

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Tamara Silveira

Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau: identificando o perfil de novos participantes através dos Valores Pessoais de Rokeach

Porto Alegre

2007

Tamara Silveira

Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau: identificando o perfil de novos participantes através dos Valores Pessoais de Rokeach

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Walter M. Nique

Porto Alegre

2007

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Tamara Santos Silveira

**Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau:
identificando o perfil de novos participantes através dos Valores
Pessoais de Rokeach**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final: _____

Aprovado em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ – Instituição – Escola de Administração UFRGS

Prof. Dr. _____ – Instituição – Escola de Administração UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Walter M. Nique – Instituição – Escola de Administração UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, Nique e Fernanda, que souberam me orientar da melhor maneira possível e souberam ouvir todas as minhas lamúrias quando o desespero chegava.

Especial agradecimento ao Edar, que me ajudou nas muitas tabelas e análises, que me orientou até mesmo pelo telefone e que conseguiu me direcionar corretamente para o fechamento deste trabalho.

Aos meus amigos, em especial a Júlia, que souberam ouvir todas as minhas ânsias e que me ajudaram nos piores momentos.

À Gerdau, em especial às pessoas do meu time, que me ajudaram com informações e ensinamentos para o meu trabalho.

Ao SEBRAE de São Leopoldo, que me forneceu materiais para este trabalho e me cedeu tempo em suas reuniões para aplicação das pesquisas.

RESUMO

A globalização dos mercados incentiva as empresas a terem fornecedores cada vez mais competitivos. Pensando nisso, a Gerdau criou o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores, objetivando uma maior qualificação dessas empresas que são estratégicas. A questão é como identificar esses novos participantes e escolher aqueles que possuem um perfil adequado ao Programa e que possam apresentar bons resultados? Este trabalho tem como objetivo identificar um perfil das empresas do PDF Gerdau, baseado nos Valores Pessoais de Rokeach e que, provavelmente, atingiriam suas metas. A partir de entrevistas com os participantes do programa e com empresários do mesmo ramo, mas que não fazem parte do programa, buscou-se identificar as semelhanças entre seus valores pessoais e se isso influenciava no atingimento das metas do programa. Ficou claro, que nem os valores sozinhos e nem as outras características pesquisadas, são suficientes para explicar o engajamento dos empresários com as metas, mas que fatores como tempo de experiência no ramo e idade do empresário podem ter certa influência. O trabalho obteve sucesso no sentido de identificar alguns direcionadores que poderão indicar um bom desempenho das novas empresas, mas não se conseguiu definir um perfil ideal.

Palavras-chave: valores pessoais, metas, programa de desenvolvimento de fornecedores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Produtos Gerdau S.A.	19
Figura 2: Estrutura de Governança Corporativa.....	22
Figura 3: Estrutura Acionária das Operações de Negócios.....	23
Figura 4: Dimensão dos valores, tipos motivacionais e explicação do conteúdo dos tipos motivacionais de Schwartz.	31
Figura 5: Desenho das etapas operacionais do projeto	40
Gráfico 1: Comparação das médias dos graus de importância dos valores terminais entre os participantes e os não participantes do PDF Gerdau	55
Gráfico 2: Comparação das médias dos graus de importância dos valores instrumentais entre os participantes e os não participantes do PDF Gerdau	58
Gráfico 3: Idade do empresário comparada com o atingimento das metas	60
Gráfico 4: Tempo de experiência do empresário comparada com o atingimento das metas	63
Gráfico 5: Comparação entre as linhas de tendências dos valores instrumentais e o atingimento das metas	67
Gráfico 6: Comparação entre as linhas de tendências dos valores terminais e o atingimento das metas	69
Gráfico 7: Escolaridade dos funcionários das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas	76
Gráfico 8: Tempo de experiência médio dos funcionários das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas	77
Gráfico 9: Faturamento das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas.....	78
Gráfico 10: Escolaridade do empresário das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra: participantes ou não do PDF Gerdau.....	46
Tabela 2: Distribuição dos empresários por gênero	47
Tabela 3: Média de idade entre os empresários	47
Tabela 4: Distribuição dos empresários por estado civil	47
Tabela 5: Distribuição do número de filhos por empresários.....	48
Tabela 6: Distribuição dos empresários por grau de escolaridade.....	48
Tabela 7: Distribuição dos empresários por formação superior ou pós-graduação.....	49
Tabela 8: Distribuição dos empresários por religião.....	49
Tabela 9: Tempo médio de experiência dos empresários no ramo metal-mecânico.....	49
Tabela 10: Média do número de funcionários total nas empresas da amostra	50
Tabela 11: Média do número de funcionários operacionais nas empresas da amostra.	50
Tabela 12: Média do número de funcionários administrativos nas empresas da amostra	50
Tabela 13: Distribuição do grau de escolaridade dos funcionários das empresas da amostra	51
Tabela 14: Distribuição do tempo médio de experiência dos funcionários das empresas da amostra	51
Tabela 15: Distribuição do número de sócios das empresas da amostra	52
Tabela 16: Distribuição do faturamento das empresas da amostra	52
Tabela 17: Ranking da média dos graus de importância da escala de valores terminais de Rokeach e desvio padrão dos participantes do PDF Gerdau.....	53
Tabela 18: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores terminais de Rokeach e desvio padrão dos não participantes do PDF Gerdau	54
Tabela 19: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores instrumentais de Rokeach e desvio padrão dos participantes do PDF Gerdau	56
Tabela 20: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores instrumentais de Rokeach e desvio padrão dos não participantes do PDF Gerdau.....	57
Tabela 21: Distribuição do gênero pelo atingimento das metas	59

Tabela 22: Média de idade dos empresários comparada com o atingimento das metas	59
Tabela 23: Distribuição do estado civil pelo atingimento das metas	60
Tabela 24: Distribuição do número de filhos pelo atingimento das metas.....	61
Tabela 25: Distribuição do grau de escolaridade dos empresários pelo atingimento das metas	61
Tabela 26: Distribuição da religião pelo atingimento das metas.....	62
Tabela 27: Média de experiência, em anos, no ramo metal-mecânico comparada ao atingimento das metas	62
Tabela 28: Média do número total de funcionários comparada ao atingimento das metas	63
Tabela 29: Distribuição da média do grau de escolaridade dos funcionários pelo atingimento das metas	64
Tabela 30: Distribuição do tempo médio de experiência dos funcionários pelo atingimento das metas	64
Tabela 31: Distribuição do número de sócios da empresa pelo atingimento das metas	64
Tabela 32: Distribuição do faturamento pelo atingimento das metas	65
Tabela 33: Distribuição dos valores instrumentais por atingimento das metas	66
Tabela 34: Distribuição dos valores terminais por atingimento das metas.....	68
Tabela 35: Média do total de funcionários.....	69
Tabela 36: Escolaridade média dos funcionários.....	70
Tabela 37: Média do tempo de experiência dos funcionários	70
Tabela 38: Faturamento da empresa	70
Tabela 39: Número médio de sócios.....	71
Tabela 40: Estado civil do empresário	71
Tabela 41: Gênero do empresário.....	71
Tabela 42: Idade média dos empresários	71
Tabela 43: Média do número de filhos por empresário	72
Tabela 44: Religião do empresários.....	72
Tabela 45: Grau de escolaridade do empresário	72
Tabela 46: Curso de graduação ou pós-graduação do empresário	73

Tabela 47: Tempo médio de experiência do empresário no ramo metal-mecânico	73
Tabela 48: Média dos graus de importância dos valores terminais.....	74
Tabela 49: Média dos graus de importância dos valores instrumentais	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivo Específico	14
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
2.1	DADOS GERAIS	15
2.2	HISTÓRICO	15
2.3	VISÃO	17
2.4	MISSÃO	18
2.5	VALORES	18
2.6	PRODUTOS E SERVIÇOS	18
2.7	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	20
2.8	CLIENTES	23
2.9	FORNECEDORES	24
3	REVISÃO TEÓRICA	26
3.1	CRENÇAS	26
3.2	ATITUDES	28
3.3	VALORES PESSOAIS	29
3.3.1	Modelo de Schwartz	30
3.3.2	Modelo de Kahle	31
3.3.3	Modelo de Rokeach – (RVS - Rokeach Value Survey)	33
3.4	COMPRA ORGANIZACIONAL	35
3.5	DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	37
3.6	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES GERDAU E SEBRAE	37

4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	42
4.1	ETAPA QUALITATIVA	42
4.2	TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
4.3	ETAPA DESCRITIVA	44
4.3.1	População	44
4.3.2	Amostra	44
4.4	COLETA DE DADOS	45
5	ANÁLISE DOS DADOS	46
5.1	PERFIL DOS EMPRESÁRIOS DA AMOSTRA	46
5.2	PERFIL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	50
5.3	ANÁLISE DA MÉDIA DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DA ESCALA DE VALORES DE ROKEACH E DO DESVIO PADRÃO DOS PARTICIPANTES OU NÃO DO PDF DA GERDAU	52
5.3.1	Valores Terminais	53
5.3.2	Valores Instrumentais	55
5.4	COMPARAÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E DO PERFIL DA EMPRESA COM O ATINGIMENTO DAS METAS	58
5.5	COMPARAÇÃO DA MÉDIA DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DA ESCALA DE VALORES DE ROKEACH COM O ATINGIMENTO DAS METAS	65
5.5.1	Valores Instrumentais	65
5.5.2	Valores Terminais	67
5.6	PERFIL DOS EMPRESÁRIOS QUE OBTIVERAM 80% E 100% DAS METAS	69
5.7	ANÁLISE DE VALORES COMPARADOS COM CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS NÃO PARTICIPANTES DO PDF GERDAU	75
6	CONCLUSÕES	80
	REFERÊNCIAS	84
	ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	86

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados incrementa sua competitividade em nível mundial e como conseqüência disto faz com que a garantia de permanência das empresas no mercado fique ameaçada. Para minimizar uma possível perda de mercado ou para garantir sua sobrevivência, as empresas têm constantemente buscado formas de melhorar seu desempenho.

Devido a isso, o aprimoramento da cadeia produtiva conta com o desenvolvimento de fornecedores cada vez mais qualificados e competitivos. Por isso, a Gerdau desenvolveu um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores em parceria com o SEBRAE do Vale dos Sinos para qualificação e desenvolvimento de fornecedores estratégicos.

A cadeia de fornecedores de siderurgia é composta por fornecedores de material produtivo, não-produtivo, equipamentos e serviços. Em geral, os fornecedores de materiais produtivos são grandes *players* globais, atuando em todas as empresas do setor. Já as empresas fornecedoras de material não-produtivo e de serviços estão localizadas nas proximidades das usinas fabricantes de aço, sendo em geral organizações de pequeno e médio porte.

A capacitação das Micro e Pequenas Empresas (MPE) através da cadeia de suprimento de uma grande empresa vêm se caracterizando como uma importante alternativa de desenvolvimento sustentável das empresas. Para Hayes & Upon (1998) a busca da excelência da eficiência operacional fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais podem trazer uma vantagem competitiva sustentável. A capacitação traduz uma possibilidade de agregação de valor a cadeia de suprimento através da melhoria da gestão empresarial, gerando empregos e renda aos participantes da cadeia. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE e pelo Sebrae Nacional, a mortalidade das MPE chega a 60% antes de completarem quatro anos de vida. O estudo mostrou também que 2,4% das MPE pesquisadas apresentaram baixa

competitividade e na sua maioria não utilizavam qualquer ferramenta de gestão ou uso de melhores práticas.

Desta forma, justifica-se a aplicação do desenvolvimento de fornecedores de forma estruturada também no setor siderúrgico, tendo como foco os fornecedores de material não-produtivo e de serviços. Essa priorização se deve ao baixo grau de desenvolvimento dos processos de gestão dessas empresas ao longo do tempo e a proximidade geográfica das mesmas em relação às áreas de produção.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau (PDF Gerdau) capacita, atualmente, 38 fornecedores de materiais não-produtivos e de serviços, mas é de extrema importância para empresa que outros sejam qualificados também. A questão é como identificar esses novos participantes e escolher aqueles que possuem um perfil adequado ao Programa e que apresentem bons resultados?

Por essas empresas serem de pequeno porte, os empresários têm ação direta sobre todos os aspectos gerenciais e operacionais. Acredita-se que, por isso, seus valores, crenças e atitudes determinem muitos dos seus resultados.

Se identificarmos que os valores dos empresários influem no bom ou mau desempenho da empresa, poderemos identificar os novos participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores que, provavelmente, também terão bom desempenho. Portanto, identificar os valores dos empresários é fundamental para compreendermos o seu comportamento e o modo como administram suas empresas, mas acima de tudo, para identificar esses novos fornecedores que serão qualificados pelo Programa da Gerdau.

Sendo assim, o problema central do trabalho é **identificar um perfil de novos participantes para o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau e que, possivelmente apresentarão bons resultados de desempenho.**

1.2 JUSTIFICATIVA

A Gerdau elaborou o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores com o objetivo de qualificar algumas empresas devido ao baixo grau de desenvolvimento de seus processos e por serem estratégicas dentro do seu negócio.

O presente estudo é de extrema importância, pois, se comprovado que os valores pessoais dos empresários têm a ver com o seu desempenho, a Gerdau poderá segmentar e escolher mais rápido e melhor os fornecedores que participarão do próximo Programa de Desenvolvimento através da aplicação do instrumento de pesquisa.

Através dessa segmentação, o programa também poderá focar melhor no desenvolvimento dos valores pessoais que estão presentes nos empresários que tiveram bom desempenho no anteriormente e assim encaminhar os novos participantes mais facilmente para crescerem e se desenvolverem dentro da cadeia ao qual pertencem.

Isso possibilitará também que o programa de treinamentos seja mais adequado e organizado de acordo com o perfil dos empresários para suprir as deficiências que eles apresentarem na análise das pesquisas coletadas.

1.3 OBJETIVOS

Esta seção trata dos objetivos do trabalho, que são: geral e específicos. O objetivo geral define o propósito do estudo, o que será conhecido, estabelecido, comparado ou verificado. Os objetivos específicos são a decomposição, em seqüência lógica, do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o perfil de potenciais novos participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores através dos valores pessoais.

1.3.2 Objetivo Específico

- Verificar se existe relação entre os valores pessoais dos empresários e o desempenho das empresas que participam do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores.
- Verificar a relação entre os dados sócio-demográficos e os valores pessoais com os indicadores de desempenho.
- Identificar semelhanças e diferenças de valores pessoais entre empresários do ramo metal-mecânico do Vale dos Sinos que participam do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores e entre os que não participam.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nesse capítulo serão apresentados os principais dados da empresa Gerdau.

2.1 DADOS GERAIS

Empresa: Grupo Gerdau

Razão Social: Gerdau Aços Longos S/A

CNPJ:07.358.761/0009-16

Endereço Sede: Avenida Farrapos, nº 1811

CEP: 90220-005

Bairro Floresta

Porto Alegre / Rio Grande do Sul - Brasil

Telefone: 51 3323 2000

Contatos através do link: www.gerdau.com.br/port/falecom/index.asp

Site: www.gerdau.com.br

Ramo de atividade: Siderurgia (Produção, Distribuição, Comercialização)

2.2 HISTÓRICO

O Grupo Gerdau, empresa siderúrgica internacional, começou a traçar sua trajetória de expansão há mais de um século. Iniciou suas atividades em 1901, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com o nome de Companhia Fábrica de Pregos Ponta de Paris, que foi fundada por João Gerdau. Em 1969, o nome da Empresa foi alterado para Metalúrgica Gerdau S.A. A pequena fábrica se transformou em um conglomerado siderúrgico que há 105 anos participa ativamente do desenvolvimento da economia

brasileira. A partir do Brasil, ampliou suas bases para a Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos, Uruguai, México, Colômbia e uma participação societária na Espanha.

Em 1947, a Fábrica de Pregos Hugo Gerdau é transformada em Sociedade Anônima, com registro na Bolsa de Valores de Porto Alegre. Logo no ano seguinte, a Gerdau adquire a Siderúrgica Riograndense S.A., uma produtora de aço também em Porto Alegre. Com esta aquisição em fevereiro de 1948, o Grupo Gerdau iniciou suas operações siderúrgicas, antecipando o modelo tecnológico de *mini-mill*, utilizando sucata como matéria-prima e baseado na estratégia de comercialização regional para garantir custos operacionais mais competitivos. O crescimento do mercado acabou impulsionando a instalação, em 1957, de uma segunda unidade da Riograndense, em Sapucaia do Sul, RS, consolidando a siderurgia como o negócio foco do Grupo. Em 1962, o crescimento consistente da produção de pregos levou à construção de uma fábrica mais moderna e com maior capacidade na cidade de Passo Fundo, RS, que hoje não opera mais e teve sua produção distribuída em outras unidades do grupo.

Em 1967, a rota de expansão da Empresa chegou a São Paulo, com a compra da Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames. Posteriormente, em 1971, a empresa foi renomeada “Comercial Gerdau”, passando a ser o segmento de distribuição de produtos siderúrgicos da Empresa. Atualmente, a Comercial Gerdau conta com 75 filiais e centros de serviços para aços planos instalados estrategicamente em todo o território nacional.

Em junho de 1969, a Gerdau inicia a produção de aço no nordeste do País, em Pernambuco, por meio da Siderúrgica Açonorte. Em 1971, foi iniciada a construção da usina Cosigua, no Rio de Janeiro, que hoje é a maior *mini-mill* da América Latina. Em dezembro do mesmo ano, a Gerdau assumiu o controle da Siderúrgica Guaíra, pioneira na produção de aço no Paraná. Além disso, foi iniciada uma nova empresa, a Seiva S.A. Florestas e Indústrias que tem como negócio o plantio e corte de madeira de reflorestamento para uso na indústria moveleira e de celulose.

O processo de internacionalização do Grupo iniciou em 1980 com a aquisição da Siderúrgica Laisa, no Uruguai, e continuou em 1989, com a aquisição da Gerdau Ameristeel Cambridge, no Canadá. Três anos mais tarde, a Gerdau assumiu o controle das empresas Indac e AZA, no Chile, as quais, logo em seguida, fundiram-se em uma

nova organização denominada Gerdau AZA. Com o passar dos anos, a Gerdau ampliou sua participação no mercado internacional por meio de aquisições de unidades na Argentina e, principalmente, na América do Norte, com a Gerdau Ameristeel MRM Special Sections e a Ameristeel. Em outubro de 2002, a Gerdau uniu seus ativos na América do Norte, dando origem à Gerdau Ameristeel, segunda maior produtora de aços longos na América do Norte.

