

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA CLÁUDIA CONCEIÇÃO SANCHOTENE

**IMAGEM DA MARCA GERDAU NA PERCEPÇÃO DE JOVENS  
UNIVERSITÁRIOS, POTENCIAIS CANDIDATOS AO PROGRAMA  
FUTURO GERDAU *TRAINEES***

PORTO ALEGRE, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA CLÁUDIA CONCEIÇÃO SANCHOTENE

**IMAGEM DA MARCA GERDAU NA PERCEPÇÃO DE JOVENS  
UNIVERSITÁRIOS, POTENCIAIS CANDIDATOS AO PROGRAMA  
FUTURO GERDAU *TRAINEES***

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Me. Alcívio Vargas Neto

PORTO ALEGRE, 2007.

Dedico este trabalho à minha família,  
maior responsável pela minha formação.

Agradeço a meus pais e à minha família, pela dedicação que têm por mim e pela educação que me proporcionam.

Ao Vinícius, pela paciência, pelo carinho e pelos livros emprestados.

Ao meu orientador, Alcívio, pelo apoio, principalmente nas últimas etapas do trabalho.

A todos os colegas e professores que estiveram comigo, que tanto me ensinaram nesse período de estudos na Escola de Administração da UFRGS.

## RESUMO

Este estudo avalia a imagem de marca que os estudantes universitários do Rio Grande do Sul, do último ano de graduação dos cursos de administração, engenharia civil e engenharia mecânica, das universidades ULBRA, PUC/RS, UNISINOS e UFRGS possuem em relação à marca Gerdau. A pesquisa adotada foi do tipo exploratória com amostragem não-probabilística por conveniência, totalizando 321 respondentes. Verificou-se que os jovens entrevistados, com perfil potencial para participação no programa Futuro Gerdau Trainees, possuem uma imagem positiva da empresa, relacionando à marca Gerdau palavras como qualidade, liderança e competência.

**Palavras-chave:** imagem de marca – associações de marca – Gerdau – *trainees*.

## **ABSTRACT**

This study had as objective to evaluate the Gerdau brand's image through the perception of students of Business Administration and Mechanical and Civil Engineering, from the main universities of the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The methodology used was the exploratory factor analysis. The convenience sample consisted of 321 college students. The interviews with students who fit the profile required by the Gerdau Future Trainees Program, revealed that they make positive associations to the brand, remembering words such as quality, leadership and competence.

**Keywords:** brand image – brand associations – Gerdau – trainees.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias criadas para agrupar as associações livres .....	49
Tabela 2 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Produto e Mercado	50
Tabela 3 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Valores Corporativos .....	52
Tabela 4 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Visão .....	53
Tabela 5 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Família Gerdau .....	54
Tabela 6 – Associação livre à marca Gerdau – categoria Patamar Atingido pela Empresa .....	54
Tabela 7 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Processo Produtivo	55
Tabela 8 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Missão .....	55
Tabela 9 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Regionalização da Marca .....	56
Tabela 10 – Atividades relacionadas à Gerdau .....	57
Tabela 11 – Características atribuídas à Gerdau .....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivos de escolha de uma empresa para trabalhar .....	30
Figura 2 – Demonstrativo da situação dos questionários aplicados .....	37
Figura 3 – Demonstrativo da situação dos questionários aplicados .....	38
Figura 4 – Distribuição dos respondentes por Universidade .....	39
Figura 5 – Distribuição dos respondentes por curso de graduação .....	39
Figura 6 – Distribuição dos respondentes por sexo .....	40
Figura 7 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Administração ..	41
Figura 8 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Engenharia Civil .....	41
Figura 9 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Engenharia Mecânica .....	42
Figura 10 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – UFRGS .....	42
Figura 11 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – PUC ...	43
Figura 12 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – UNISINOS .....	43
Figura 13 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – ULBRA	44
Figura 14 – Distribuição dos respondentes por faixa etária .....	45
Figura 15 – Distribuição dos respondentes por idade .....	45
Figura 16 – Distribuição dos respondentes que estagiam ou já estagiaram .....	46
Figura 17 – Distribuição dos respondentes que trabalham ou já trabalharam ....	46
Figura 18 – Distribuição dos respondentes que estagiam(aram) ou trabalham(aram) na Gerdau .....	47
Figura 19 – Relação entre associações positivas e negativas em relação à marca Gerdau .....	49
Figura 20 – Proporção entre respondentes que lembram e que não lembram do logotipo da Gerdau .....	58



