAIVA, Anderson Paulo de. **Análise de modelo para projeto e desenvolvimento de serviços: uma pesquisa-ação em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 491-505, set.-dez. 2008.

CHI-SHIUN, Lai; CHIH-JEN, Chiu; CHIN-FANG, Yang; DA-CHANG Pai. The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. **Journal of Business Ethics** (2010) 95:457–469.

CONTADOR, J. C. **Campos e Armas de Competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, J. **La imagen de marca: um fenômeno social**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. Valor da marca: teste empírico da importância das dimensões formadoras do valor da marca na perspectiva do consumidor no contexto brasileiro. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-68, maio/ago. 2012.

CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Julio Bastos. **Brand equity evolution: a system dynamic model**, Curitiba: Bar, v. 6, n. 2, Art. 2, p. 101–117, apr./june, 2009.

CRUZ, Arturo; EXPRUA, José. La marca como generador de valor. **Incal Business Review**. v. 1, n. 9 set/dez 2009.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DELISSUS, Veronique Pauwels; DESCOTES, Raluca Mogos. Brand name substitution and brand equity transfer. **Journal of Product & Brand Management**, 21/2 (2012) 117–125.

DIAS, Sérgio Roberto. **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DICKSON, Peter R. **The adoption of customer service improvement practices**. Springer Science Business media New York, 2013.

DUARTE, Ivanor Medeiros. **Marca: Proteção e Valor do mais valioso ativo das Organizações**. Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba, 10: 20-27 v. 1, 2012.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas**. São Paulo: Clio, 2004.

ERDEM, T.; SWAIT, J.; LOUVIERE, J. The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. **International Journal of Research in Marketing**, 2002, v. 19, n. 1, p. 1-19.

FISK, Raymond P. **Liberating services customers: The 21st century challenge**. Innovar v. 21, n. 42, outubro-diciembre de 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Armed, 2009.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.

_____. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, 12(2), 219-245. 2006.

FORLIZZI, J.; FORD, S. **The building blocks of experience: an early framework for interaction designers**, Proceedings of Designing Interactive Systems (DIS 2000). CM, New York, NY, 2000.

FOURNIER, S. Consumidor e suas marcas: o desenvolvimento da teoria em relação a pesquisa do consumidor. **Journal of Consumer Research**, 1998, v. 24, p. 343-71.

FREDERICO, Elias; NAGANO, Bruna Mayumi. Determinantes do valor e da satisfação com o consumo de uma marca de moda jovem. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 97-121, jan./mar. 2013.

FYNES, B.; DEBURCA, S. **The effects of design quality on quality performance**. Int J Prod Econ, 2005, 96(1):1-14.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, 2007, v. 25, n. 5, p. 395-410.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: atlas, 2012.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Tradução de Fulvio Lubisco, Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, Livia Castro Davila; GARRIDO, Ivan Lapuente; DAMACENA, Cláudio. Proposta de um modelo conceitual de valor de marca na nova lógica dos serviços. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, SP, v. 12, n. 36, p. 341-357; jul/set 2010.

GOULART, Íris. **Estudos exploratórios em Psicologia organizacional e do Trabalho**. In: GOULART, Iris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (orgs.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e services**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HEIZER, J.; Render, B. **Operations Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de MKD de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOMER, Pamela M. Perceived Quality and Image: When All is Not Rosy. **Journal of Business Research**, 61, 715-723, 2008.

◇. Acesso em: 30.01.2014.

HUANG, R.; SARIGOLLU, E. How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. **Journal of Business Research**, 65 (2012) 92-99.

IKEDA, Ana Akemi; GARRÁN, Vanessa Gabas. Cultura e Posicionamento Internacional de Marcas de Serviços. **REGE**, São Paulo (SP), Brasil, v. 20, n. 1, p. 113-130, jan./mar. 2013.

IRISH, Catherine McGuinn. **The Future of Customer Service**. Marketing Irish Marketing Review, v. 20, n. 1, 2009.