Em janeiro de 2003, o Grupo Gerdau assumiu o controle da usina hidrelétrica Dona Francisca, localizada no Rio Grande do Sul.

Em setembro de 2005, uma nova expansão ocorreu na América do Sul. O Grupo assumiu o controle acionário da Sipar Aceros, na Argentina, onde possuía 38,6% do capital social, e finalizou a aquisição da Diaco, na Colômbia.

A última aquisição do Grupo foi em março passado, com a aquisição da totalidade das ações do Grupo Feld, controlador da Siderúrgica Tultitlán, produtora de vergalhões e perfis do México. Essa compra representou mais um passo na estratégia de crescer com rentabilidade e expandir suas operações nas Américas, além de reforçar a posição de consolidador do setor siderúrgico mundial.

O Grupo Gerdau é uma organização siderúrgica de origem brasileira que ocupa o 14º lugar no ranking dos maiores produtores mundiais de aço, com produção em 2006 de 15,6 milhões de toneladas e faturamento de R\$ 27,5 bilhões. Possui cerca de 32 mil colaboradores e agora está presente em dez países: Canadá, EUA, Espanha, Colômbia, Peru, Chile, Argentina, Uruguai, Brasil e México. Opera com 231 sites industriais e comerciais, além de quatro *joint ventures* e uma empresa coligada.

2.3 VISÃO

“Ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.”

2.4 MISSÃO

“O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia, que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.”

2.5 VALORES

“Cliente satisfeito, segurança total no ambiente de trabalho; Pessoas comprometidas e realizadas; Qualidade em tudo que faz; Empreendedorismo responsável; Integridade, Crescimento e Rentabilidade”.

2.6 PRODUTOS E SERVIÇOS

O aço Gerdau é utilizado em uma grande variedade de aplicações nos setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. Está presente na estrutura de pontes, viadutos, rodovias, hidrelétricas, prédios e residências. Também integra a fabricação de máquinas agrícolas, estruturas metálicas, peças para a indústria automotiva, redes de transmissão de energia e telefonia, entre outros. E ainda participa diretamente do trabalho no campo com arames e acessórios para cercas.

Os principais produtos produzidos pela Gerdau são:

- Construção civil: alambrados, arames recozidos, barras de transferência, colunas pop, estribos, perfis estruturais pesados, telas para tubos, telas soldadas nervuradas, treliças e vergalhões.

- Indústria: arames, barras e perfis, cantoneiras, cordoalhas galvanizadas, corpos moedores em aço, eletrodos para solda, fio-máquina, guias para elevadores, parafusos, placas, blocos, tarugos, perfil estrela, perfis estruturais leves e tribar.

- Agropecuária: arames (farpados, galvanizados, ovalados, para cerca elétrica, para culturas aéreas), cercafix, cordoalhas, emendador e tensionador, giple, grampos, mourão de aço e poste para cerca elétrica.



Figura 1: Produtos Gerdau S.A.

Fonte: Grupo Gerdau

2.7 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura de governança corporativa do Grupo Gerdau é composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria, a qual é coordenada pelo Comitê Executivo, com seus órgãos de apoio (Comitê de Estratégia e Comitês de Excelência), além do Conselho Fiscal. O Conselho de Administração é o órgão encarregado de estabelecer as estratégias do Grupo Gerdau e de acompanhar a execução das políticas adotadas. Os integrantes do Conselho também respondem pela escolha da Diretoria e do Comitê Executivo. Assuntos com impacto expressivo nos negócios e no desempenho das operações estão sujeitos à sua apreciação, assim como investimentos acima de US\$ 5 milhões.

A gestão do Grupo Gerdau é de responsabilidade do Comitê Executivo, que coordena e supervisiona as Operações de Negócios para viabilizar as políticas definidas pelo Conselho de Administração. O Comitê é composto por dez integrantes, um presidente e nove vice-presidentes. Suas responsabilidades são divididas por Operações de Negócios e Processos Funcionais. Seus integrantes trabalham de forma colegiada, buscando uma maior sinergia entre as operações e, individualmente, com foco na gestão de cada negócio e nos Processos Funcionais para maximizar seus resultados.

O Grupo Gerdau está estruturado em três companhias de capital aberto: a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A., no Brasil, e a Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiária na América do Norte. O Grupo está dividido em cinco operações siderúrgicas, definidas a partir da linha de produtos e/ou localização geográfica das unidades: Aços Longos (Brasil), Aços Especiais (Brasil), Gerdau Açominas – usina de Ouro Branco (Brasil), América do Norte (Canadá e Estados Unidos) e América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai e Colômbia).

Os Processos Funcionais abrangem Marketing e Vendas, Industrial, Logística e Transportes, Metálicos, Suprimentos, Planejamento Operacional, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Finanças e Relações com Investidores, Contabilidade e Auditoria, Jurídico, Tecnologia de Gestão, Planejamento e Gestão da Estratégia,

Informática, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social.

No desempenho de suas atribuições, o Comitê Executivo conta com o apoio do Comitê de Estratégia e de Comitês de Excelência. O Comitê de Estratégia é composto por executivos que contribuem para alcançar níveis crescentes de desempenho operacional. O comitê analisa o panorama atual do Grupo e as oportunidades de crescimento, além de definir um foco de longo prazo para o negócio. Os Comitês de Excelência servem de apoio aos processos funcionais, tendo como objetivos buscar as melhores práticas de gestão e estimular o intercâmbio de conhecimentos entre as unidades.

Em abril de 2005, uma importante alteração foi realizada no estatuto social da Gerdau S.A., com o objetivo de atender às determinações da legislação norte-americana. A mudança permitiu que o Conselho Fiscal passasse também a exercer o papel de Comitê de Auditoria, obedecendo ao acordo firmado entre a Comissão de Valores mobiliários (CVM), do Brasil, e a Security and Exchange Commission (SEC), dos Estados Unidos. A Gerdau Ameristeel Corporation, dentro dos padrões de governança corporativa praticados nos Estados Unidos, também trabalha com um Comitê de Auditoria, vinculado ao Conselho de Administração (figura 02). A estrutura das operações de negócios está descrita na figura 03.

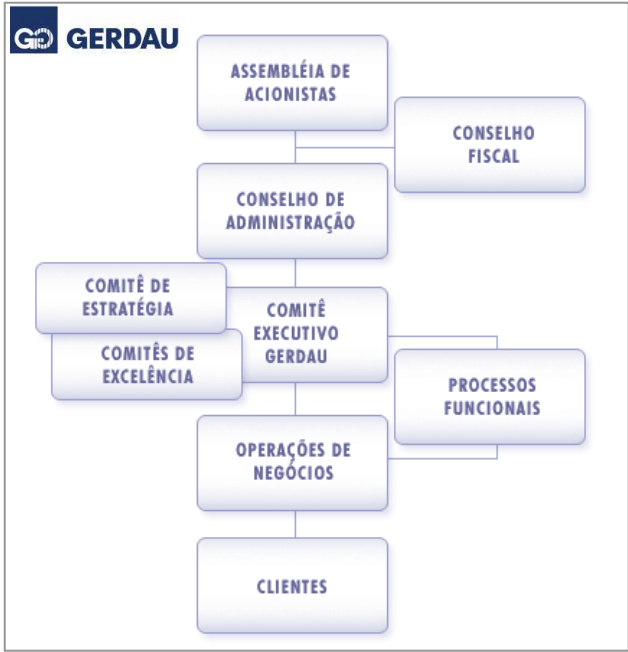


Figura 2: Estrutura de Governança Corporativa
Fonte: Grupo Gerdau

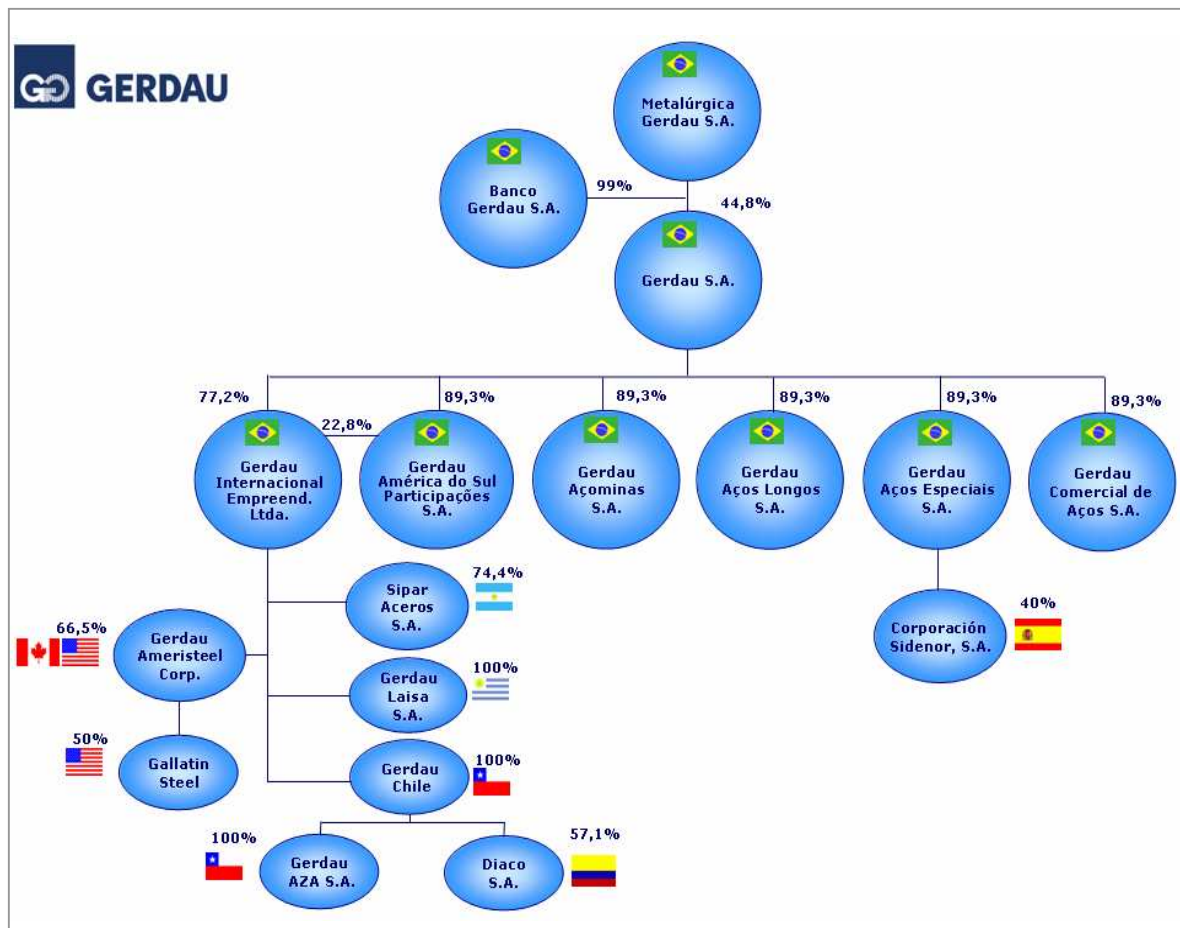


Figura 3: Estrutura Acionária das Operações de Negócios

Fonte: Grupo Gerdau

2.8 CLIENTES

O Grupo Gerdau está estruturado em cinco operações siderúrgicas onde agrega importantes vantagens competitivas na área comercial. Seus negócios estão divididos a partir da linha de produtos e/ou da localização geográfica das unidades.

No Brasil as atividades siderúrgicas estão divididas em três operações distintas: Gerdau Aços Longos, Gerdau Aços Especiais e Gerdau Açominas.

A Operação de Longos Brasil faz da Gerdau a líder de mercado no fornecimento de aço para construção civil. Essa operação é responsável pela produção de vergalhões, barras, perfis, arames, pregos, telas, etc.

Em Aços Especiais o foco está na fabricação de aços para a construção mecânica, ferramenta e inoxidáveis. Destina aproximadamente 80% do volume produzido para o setor automotivo.

Na operação Açominas, que está situada na usina de Ouro Branco (MG), são produzidos tarugos, blocos, placas, perfis estruturais e fio-máquina. Os perfis estruturais destinam-se principalmente à construção civil onde são aplicados nas estruturas de edifícios, galpões comerciais e industriais, fundações e contenções. Também são utilizados na indústria, com destaque para os segmentos mecânico, naval e petrolífero. Destina a maior parte de sua produção para o mercado internacional, aproximadamente 80%, principalmente para a Ásia, a América do Norte e a Europa.

O Grupo Gerdau cita em seu site que a qualidade dos seus produtos e serviços é julgada pelos clientes a partir das suas percepções, as quais se formam a partir do valor adicionado, das características e dos atributos dos produtos e serviços oferecidos que, no seu conjunto, definem a satisfação, as preferências e a fidelidade. O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência no desempenho da Gerdau.

2.9 FORNECEDORES

A Gerdau incentiva o relacionamento de longo prazo com seus fornecedores. Desde o ano de 2005 é realizado anualmente em algumas unidades do grupo o Encontro de Fornecedores com o objetivo de reforçar os laços de confiança entre as empresas, disseminar e premiar as boas práticas. A área de Suprimentos é responsável pelo contato com os fornecedores e atua de acordo com os seguintes segmentos: Serviços (contratação de obras civis, recuperações, consertos), M.R.O. (compra de peças de manutenção, reparo e operação), Importação, Insumos (matérias-primas) e Co-Produtos (destinação dos resíduos do processo produtivo). A área ainda conta com uma célula de Gestão, que trabalha na integração destes processos na busca pela melhoria contínua e na adequação às normas e diretrizes internas e externas.

Desde 2006 foi criado o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau cujo objetivo e estrutura será detalhado em um dos capítulos desse estudo.

3 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção trata da revisão teórica dos assuntos que serão abordados neste trabalho, e que foram obtidos através de pesquisa em sites de Internet, artigos em jornais, revistas, bem como em livro.

Primeiro serão abordados os temas crenças, atitudes e valores, que são a base para iniciar o tópico sobre os modelos que analisam os valores pessoais. Depois serão abordados os aspectos da compra organizacional, o desenvolvimento de fornecedores e o Programa de Desenvolvimento do SEBRAE e da Gerdau, que são os pilares do presente estudo.

3.1 CRENÇAS

De acordo com Marmitt (2001), as crenças dos seres humanos podem ser vistas de diversas formas. Na forma de pensar, de agir, de sentir e de se comportar como um todo. As crenças, atitudes e valores vão se formando à medida que o ser humano cresce, de acordo com a sua cultura, grupos de convivência, religiões etc.

Kohlberg et. al. (1972 apud Gastaldello, 1999) diz que, embora o ser humano mantenha crenças primitivas, aquelas concebidas desde a infância, e as mantenha durante toda vida, a medida que vai se distanciando da infância aprende a considerar suas experiências sensoriais como potencialmente falíveis e aprende a ser mais cauteloso e tomar consciência da relatividade dos fatos. Algo que na infância podia ser inconcebível, com o passar do tempo, com os acontecimentos na vida da pessoa podem transformar a sua opinião.

Para Rokeach (1981), as crenças são inferências feitas por um observador sobre estados de expectativas básicos. Quando alguém diz que acredita em algumas coisas, ela pode ou não estar representando exatamente aquilo em que verdadeiramente acredita, porque existe, frequentemente, razões sociais e pessoais constrangedoras,

conscientes e inconscientes, por causa das quais ela não contará ou não nos pode contar. Por isso as crenças não podem ser diretamente observadas, mas podem ser inferidas da melhor forma possível, com artifícios psicológicos, de todas as coisas que o crente diz ou faz.

O sistema de crenças de um indivíduo, segundo Rokeach (1981), é composto por cinco subgrupos de crenças, que são classificadas em tipo A, B, C, D e E.

Crenças do tipo A são aquelas primitivas sustentadas pelo consenso social, que são tidas como verdades incontestáveis e são muito resistente a mudanças. São crenças que todos os homens compartilham entre si e que quase nunca entram em discussão ou caem em controvérsia. São crenças porque se acredita nelas, crê-se que todos acreditem nelas também.

As crenças do tipo B, também são primitivas e resistentes a mudanças, mas surgem de experiências pessoais e independem do consentimento da sociedade. São divididas em: crenças positivas, isto é, aquelas em que as pessoas consideram capazes, e as crenças negativas, aquelas das quais as pessoas têm medo. As crenças positivas nos levam a ter ambições e aspirações e as crenças negativas a nosso respeito são as causadoras de fobias, neuroses, ansiedade sobre o nosso auto-valor e auto-competência.

As crenças do tipo C referem-se a autoridades às quais as pessoas devem confiar, grupos de referência, como família, classe médica, professores e crenças religiosas. As pessoas sentem a necessidade de obter a confirmação de alguém de sua confiança se algo é verdadeiro ou não.

As crenças do tipo D referem-se também a autoridades, mas com aquelas com as quais as pessoas se identificam, como, por exemplo, a crença religiosa. Pode-se ter crenças a respeito de estilo de vida, casamento, divórcio, que nos foram passadas por uma entidade na qual confiamos (ex. a Igreja Católica), e as quais aceitamos como verdades.

As crenças do tipo E são aqueles tipos de crenças que se forem alteradas não trarão conseqüências mais sérias para os demais tipos de crenças. Por exemplo, alguém que não gostava de café e que agora está convencido de que faz bem a passa a tomar sempre.

De acordo com Rokeach (1968), as crenças que são compartilhadas por todos raramente entram em discussão ou caem em controvérsia, são mantidas profundamente e são provavelmente mais resistentes à mudança. As crenças do tipo A e do tipo B são consideradas mais resistentes à mudança, já as do tipo D e E são mais suscetíveis a ela.

3.2 ATITUDES

ENGEL *et al* (2000), apresenta a visão contemporânea da formação da atitude, segundo a qual as atitudes são formadas por meio de crenças e de sentimentos sobre o objeto da atitude. Identificar a maneira pela quais as atitudes são formadas é importante porque fornece informações para aqueles que querem influenciar as atitudes do consumidor.