Figura 21 – Interesse dos respondentes em estagiar/trabalhar na Gerdau .....	60
Figura 22 – Opiniões sobre se é fácil ser aprovado nas seleções e recrutamentos da Gerdau .....	61
Figura 23 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários .....	61
Figura 24 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece bons salários e benefícios .....	62
Figura 25 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece oportunidades de trabalho fora do país .....	62
Figura 26 – Conhecimento dos respondentes em relação ao Programa Futuro Gerdau <i>Trainees</i> .....	64
Figura 27 – Conhecimento dos respondentes sobre o período de inscrição no Programa Gerdau <i>Trainees</i> .....	64
Figura 28 – Respondentes que já viram algum anúncio do Programa Futuro Gerdau <i>Trainees</i> .....	65
Figura 29 – Veículos de divulgação do Programa Futuro Gerdau <i>Trainees</i> .....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
2.1 MARCA .....	15
2.1.1 Imagem de marca .....	16
2.1.2 Associações à marca .....	19
2.1.3 Imagem corporativa .....	21
2.1.4 Construção da marca baseada em valores corporativos .....	22
2.2 <i>EMPLOYMENT BRAND</i> E OS PROGRAMAS DE <i>TRAINEES</i> .....	24
2.2.1 Programas de <i>trainee</i> .....	26
2.2.2 Programa Futuro Gerdau Trainees .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.2 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA .....	34
3.3 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	35
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	36
3.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	36
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>37</b>
4.1 PERFIL DA AMOSTRA .....	37
4.1.1 Distribuição dos respondentes por universidade e por curso de graduação .....	38
4.1.2 Distribuição dos respondentes por sexo .....	40
4.1.3 Distribuição dos respondentes por idade .....	44
4.1.4 Distribuição dos respondentes por experiência em estágios e trabalho .....	46
4.1.5 Distribuição dos respondentes por atuação profissional junto à Gerdau .....	47
4.2 ASSOCIAÇÕES DOS RESPONDENTES RELACIONADAS À MARCA GERDAU .....	47
4.2.1 Categorização de associações livres .....	48
4.2.1.1 <i>Produto e mercado</i> .....	49
4.2.1.2 <i>Valores corporativos</i> .....	51
4.2.1.3 <i>Visão</i> .....	52
4.2.1.4 <i>Família Gerdau</i> .....	53
4.2.1.5 <i>Patamar atingido pela empresa</i> .....	54
4.2.1.6 <i>Processo produtivo</i> .....	54
4.2.1.7 <i>Missão</i> .....	55
4.2.1.8 <i>Regionalização da marca</i> .....	56
4.3 ATIVIDADES RELACIONADAS À MARCA GERDAU .....	56
4.4 LOGOTIPO DA GERDAU .....	57
4.5 CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS À MARCA GERDAU .....	58
4.6 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DE ATRATIVOS FUNCIONAIS OFERECIDOS PELA EMPRESA .....	59
4.7 CONHECIMENTO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROGRAMA .....	

FUTURO GERDAU <i>TRAINEES</i> .....	63
<b>5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela” (KOTLER, 2000, p. 426). Essas associações constroem a imagem da marca na mente das pessoas.

A marca empresta valor aos produtos e os posiciona no mercado. Influencia a percepção dos consumidores, ganha sentido para as pessoas e constitui-se objeto de motivação de compra, passando a representar um diferencial competitivo. Gera reputação para as organizações, o que pode aumentar o interesse das pessoas em trabalharem para as mesmas. A empresa capaz de identificar a forma como é percebida dispõe de elementos fundamentais para administrar as relações de comunicação da marca com o consumidor e a sociedade como um todo.

A marca Gerdau é centenária e foi eleita como a Grande Marca Gaúcha por diversas vezes na pesquisa *Top of Mind* realizada pelo instituto Segmento Pesquisas e pela revista Amanhã. A experiência direta de relacionamento da empresa é com empresas que desenvolvem ramos de atividades que utilizam os seus produtos. Por essa razão, os anuncia, predominantemente, em mídia especializada. Comunica-se com o público em geral através da imprensa, que cobre ações diversas de apoio a obras e eventos de caráter social e cultural, além de divulgar a expansão da empresa no Brasil e no exterior.