ISSN 0272-6963. Disponível em: <>.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, 1993, 57(1), 1-22.

_____. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.

_____. **Measuring Brand Equity to appear**. In Grover, R. & Vriens, M. (Ed.), Handbook of Marketing Research - Do's and Don'ts, Sage Publications, 2006.

_____. Understanding the richness of brand relationships: Research dialogue on brands as intentional agents. K. L. Keller / **Journal of Consumer Psychology**, 22 (2012) 186–190.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KERIN, Roger A. **Marketing**. 8. ed. Porto alegre: AMGH, 2011.

KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de MKD estratégico**. 11. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

KIM, Kyeongheui; PARK, Jongwon; KIM, Jungkeun. Consumer–brand relationship quality: When and how it helps brand extension. **Journal of Business Research**, 2013.

KIMPAKORN, Narumon; TOCQUER, Gerard. Equidade Serviço de marca e compromisso da marca empregado. **Journal of Marketing de Serviços**, 2010, v. Iss 24: 5, p. 378–388.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2. ed. 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, c2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

_____. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUENZEL, S.; HALLIDAY, S. V. Investigating antecedents and consequences of brand identification. **Journal of Product & Brand Management**, 2008, v. 17, n. 5, p. 293-304.

LA LONDE, B. J.; ZINSZER, P. H. **Customer service: meaning and measurement**. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LARENTIS, Fabiano; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; CISLAGHI, Tatiane Pellin; CAMARGO, Maria Emília. Contribuição dos relacionamentos interorganizacionais às operações de serviços: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis**, v. 6, n. 3, set./dez.2013.

LEI, Jing; PRUPPERS, Roger; OUWERSLOOT, Hans; LEMMINK, Jos. Service Intensiveness and Brand Extension Evaluations. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 3, February, 243-255, 2004.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**, 5. ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed., Pearson, 2011.

MACHADO, João Guilherme de Camargo Ferraz. **Estratégias de marketing na indústria de amendoim: um estudo em empresas da Alta Paulista**. LAJBM, v. 3, n. 2, p. 61-97, jul-dez/2012, Taubaté, SP, Brasil.

MACHUCA, J. A. D.; GONZÁLES-ZAMORA, M. M.; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Service Operations Management research. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 585–603, 2007.

MALDONADO, Mauricio Uriona; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Um Estudo sobre a Evolução e as Tendências da Gestão de Serviços**. Enegep, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYVIS, T.; GOLDSMITH, K.; DHAR, R. The importance of the context in brand extension: how pictures and comparisons shift consumers' focus from fit to quality. **Journal of Marketing Research**, v. 49, 2012, p. 206-217.

MILAN, Gabriel Sperandio. **O serviço ao cliente e a competitividade das empresas**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

MONTEIRO, Augusto; GIULIANI, Antonio Carlos; ZAMBON, Marcelo Socorro; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; CUNHA, Christiano França da. Consciência ecológica e atitudes dos consumidores: um estudo exploratório sobre seus impactos diante de produtos e marcas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 3, Setembro/Dezembro 2012, p. 183.

MURTI, Arjun; DESHPANDE, Aashish; SRIVASTAVA, Namita. Service Quality, Customer (Patient) Satisfaction and Behavioural Intention in Health Care Services: Exploring the Indian Perspective. **Journal of Health Management**, 15, 1 (2013): 29–44.

NASCIMENTO, Daniel Pereira; NUNES, Pedro; BASTO, Mario. O valor da marca. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 106-125, mai./ago. 2011.

NAVACINSK, Simone Denise G.; TARSITANO, Paulo Rogério. **Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos**. Comunicação e Sociedade, 2012.

NEUMANN, Clovis. **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. São Paulo: Campus, 2013.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento A. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, 1980, 17(4), 460–469.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARÍS, José Antonio. El significado del producto y su impacto em la marca. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 3 Set/Dez 2011.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 3. ed., 1996.

PRAJOGO, D. The implementation of operations management techniques in service organisations: An Australian perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1374-1390, 2006.