Schiffmann & Kanuk (2000), definem atitude como a expressão dos sentimentos mais íntimos que refletem se uma pessoa está favoravelmente ou desfavoravelmente inclinada para algum objeto.

Conforme Kotler (1998), a crença é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo.

Rokeach (1968) define atitude como uma organização relativamente duradoura de crenças inter-relacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação ao objeto ou situação, sendo que cada crença possui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Outros autores, assim como Engel *et al* (2000), concordam que a atitude esteja estruturada em 3 componentes: o cognitivo (que guia nossos pensamentos), o afetivo (que influencia nossos sentimentos) e o conativo (que afeta nosso comportamento).

Engel *et al* (2000) diz que as atitudes podem variar ao longo de várias dimensões ou propriedades que são: valência (refere-se ao fato de a atitude ser negativa, positiva ou neutra), extremidade (intensidade de gostar ou não gostar), resistência (grau em que uma atitude é imune à mudança), persistência (reflete a noção de que as atitudes

podem gradualmente desgastar-se simplesmente devido à passagem do tempo) e confiança (crença de uma pessoa em relação a sua atitude estar correta).

3.3 VALORES PESSOAIS

Para Marmitt (2001), os valores fazem parte da vida cotidiana das pessoas, as quais se deparam com eles sem dar-se conta. A conduta de uma pessoa deve-se aos seus valores, que podem incluir: o tipo de carro, ética profissional ou não, luxo ou simplicidade, humildade ou arrogância, ostentação ou discrição.

Segundo Engel *et al* (2000), valores expressam as metas que motivam as pessoas e as maneiras apropriadas de atingir esta meta. O mesmo autor diz também que os valores pessoais refletem as escolhas que um indivíduo faz de uma gama de valores sociais ou sistemas de valores aos quais ele é exposto.

Allport (1970 *apud*, Marmitt 2001) cita em seu estudo que valor é uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência. Isto porque existem várias maneiras de ser e de agir e que a pessoa atua conforme sua preferência, sua crença de que é a melhor maneira.

Já para Rokeach (1981), um valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo de existência.

Para Rokeach (1981), um valor é uma crença única que conduz transcendentalmente as ações e julgamentos por meio de objetos e situações específicas. O autor afirma que uma vez que um valor é internalizado, torna-se consciente ou inconscientemente um padrão ou critério que pode guiar uma ação, desenvolver e manter atitudes com relação a objetos e situações relevantes, para a justificativa das ações e atitudes próprias de si e dos outros, para o julgamento moral de si e dos outros e para comparar-se com os outros. Os valores não são apenas rótulos que podem ser aplicados, mas antes de tudo são registros das atitudes plenamente consideradas que se sustentam segundo as crenças das pessoas diante de uma

determinada situação. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos. Para esse autor, a cultura, a sociedade e a personalidade antecedem os nossos valores e as nossas atitudes, sendo nosso comportamento a sua maior consequência.

Schwartz (1992, apud Engel et. al. 2000) propõe que “valores são metas trans-situacionais que servem ao interesse de indivíduos ou de coletivos de pessoas e expressam uma de dez motivações universais ou tipos de valor”. Estas motivações ou tipos de valor são os princípios orientadores na vida das pessoas.

3.3.1 Modelo de Schwartz

De acordo com Engel *et al* (2000), a teoria de Schwartz propõe que valores são metas trans-situacionais que servem ao interesse de indivíduos ou de coletivos de pessoas e expressam uma de dez motivações universais ou tipos de valores. O significado de um valor individual é refletido no padrão de sua intercorrelação com outros valores com uma técnica analítica chamada análise do menor espaço (AME).

O modelo teórico de Schwartz é um modelo previamente resumido de Rokeach. De acordo com Gouveia *et al* (2003), Schwartz elaborou uma definição integradora dos valores, considerando-os como conceitos ou crenças, capazes de expressar estados finais de existência ou comportamentos desejáveis, que transcendem situações específicas, guiam a seleção e avaliação de comportamentos e eventos e são classificados por sua importância relativa. Segundo Schwartz e seus colaboradores, tais valores são derivados de três requerimentos humanos universais, a saber: a) as necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos, b) a necessidade de interação social coordenada e c) a necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Engel *et al* (2000) fala que os valores servem aos interesses individuais de realização, autodireção e estimulação. Interesses coletivos podem estar relacionados

como tipos motivacionais representando benevolência, conformidade e segurança. Interesses mistos tais como um mundo de beleza, um mundo de paz, sabedoria e amor maduro estão descritos na Escala de Valores de Schwartz como universalismos.

Dimensão dos valores	Tipo motivacional	Explicação do conteúdo	Explicação do conteúdo
Dimensão Conservadorismo	Segurança		Proteção, harmonia e estabilidade social de relações e da pessoa.
Dimensão Conservadorismo	Tradição		Respeito, confiança e aceitação de costumes e ideais que culturas tradicionais ou religiosas fornecem a pessoa;
Dimensão Conservadorismo	Conformidade		Repressão de ações, de inclinações e de impulsos favoráveis ao distúrbio ou ofensa a outros e violação de expectativas sociais ou normas;
Dimensão autotranscedência	Benevolência		Preservação e intensificação do bem-estar de pessoas com quem o indivíduo está em freqüente contato.
Dimensão autotranscedência	Universalismo		Entendimento, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e da natureza;
Dimensão Abertura à Mudança	Autodeterminação		Pensamento independente e escolha de ação, criativo, explorador;
Dimensão Abertura à Mudança	Estimulação		Excitação, novidade e desafio na vida;
Dimensão Abertura à Mudança e Dimensão Autopromoção	Hedonismo		Prazer e senso pessoal de gratificação;
Dimensão Autopromoção	Realização		Sucesso pessoal através de demonstração de acordo com normas sociais;
Dimensão Autopromoção	Poder		Status social e prestígio, controle ou dominância sobre as pessoas e recursos;

Figura 4: Dimensão dos valores, tipos motivacionais e explicação do conteúdo dos tipos motivacionais de Schwartz.

Fonte: Porto, Rafael (2005, p. 30)

3.3.2 Modelo de Kahle

Para Kahle (1983), os valores são um tipo de cognição social que funciona para facilitar a adaptação do indivíduo ao meio. Valores não só explicam, mas também influenciam o comportamento humano. Valores são semelhantes às atitudes, no sentido que ambos são abstrações de adaptações que surgem continuamente da assimilação, acomodação, organização e integração da informação ambiental com a

finalidade de promover intercâmbios com o ambiente favorável à preservação do funcionamento otimizado.

O instrumento de coleta LOV (List of Values) foi desenvolvido e testado pelo Centro de Pesquisas da Universidade do Michigan e corresponde à uma lista de nove valores pessoais:

- sentimento de pertencimento (ser aceito e necessário pelos amigos, família e comunidade);
- divertimento e alegria de viver (conduzir uma vida prazerosa e feliz);
- relações amigáveis com os outros (ter forte companheirismo e íntima amizade);
- auto-realização (ter paz na mente e fazer o melhor uso de seus talentos);
- ser respeitado (ser admirado pelos outros e receber reconhecimento);
- necessidade de estímulo (experimentar estimulações, excitações e emoções);
- sentimento de realização (sucesso naquilo que quer fazer);
- segurança (estar seguro e protegido de infortúnios e ataques);
- auto-respeito (estar orgulhoso de si mesmo e ter confiança em quem é).

Alguns desses valores correspondem aos valores do RVS - instrumento de pesquisa de Rokeach (ex. *sentimento de realização* e *auto-respeito*) e outros são semelhantes (*segurança pessoal* versus *segurança nacional*). Várias dimensões importantes dos nove valores foram identificadas empiricamente por Kahle (1983) incluindo dimensões internas/externas e dimensões impessoais/pessoais (Homer & Kahle, (1988).

Gastaldello (1999) salienta que essa lista é composta por nove valores sem nenhuma definição. O processo de coleta de dados mede unicamente a adesão aos diferentes valores, mensurados um a um.

Segundo Valette-Florence *et al* (1991 apud Gastaldello, 1999), os nove valores foram desenvolvidos para cobrir as orientações pessoais em termos de valores terminais que, ao contrário dos valores instrumentais mais numerosos, refletem um número menos importante de dimensões, sejam elas internas ou externas. Para esse autor, o termo “valores pessoais” refere-se ao fato que esses valores são essencialmente orientados em torno da pessoa e de suas relações com o meio em

oposição àquelas, como no inventário RVS, que se referem a orientações mais sociais vinculadas, por exemplo, à segurança nacional, ou um mundo de paz e beleza.

3.3.3 Modelo de Rokeach – (RVS - Rokeach Value Survey)

É cada vez mais difícil decifrar as diferenças entre culturas, gerações, classes sociais, ocupações, orientações políticas e religiosas, etc. sem levar em conta aspectos de valores do ser humano.

De acordo com Merino (2007) para fazer perguntas e encontrar respostas relacionadas à temática da mensuração de valores pessoais, foram desenvolvidos vários métodos de pesquisa. Um método diz respeito às inferências feitas sobre os valores de uma pessoa a partir do seu comportamento em situações estruturadas. Esse método apresenta várias limitações: custa caro e consome muito tempo; não pode ser utilizado com grande número de pessoas; é difícil de ser interpretado e quantificado; a interpretação pode ser influenciada pelos valores pessoais do observador.

O autor também cita que existe uma outra abordagem que consiste em solicitar a uma pessoa que fale com suas próprias palavras sobre os seus valores – uma simples abordagem fenomenológica. Esse método, por sua vez, possui inconvenientes de outra natureza: uma pessoa pode não ser capaz ou não estar disposta a falar sobre si ou ainda pode ser altamente seletiva na escolha de sua fala.

Rokeach (1981) apresentou um instrumento de pesquisa denominado RVS (Rokeach Value Survey) para tentar superar essas limitações. Consiste num instrumento de coleta de dados com duas listas de dezoito valores cada, sendo uma de valores instrumentais e outra de valores terminais. Segundo esse autor, um critério importante utilizado na escolha dos trinta e seis valores da RVS diz respeito a uma compreensão razoável e à aplicabilidade universal.

Para Rokeach (1981), existem dois conjuntos de valores:

a) **valores instrumentais**: definidos como modos preferidos de conduta ou modos de comportamento (valores-meio). O autor destaca ainda dois tipos de valores

instrumentais, morais (ex.: honesto, responsável) e de competência (ex.: lógico, inteligente);

b) **valores terminais**: dizem respeito aos estados finais de existência (valores-fim) ou estados preferidos de ser e estar, e foram também classificados em dois tipos: pessoais e sociais. Os Valores Terminais Pessoais são autocentrados, ou intrapessoais (salvação, auto-respeito, sabedoria); já os Sociais são os valores centrados na sociedade, interpessoais (um mundo de paz, segurança nacional, amizade verdadeira).

A Pesquisa de Valores de Rokeach é um teste projetado, à medida que busca obter respostas (classificações) que vêm de demandas internas do indivíduo, ao invés de características de estímulo externo. Resulta em medidas quantitativas separadas de valores e sistemas de valores. Pode ser aplicada tanto para testar hipóteses derivadas quanto utilizada de maneira puramente empírica para descrever semelhanças e diferenças entre dois grupos quaisquer de interesse do pesquisador (Rokeach, 1981).

Segundo Rokeach (1981), existem vários motivos que levam uma pessoa a atribuir maior importância a um valor do que a outro. O indivíduo pode atribuir alta importância a um valor porque quer algo que não tem (ex. pessoas pobres podem dar grande importância a serem asseadas) ou porque já possuem algo e querem mais (ex. artistas atribuem um alto grau de importância a um mundo de beleza e professores a um sentimento de realização). Ou uma pessoa pode atribuir baixa importância a um valor, porque ainda não atingiu maturidade suficiente para conhecê-lo ou apreciá-lo (ex. crianças podem atribuir um baixo grau de importância a um sentimento de realização) ou então porque já possuem determinado valor e aceitam esse fato com naturalidade (ex. pessoas afluentes podem dar baixa importância a serem asseadas) ou ainda porque nunca deu nem quer dar importância (ex. pessoas podem dar pouca importância a serem intelectuais e imaginativos). Dessa forma, pode-se notar que há diversas razões pelas quais um indivíduo atribui alta ou baixa importância a determinado valor.

Segundo vários autores, o método de mensuração de valores mais conhecido e aplicado pode ser atribuído a Rokeach (1981). Para Becker (1998), os pesquisadores devem usar instrumentos que são validados e que tenham sido usados com sucesso no

passado. Enquanto numerosos instrumentos estão disponíveis, o autor recomenda a RVS como técnica de escolha e o LOV como uma alternativa aceitável.

No presente estudo foi utilizada uma versão intervalar da Escala de Valores de Rokeach, a qual, segundo Munson e McIntyre (1979, p. 50) “é apropriada para substituir o procedimento original, por ser de mais fácil aplicação e por não provocar vieses irreparáveis aos resultados”.

3.4 COMPRA ORGANIZACIONAL

Segundo Kotler (2000), os compradores empresariais compram bens e serviços com o objetivo de ganhar dinheiro, de reduzir os custos operacionais ou ainda de satisfazer uma obrigação social ou legal.

Para o autor é possível identificar três tipos de compras empresariais:

- Compras propriamente ditas: transações discretas com fornecedores nas quais os relacionamentos, na maioria das vezes, é distante e às vezes conflitante. Compra extremamente tática. São utilizadas duas táticas, a de commoditização (afirma que o produto é um commodity e se preocupa apenas com o preço) e a de fontes múltiplas (utiliza diversas fontes e faz com que elas compitam por uma parcela das compras da empresa)
- Seleção de Fornecedores: o comprador desenvolve um relacionamento com um pequeno número de fornecedores, procurando, simultaneamente, melhorias na qualidade e redução de custos, gerenciando as aquisições, as conversões e os custos de venda. Trabalham com os fornecedores muito perto, lidando com a manipulação de materiais, nivelamento de estoques, gerenciamento just-in-time e até desenvolvendo novos produtos.
- Gerenciamento de suprimentos: tende a valorizar o papel da compra, não sendo apenas considerada como um departamento, mas como uma operação de agregação de valor. A empresa procura melhorar toda a cadeia de valor, desde a matéria-prima até os consumidores finais.

Sheth, Mittal & Newman (2001) salientam que algumas empresas consideram seus departamentos de compra como “centros de valor”, constituindo sua tarefa a de estar sempre criando valor para a empresa, buscando fontes de produtos melhores com custos mais baixos.

Por ser complexo e de vital importância na organização, o processo de compras nas empresas é mantido através de sistemas formais para executá-lo. Estes sistemas foram classificados por Sheth, Mittal e Newman (2001) como “sistemas de aquisição” e tem vários componentes:

- Natureza da compra: podem ocorrer em três diferentes classes de compra: recompra direta (compra rotineira), recompra modificada (compras semelhantes as anteriores, mas que precisam de alguma modificação) e nova compra (necessidades novas para a organização).
- Características organizacionais - são quatro as que afetam o comportamento de compra: tamanho (determina o grau de sofisticação de processo de compra), estrutura (refere-se ao número de unidades departamentais, localizações geográficas e ao grau de centralização), recursos de compra (disponibilidade de compradores profissionais e equipamentos) e orientação de compra (refere-se a sua filosofia de compra).
- Centro de compras: Webster e Wind (1972) definem como centro de compras, a unidade de tomada de decisão de compras de uma organização, sendo que todos os indivíduos do centro de compras participam do processo de decisão de compra, partilham de metas e riscos decorrentes das decisões.
- Regras e procedimentos: as empresas trabalham com regras e procedimentos padrão a respeito de seus processos de compra. O grau de formalidade quanto a estas regras e procedimentos estão ligadas ao tamanho da empresa. Empresas maiores geralmente são departamentalizadas, o que pode influenciar numa maior centralização e formalização dos processos.
- Processo decisório: o processo decisório, de acordo Robinson *et al.* (*apud* Kotler 1996), passa pelas seguintes fases: identificação do problema, descrição da necessidade, especificação do produto, busca de fornecedores, solicitação de

proposta, seleção do fornecedor, especificação de rotina de pedido e revisão do desempenho.

3.5 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Na abordagem de Christopher (2001), são muitas as vantagens para a abordagem pró-ativa de desenvolvimento de fornecedores. Estas vantagens podem se dar não apenas no ponto de vista de produção, como também do ponto de vista de marketing. Para o autor, o desenvolvimento de fornecedores deve ser ampliado para uma análise de como os sistemas e procedimentos podem ser aperfeiçoados e alinhados com os clientes, ou seja, a vantagem competitiva é cada vez mais fruto da eficiência e da eficácia da cadeia de suprimentos.

Segundo Mocellin (2004), hoje em dia, cada vez mais, está se tornando prática proporcionar aos fornecedores treinamentos para ajudá-los a alcançar níveis de desempenho superiores. Este trabalho, muitas vezes é executado pelas equipes de desenvolvimento de fornecedores, que têm como objetivo reduzir custos e aumentar a eficiência para ambas as partes, isso quer dizer, todos saem ganhando. O resultado disso, pode ser visto em termos de menores custos de materiais, qualidade mais alta, prazos menores e estoques mais baixos.

3.6 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES GERDAU E SEBRAE

O objetivo do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores que a Gerdau desenhou junto com o SEBRAE é proporcionar o aprimoramento técnico e gerencial das micro e pequenas empresas (MPE's), a fim de satisfazer as necessidades da grande empresa, no sentido de melhorar e otimizar o fornecimento de produtos e a

prestação de serviços, aumentando dessa forma a qualidade, a produtividade e a segurança dos diversos atores inseridos na cadeia produtiva. Também tem como objetivo despertar as MPE's para a importância do trabalho em rede obtendo resultados em conjunto, diminuir o grau de dependência das MPE's em relação a poucos clientes e melhorar o resultado operacional das empresas envolvidas no projeto.

As MPE's tem como principais benefícios:

- receber, assimilar e desenvolver tecnologia através do contato com a grande empresa e com técnicos especializados;
- acesso a capacitações técnicas e gerenciais a custos subsidiados;
- agregação tecnológica e diversificação produtivas nas MPE's;
- aprimorar a gestão interna, aumentando a produtividade da empresa;
- diminuir a ociosidade da capacidade instalada.