O Grupo Gerdau teve origem no Rio Grande do Sul, há mais de um século, e, nos últimos sete anos, vem passando por uma fase de expansão no Brasil e no exterior. Sua produção de aço mais do que dobrou nesse período. O Grupo, atualmente, tem unidades em treze países nas Américas, Europa e Ásia, e possui mais de trinta e cinco mil colaboradores. A Gerdau está entre os maiores produtores de aço do mundo, sendo o maior produtor de aços longos das Américas. Em estudo realizado no ano de 2006 pela Fundação Dom Cabral, foi apontada como a empresa brasileira com maior grau de internacionalização.

Em pesquisa realizada no ano de 2006 pelo *Reputation Institute*, a Gerdau foi destacada como a empresa brasileira de melhor reputação no país. As entrevistas que basearam tal estudo foram realizadas junto a executivos de grandes empresas no Brasil. No mesmo ano, o Grupo foi reconhecido pela consultoria internacional *Hay Group* como a empresa com melhor clima organizacional do país.

Para atender aos crescentes desafios do Grupo, em seu acelerado processo de expansão, a Gerdau sentiu a necessidade de formar novos talentos com capacitação profissional diferenciada, implementando o Programa Futuro Gerdau *Trainees*. O objetivo básico dos programas de *trainees* é captar jovens profissionais, recém formados, com preparo acadêmico e currículo pessoal compatíveis com o perfil das empresas, que possam ser orientados a desenvolver planos avançados de trabalho, vindo a ocupar posições estratégicas vinculadas a atividades de coordenação e gerenciamento de forma integrada às culturas consolidadas pelas empresas. Os jovens são o público-alvo dos programas porque, além da formação necessária, têm o domínio das novas ferramentas tecnológicas, não têm vícios e visões de outras companhias, são ávidos por desafios e têm imensa vontade de crescer. Dessa forma, os programas de *trainees* podem ser vistos como importantes ferramentas para identificar e preparar lideranças empreendedoras futuras, como excepcionais oportunidades para jovens recém-formados no competitivo mercado de trabalho vigente no país, e como instrumentos de alavancagem para a expansão e o sucesso do meio empresarial. São muitos os programas de *trainees* oferecidos atualmente, por isso, ao buscarem as provas de seleção, optam por empresas que proporcionem bons salários, possibilidades de crescimento profissional e gozem de boa imagem no mercado, conforme mostrou a pesquisa “Empresa dos Sonhos dos Jovens”, realizada pela Companhia de Talentos, consultoria de Recursos Humanos, no primeiro semestre de 2007.

A Gerdau oferece, anualmente, em suas unidades no Brasil, cento e cinquenta vagas para *trainees*, distribuídas em oito estados, enquanto a maioria das empresas oferece cerca de trinta vagas disponíveis em um só estado, o que pode implicar na mudança dos selecionados para outras cidades. A Gerdau busca jovens profissionais de diversas áreas de formação, especialmente administradores e engenheiros. Contudo, inscreve menor número de candidatos/ano (15.724/2006),

em média, do que empresas, como, por exemplo, a AmBev (26,1mil/2006), Banco Real e Natura (30 mil/2006), Citibank (40 mil/2006) e Ford (46 mil/2006). Segundo o Centro de Integração Empresa-Escola (CIE-E) do Estado do Rio de Janeiro, a média nacional por vaga é de seiscentos candidatos. A média, na Gerdau, fica em torno de cem. Cabe destacar que esses dados revelam que os programas de *trainees* são mais disputados do que o vestibular e muitos concursos públicos.

Os *trainees* Gerdau, desde o início do programa, são funcionários contratados pelo Grupo, característica distinta da maioria dos programas, nos quais os jovens selecionados serão contratados ou não após o período de vigência da condição de *trainee*, que dura, em média, dezoito meses.

O programa de *trainees* da Gerdau recebe um alto investimento e está cada vez mais estruturado, com treinamentos e avaliações realizados por consultorias externas.