RAO, A. R.; QU, L.; RUEKERT, R. W. Signaling unobservable product quality through a brand ally. **Journal of Marketing Research**, 1999, v. 36, May, p. 258-68.

RAZÃO DE SER. **Publicação 100 anos**. 2010.

RIEL, Allard C. R. Van; LEMMINK, Jos; OUWERSLOOT, Hans. Consumer Evaluations os Service Brand Extensions. **Journal of Service Research**, 3: 220, 2001.

SAKURADA, Nelson; MIYAKE. Dario Ikuo Gest **Aplicação de simuladores de eventos discretos no processo de modelagem de sistemas de operações de serviços**. São Carlos, v. 16, n. 1, p. 25-43, jan.-mar. 2009.

SANTOS, Andréa Pinto Correia dos; CARVALHO, Kleverton Melo de; MORATO, Rosinadja Batista dos Santos. Percepção de marca: uma análise no varejo supermercadista de Aracajú. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 130-150, jan./jul. 2009.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHF, C. F. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente?** Em busca de um modelo conceitual. In: Encontro Anual de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. Anais, Florianópolis: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2004.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Marcio Tadeu. **Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros**. 2008.

SCOMAZZON, Ruy. *Tramontina e suas origens*, 2008.

SLACK, N.; LEWIS, M.; BATES, H. The Two Worlds of Operations Management Research and Practice - Can They Meet, Should They Meet? **International Journal of Operations and Production Management**, v. 24, n. 4, p. 372-387, 2004.

SMITH, D.; PARK, C. The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. **Journal os Marketing Research**. n. 29, p. 296-313, August 1992.

SOUZA, André Luiz Maranhão de Leão; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Marcas como Reflexos de Valores Humanos. **REGE**, São Paulo (SP), Brasil, v. 19, n. 4, p. 609-626, out./dez. 2012.

SPRING, M.; ARAUJO, L. Service, services and products: rethinking operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 444-467, 2009.

SPRY, A.; PAPPU, R.; CORNWELL, B.T. Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. **European Journal of Marketing**, 2011, v. 45, n. 6, p. 882-909.

SRIVASTAVA, K.; SHARMA, N. K. Consumer attitude towards brand extension. A comparative study of fast moving consumer goods, durable goods and services. **Journal of Indian Business Research**, 2013, v. 5, n. 3, p. 177-197.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. **Strategic logistics management**. New York: McGraw Hill, 2001.

SWAN, John; E. BOWERS, Michael R.; GROVER, Rajan. O envolvimento do cliente na seleção de especificações de serviços. **Journal of Marketing Service**. v. 1, p. 88-103, 2002.

TAVARES, Fred. **Gestão de marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papaers, 2003.

TAYLOR, David. **Alongando a marca: porque 1 em cada 2 extensões falha e como evitar esse risco**. São Paulo: Cultrise, 2005.

TONTINI, G.; SANTANA, A. J. Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente. **Produção**, v. 18, n. 1, p. 112-125, Jan./Abr. 2008.

Tramontina Hoje, edição 19, 2008.

UNDERWOOD, R.; BOND, E.; BAER, R. Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 2001, v. 9, n. 1, p. 1-12.

VANDERMERWE, S., & RADA, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. **European Management Journal**, 6, 314-324.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Customer retention and the stages of service after sale. In: ZEMKE, R. WOODS, J.A. (eds.) **Best Practices in Customer Service**. New York: AMA Publications, 1998.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, 2009, p. 31-41.

VERMA, Rohit; THOMPSON, Gary M.; LOUVIERE, Jordan J. Configuring Service Operations in Accordance With Customer Needs and Preferences. **Journal of Service Research**, v. 1, n. 3, February 1999, 262-274.

VOLCKNER, Franziska; SATTLER, Henrik; HENNING-THURAU, Thorsten; RINGLE, Cristian M. The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. **Journal of Service Research**, 13(4) 379-396, 2010.