O Programa foi planejado de uma forma que possibilitasse planejar e coordenar dinamicamente suas atividades e que fossem orientadas pelos Indicadores de Desempenho dos participantes. O modelo de projeto adotado permite que os efeitos das ações tomadas ao longo de um determinado tempo pudessem ter seus resultados apresentados e monitorados a partir de um Indicador de Desempenho e analisados para contínuos e rápidos ajustes.

O escopo do projeto é a melhoria da competitividade em 38 empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos, região próxima a Gerdau Riograndense, dos processos de serviços e materiais não-produtivos a partir da criação, compartilhamento e utilização de conhecimento baseados nas características competitivas da Gerdau e do mercado global onde essas pequenas empresas estão inseridas. O principal objetivo do projeto é propiciar a MPE uma melhoria no seu desempenho financeiro, mediante produtos, processos e serviços adequados ao mercado.

O Programa é foi dividido em etapas de acordo com a Figura 5 . Na primeira parte, foi feito um auto-diagnóstico pelo empresário com o objetivo de se ter uma “fotografia” da empresa no início do projeto. Também foi feito um mapeamento por um consultor do SEBRAE para analisar os processos da empresa. Após isso foi identificada a matriz de treinamento necessária para as MPE's e também a necessidade de um nivelamento

com os diretores das empresas sobre os conceitos de Indicadores Estratégicos de Desempenho e Gestão Empresarial.

Na segunda parte foi montado um plano de ação e definidos os indicadores e objetivos estratégicos que seriam acompanhados pela MPE's. As empresas poderiam escolher entre 3 e 5 indicadores, tais como, grau de dependência, faturamento, eficiência operacional, entre outros. Nessa etapa também iniciaram os cursos e seminários de acordo com a matriz de capacitação determinada para o projeto.

Após cada curso ou seminário, a empresa recebe a ajuda de um consultor que a auxilia a implementar os conhecimentos obtidos e a montar um plano de ação para que a implementação seja efetiva. Essa é a terceira parte.

A quarta etapa é composta por encontros com as empresas para verificar a efetividade dos planos de ação e para acompanhar a gestão dos Indicadores de Desempenho. Nessa fase também, é necessário que o empresário faça reuniões semanais e mensais para acompanhamento dos Indicadores e dos Objetivos Estratégicos.

A quinta e última parte é um acompanhamento por parte de uma consultoria para correção de possíveis erros nos planos de ação e para padronização dos processos já definidos.

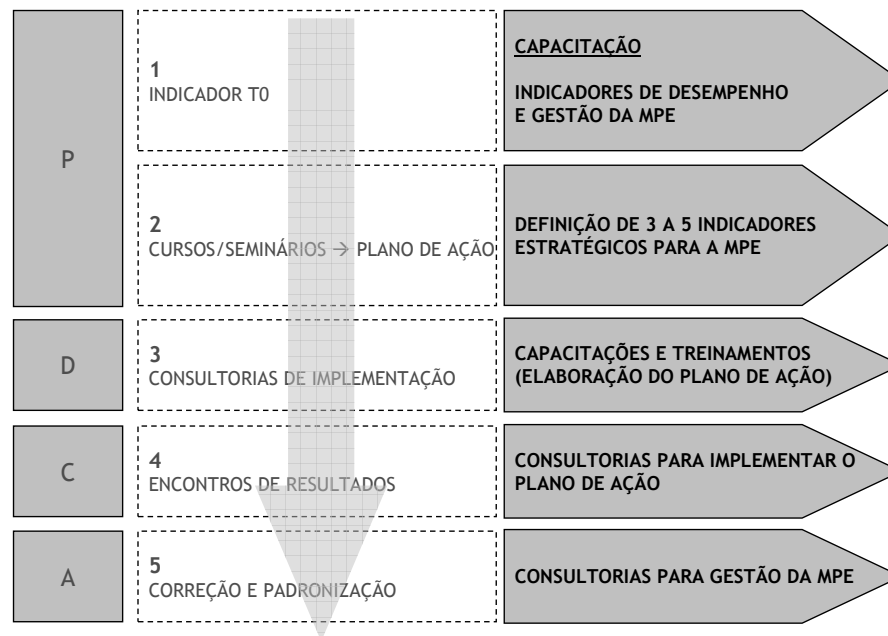


Figura 5: Desenho das etapas operacionais do projeto

Fonte: autora

Alguns números do Programa:

- Duração: 18 meses
- Carga horária:
 - 870 horas de cursos
 - 2.514 horas de assessorias e seminários
 - 540 horas de consultorias de implementação
- 21 ações diferentes e 38 turmas de cursos
- Investimento: Gerdau, SEBRAE e MPE's

Cursos e seminários ministrados no Programa:

- Seminário de abertura: gestão empresarial e apresentação de cenários;
- Curso planejamento estratégico;
- Curso formação de custos e preços;
- Curso chefia, liderança e delegação;
- Curso comunicação empresarial interna;
- Curso custo de investimento x retorno de investimento;

- Curso tributação: mecanismos e estratégia de redução de impostos;
- Curso logística e distribuição;
- Curso comercialização – marketing x vendas x posicionamento e prospecção de mercados;
- Curso e assessorias em qualidade na produção e 5's;
- Curso e assessorias em PCP;
- Curso e assessorias em leitura e interpretação de desenho;
- Curso e assessorias em TPM e gestão visual;
- Curso e assessorias em setup;
- Curso e assessorias em inspeção dimensional;
- Segurança do trabalho.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa pode ser entendida como o processo formal e sistemático para desenvolvimento de trabalhos científicos. O principal objetivo da pesquisa é encontrar as respostas para os problemas citados no trabalho, empregando procedimentos científicos (GIL, 1999).

Na pesquisa consta detalhadamente os procedimentos necessários para a obtenção de informações para estruturar ou resolver os problemas da pesquisa e a realização do projeto. Um bom planejamento assegura a realização do projeto de pesquisa de forma eficaz e eficiente (MALHOTRA, 2001).

O presente trabalho terá como método de pesquisa a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças entre empresários participantes de um Programa de Desenvolvimento de Fornecedores e entre empresários não participantes e ainda tentar definir um perfil dos empresários com melhor desempenho no programa.

4.1 ETAPA QUALITATIVA

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema e é baseada em pequenas amostras. Neste projeto justifica-se a utilização da etapa exploratória para testar a eficácia do instrumento e formatá-lo de acordo, através do pré-teste.

Nesta etapa foi utilizada como referencial as dissertações de mestrado de Marmitt (2001) e de Merino (2007), que aplicaram a Escala de Valores de Rokeach para identificar semelhanças e diferenças de valores pessoais entre os consumidores domiciliados na cidade de Lajeado e Estrela e para identificar as percepções da personalidade da marca McDonald's e os valores dos consumidores brasileiros e peruanos, respectivamente. Nas duas dissertações foi usada a escala de forma mais

simplificada, com os valores graduados de 1 – quase nada importante a 5 – muito importante.

A Escala de Valores de Rokeach (1973) baseia-se em duas listas, com 18 valores cada. Uma das listas refere-se aos valores instrumentais (modos preferidos de conduta social), e a outra, aos valores terminais (estados preferidos de ser/estar). Essa escala foi aplicada com o intuito de se conhecer o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores nela contidos.

Assim sendo, elaborou-se a instrumento de coleta de dados (ANEXO XXX), utilizando-se a Escala de Valores de Rokeach mais questões sobre dados sócio-econômico-demográficos, que foi submetido a um pré-teste aplicado em 10 empresários do ramo metal-mecânico do Vale do Rio dos Sinos.

4.2 TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Malhotra (2001) o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais quanto à linguagem, às instruções, ao formato, à compreensão da escala, dentre outras dificuldades.

O pré-testes foi aplicado a um grupo de 10 empresários do ramo metal-mecânico do Vale do Rio dos Sinos que não faziam parte da amostra principal. Não houve problemas de compreensão em nenhuma das perguntas e, por isso, o instrumento de coleta de dados foi considerado adequado para ser utilizado na etapa quantitativa.

4.3 ETAPA DESCRITIVA

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. Geralmente é usada para fazer inferências a partir de uma amostra para a totalidade da população.

Nesta fase da pesquisa foi aplicado o instrumento de pesquisa do qual faz parte a Escala de Valores de Rokeach. Com o pré-teste já realizado e sem alterações para serem feitas no instrumento de pesquisa (Anexo A), iniciou-se então a aplicação do mesmo.

4.3.1 População

A população da pesquisa é composta por empresas do ramo metal-mecânico do Vale do Rio dos Sinos. Essa região possui em torno de 1.104 empresas, da qual 944 são definidas como micro-empresa e 130 são pequenas empresas. As outras 30 são de médio porte. (Fonte: SEBRAE)

A listagem das empresas foi fornecida pelo SEBRAE.

4.3.2 Amostra

A amostra é composta por empresas do ramo metal-mecânico do Vale do Rio dos Sinos sendo 38 delas, integrantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores de uma grande empresa gaúcha e, as outras 38, não-participantes desse programa e de nenhum outro.

A amostra das 38 empresas que não participam do PDF Gerdau foi indicada pelo SEBRAE pela semelhança que possuem com o grupo de participantes.

O requisito para que fizessem parte da amostra foi que tivessem características parecidas, tais como número de funcionários, porte e faturamento.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados teve início no dia 5 de maio de 2007 e terminou no dia 28 de maio de 2007.

Os 38 empresários que fazem parte do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores responderam o questionário durante um dos módulos de aprendizado. Foi feita uma breve explicação sobre a pesquisa e o questionário, que foi entregue logo após.

Os outros 38 componentes da amostra responderam o questionário durante reuniões mensais que são realizadas no próprio SEBRAE em São Leopoldo. A metodologia de apresentação foi a mesma usada anteriormente.

Em ambos os casos, os entrevistados levaram em média 15 minutos para responder a todas as questões.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é uma etapa essencial do estudo. É nela que serão checados os dados, montadas as estruturas com informações, mostrar a prática do trabalho para serem feitas as conclusões finais.

Para se analisar os dados foi utilizado o software estatístico SPSS que faz análises preditivas, o que possibilita a conexão de dados de maneira eficiente, extraíndo análises com mais confiança sobre condições atuais e futuras.

5.1 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS DA AMOSTRA

Nos dados a seguir descritos, convencionou-se a seguinte caracterização: participantes, para as empresas que estão no Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau e, não participantes, para aquelas que não estão no grupo.

A tabela 1 mostra o total de cada grupo de entrevistados e os locais onde o questionário foi aplicado.

Tabela 1: Distribuição da amostra: participantes ou não do PDF Gerdau

Participante ou não do PDF Gerdau	Total	Local
Participantes	38	Módulo de treinamento
Não participantes	38	Reuniões mensais no SEBRAE

Fonte: dados coletados

A tabela 2 mostra a distribuição dos empresários por gênero. Pode-se ver que a maioria, 89,5%, são homens. No grupo dos não participantes o percentual de mulheres é mais significativa, 15,8%.

Tabela 2: Distribuição dos empresários por gênero

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Não participante		Participante		Total	
Gênero	F	6	15,8%	2	5,3%	8	10,5%
	M	32	84,2%	36	94,7%	68	89,5%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 2 apresenta as médias de idade entre os dois grupos. Quanto a idade mínima e máxima de cada grupo, a variação é praticamente inexistente. A única variação é na média entre os dois que de 4 anos.

Tabela 3: Média de idade entre os empresários

	Participante ou não do PDF Gerdau								
	Não participante			Participante			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Idade	27	69	44	26	63	48	26	69	46

Fonte: dados coletados

A tabela 4 mostra a distribuição dos empresários por estado civil. Somando-se os dois grupos, 71,1% são casados. No grupo de não participantes, o percentual de solteiros é de 15,8% e no grupo de participantes, chama a atenção, o percentual de divorciados/separados, que é de 13,2%.

Tabela 4: Distribuição dos empresários por estado civil

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Não participante		Participante		Total	
Estado Civil	Casado(a)	25	65,8%	29	76,3%	54	71,1%
	Divorciado(a)/separado(a)	3	7,9%	5	13,2%	8	10,5%
	Outro	4	10,5%	0	0,0%	4	5,3%
	Solteiro(a)	6	15,8%	3	7,9%	9	11,8%
	Viúvo(a)	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 5 podemos ver a distribuição do número de filhos por entrevistado. Nos dois grupos, 42,1% dos empresários possuem 2 filhos.

Tabela 5: Distribuição do número de filhos por empresários

	Participante ou não do PDF Gerdau					
	Não participante		Participante		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Nº filhos	0	26,3%	6	15,8%	16	21,1%
	1	23,7%	7	18,4%	16	21,1%
	2	42,1%	16	42,1%	32	42,1%
	3	7,9%	6	15,8%	9	11,8%
	4	0,0%	2	5,3%	2	2,6%
	8	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 6 traz a distribuição dos empresários por nível de escolaridade. É importante salientar que 90,9% dos empresários têm mais do segundo grau completo. Nas duas amostras é significativo o número de empresários que têm mais do que terceiro grau completo, 39,4% no grupo de não participantes e, 36,8% no de participantes.

Tabela 6: Distribuição dos empresários por grau de escolaridade

	Participante ou não do PDF Gerdau						
	Não participante		Participante		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Escolaridade	primário completo	0	0,0%	2	5,3%	2	2,6%
	primário incompleto	0	0,0%	2	5,3%	2	2,6%
	segundo grau completo	11	28,9%	13	34,2%	24	31,6%
	segundo grau incompleto	0	0,0%	3	7,9%	3	3,9%
	terceiro grau completo	14	36,8%	10	26,3%	24	31,6%
	terceiro grau incompleto	12	31,6%	4	10,5%	16	21,1%
	pós-graduado	1	2,6%	4	10,5%	5	6,6%
Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%	

Fonte: dados coletados

A tabela 7 mostra a distribuição dos empresários que possuem terceiro grau completo ou pós-graduação por tipo de curso que concluíram. O percentual mais significativo é o dos empresários não participantes que fizeram Administração, 18,4%. No grupo dos participantes, destacam-se a Engenharia Elétrica com 7,9% e a Administração com 7,9% também.

Tabela 7: Distribuição dos empresários por formação superior ou pós-graduação

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Não participante		Participante		Total	
Faculdade ou Pós Graduação	Administração	7	18,4%	3	7,9%	10	13,2%
	Contabilidade	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Direito	1	2,6%	0	0,0%	1	1,3%
	Eng. Mecânica/Estruturas Metálicas	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Engenharia Civil	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Engenharia Elétrica	0	0,0%	3	7,9%	3	3,9%
	Engenharia Mecânica	4	10,5%	2	5,3%	6	7,9%
	Mestrado Engenharia de Produção	1	2,6%	0	0,0%	1	1,3%
	Engenharia Metalúrgica	2	5,3%	0	0,0%	2	2,6%
	Finanças Empresariais	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Gestão Empresarial	0	0,0%	2	5,3%	2	2,6%
	Total	15	100,0%	14	100,0%	29	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 8 apresenta distribuição dos empresários por religião. O destaque aqui pode ser visto no total dos empresários que são católicos, 77,6%. No grupo de não participantes podemos destacar os 23,7% de empresários que são evangélicos.

Tabela 8: Distribuição dos empresários por religião

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Não participante		Participante		Total	
Religião	Católica	26	68,4%	33	86,8%	59	77,6%
	Espírita	3	7,9%	2	5,3%	5	6,6%
	Evangélica	9	23,7%	3	7,9%	12	15,8%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 9 pode-se ver o tempo médio de experiência dos empresários no ramo metal-mecânico. Em ambos os grupos, não foi identificada uma diferença significativa no tempo de experiência.

Tabela 9: Tempo médio de experiência dos empresários no ramo metal-mecânico

	Participante ou não do PDF Gerdau								
	Não participante			Participante			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Tempo experiência no ramo	1	48	14	5	40	16	1	48	15

Fonte: dados coletados

5.2 PERFIL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

A tabela 10 traz a média de funcionários total das empresas que compõe a amostra. A média do grupo de participantes ficou em 29, enquanto a de não participantes ficou em 24.

Nas tabelas 11 e 12 a média dos funcionários está separada em administrativo e operacional. Os dois grupos tem números muito parecidos entre si.

Tabela 10: Média do número de funcionários total nas empresas da amostra

	Participante ou não do PDF Gerdau								
	Participante			Não participante			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Nº funcionários total	7	80	29	1	90	24	1	90	27

Fonte: dados coletados

Tabela 11: Média do número de funcionários operacionais nas empresas da amostra

	Participante ou não do PDF Gerdau								
	Participante			Não participante			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Nº func. Operacionais	5	73	25	1	78	20	1	78	23

Fonte: dados coletados

Tabela 12: Média do número de funcionários administrativos nas empresas da amostra

	Participante ou não do PDF Gerdau								
	Participante			Não participante			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Nº func. administrativos	1	12	5	0	12	4	0	12	4

Fonte: dados coletados

Na tabela 13 pode-se ver a distribuição do nível de escolaridade dos funcionários. No total 36,8% dos funcionários tem segundo grau completo. Apenas o grupo de não participantes possui um funcionário com terceiro grau completo, o que no total, representa 1,3%

Tabela 13: Distribuição do grau de escolaridade dos funcionários das empresas da amostra

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Participante		Não participante		Total	
		nº	%	nº	%	nº	%
Escolaridade funcionários	primário completo	9	23,7%	10	26,3%	19	25,0%
	primário incompleto	3	7,9%	8	21,1%	11	14,5%
	segundo grau completo	19	50,0%	9	23,7%	28	36,8%
	segundo grau incompleto	4	10,5%	7	18,4%	11	14,5%
	terceiro grau completo	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	terceiro grau incompleto	3	7,9%	3	7,9%	6	7,9%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 14 apresenta o tempo de experiência dos funcionários. Note-se que 88,2% do total possuem até 15 anos de experiência. O destaque nos dois grupos é o percentual de funcionários que possuem entre 5 e 10 anos de experiência, 47,4% no grupo de participantes e, 39,5%, no grupo de não participantes.