Considerando que a marca de uma empresa pode ser influência na opção de profissionais que buscam o mercado de trabalho para integrar a sua equipe e que as empresas cada vez mais participam das avaliações e *rankings* das “melhores empresas para você trabalhar”, é fundamental que os setores encarregados da arrecimação de recursos humanos estejam atentos a questões relacionadas à imagem de marca. Diante do exposto, justifica-se esta pesquisa realizada com jovens universitários, próximos da condição de graduados, com perfil adequado à participação no programa Futuro Gerdau *Trainees*, a qual teve como objetivos:

- conhecer a imagem que jovens universitários possuem da marca Gerdau e as associações que fazem em relação à mesma, a partir de entrevistas realizadas em universidades no Rio Grande do Sul. Identificar o nível de conhecimento que possuem sobre o mercado de atuação da Gerdau;
- buscar informações, no meio acadêmico, que possam ser trabalhadas de forma a contribuir com a implementação e a divulgação do Programa de *Trainees* desenvolvido pela Gerdau; e
- avaliar as percepções de jovens profissionais em trabalhar na Gerdau, bem como identificar os atributos que relacionam aos critérios de

recrutamento realizado pela empresa e o grau de conhecimento dos mesmos sobre o programa de seleção e sua estrutura.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MARCA

Segundo definição da *American Marketing Association*, do ano de 1960 (KOTLER, 2000, p. 426), “marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores dos da concorrência”.

A marca, portanto, estava atrelada às funções de identificar e diferenciar produtos e serviços dos concorrentes, com o objetivo de resguardar seus valores intrínsecos.

Desde a década de oitenta, essa definição vem ganhando dimensão cada vez maior. De símbolo gráfico, a marca passou a representar um bem extremamente valioso para as empresas.

Knapp (2002, p. XI) define marca “como a soma internalizada de todas as impressões recebidas por clientes e consumidores, que resultam numa posição distinta da sua visão mental (*mind's eye*), baseadas na percepção de benefícios emocionais e funcionais”. O autor aborda que muitos administradores referem-se a uma marca como algo que criou certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado.

Kotler (2000) observa que uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. Já a Interbrand (2001) amplia esse conceito observando que as marcas também são relevantes aos proprietários na medida em que identificam a propriedade e proporcionam um certo nível de proteção legal.

De acordo com Kapferer (2004), no momento em que é registrada, a marca pouco vale. Com o passar do tempo, somam-se os investimentos financeiros e



humanos, a regularidade da qualidade, a adaptação às novas expectativas, e o símbolo adquire sentido, através de um conjunto de informações duráveis e difundidas.

O autor afirma que, por muitos anos, mediu-se o valor de uma empresa por seus bens materiais (fábricas e maquinário). Hoje, reconhece-se que o verdadeiro valor reside fora da própria empresa: “está na mente de potenciais compradores” (KAPFERER, 2004, p. 7).

Isso justifica os gigantescos preços atingidos quando da revenda de empresas proprietárias de marcas renomadas, mesmo que as contas dessas empresas estejam deficitárias. Há casos de aquisições de empresas que custaram o equivalente a vinte e cinco vezes o valor de seus resultados. “O valor da marca é avaliado independentemente do valor líquido da empresa”. (KAPFERER, 2004, p. 19)

Enfim, a marca é um intangível valioso que pode garantir diferenciação, exclusividade e unicidade na mente das pessoas. Ela agrega valor aos produtos, gera reputação, o que pode aumentar o interesse das pessoas em trabalharem por ela. São valiosas para os consumidores e para as organizações.

### **2.1.1 Imagem de marca**

De acordo com Ruão e Farhangmer (2000), imagem de marca é o:

conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base da qual estão as suas decisões face aos produtos ou serviços. Neste sentido, a imagem de uma marca será o resultado da interligação entre as estruturas mentais do consumidor e o leque de ações de marketing destinadas a capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca, gerando assim valor. (p. 3)

Dessa forma, a construção da imagem de qualquer marca pressupõe um processo de decodificação por parte dos receptores, que interpretam o conjunto de

sinais transmitidos pela marca. Nesse caso, o receptor contribui decisivamente para o resultado final. Disto resulta a distinção entre a imagem que a marca pretende projetar dela própria, em conformidade com a sua identidade – que se denomina de imagem pretendida ou projetada – e a imagem que os públicos formarão dela a partir dos contatos que com ela desenvolvem, e que confrontarão com os seus próprios valores, preconceitos e outros fatores psicológicos internos – que se chama de imagem percebida.