WHEELER, Alina. **Design de identidade de marca**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WEBSTER JUNIOR, F. E. **A perspective on the evolution of marketing management**. Chicago, v. 24, n. 1, p. 121-126, Spring, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

ZEITHAML, A.; LEONARD, L. B.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, 1988, 52(April), 35-48.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A- AUTORIZAÇÃO PARA FAZER A PESQUISA



Universidade de Caxias do Sul
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado em Administração

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Meu nome é Patrícia Boaria Tomazel, sou aluna do mestrado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e funcionária da empresa Tramontina TEEC S.A.

Estou estruturando meu projeto de dissertação, que será intitulado preliminarmente da seguinte forma: **A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA INTERFERÊNCIA NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE: UM ESTUDO NO GRUPO TRAMONTINA**, que será orientado pelo Prof. Dr. Fabiano Larentis.

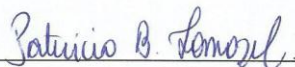
O objetivo desta dissertação será identificar e analisar as interferências que a estratégia de marca única causa nas operações de serviço ao cliente do referido grupo empresarial, a partir do ponto de vista dos próprios sujeitos, de modo a confrontar com os preceitos encontrados na literatura. A princípio os sujeitos desta pesquisa serão a direção, área comercial, e pós-venda das Unidades Estratégicas do Grupo Tramontina, assim como integrantes do Marketing Corporativo, Presidência e Membros do Conselho.

As entrevistas ocorrerão no segundo semestre de 2014. A estratégia de coleta de dados será centrada na realização de entrevistas semi-estruturadas com questões abertas que buscam extrair do pesquisado sua percepção acerca do tema proposto.

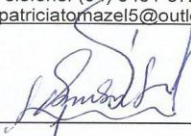
Todas as respostas serão somente utilizadas para este fim, e sem a necessidade de identificação do nome respondente. Serão identificados por E1, E2, E3, etc. A qualquer momento, poderá ser solicitado esclarecimentos sobre a metodologia ou qualquer outro aspecto da pesquisa.

Desse modo, solicito-lhe retorno deste pedido, pois esta autorização se faz necessária para o seguimento deste projeto. A pesquisa poderá sugerir melhorias para um melhor entendimento da marca única e das operações de serviço ao cliente, ativo tão essencial para uma organização, evidenciando a qualidade e o desafio que este grupo empresarial enfrenta para sua permanência no mercado.

Grata pela atenção e à disposição para qualquer dúvida,



Patrícia B. Tomazel
Telefone: (54) 3461-8724
Email: patriciatomazel5@outlook.com



Autorização do responsável

Nome: *Gerson Capilani*
Cargo: *Diretor Administrativo*

APÊNDICE B – FORMULÁRIO ENVIADO FUNCIONÁRIOS TRAMONTINA**PROTOCOLO DE ENTREVISTA
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

2014

Para alcance dos resultados da dissertação de mestrado da Universidade de Caxias do Sul, com a titulação A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA INTERFERÊNCIA NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO GRUPO TRAMONTINA, em seqüência, encontram-se questões referentes ao presente estudo para a entrevista. Sua participação é de extrema importância para validar e relevar esse estudo. Os nomes não serão divulgados para conservar a confidencialidade da amostra.

1 - O que a marca Tramontina faz lembrar aos clientes e consumidores na sua opinião? Alcança suas necessidades? Que experiências ela proporciona? O que ela significa para eles? O que os clientes lembram dela?

2 - Em termos de lealdade, na sua opinião, o que a marca consegue desenvolver no cliente/consumidor? E o que sua Unidade Estratégica de Negócio - UEN (fábrica) com suas ações contribui para essa lealdade?

3 - Após essas percepções sobre a marca, e adentrando no assunto “marca única” (uma mesma marca para várias linhas de produtos), na época em que foi definida a estratégia de marca do Grupo Tramontina, porque foi escolhida a utilização de uma mesma marca para todas as linhas de produtos? A decisão foi tomada por quem? E atualmente, a mesma é questionada para mudança?