Tabela 14: Distribuição do tempo médio de experiência dos funcionários das empresas da amostra

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Participante		Não participante		Total	
		nº	%	nº	%	nº	%
Experiência funcionários	até 5 anos	5	13,2%	12	31,6%	17	22,4%
	de 5 a 10 anos	18	47,4%	15	39,5%	33	43,4%
	de 10 a 15 anos	11	28,9%	6	15,8%	17	22,4%
	de 15 a 20 anos	4	10,5%	4	10,5%	8	10,5%
	mais de 20 anos	0	0,0%	1	2,6%	1	1,3%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 15 pode-se ver a distribuição do número de sócios das empresas que participam da amostra. A maioria, 92%, possui no máximo 3 sócios. O destaque nos dois grupos aparece para as empresas que possuem 2 sócios, 42,1% no grupo de participantes e, 47,4%, no grupo de não participantes.

Tabela 15: Distribuição do número de sócios das empresas da amostra

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Participante		Não participante		Total	
		nº	%	nº	%	nº	%
Nº sócios	1	10	26,3%	11	28,9%	21	27,6%
	2	16	42,1%	18	47,4%	34	44,7%
	3	10	26,3%	5	13,2%	15	19,7%
	4	2	5,3%	2	5,3%	4	5,3%
	6	0	0,0%	2	5,3%	2	2,6%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 16 mostra a distribuição de faturamento das empresas. No grupo de participantes, 44,7% tem faturamento acima de 1,2 milhões. No grupo de não participantes, o faturamento mais expressivo é o entre R\$ 245 mil e R\$ 750 mil, representando 36,8% das empresas.

Tabela 16: Distribuição do faturamento das empresas da amostra

		Participante ou não do PDF Gerdau					
		Participante		Não participante		Total	
		nº	%	nº	%	nº	%
Faturamento	até R\$ 244 mil	2	5,3%	4	10,5%	6	7,9%
	de R\$ 245 mil a R\$ 750 mil	10	26,3%	14	36,8%	24	31,6%
	de R\$ 751 mil a R\$ 1,2 milhões	9	23,7%	11	28,9%	20	26,3%
	acima de R\$ 1,2 milhões	17	44,7%	9	23,7%	26	34,2%
	Total	38	100,0%	38	100,0%	76	100,0%

Fonte: dados coletados

5.3 ANÁLISE DA MÉDIA DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DA ESCALA DE VALORES DE ROKEACH E DO DESVIO PADRÃO DOS PARTICIPANTES OU NÃO DO PDF DA GERDAU

Nas tabelas a seguir serão apresentadas médias dos graus de importância da escala de valores de Rokeach, bem como o seu desvio padrão.

5.3.1 Valores Terminais

Na tabela 17 pode-se ver o ranking da média dos graus de importância da RVS de Rokeach e o desvio padrão. Os valores terminais mais importantes para os participantes do PDF da Gerdau são a segurança familiar, a felicidade e um mundo de paz.

Tabela 17: Ranking da média dos graus de importância da escala de valores terminais de Rokeach e desvio padrão dos participantes do PDF Gerdau

		Participante ou não do PDF Gerdau		
		Participante		
		Média	Desvio Padrão	
Valores Terminais	1º	SEGURANÇA FAMILIAR	4,39	0,59
	2º	FELICIDADE	4,16	0,44
	3º	UM MUNDO DE PAZ	4,08	0,43
	4º	UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	4,03	0,43
	5º	AUTO-RESPEITO	4,00	0,40
	6º	UMA VIDA CONFORTÁVEL	3,97	0,28
	7º	SABEDORIA	3,97	0,37
	8º	AMIZADE VERDADEIRA	3,89	0,31
	9º	PRAZER	3,82	0,46
	10º	IGUALDADE	3,82	0,56
	11º	SEGURANÇA NACIONAL	3,82	0,46
	12º	AMOR MADURO	3,79	0,47
	13º	LIBERDADE	3,79	0,58
	14º	HARMONIA INTERIOR	3,63	0,82
	15º	RECONHECIMENTO SOCIAL	3,55	0,55
	16º	SALVAÇÃO	3,50	0,60
	17º	UM MUNDO DE BELEZA	3,39	0,79
	18º	UMA VIDA EXCITANTE	3,32	0,93

Fonte: dados coletados

Os dados apresentados na tabela 18 demonstram o ranking da média dos graus de importância da RVS de Rokeach e o desvio padrão. Os valores terminais mais importantes para os não participantes do PDF da Gerdau são a segurança familiar, a felicidade e um mundo de paz, exatamente os mesmos que o grupo de participantes escolheu.

Tabela 18: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores terminais de Rokeach e desvio padrão dos não participantes do PDF Gerdau

Participante ou não do PDF Gerdau				
Não Participante				
			Média	Desvio Padrão
Valores Terminais	1º	SEGURANÇA FAMILIAR	4,34	0,48
	2º	FELICIDADE	4,21	0,47
	3º	UM MUNDO DE PAZ	4,00	0,40
	4º	AMOR MADURO	3,95	0,32
	5º	UMA VIDA CONFORTÁVEL	3,95	0,46
	6º	SABEDORIA	3,92	0,36
	7º	LIBERDADE	3,92	0,27
	8º	AUTO-RESPEITO	3,89	0,31
	9º	UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	3,84	0,49
	10º	HARMONIA INTERIOR	3,82	0,39
	11º	IGUALDADE	3,79	0,58
	12º	PRAZER	3,79	0,41
	13º	UMA VIDA EXCITANTE	3,71	0,73
	14º	AMIZADE VERDADEIRA	3,66	0,58
	15º	RECONHECIMENTO SOCIAL	3,58	0,86
	16º	SALVAÇÃO	3,37	0,88
	17º	SEGURANÇA NACIONAL	3,34	0,91
	18º	UM MUNDO DE BELEZA	3,26	0,83

Fonte: dados coletados

O gráfico 1 apresenta a comparação entre as médias dos graus de importância dos valores terminais dos não participantes e dos participantes do PDF Gerdau. Os não participantes valorizam mais os valores uma vida excitante, harmonia interior, liberdade e um amor maduro, enquanto os participantes valorizam mais os valores igualdade, amizade verdadeira, auto-respeito e sentimento de realização.

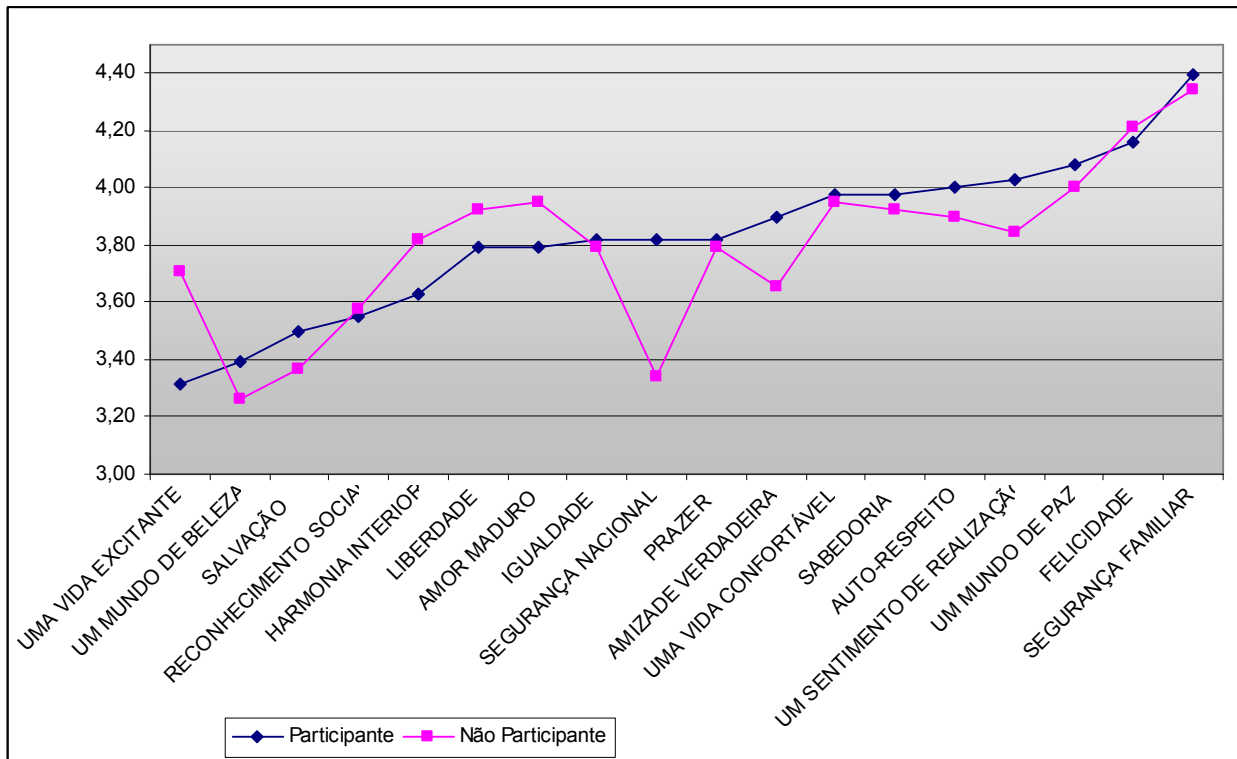


Gráfico 1: Comparação das médias dos graus de importância dos valores terminais entre os participantes e os não participantes do PDF Gerdau

Fonte: dados coletados

5.3.2 Valores Instrumentais

Os dados apresentados na tabela 19 mostram o ranking da média dos graus de importância da Escala de Valores de Rokeach e o desvio padrão. Os valores instrumentais mais importantes para os participantes do PDF da Gerdau são a honestidade, a responsabilidade e a capacidade. O valor obediente apresenta um desvio padrão significativo para esse grupo.

Nos 17 primeiros valores o desvio padrão se mantém por volta de 0,5, enquanto o valor obediente, que ocupa a 18ª posição, apresenta um desvio de 1,03 e média de 3,26. Isso quer dizer que alguns empresários depreciam bastante esse valor e outros valorizam mais do que a média. Em geral, os que atribuíram grau de importância muito baixo para esse valor são aqueles com idade média de 40 anos, enquanto os que

atribuíram mais valor têm idade média de 50 anos, ou seja, os mais velhos são dão mais importância a obediência.

Tabela 19: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores instrumentais de Rokeach e desvio padrão dos participantes do PDF Gerdau

		Participante ou não do PDF Gerdau	
		Participante	
		Média	Desvio Padrão
Valores Instrumentais	1º HONESTO	4,42	0,50
	2º RESPONSÁVEL	4,32	0,47
	3º CAPAZ	4,11	0,31
	4º CORAJOSO	3,97	0,28
	5º AMBICIOSO	3,97	0,49
	6º IMAGINATIVO	3,84	0,37
	7º POLIDO	3,84	0,44
	8º PRESTATIVO	3,82	0,51
	9º ASSEADO	3,79	0,41
	10º LÓGICO	3,71	0,69
	11º TOLERANTE	3,71	0,57
	12º INDEPENDENTE	3,66	0,67
	13º AUTO-CONTROLADO	3,66	0,63
	14º INTELECTUAL	3,61	0,59
	15º ANIMADO	3,61	0,68
	16º LIBERAL	3,58	0,50
	17º AMOROSO	3,58	0,64
	18º OBEDIENTE	3,26	1,03

Fonte: dados coletados

A tabela 20 traz o ranking da média dos graus de importância da RVS de Rokeach e o desvio padrão. Os valores instrumentais mais importantes para os não participantes do PDF da Gerdau são a honestidade, a responsabilidade e a capacidade. Como aconteceu com os valores terminais, os dois grupos possuem os mesmos valores instrumentais.

Com o grupo de não participantes acontece o mesmo que com os não participantes com relação ao valor obediente. Eles atribuem a esse valor um grau de importância médio de 3,21 e o desvio padrão fica em torno de 0,84. Já nesse caso, a média de idade, tanto dos que atribuíram grau de importância alto, quanto para os que atribuíram grau de importância baixo, fica em 42 anos.

Tabela 20: Ranking das médias dos graus de importância da escala de valores instrumentais de Rokeach e desvio padrão dos não participantes do PDF Gerdau

Participante ou não do PDF Gerdau				
Não Participante				
			Média	Desvio Padrão
Valores Instrumentais	1º	RESPONSÁVEL	4,39	0,50
	2º	HONESTO	4,29	0,46
	3º	CAPAZ	4,11	0,39
	4º	LÓGICO	3,92	0,27
	5º	AMBICIOSO	3,84	0,64
	6º	CORAJOSO	3,84	0,44
	7º	AUTO-CONTROLADO	3,79	0,41
	8º	IMAGINATIVO	3,76	0,63
	9º	AMOROSO	3,76	0,54
	10º	PRESTATIVO	3,76	0,43
	11º	ASSEADO	3,74	0,50
	12º	INTELECTUAL	3,68	0,57
	13º	LIBERAL	3,68	0,57
	14º	POLIDO	3,66	0,58
	15º	TOLERANTE	3,58	0,68
	16º	INDEPENDENTE	3,58	0,68
	17º	ANIMADO	3,58	0,60
	18º	OBEDIENTE	3,21	0,84

Fonte: dados coletados

O gráfico 2 apresenta uma comparação entre as médias dos graus de importância dados aos valores instrumentais pelos empresários participantes e os não participantes do PDF Gerdau. Nota-se certa linearidade nos valores dos participantes do programa em relação aos não participantes. Os não participantes valorizam mais os valores liberal, amoroso, auto-controlado, lógico, intelectual e responsável. Os participantes valorizam mais os valores imaginativo, ambicioso e corajoso, denotando certo arrojo por parte desses empresários.

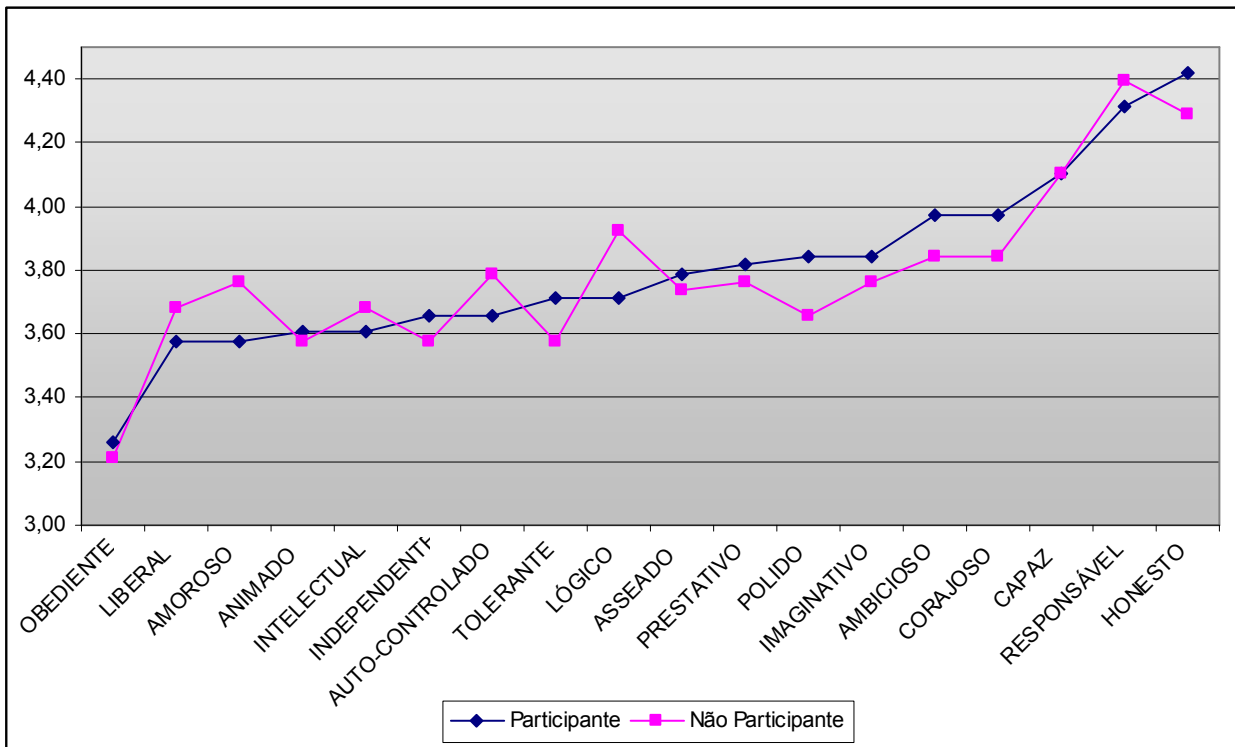


Gráfico 2: Comparação das médias dos graus de importância dos valores instrumentais entre os participantes e os não participantes do PDF Gerdau

Fonte: dados coletados

5.4 COMPARAÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E DO PERFIL DA EMPRESA COM O ATINGIMENTO DAS METAS

Nas tabelas a seguir serão apresentados os cruzamentos entre os dados demográficos e o atingimento das metas do grupo participante do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau.

A tabela 21 apresenta a distribuição do gênero por atingimento das metas. Como 94,7% da amostra de participantes do PDF da Gerdau é composta por homens, não se consegue ver diferenças significativas nessa tabela.

Tabela 21: Distribuição do gênero pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Sexo	F	0	0,0%	1	25,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%
	M	3	100,0%	3	75,0%	11	91,7%	11	100,0%	8	100,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 22 pode-se ver a média de idade comparada com o atingimento das metas. Os que atingiram 80% e 100% das metas são que possuem a média de idade maior. O menor valor de atingimento das metas, que é 20%, apresenta a menor média de idade, que é 43 anos.

Tabela 22: Média de idade dos empresários comparada com o atingimento das metas

		Atingimento metas (%)				
		20	40	60	80	100
Idade		43	48	44	49	55

Fonte: dados coletados

O gráfico 3 nos mostra o aumento da idade comparado ao atingimento das metas. Como se pode na linha de tendência, quanto maior a idade do empresário, maior o alcance das metas.