Assim, pode-se dizer que a identidade de marca precede a imagem. Identidade está relacionada à maneira como uma empresa deseja identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos (KOTLER, 2000). É preciso saber o que se deseja apresentar antes que seja representada na imaginação do público.

A marca adquire sentido a partir da percepção do público. Da percepção, forma-se a imagem, que, segundo Kotler (2000, p. 572), “é um conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele”.

O autor afirma que a imagem é afetada por fatores que a empresa não pode controlar. Ela precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; transmitir essa personalidade de maneira distinta; e comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental.

Segundo Tybout e Calkins (2005), as marcas não são sempre positivas, as associações podem ser positivas ou negativas. Da mesma forma, Kapferer (2004) observa que a marca é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo. Entretanto, a marca só tem valor na medida em que esse símbolo adquire um significado exclusivo e positivo, que se sobressai na mente do maior número de clientes. O autor acrescenta que a marca é um forte concentrado de informações, que engloba significados quanto aos benefícios tangíveis e intangíveis derivados do consumo do produto de marca.

Segundo Keller (2006), a imagem de marca é formada por esforços de marketing que visam fazer associações fortes, favoráveis e exclusivas às marcas. As associações de marca são criadas pelo trabalho de campanhas de marketing, mas, além disso, formam-se através de experiência direta, informações sobre a marca divulgadas pela empresa ou por outras fontes (reportes de outros consumidores, mídia em geral), opinião de outros consumidores, e também por inferências em relação à marca (nome, logotipo) e através da identificação da marca com uma empresa, um país, uma pessoa, um local ou um evento.

A construção da imagem da marca, conforme o modelo de Keller (1993), está baseada em quatro fatores: os tipos de associações de marca, a favorabilidade, a força e a exclusividade das associações. Quando o autor fala sobre os tipos de associações de marcas refere-se à análise de atributos, benefícios e das atitudes que o sujeito constrói e passa a ter em relação às mesmas.

Atributos, conforme Keller (1993), são os componentes que caracterizam um produto ou serviço e que estão envolvidos na compra ou consumo do mesmo. Eles podem ser relacionados ao produto (elementos indispensáveis para a prestação do serviço) ou não relacionados ao produto (informações de preço, embalagem, concepção do tipo de usuário e concepção do tipo de uso para o produto ou serviço).

Benefícios são definidos por Keller (1993) como valores pessoais que os indivíduos relacionam com os atributos do produto ou serviço, ou seja, o valor que o usuário vincula a esses atributos. Eles podem ser categorizados de três formas: benefícios funcionais (de acordo com as vantagens intrínsecas do produto), benefícios experienciais (relacionado àquilo que o usuário sente quando utiliza o produto) e benefícios simbólicos (relacionados a necessidades de aceitação social e de auto-estima do usuário ou consumidor).

Por último, as atitudes, de acordo com Keller (1993), geralmente formam os alicerces do comportamento de compra, visto que o indivíduo está avaliando a marca e formando sua percepção sobre ela. Dessa forma, o conceito de atitude é definido como um conjunto de crenças construídas a partir dos atributos (intrínsecos

ou extrínsecos) ou benefícios (funcionais, experienciais ou simbólicos) de um produto ou serviço.

A partir dessa construção, entende-se que o conceito de imagem de marca são percepções sobre a mesma, refletidas por associações que surgem na mente do indivíduo (KELLER, 1993).

O mesmo conceito é proposto por Aaker (1998), ao destacar que uma associação é algo ligado a uma imagem na memória que varia conforme um grau de força. Assim, considera-se as associações como elos de informações ligados ao elo da marca na memória do indivíduo contendo o significado da marca (KELLER, 1993).

### **2.1.2 Associações à marca**

Ao longo do tempo, os elementos da marca passam a ser reconhecidos e tornam-se alvo de associações que os diferenciam da concorrência. Neste processo, a marca passa a ser retida na memória das pessoas com todas as associações que estas lhe atribuíram.