4 - E remetendo a questão da marca única, na sua opinião como os clientes /consumidores entendem essa estratégia de marca utilizada pela Tramontina? Conte alguma situação.

5 - Em que situações a estratégia de marca única surpreendeu positivamente e em que situações teve resultados e efeitos negativos? Relate algum fato relacionado a isso.

6 - De que maneira o Grupo Tramontina possuir UEN diferentes interfere na estratégia de marca única? Conte alguma situação relacionada a isso.

7 – Os clientes conseguem diferenciar uma UEN da outra? Como na sua opinião isso interfere nas atividades da empresa, principalmente na prestação de serviços?

10 - Como os CDs, ERVs e representantes contribuem para a execução da estratégia de marca única?

11 - Na sua opinião, a marca única Tramontina agrega valor igualmente a todos os produtos de todas as UEN? Conte alguma situação.

12 - Você vivenciou alguma situação em que a extensão de marca foi positiva ou negativa na visão dos clientes? Comente o caso.

13 - Como o serviço ao cliente é prestado no Grupo Tramontina? Como funcionam as operações de serviço ao cliente no grupo Tramontina (linha de frente (que possui contato direto com o cliente, consumidor), retaguarda (produção, serviços pós-venda), serviços oferecidos, comercial, logístico)? São diferentes entre as unidades estratégicas de negócio?

14 - Como você percebe que o serviço ao cliente prestado tem agregado valor aos produtos da Tramontina. O que ainda precisa melhorar em relação a isso?

15 - De que maneira as unidades da Tramontina trocam ideias e experiências em relação ao serviço ao cliente?

16 - Percebes diferença na qualidade da prestação de serviço ao cliente entre as UEN? Na sua opinião como você percebe o serviço ao cliente fornecido pela Tramontina?

17 - Como você percebe que a marca única pode interferir na prestação de serviço ao cliente – na linha de frente, na retaguarda, nos serviços técnicos, nos serviços logísticos, nos serviços comerciais?

APÊNDICE C – FORMULÁRIO ENVIADO CLIENTES GRUPO TRAMONTINA**PROTOCOLO DE ENTREVISTA
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

2014

Para alcance dos resultados da dissertação de mestrado da Universidade de Caxias do Sul, com a titulação A ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA E SUA INTERFERÊNCIA NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO GRUPO TRAMONTINA, em seqüência, encontram-se questões referentes ao presente estudo para a entrevista. Sua participação é de extrema importância para validar e relevar esse estudo. Os nomes não serão divulgados para conservar a confidencialidade da amostra.

1 - O que a marca Tramontina faz lembrar a você cliente e aos consumidores na sua opinião? Alcança suas necessidades? Que experiências ela proporciona? O que ela significa para eles? O que os clientes lembram dela?

2 - E remetendo a questão da marca única, na sua opinião como você cliente e os consumidores entendem essa estratégia de marca utilizada pela Tramontina? Conte alguma situação.

3 - Em que situações a estratégia de marca única surpreendeu positivamente e em que situações teve resultados e efeitos negativos? Relate algum fato relacionado a isso.

4 - Na sua opinião, a marca única Tramontina agrega valor igualmente a todos os produtos do grupo Tramontina? Conte alguma situação.

5 - Você vivenciou alguma situação em que marca única foi positiva ou negativa na visão dos clientes/consumidores? Comente o caso.

6 - Como você percebe que o serviço ao cliente prestado tem agregado valor aos produtos da Tramontina. O que ainda precisa melhorar em relação a isso?

7 - Percebes diferença na qualidade da prestação de serviço ao cliente entre as unidades estratégicas de negócio do grupo Tramontina? Na sua opinião como você percebe o serviço ao cliente fornecido pela Tramontina?

8 - Como você percebe que a marca única pode interferir na prestação de serviço ao cliente – na linha de frente, na retaguarda, nos serviços técnicos, nos serviços logísticos, nos serviços comerciais?

9 – Você vivenciou alguma situação em que a marca única utilizada pela Tramontina foi positiva na visão dos clientes/consumidores ou negativa? Justifique.