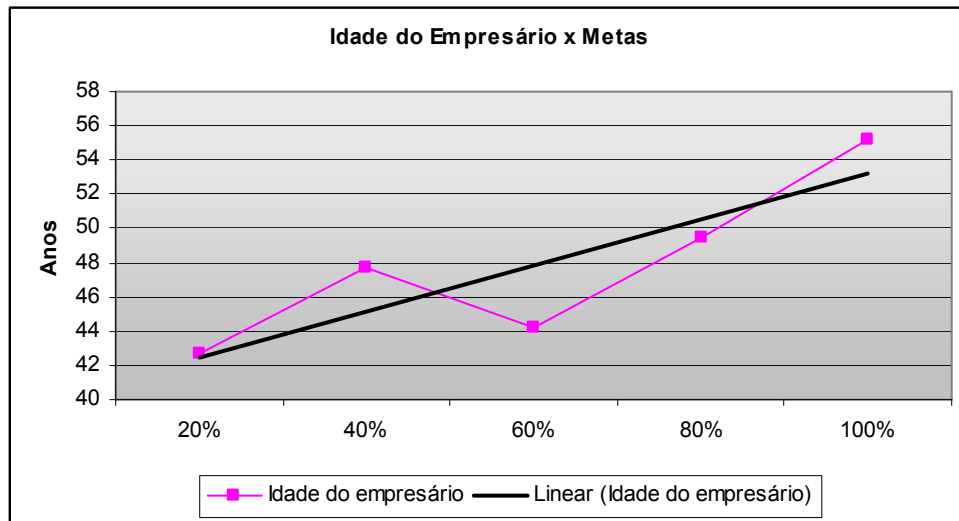


Gráfico 3: Idade do empresário comparada com o atingimento das metas
Fonte: dados coletados

A tabela 23 mostra a distribuição do estado civil dos empresários pelo atingimento das metas. Em todos os valores, a maioria dos empresários são casados. Tanto para quem atingiu 40%, quanto para quem atingiu 100% das metas, 25% dos empresários são divorciados ou separados.

Tabela 23: Distribuição do estado civil pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Estado Civil	Casado(a)	3	100,0%	3	75,0%	9	75,0%	9	81,8%	5	62,5%
	Divorciado(a)/separado(a)	0	0,0%	1	25,0%	1	8,3%	1	9,1%	2	25,0%
	Solteiro(a)	0	0,0%	0	0,0%	2	16,7%	1	9,1%	0	0,0%
	Viúvo(a)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 24 pode-se ver a distribuição do número de filhos pelo atingimento das metas. Apenas no valor 100% é que aparece o maior número de empresários com apenas 1 filho. Nos outros valores, a predominância é de 2 filhos por empresário.

Tabela 24: Distribuição do número de filhos pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Nº filhos	0	0	0,0%	0	0,0%	3	25,0%	2	18,2%	1	12,5%
	1	1	33,3%	0	0,0%	2	16,7%	1	9,1%	3	37,5%
	2	2	66,7%	3	75,0%	5	41,7%	4	36,4%	2	25,0%
	3	0	0,0%	1	25,0%	1	8,3%	3	27,3%	1	12,5%
	4	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	1	12,5%
	8	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	0	0,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 25 mostra-se o grau de escolaridade comparado com o atingimento das metas. O destaque fica com as empresas que atingiram 20% das metas e que possuem 66,7% dos empresários com segundo grau completo. Os que atingiram 80% possuem 36,4% com mais do que terceiro grau completo. Os que atingiram 100% das metas possuem 37,5% com segundo grau completo.

Tabela 25: Distribuição do grau de escolaridade dos empresários pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Escolaridade	primário completo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	1	12,5%
	primário incompleto	0	0,0%	1	25,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%
	segundo grau completo	2	66,7%	1	25,0%	4	33,3%	3	27,3%	3	37,5%
	segundo grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	1	9,1%	1	12,5%
	terceiro grau completo	1	33,3%	1	25,0%	4	33,3%	2	18,2%	2	25,0%
	terceiro grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	2	18,2%	1	12,5%
	pós-graduado	0	0,0%	1	25,0%	1	8,3%	2	18,2%	0	0,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 26 pode-se ver a comparação entre a religião dos empresários e o atingimento das metas. A predominância em todos os valores aqui é da religião católica. Nas empresas que obtiveram 100% das metas, destaca-se a religião evangélica com 25% dos empresários.

Tabela 26: Distribuição da religião pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Religião	Católica	3	100,0%	3	75,0%	11	91,7%	11	100,0%	5	62,5%
	Espírita	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	12,5%
	Evangélica	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	2	25,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 27 pode-se comparar a média de experiência do empresário no ramo metal-mecânico com a obtenção das metas. Pode-se salientar aqui, que os atingiram 100% das metas são os que têm mais anos de experiência e os que atingiram apenas 20%, são os que têm menos anos de experiência.

Tabela 27: Média de experiência, em anos, no ramo metal-mecânico comparada ao atingimento das metas

	Atingimento metas (%)				
	20	40	60	80	100
Tempo experiência no ramo	12	16	16	17	19

Fonte: dados coletados

O gráfico 4 traz um comparativo entre o tempo de experiência do empresário no ramo metal-mecânico e o atingimento das metas. Pode-se notar que quantos mais anos de experiência ele possui, maior o alcance das metas.

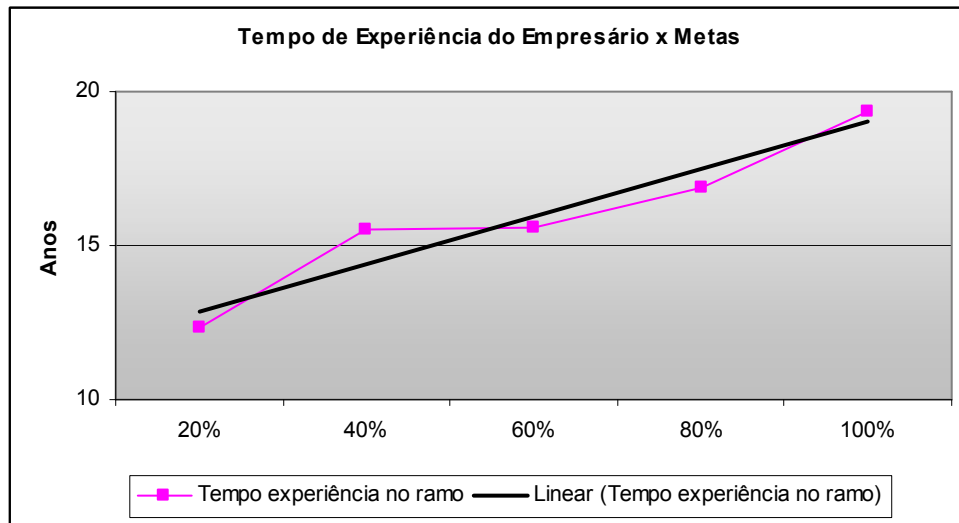


Gráfico 4: Tempo de experiência do empresário comparada com o atingimento das metas

Fonte: dados coletados

A tabela 28 mostra o número total de funcionários comparado com o alcance das metas. Podemos notar que os que ficaram com as metas entre 80% e 100% de atingimento são os que tem mais funcionários, 35 e 30, respectivamente. Já as empresas que conseguiram apenas 20% das metas são as que possuem a menor média de funcionários, 23.

Tabela 28: Média do número total de funcionários comparada ao atingimento das metas

	Atingimento metas (%)				
	20	40	60	80	100
Nº funcionários total	23	27	26	35	30

Fonte: dados coletados

A tabela 29 traz a o grau de escolaridade dos funcionários comparado com o alcance das metas. Predomina em quase todos os grupos o segundo grau completo como escolaridade dos funcionários. Apenas nas empresas que atingiram 20% e 80%, encontram-se funcionários com terceiro grau completo como média da escolaridade.

Tabela 29: Distribuição da média do grau de escolaridade dos funcionários pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Escolaridade funcionários	primário completo	0	0,0%	1	25,0%	4	33,3%	2	18,2%	2	25,0%
	primário incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	1	9,1%	1	12,5%
	segundo grau incompleto	0	0,0%	2	50,0%	1	8,3%	1	9,1%	0	0,0%
	segundo grau completo	2	66,7%	1	25,0%	6	50,0%	5	45,5%	5	62,5%
	terceiro grau incompleto	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	0	0,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

Na tabela 30 pode-se ver o tempo médio de experiência dos funcionários comparado ao atingimento das metas. A faixa que compreende entre 5 a 15 anos de experiência foi a que mais possui empresas.

Tabela 30: Distribuição do tempo médio de experiência dos funcionários pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Experiência funcionários	até 5 anos	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	2	18,2%	1	12,5%
	de 5 a 10 anos	1	33,3%	2	50,0%	8	66,7%	4	36,4%	3	37,5%
	de 10 a 15 anos	1	33,3%	0	0,0%	3	25,0%	4	36,4%	3	37,5%
	de 15 a 20 anos	1	33,3%	0	0,0%	1	8,3%	1	9,1%	1	12,5%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 31 apresenta o número de sócios comparado com o alcance das metas. As empresas que atingiram 80% e 100% das metas possuem na maioria dos casos apenas 2 sócios. Nas outras empresas esse número varia entre 1 e 3 sócios. Apenas 2 empresas que atingiram 60% e 80% das metas possuem 4 sócios.

Tabela 31: Distribuição do número de sócios da empresa pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Nº sócios	1	1	33,3%	2	50,0%	4	33,3%	2	18,2%	1	12,5%
	2	1	33,3%	1	25,0%	4	33,3%	5	45,5%	5	62,5%
	3	1	33,3%	1	25,0%	3	25,0%	3	27,3%	2	25,0%
	4	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	1	9,1%	0	0,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 32 pode-se ver o faturamento da empresa comparado ao atingimento das metas. As empresas que alcançaram 205 das metas tem 66,7% do seu faturamento entre R\$ 245 mil e R\$ 750 mil. Nas empresas onde o atingimento das metas chegou a 80%, 63,6% do faturamento está acima de R\$ 1,2 milhões.

Tabela 32: Distribuição do faturamento pelo atingimento das metas

		Atingimento metas (%)									
		20		40		60		80		100	
		nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Faturamento	até R\$ 244 mil	0	0,0%	0	0,0%	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
	de R\$ 245 mil a R\$ 750 mil	2	66,7%	0	0,0%	4	33,3%	1	9,1%	3	37,5%
	de R\$ 751 mil a R\$ 1,2 milhões	0	0,0%	2	50,0%	1	8,3%	3	27,3%	3	37,5%
	acima de R\$ 1,2 milhões	1	33,3%	2	50,0%	5	41,7%	7	63,6%	2	25,0%
	Total	3	100,0%	4	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	8	100,0%

Fonte: dados coletados

5.5 COMPARAÇÃO DA MÉDIA DOS GRAUS DE IMPORTÂNCIA DA ESCALA DE VALORES DE ROKEACH COM O ATINGIMENTO DAS METAS

Nas tabelas a seguir serão apresentadas médias dos graus de importância da escala de valores de Rokeach comparadas com o atingimento das metas pelo grupo participante do PDF Gerdau.

5.5.1 Valores Instrumentais

Na tabela 33 pode-se ver a média do grau de importância dos valores instrumentais e o desvio padrão cruzados com o atingimento das metas. Para todos os percentuais de atingimento das metas, o valor com maior média foi o honesto. O valor responsável predominou em segundo lugar para as empresas que atingiram 60%, 80% e 100%. Os outros valores variaram entre as posições.

Tabela 33: Distribuição dos valores instrumentais por atingimento das metas

	Atingimento metas (%)									
	20		40		60		80		100	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
AMBICIOSO	3,67	0,58	4,25	0,50	4,08	0,29	3,73	0,65	4,13	0,35
LIBERAL	3,67	0,58	3,50	0,58	3,50	0,52	3,64	0,50	3,63	0,52
CAPAZ	4,00	0,00	4,00	0,00	4,17	0,39	4,09	0,30	4,13	0,35
ANIMADO	4,00	0,00	3,75	0,50	3,33	0,89	3,91	0,30	3,38	0,74
ASSEADO	3,67	0,58	3,75	0,50	3,92	0,29	3,64	0,50	3,88	0,35
CORAJOSO	4,00	0,00	3,75	0,50	3,92	0,29	4,09	0,30	4,00	0,00
TOLERANTE	3,00	1,00	3,75	0,50	3,83	0,39	3,73	0,47	3,75	0,71
PRESTATIVO	3,33	0,58	3,50	1,00	3,92	0,29	4,00	0,00	3,75	0,71
HONESTO	4,67	0,58	4,50	0,58	4,42	0,51	4,36	0,50	4,38	0,52
IMAGINATIVO	3,67	0,58	4,00	0,00	3,92	0,29	3,73	0,47	3,88	0,35
INDEPENDENTE	3,67	1,15	4,00	0,00	3,33	0,89	3,73	0,47	3,88	0,35
INTELLECTUAL	3,67	0,58	3,75	0,50	3,58	0,79	3,45	0,52	3,75	0,46
LÓGICO	4,00	0,00	3,25	0,96	3,50	0,80	3,91	0,70	3,88	0,35
AMOROSO	3,33	0,58	3,50	1,00	3,50	0,80	3,64	0,50	3,75	0,46
OBEDIENTE	1,67	0,58	2,75	1,50	3,50	0,90	3,55	0,82	3,38	0,92
POLIDO	3,67	0,58	3,25	0,96	4,00	0,00	3,91	0,30	3,88	0,35
RESPONSÁVEL	4,00	0,00	4,25	0,50	4,33	0,49	4,36	0,50	4,38	0,52
AUTO-CONTROLADO	3,67	0,58	3,00	1,41	3,67	0,49	3,82	0,40	3,75	0,46

Fonte: dados coletados

O gráfico 5 apresenta a comparação das linhas de tendência de aumento ou decréscimo das médias do grau de importância de 4 valores instrumentais. As 2 linhas ascendentes representam os valores capaz e responsável, que foram os que apresentaram maior inclinação, e mostram que quanto mais comprometido com a empresa e capacitado, maior será o alcance das metas por parte do empresário. Já nas 2 linhas descendentes, onde se pode ver os valores intelectual e animado, que foram os que tiveram menor inclinação da reta, nota-se um decréscimo das médias do grau de importância a medida que se aumenta o atingimento das metas. O fato de o empresário se preocupar com o seu aprendizado e em ser animado, alegre, pode fazer com que ele deixe a empresa um pouco de lado em detrimento dos seus interesses.

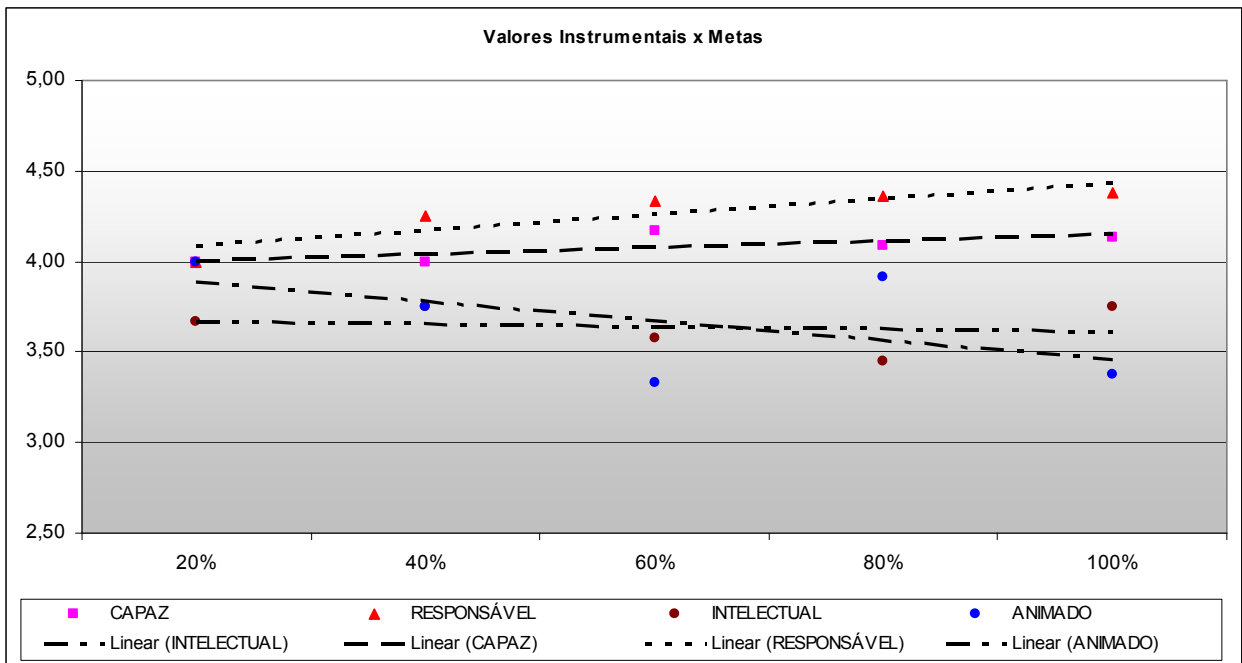


Gráfico 5: Comparação entre as linhas de tendências dos valores instrumentais e o atingimento das metas

Fonte: dados coletados

5.5.2 Valores Terminais

A tabela 34 apresenta as médias do grau de importância dos valores terminais e o desvio padrão comparados com o atingimento das metas. O valor segurança familiar predominou para quase todos os empresários como o mais importante, somente os que atingiram 100% das metas escolheram o valor uma vida confortável. Os valores felicidade, um mundo de paz e um sentimento de realização aparecem para todos entre o 2º e o 6º lugares. Os valores um mundo de beleza e uma vida excitante aparecem para todos da amostra nas últimas 4 posições.