Segundo Keller (1993), o valor de marca é construído quando o consumidor é familiar com relação a uma marca e faz associações de marca fortes, favoráveis e únicas na memória. Essas associações de marca são explicadas a partir do modelo de memória de redes associativas, o qual define que a memória consiste de nódulos ligados por *links*. Cada nódulo está conectado com diversos *links*, que por sua vez se ligam a diversos outros nódulos, resultando na formação de uma rede. Quando um destes nódulos é objeto de algum tipo de ativação, que supere um certo nível mínimo, ele ativa seus *links*, que ativam outros nódulos. O poder deste tipo de fenômeno está relacionado ao grau de consistência dos *links* entre os nódulos. Uma marca forte, de valor, e que é objeto de lealdade por parte do consumidor deverá apresentar um grande número de ligações fortes entre nódulos relacionados.

Quanto mais favoráveis, fortes e exclusivas forem as associações, cada indivíduo construirá uma percepção de valor de marca maior, especialmente se a ligação com a marca for baseada em muitas experiências ou exposições à comunicação.

De acordo com Keller (2006), a força das associações está relacionada à quantidade, à natureza e à qualidade das informações processadas pelos indivíduos. Dois fatores que podem contribuir para aumentar a força das associações são a importância e relevância que o produto e a marca possuem para cada pessoa e a consistência das informações recebidas pelo público ao longo dos anos. É preciso considerar também o contexto em que a marca está inserida.

As percepções e crenças sobre atributos e benefícios formam-se a partir de experiência direta, através da opinião de amigos, familiares e imprensa, e, com menor força, a partir da publicidade.

As associações favoráveis são criadas no momento em que há convencimento de que os seus atributos e benefícios satisfazem as necessidades do consumidor. São aquelas associações desejadas pelo consumidor e plenamente atendidas pelo produto. Deve-se considerar o quão relevantes, distintas e o quanto de credibilidade as associações de marca têm na percepção das pessoas.

Em relação às associações de exclusividade, Keller (2006) explica que as marcas necessitam de associações distintas, não partilhadas pelas marcas competidoras. Trata-se de uma vantagem competitiva sustentável, que indique superioridade em relação aos concorrentes e que deve ser explorada nas ações de comunicação da marca. São crenças sobre atributos únicos e benefícios valorizados pelos consumidores.

De acordo com Aaker (1998 *apud* VARGAS NETO, 2003):

Associações de marca podem gerar valor de diferentes formas:

- ajudar a processar/achar a informação: as associações à marca atuam como elementos para resumir as informações relativas a uma marca. Dessa forma, uma quantidade de informações, que pode ser de difícil

assimilação pelo cliente, é retida através da associação estabelecida. As associações também podem ser utilizadas para facilitar a lembrança da marca, especialmente durante o processo de decisão de compra;

- estabelecer diferenciação/posicionamento: uma associação à marca pode estabelecer um elemento significativo para a diferenciação do produto junto ao consumidor. O posicionamento da marca também pode ser estabelecido ou reforçado pelas associações que a ela são vinculadas;
- propiciar razão de compra: muitas associações à marca estabelecem atributos ou benefícios aos consumidores, propiciando uma razão específica para comprar e usar a marca;
- criar atitudes/sentimentos positivos: algumas associações estimulam sentimentos positivos em relação à marca, podendo inclusive influir na percepção do consumidor durante a experiência de uso; e
- gerar base para extensões: a associação também pode ser utilizada como base para a extensão da marca para outros produtos, permitindo a transferência da mesma associação. (p. 23)

As associações de marca podem gerar valor e proporcionar vantagens competitivas para as mesmas. É importante ressaltar também a influência da marca corporativa nesse processo, que pode multiplicar resultados positivos de imagem.

### **2.1.3 Imagem corporativa**

De acordo com Keller (2006), alguns especialistas em *marketing* acreditam que um fator que vem aumentando em importância na decisão de compra do consumidor são as suas percepções sobre o papel das corporações na sociedade, como, por exemplo, como a empresa trata seus funcionários, acionistas, comunidades onde está presente e demais públicos.

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, foi detectado que quanto mais as pessoas conhecem sobre uma empresa, mais favoráveis são em relação aos seus produtos. Descobriu-se que os consumidores estão interessados em conhecer mais do que as características dos produtos e suas associações. A imagem corporativa depende de um número maior de fatores, como os produtos que produz, as suas ações sociais, a maneira como se comunica com os públicos.

De acordo com Keller (2006), uma imagem corporativa positiva ocorre quando as pessoas possuem na memória associações fortes, positivas e exclusivas em

relação à marca corporativa. Marcas corporativas podem ser um meio poderoso de as empresas se expressarem de uma forma que vai além de produtos e serviços que oferece.