Tabela 34: Distribuição dos valores terminais por atingimento das metas

	Atingimento metas (%)									
	20		40		60		80		100	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
UMA VIDA CONFORTÁVEL	4,00	0,00	4,00	0,00	3,83	0,39	4,00	0,00	4,13	0,35
UMA VIDA EXCITANTE	2,67	0,58	3,50	1,00	3,17	1,19	3,55	0,69	3,38	0,92
UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	4,00	0,00	4,25	0,50	3,92	0,51	4,00	0,00	4,13	0,64
UM MUNDO DE PAZ	4,33	0,58	4,00	0,00	3,92	0,29	4,27	0,47	4,00	0,53
UM MUNDO DE BELEZA	3,00	1,00	3,25	0,96	3,50	0,67	3,45	0,82	3,38	0,92
IGUALDADE	4,00	0,00	2,75	1,26	3,92	0,29	3,91	0,30	4,00	0,00
SEGURANÇA FAMILIAR	4,67	0,58	4,50	0,58	4,50	0,67	4,36	0,50	4,13	0,64
LIBERDADE	3,67	0,58	4,00	0,00	3,67	0,78	3,91	0,30	3,75	0,71
FELICIDADE	4,00	0,00	4,25	0,50	4,17	0,58	4,18	0,40	4,13	0,35
PRAZER	4,00	0,00	3,75	0,50	3,83	0,58	3,82	0,40	3,75	0,46
HARMONIA INTERIOR	4,00	0,00	4,00	0,00	3,75	0,87	3,55	0,69	3,25	1,16
AMOR MADURO	4,00	0,00	4,00	0,00	3,75	0,45	3,64	0,67	3,88	0,35
SEGURANÇA NACIONAL	4,00	0,00	4,00	0,00	3,83	0,39	3,73	0,65	3,75	0,46
SALVAÇÃO	3,33	1,15	3,75	0,50	3,50	0,52	3,45	0,69	3,50	0,53
AUTO-RESPEITO	4,00	0,00	4,00	0,00	4,00	0,43	4,00	0,45	4,00	0,53
RECONHECIMENTO SOCIAL	2,67	0,58	3,75	0,50	3,58	0,51	3,64	0,50	3,63	0,52
AMIZADE VERDADEIRA	4,00	0,00	3,75	0,50	3,92	0,29	3,82	0,40	4,00	0,00
SABEDORIA	4,00	0,00	4,00	0,00	4,00	0,00	3,91	0,70	4,00	0,00

Fonte: dados coletados

No gráfico 6 pode-se ver a tendência de aumento ou decréscimo das médias de grau de importância de 4 valores terminais com relação ao atingimento das metas. As duas linhas ascendentes mostram o aumento da média do valor uma vida confortável e um mundo de beleza, que foram os que tiveram maior inclinação da reta, enquanto o atingimento das metas aumenta também, isto quer dizer que os empresários que se preocupam mais com esses valores podem ser mais arrojados e querem uma vida melhor e, por isso, investem mais na empresa e procuram atingir as metas que possuem como objetivo. Já nas duas linhas descendentes, onde se pode ver a tendência dos valores segurança nacional e segurança familiar, que foram os que tiveram menor inclinação da reta, os empresários que tiveram as maiores médias do grau de importância tiveram também, o menor alcance de metas. Isso pode ser explicado pela maior atenção que dão à família e a sua segurança, não pensando tanto na empresa.

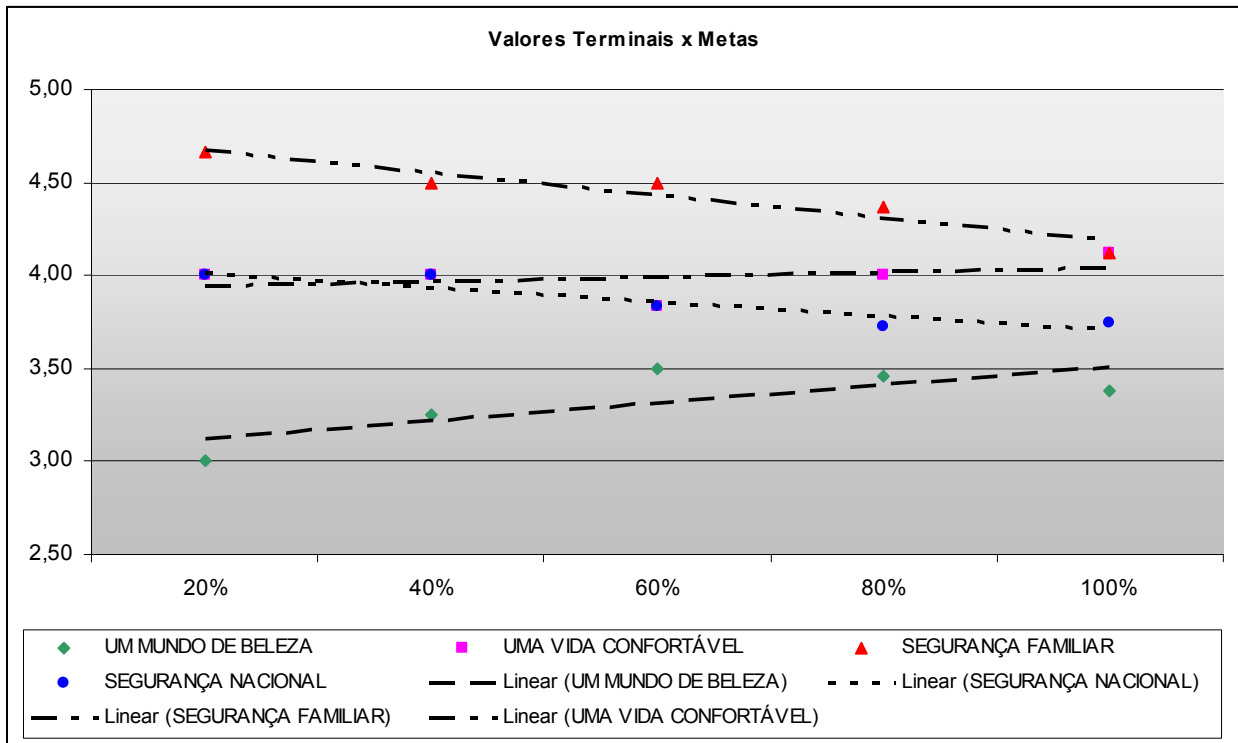


Gráfico 6: Comparação entre as linhas de tendências dos valores terminais e o atingimento das metas

Fonte: dados coletados

5.6 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS QUE OBTIVERAM 80% E 100% DAS METAS

A tabela 35 apresenta a média do total de funcionários das empresas que atingiram 80% e 100% das metas. Esse valor ficou em torno de 33 funcionários sendo que, 87,9% são operacionais e 12,1% são administrativos.

Tabela 35: Média do total de funcionários

	Média
Total funcionários	33
Func. Operacionais	29
Func. Administrativos	5

Fonte: dados coletados

Na tabela 36 pode-se ver a escolaridade média dos funcionários. Nota-se que a maior parte das empresas possui funcionários com segundo grau completo, em torno de 52,6%.

Tabela 36: Escolaridade média dos funcionários

		nº	%
Escolaridade funcionários	segundo grau completo	10	52,6%
	primário completo	4	21,1%
	primário incompleto	2	10,5%
	terceiro grau incompleto	2	10,5%
	segundo grau incompleto	1	5,3%
	Total	19	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 37 apresenta a média de tempo de experiência dos funcionários. As duas faixas mais significativas são das empresas que possuem funcionários com tempo de experiência entre 5 e 10 anos e entre 10 e 15 anos, as duas atingindo 36,8% cada.

Tabela 37: Média do tempo de experiência dos funcionários

		nº	%
Experiência func.	até 5 anos	3	15,8%
	de 5 a 10 anos	7	36,8%
	de 10 a 15 anos	7	36,8%
	de 15 a 20 anos	2	10,5%

Fonte: dados coletados

Na tabela 38 pode-se constatar que quase 50% das empresas que participam dessa amostra têm faturamento maior do que R\$ 1,2 milhões.

Tabela 38: Faturamento da empresa

		nº	%
Fatura mento	de R\$ 245 mil a R\$ 750 mil	4	21,1%
	de R\$ 751 mil a R\$ 1,2 milhões	6	31,6%
	acima de R\$ 1,2 milhões	9	47,4%

Fonte: dados coletados

A tabela 39 apresenta o número de médio de sócios das empresas que atingiram os maiores percentuais das metas. Em média, cada empresa possui 2 sócios.

Tabela 39: Número médio de sócios

	Mínimo	Máximo	Média
Nº sócios	1	4	2

Fonte: dados coletados

Na tabela 40 pode-se ver a divisão por estado civil dos empresários. Os casados representam uma parcela significativa do total, em torno de 73,7%.

Tabela 40: Estado civil do empresário

		nº	%
Estado Civil	Casado(a)	14	73,7%
	Divorciado(a)/separado(a)	3	15,8%
	Solteiro(a)	1	5,3%
	Viúvo(a)	1	5,3%

Fonte: dados coletados

Na tabela 41 aparece a divisão por gênero dos empresários desta amostra. Destes empresários, 100% são homens.

Tabela 41: Gênero do empresário

		nº	%
Sexo	M	19	100,0%

Fonte: dados coletados

A tabela 42 traz a média de idade dos empresários. O valor ficou em torno de 52 anos.

Tabela 42: Idade média dos empresários

	Mínimo	Máximo	Média
Idade emp.	30	63	52

Fonte: dados coletados

Na tabela 43 pode-se ver a média do número de filhos dos empresários, que ficou em torno de 2.

Tabela 43: Média do número de filhos por empresário

	Mínimo	Máximo	Média
Nº filhos	0	8	2

Fonte: dados coletados

Na tabela 44 pode-se ver a distribuição das religiões dos empresários. A maioria deles pertencem a religião católica, aproximadamente 84,2%. Os evangélicos representam 10,5% dessa amostra e os espíritas 5,3%.

Tabela 44: Religião do empresários

		nº	%
Religião	Católica	16	84,2%
	Evangélica	2	10,5%
	Espírita	1	5,3%

Fonte: dados coletados

Na tabela 45 pode-se ver o grau de escolaridade do empresário. As duas maiores faixas estão entre os que possuem segundo grau completo, 31,6% e os que possuem terceiro grau completo, que representam 21,1%.

Tabela 45: Grau de escolaridade do empresário

		nº	%
Escolaridade	primário completo	2	10,5%
	segundo grau incompleto	2	10,5%
	segundo grau completo	6	31,6%
	terceiro grau incompleto	3	15,8%
	terceiro grau completo	4	21,1%
	pós-graduado	2	10,5%

Fonte: dados coletados

A tabela 46 mostra os cursos de graduação ou pós-graduação dos empresários que possuem terceiro grau completo ou que é pós-graduado. O curso de Engenharia

Elétrica representa 50%, em segundo lugar vem o MBA em Gestão Empresarial e por último o curso de Engenharia Mecânica, com 16,7%.

Tabela 46: Curso de graduação ou pós-graduação do empresário

		nº	%
Faculdade de ou Pós	Engenharia Elétrica	3	50,0%
	Gestão Empresarial	2	33,3%
	Engenharia Mecânica	1	16,7%

Fonte: dados coletados

Na tabela 47 pode-se ver o tempo médio de experiência do empresário no ramo metal-mecânico. A média de tempo fica em torno de 18 anos de experiência.

Tabela 47: Tempo médio de experiência do empresário no ramo metal-mecânico

	Mínimo	Máximo	Média
Tempo exp. ramo	5	40	18

Fonte: dados coletados

A tabela 48 mostra as médias dos graus de importância dos valores terminais que foram atribuídos pelos empresários. Os dois valores que têm mais importância são segurança familiar e um mundo de paz, com médias de 4,26 e 4,16, respectivamente. O valor um mundo de beleza ficou em 18º com 3,42 de média.

Tabela 48: Média dos graus de importância dos valores terminais

		Média	Desvio Padrão	
Valores Terminais	1º	SEGURANÇA FAMILIAR	4,26	0,56
	2º	UM MUNDO DE PAZ	4,16	0,50
	3º	FELICIDADE	4,16	0,37
	4º	UMA VIDA CONFORTÁVEL	4,05	0,23
	5º	UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	4,05	0,40
	6º	AUTO-RESPEITO	4,00	0,47
	7º	IGUALDADE	3,95	0,23
	8º	SABEDORIA	3,95	0,52
	9º	AMIZADE VERDADEIRA	3,89	0,32
	10º	LIBERDADE	3,84	0,50
	11º	PRAZER	3,79	0,42
	12º	SEGURANÇA NACIONAL	3,74	0,56
	13º	AMOR MADURO	3,74	0,56
	14º	RECONHECIMENTO SOCIAL	3,63	0,50
	15º	SALVAÇÃO	3,47	0,61
	16º	UMA VIDA EXCITANTE	3,47	0,77
	17º	HARMONIA INTERIOR	3,42	0,90
	18º	UM MUNDO DE BELEZA	3,42	0,84

Fonte: dados coletados

Na tabela 49 pode-se ver as médias dos graus de importância dos valores instrumentais que foram atribuídos pelos empresários. Os dois valores que têm mais importância são honesto e responsável, ambos com médias 4,37. O valor com menor grau de importância foi o obediente com média igual a

Tabela 49: Média dos graus de importância dos valores instrumentais

		Média	Desvio Padrão	
Valores Instrumentais	1º	HONESTO	4,37	0,50
	2º	RESPONSÁVEL	4,37	0,50
	3º	CAPAZ	4,11	0,32
	4º	CORAJOSO	4,05	0,23
	5º	PRESTATIVO	3,89	0,46
	6º	AMBICIOSO	3,89	0,57
	7º	LÓGICO	3,89	0,57
	8º	POLIDO	3,89	0,32
	9º	INDEPENDENTE	3,79	0,42
	10º	IMAGINATIVO	3,79	0,42
	11º	AUTO-CONTROLADO	3,79	0,42
	12º	ASSEADO	3,74	0,45
	13º	TOLERANTE	3,74	0,56
	14º	AMOROSO	3,68	0,48
	15º	ANIMADO	3,68	0,58
	16º	LIBERAL	3,63	0,50
	17º	INTELECTUAL	3,58	0,51
	18º	OBEDIENTE	3,47	0,84

Fonte: dados coletados

5.7 ANÁLISE DE VALORES COMPARADOS COM CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS NÃO PARTICPANTES DO PDF GERDAU

Nos gráficos a seguir serão feitas relações entre a escolaridade dos funcionários, o tempo médio de experiência dos funcionários, a escolaridade do empresário e o faturamento das empresas que não participam do PDF Gerdau com os 4 valores pessoais (2 instrumentais e 2 terminais) que apresentaram tendência de aumento das médias do grau de importância diretamente proporcionais ao aumento do atingimento das metas.

No gráfico 7 pode-se ver a relação entre a escolaridade dos funcionários e os valores pessoais citados acima. Podemos notar que quanto menor o grau de escolaridade de seus funcionários, mais os empresários dão importância a valores como ser capaz, ser responsável, um mundo de beleza e uma vida confortável.

Com relação à vida confortável, cuja importância cresce inversamente à qualificação dos funcionários, pode-se especular com a possibilidade do empresário

tornar-se menos apegado ao conforto individual, na medida em que compartilha espaço e poder com pessoas mais qualificadas. E o mesmo parece ocorrer em relação aos valores instrumentais responsável e capaz: na medida em que cresce a qualificação dos funcionários, o empresário sente que o sucesso do negócio já não depende tanto da sua capacidade e responsabilidade.

No caso do valor um mundo de beleza, não foi encontrada uma explicação razoável para o aumento da média do grau de importância quanto menor a escolaridade dos funcionários.

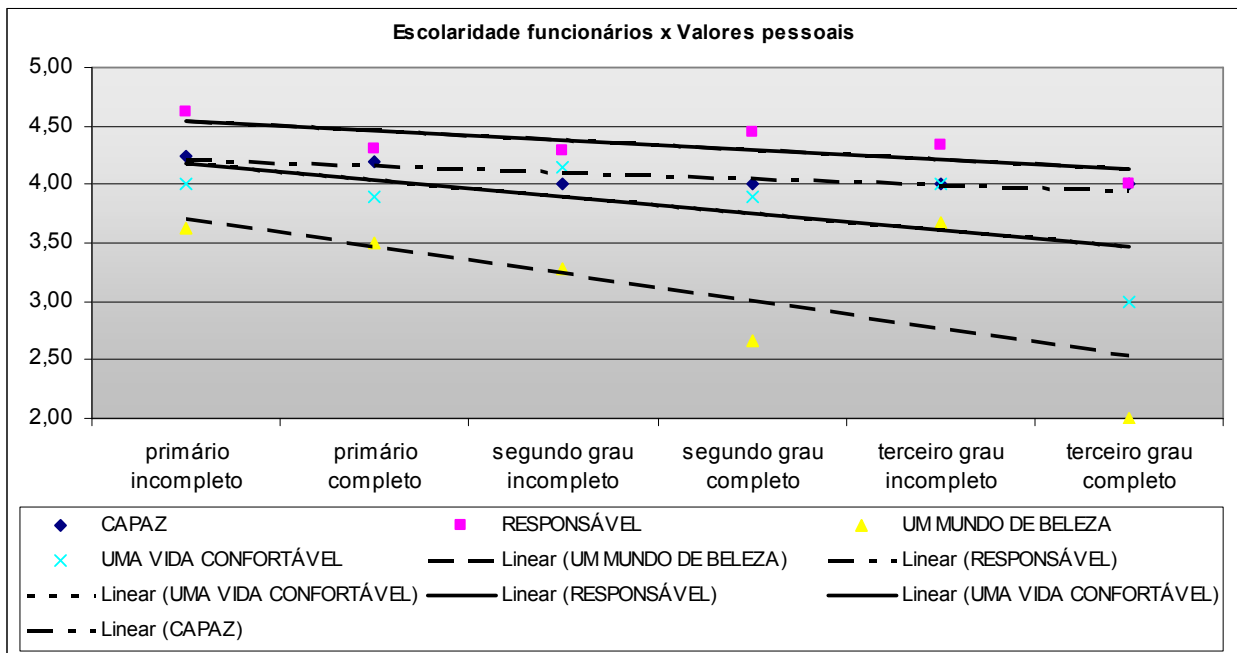


Gráfico 7: Escolaridade dos funcionários das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas

Fonte: dados coletados

O gráfico 8 traz a comparação entre o tempo médio de experiência do funcionário em relação às médias do grau de importância atribuído aos valores. Constata-se aqui que, quanto menor o tempo de experiência do funcionário, mais importância o empresário dá aos valores capaz, responsável, um mundo de beleza e uma vida confortável.

Aqui se aplicam as mesmas conclusões que foram feitas em relação à escolaridade dos funcionários com as médias do grau de importância de alguns valores.

possuem suas próprias empresas, que são rentáveis, valorizam e gostam de proporcionar conforto a suas famílias.

Os demais valores não se modificam com relação ao porte da empresa. Isso demonstra que não é o tamanho da empresa que modifica os valores do empresário, mas sim, a qualidade dos recursos humanos que ele emprega. Ao contrário do que ocorre em relação ao tempo de experiência e à escolaridade dos funcionários, a importância dada a sua própria capacidade e responsabilidade pelo empresário não se alteram com o faturamento da empresa.

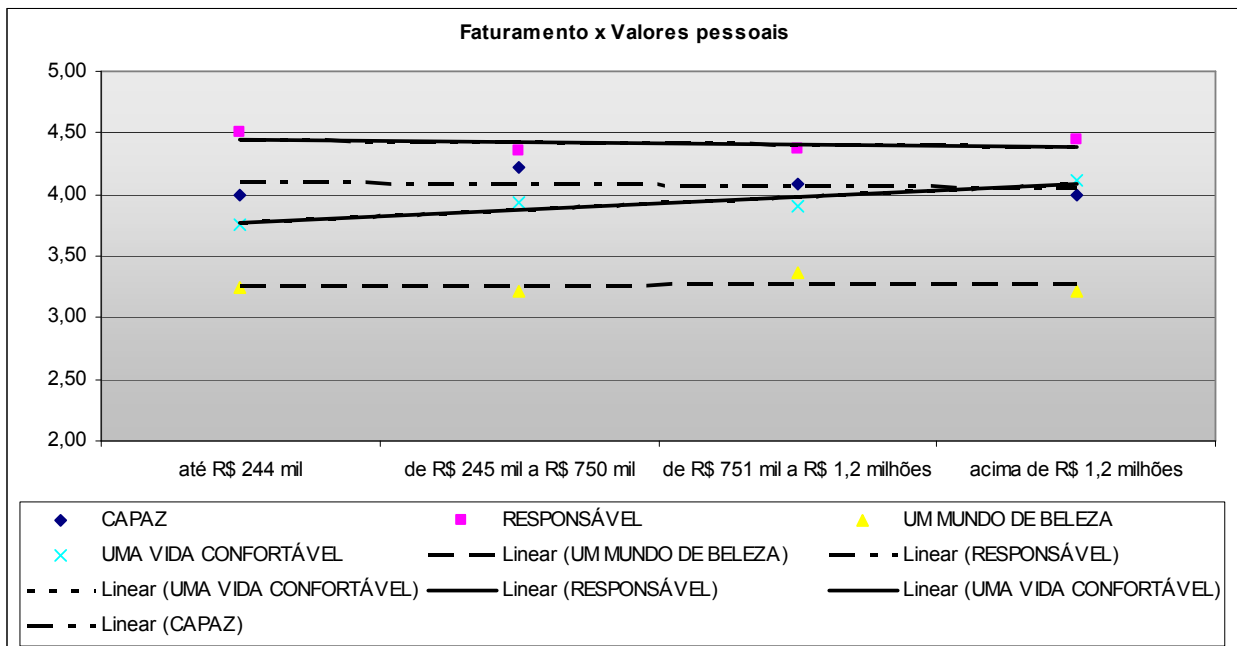


Gráfico 9: Faturamento das empresas não participantes comparadas com os valores com maior tendência de aumento em relação ao atingimento das metas

Fonte: dados coletados

No gráfico 10 mostra-se a comparação entre a escolaridade do empresário e as médias do grau de importância atribuído aos valores capaz, responsável, uma vida confortável e um mundo de beleza.

Com relação ao valor responsável, quanto mais instruído o empresário é, ele aprende a delegar as responsabilidades.

O valor uma vida confortável se mantém estável em relação ao grau de escolaridade do empresário, mesmo resultado mostrado com relação ao faturamento.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa comparou os perfis dos empresários participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau com os perfis de outros que ainda não participam do programa. O objetivo primordial do trabalho era identificar, através dos valores pessoais dos empresários e de algumas características das empresas participantes, atributos relacionados ao seu engajamento com as metas da Gerdau que pudessem ser aplicados na seleção de novos parceiros.

Para que o objetivo fosse alcançado, foi necessário uma etapa qualitativa e uma quantitativa. Na etapa qualitativa foram feitos a construção e o pré-teste do questionário. Para a construção do questionário foi utilizada a RVS, previamente validada no contexto brasileiro por duas dissertações de mestrado, além de outras questões referentes às empresas. O pré-teste foi realizado com um grupo de 10 empresários que não participavam da amostra principal e as dificuldades encontradas foram mínimas e corrigidas no devido tempo. Na etapa quantitativa, o instrumento de pesquisa foi aplicado a uma amostra composta por 78 empresários do ramo metal-mecânico do Vale do Rio dos Sinos, divididos em dois grupos: um de participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores da Gerdau e outro de não participantes.

Na etapa quantitativa foi possível identificar diferenças e semelhanças entre esses dois grupos e identificar um perfil das empresas e dos empresários que tiveram bom desempenho no PDF Gerdau. No grupo de não participantes foram identificados os perfis associados aos valores dos empresários e comparados com as características das empresas, particularmente faturamento e qualificação dos funcionários.

Durante a análise dos dados demográficos dos dois grupos não se pôde notar nenhuma diferença significativa entre eles, mas sim semelhanças, tais como: as duas amostras juntas possuem 89,5% de homens, 77,6% são católicos e 71,1% dos entrevistados são casados e têm em média 2 filhos. Embora tenham sido verificadas algumas diferenças de valores entre os dois grupos, nenhuma significância estatística foi encontrada entre eles.

Na análise dos dados das empresas participantes do PDF Gerdau, 44,7% delas possuem faturamento superior à R\$ 1,2 milhão, enquanto as que não participam possuem apenas 23,7% com esse porte. Quase 50% de todos os entrevistados possuem 2 sócios e funcionários com em média de 5 a 10 anos de experiência. Os outros dados não apresentaram diferenças significativas.

Comparando-se os valores terminais e os instrumentais entre os dois grupos constatam-se algumas diferenças entre eles. Conforme visto no gráfico 1 os valores instrumentais liberal, amoroso, auto-controlado, lógico, responsável e intelectual são considerados mais importantes no grupo de não participantes do que no grupo de participantes do PDF Gerdau. Pode-se ver no gráfico 2 que os valores terminais uma vida excitante, harmonia interior, liberdade, um amor maduro e felicidade são mais valorizados pelos não participantes do que pelos participantes do programa.

Alguns dados demográficos e características das empresas participantes do PDF Gerdau identificaram certa tendência de aumento do atingimento das metas. O tempo de experiência do empresário no ramo e a sua idade apresentaram relação direta com o alcance das metas, ou seja, quanto maior a idade e a experiência, maior a probabilidade de alcançar um percentual mais alto das metas. As empresas que possuem funcionários mais graduados, pelo menos segundo grau completo, também atingiram um percentual maior das metas.

Os valores terminais mais valorizados pelos empresários que atingiram 80% e 100% das metas foram a segurança familiar e um mundo de paz, enquanto o grupo todo de participantes do PDF Gerdau escolheu a segurança familiar e a felicidade como os mais importantes. Isto posto, constata-se que a valorização de um mundo de paz está fortemente vinculado ao cumprimento das metas pelos fornecedores, embora a segurança familiar também seja um valor importante. Quanto aos valores instrumentais, os mais valorizados foram (ser) honesto e (ser) responsável, independentemente do desempenho das empresas.

Resumindo, caso fosse necessário definir uma espécie de “parceiro ideal” para o PDF, com base nos resultados do presente trabalho, seria possível dizer que seria um empresário que valorizasse fortemente a segurança familiar e um mundo de paz, com maior idade e tempo de experiência e empregados bem instruídos.

Já o grupo de não participantes do PDF Gerdau elegeu como mais importantes os valores terminais segurança familiar e felicidade, os mesmos que o grupo de participantes geral. O grupo de não participantes também escolheu os mesmos valores instrumentais do que o grupo de participantes, a honestidade e a responsabilidade.

Cruzando-se os valores terminais e instrumentais com as o atingimento das metas, foram identificados 8 valores cuja tendência se relaciona ao atingimento das metas. Os valores terminais mais relacionados ao comprometimento com as metas foram um mundo de beleza e uma vida confortável; e os instrumentais foram o (ser) capaz e o (ser) responsável. E os terminais com menor vinculação aos resultados foram os valores segurança nacional e segurança familiar; e os instrumentais foram o ser intelectual e o ser animado. Com os 4 valores com maior tendência de aumento, 2 instrumentais e 2 terminais, foram feitas relações com os dados demográficos dos não participantes, esperando-se encontrar algum direcionador de que esses empresários também atingiriam as metas caso participassem do programa.

Entre as empresas não participantes constata-se a existência de um *trade-off* entre os valores pessoais dos empresários e algumas características funcionais e pessoais dos empregados. Assim, por exemplo, à medida que aumenta a escolaridade dos funcionários tendem a diminuir a importância dada pelo empresário a valores como um mundo de beleza, uma vida confortável, ser capaz e ser responsável. E o mesmo se verifica em relação ao tempo de experiência dos funcionários que apresenta relação inversa com aqueles mesmo valores. Tal constatação permite especular que entre as empresas não participantes existem algumas cujos empresários possuem valores semelhantes aos daqueles que participam do programa o que, em tese, os recomendaria como parceiros comprometidos, entretanto os seus recursos humanos não estão a altura do perfil do empresário. Não há como recomendar, apenas com base no presente trabalho, a exclusão das empresas deste perfil do rol de possíveis parceiros do Grupo Gerdau, entretanto é possível consignar que estas terão melhores chances de atingirem as metas previstas se buscarem adequar os seus recursos humanos ao perfil das demais.

Não era objetivo do presente trabalho encontrar variáveis que permitissem montar uma equação de performance ou chegar a qualquer modelo de decisão com

precisão estatística. Buscou-se, isto sim, encontrar nas características das empresas e nos valores pessoais dos empresários, alguns atributos perfil de fornecedores mais adequados ao PDF Gerdau.. O resultado, como se vê, foi alcançado, embora seja forçoso reconhecer que os valores e as outras variáveis estudadas no presente trabalho, sozinhas, não são capazes de prever o atingimento das metas pelos fornecedores. Outras variáveis circunstanciais certamente interferem nesse processo e, conseqüentemente, recomendam a realização de estudos mais abrangentes.

Salienta-se que o estudo apresentou limitações, tais como o tamanho da amostra que era muito pequena para ser utilizada como indicador da população; a conveniência da amostra, não sendo, talvez, a mais adequada para o trabalho pois o grupo de não participantes foi escolhido por ser muito parecido com o grupo de participantes, o que pode explicar a não observância de diferenças significativas entre os valores; e o número muito grande de variáveis intervenientes no processo e que não foram mensuradas no instrumento de coleta de dados.

REFERÊNCIAS

BECKER, Boris W. **Values in advertising research: a methodological caveat.** Journal of Advertising Research, p. 57-60, July-August 1998.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 2001.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W., **Comportamento do Consumidor.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC S.A., 2000.

GASTALDELLO, A. T. **A influência de valores pessoais de executivos Brasileiros e Argentinos em negociações comerciais.** Dissertação Mestrado: Porto Alegre, 1999.

GOUVEIA, Rafael B.. **Valores Humanos Pessoais e Significados do Produto como Preditores de Preferência por Tipos de Automóveis.** 2005. 131 f. Dissertação de Mestrado: Universidade de Brasília. Brasília, 2005.

GOUVEIA, Valdiney V. et al. **Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? Psicologia: Reflexão e Crítica,** v.16 n.2. Scielo Brasil: Porto Alegre, 2003.

INFORMAÇÕES SOBRE A GERDAU. Disponível em <<http://www.gerdau.com.br>> Acesso em 15 Maio de 2005.

KAHLE, Lynn R.; BEATTY, Sharon E.; HOMER, Pamela. **Alternative measurement approaches to consumer values: The list of values (LOV) and values and life styles (VALS).** Journal of Consumer Research, v. 13, n. 3, p. 405-409, Dec. 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998, 5.ed.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000, 10ª ed.

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

MOCCELIN, Mauro U. **O gerenciamento da cadeia de fornecedores e da política de aquisição utilizada pela Pincéis Atlas S/A.** 2004. 174 f. Trabalho de Conclusão MBA Logística Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Porto Alegre, 2004.

MUNSON, J. M.; MCINTYRE, S.H. **Developing practical procedures for the measurement of personal values in cross-cultural marketing.** Journal of Marketing Research, v. 16, n. 1, p. 48-52, Feb 1979.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores.** Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.. **Comportamento do consumidor.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do Cliente.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

WEBSTER, F.E.; WIND, Y. **A general model for understanding organizational buying behavior.** Journal of Marketing, v. 36, 1972.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pesquisa de Valores Terminais e Instrumentais

Dados da Empresa

1 Nome da Empresa:

2 Nº de funcionários Operacional: Administrativo:

3 Nível médio de escolaridade dos funcionários:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> primário incompleto | <input type="checkbox"/> primário completo |
| <input type="checkbox"/> segundo grau incompleto | <input type="checkbox"/> segundo grau completo |
| <input type="checkbox"/> terceiro grau incompleto | <input type="checkbox"/> terceiro grau completo |
| <input type="checkbox"/> pós-graduado | <input type="checkbox"/> outro |

4 Tempo médio de experiência dos funcionários (anos):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 5 anos | <input type="checkbox"/> de 15 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos | <input type="checkbox"/> mais de 20 anos |
| <input type="checkbox"/> de 10 a 15 anos | |

5 Nº total de sócios:

6 Faturamento por ano:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> até R\$ 244 mil | <input type="checkbox"/> de R\$ 751 mil a R\$ 1,2 milhões |
| <input type="checkbox"/> de R\$ 245 mil a R\$ 750 mil | <input type="checkbox"/> acima de R\$ 1,2 milhões |

Dados do Empresário ou Administrador

1 Idade:

2 Sexo:

- Feminino
 Masculino

3 Estado Civil:

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solteiro(a) | <input type="checkbox"/> Casado(a) |
| <input type="checkbox"/> Divorciado(a)/separado(a) | <input type="checkbox"/> Viúvo(a) |
| <input type="checkbox"/> Outro | |

4 Qual a sua religião:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Católica | <input type="checkbox"/> Evangélica |
| <input type="checkbox"/> Espírita | <input type="checkbox"/> Afro-brasileira |
| <input type="checkbox"/> Outra / Qual? | |

5 Nº de filhos:

6 Nível escolaridade:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> primário incompleto | <input type="checkbox"/> primário completo |
| <input type="checkbox"/> segundo grau | <input type="checkbox"/> segundo grau completo |
| <input type="checkbox"/> terceiro grau incompleto | <input type="checkbox"/> terceiro grau completo |
| <input type="checkbox"/> pós-graduado | <input type="checkbox"/> outro |

7 Se possui terceiro grau completo ou pós-graduação, em qual curso?

8 Tempo de experiência como empresário nesse ramo:

A lista abaixo contém dezoito valores sobre os nossos estados preferidos de ser/estar. A cada um desses valores atribuímos maior ou menor importância, segundo a maneira como preferimos viver.

Leia atentamente todos os itens da lista e escolha aquele que é mais importante para você e assinale na opção "5" Muito Importante. Os demais valores devem ser assinalados entre as opções: "1" Sem importância nenhuma; "2" Pouco Importante; "3" Indiferente; "4" Importante.

VALORES TERMINAIS

Grau de Importância

UMA VIDA CONFORTÁVEL (uma vida próspera)	1	2	3	4	5
UMA VIDA EXCITANTE (uma vida estimulante, ativa)	1	2	3	4	5
UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO (contribuição duradoura)	1	2	3	4	5
UM MUNDO DE PAZ (livre de guerras e conflitos)	1	2	3	4	5
UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e da arte)	1	2	3	4	5
IGUALDADE (fraternidade, oportunidades iguais)	1	2	3	4	5
SEGURANÇA FAMILIAR (cuidando dos que lhe são caros)	1	2	3	4	5
LIBERDADE (independência, livre escolha)	1	2	3	4	5
FELICIDADE (contentamento, satisfação)	1	2	3	4	5
PRAZER (uma vida agradável, calma)	1	2	3	4	5
HARMONIA INTERIOR (livre de conflitos interiores)	1	2	3	4	5
AMOR MADURO (intimidade sexual e espiritual)	1	2	3	4	5
SEGURANÇA NACIONAL (proteção contra ataques)	1	2	3	4	5
SALVAÇÃO (uma vida eterna salva)	1	2	3	4	5
AUTO-RESPEITO (auto-estima)	1	2	3	4	5
RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, admiração)	1	2	3	4	5
AMIZADE VERDADEIRA (camaradagem íntima)	1	2	3	4	5
SABEDORIA (uma compreensão adulta da vida)	1	2	3	4	5

A lista abaixo contém dezoito valores sobre os nossos modos preferidos de conduta social. A cada um desses valores atribuímos maior ou menor importância, segundo a maneira como preferimos viver.

Leia atentamente todos os itens da lista e escolha aquele que é mais importante para você e assinale na opção "5" Muito Importante. Os demais valores devem ser assinalados entre as opções: "1" Sem importância nenhuma; "2" Pouco Importante; "3" Indiferente; "4" Importante.

VALORES INSTRUMENTAIS

Grau de Importância

AMBICIOSO (aspirações)	1	2	3	4	5
LIBERAL (mentalidade aberta)	1	2	3	4	5
CAPAZ (competente, eficiente)	1	2	3	4	5
ANIMADO (alegre, jovial)	1	2	3	4	5
ASSEADO (limpo, arrumado)	1	2	3	4	5
CORAJOSO (pronto a defender seus valores)	1	2	3	4	5
TOLERANTE (disposto a perdoar outros)	1	2	3	4	5
PRESTATIVO (outrem)	1	2	3	4	5
HONESTO (sincero, verdadeiro)	1	2	3	4	5
IMAGINATIVO (ousado, criativo)	1	2	3	4	5
INDEPENDENTE (auto-confiante, auto-suficiente)	1	2	3	4	5
INTELLECTUAL (inteligente, pensativo)	1	2	3	4	5
LOGICO (consistente, racional)	1	2	3	4	5
AMOROSO (afetuoso, carinhoso)	1	2	3	4	5
OBEDIENTE (submisso, respeitoso)	1	2	3	4	5
POLIDO (cortês, educado)	1	2	3	4	5
RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança)	1	2	3	4	5
AUTO-CONTROLADO (contido, com auto-domínio)	1	2	3	4	5