Uma marca corporativa é diferente de uma marca de produto e, dessa forma, ela pode provocar uma série muito maior de associações. Assim, ao estabelecer uma imagem corporativa, uma marca corporativa evoca associações completamente diferentes de uma marca avulsa, de apenas um produto.

Construir e administrar uma marca corporativa forte exige esforços. É necessário, por exemplo, que a empresa mantenha um alto grau de exposição, tentando dessa forma influenciar alguns dos tipos mais abstratos de associações. O presidente ou principal executivo, se associado à marca corporativa, deve-se empenhar em manter um perfil público que ajude na divulgação de notícias e informações. Além disso, em função dessa exposição elevada, a empresa estará sujeita a auditorias e será necessária mais transparência nas suas atividades, valores e projetos. Enfim, as marcas corporativas devem estar confortáveis com o alto nível de exposição pública.

Uma marca corporativa pode oferecer vantagens potenciais de *marketing*, mas somente se for bem construída e cuidada, o que constitui um desafio.

#### **2.1.4 Construção da marca baseada em valores corporativos**

Segundo Urde (2003), a natureza, o papel e a função dos valores corporativos são parte central da fundação de uma marca corporativa. O autor define valores como conceitos que resumem a identidade de uma marca corporativa e como diretrizes para o processo de construção das marcas, sendo eles vitais para a continuidade, consistência e credibilidade no processo de criação de valor.

O desenvolvimento de valores é sinônimo de desenvolvimento de marca. Por definição, valores afetam liderança, estratégia, organização, desenvolvimento de

produtos, comunicação etc. Quando uma organização cresce de uma posição onde a missão, visão e valores são postos juntos na forma de valores essenciais, é dado um passo vital na caminhada em direção ao alto-nível de orientação da marca. Em outras palavras, essa atitude pressupõe a competência de gerenciamento da marca, que tem como objetivo desenvolver a marca como um recurso e vantagem estratégica competitiva.

Urde (2003) afirma que a missão funciona como a base para o processo de construção da marca. Para uma empresa que compete usando sua marca corporativa, a missão é uma inequívoca força e expressão da meta geral da organização. Desse modo, a missão se torna uma parte da identidade da marca. A partir da integração dos valores com a missão, os valores naturalmente assumem um papel proeminente. Os valores devem seguir o exemplo da missão e serem orientados ao futuro e, em princípio, nunca serem completamente satisfeitos. Se os valores forem estáticos, serão somente descrições e perdem a sua importante qualidade.

A escolha dos valores e como eles são expressos refletem a personalidade da marca. A interpretação dos valores como eles são expressos, por exemplo, ação e comunicação constituem em grande parte a imagem da marca. O autor observa que para personificar a marca corporativa, a impressão que a comunicação cria deve estar de acordo com os valores que a empresa afirma representar.

Por fim, o papel dos valores no processo de construção da marca difere do posicionamento por ser mais duradouro e mais profundamente enraizado nos valores fundamentais da organização. Dessa forma, o autor conclui que os valores influenciam na continuidade, na consistência e na credibilidade da construção de uma marca corporativa.



## 2.2 EMPLOYMENT BRAND E OS PROGRAMAS DE TRAINEE

Todos os elementos de uma marca – nome, *slogan*, logotipo, *design* – combinam-se para formar a mensagem sobre como é trabalhar para determinada empresa. De acordo com Rogers (2004 *apud* LARSEN, 2004), essa mensagem torna-se sinônimo da empresa na visão dos públicos com os quais ela se relaciona.

Trata-se da definição do conceito de *Employment Brand*, que, segundo Marritt (2005), compreende tudo o que as pessoas pensam sobre como seria ou é trabalhar para uma determinada organização. “As empresas sempre possuem uma *employment brand*, mesmo que elas tenham consciência ou não deste fato”. (KING, 2004 *apud* LARSEN, 2004)

Conforme Marritt (2005), *employment brands* são construídas a partir de todo o tipo de experiência que um indivíduo tiver com a empresa.

Segundo Larsen (2004), mesmo que desenvolver e administrar uma marca requeira recursos e comprometimento, os retornos são imensos. Se for usada de forma estratégica, uma marca pode ajudar a atrair candidatos ideais para a empresa, criar uma visão forte para os funcionários e, ainda, construir a imagem da empresa como o lugar ideal para trabalhar.

O autor afirma que o grande benefício da *employment brand* seria alinhar as diferentes imagens que os públicos possuem da empresa. O ideal seria que a visão do presidente da empresa fosse igual à visão do diretor de Recursos Humanos que, por sua vez, seria a mesma dos seus funcionários e potenciais funcionários.

De acordo com Larsen (2004), a efetividade da *employment brand* depende de que ela retrate a companhia de forma precisa, refletindo os valores da empresa. Criar a mensagem errada pode atrair os candidatos errados que, por sua vez, não se adaptarão à cultura da empresa.

Além disso, o autor afirma que uma *employment brand* que não reflita os valores e a cultura da empresa pode acabar por trair aqueles que já são seus funcionários e tornar-se fonte de insatisfação interna. Para avaliar a *employment brand*, é preciso considerar sempre os funcionários e potenciais funcionários da empresa.

*Employment brands* estão sendo cada vez mais reconhecidas como um fator importante de influência às pessoas talentosas e qualificadas no momento da seleção de uma empresa onde gostariam de trabalhar. Uma *employment brand* forte atrai inclusive os potenciais candidatos mais passivos e os predispõe a considerar suas oportunidades de emprego, mesmo quando eles não considerariam nenhuma outra proposta de trabalho. A administração da marca, portanto, está entre as atividades mais importantes para os departamentos de recrutamento e seleção, conforme Weddle (2006).

Para ser efetiva, a *employment brand* deve ser a expressão completa dos atributos que caracterizam o dia-a-dia de trabalho da empresa. Deve ser como uma “janela” que permite ver como é trabalhar para a empresa e dentro da empresa.

Os atributos que uma *employment brand* deve ter, segundo Weddle (2006), são:

- ser real – não há lugar para aspirações ou interpretações em uma *employment brand*. Ela deve ter credibilidade tanto para os públicos externos quanto para o público interno;
- ser relevante – uma *employment brand* deve destacar os atributos de maior relevância para os profissionais mais capacitados que uma empresa quiser recrutar. A melhor maneira de identificar esses atributos é questionar os principais talentos da empresa, o público interno. O que a empresa fez para que ele aceitasse a sua proposta e o que o mantém trabalhando para a mesma?; e
- ser reconhecível – uma *employment brand* deve diferenciar a empresa e, dessa forma, destacá-la na mente dos melhores profissionais que ela deseja recrutar. Deve ser uma combinação de atributos expressos de uma forma que seja única para a empresa.

Assim como a reputação de uma pessoa, as *employment brands* são criações frágeis e podem ser destruídas facilmente. Além disso, a *employment brand* não é formada apenas por aquilo que a empresa diz ou anuncia, mas por aquilo que os outros dizem a seu respeito. Como conseqüência, as empresas devem monitorar constantemente tudo o que é dito sobre elas.

O objetivo é conhecer o que é dito sobre os atributos e sobre as práticas da empresa como empregadora. Uma informação crítica ou falsa pode prejudicar a marca rapidamente e de forma séria. Assim, tratar essas questões com senso de urgência torna-se essencial para a manutenção de uma *employment brand* atrativa.

O objetivo dos esforços da empresa deve ser encontrar e contratar os melhores e mais brilhantes profissionais que se encaixem no perfil da sua oferta de emprego e na cultura da organização. Eles devem ser não apenas os melhores técnicos de cada área, mas devem ser desafiados pelo trabalho que precisa ser feito e devem-se adaptar ao time, ao departamento e à empresa onde o farão.

Enquanto o processo seletivo colabora para que seja possível distinguir os melhores candidatos que se inscreveram para as vagas disponíveis, é a *employment brand* que assegura a qualidade dos candidatos no campo que está sendo avaliado. Assim, a seleção dependerá da habilidade da empresa em atrair os principais talentos que se encaixem no perfil esperado e persuadi-los a se candidatarem.

### **2.2.1 Programas de *trainee***

Um dos recursos mais utilizados atualmente para atração de talentos às empresas são os programas de *trainee*. Se há apenas sete anos, a média de empresas que promoviam essas seleções de forma estruturada era de quinze a vinte, hoje passa de cinquenta, o que torna a concorrência entre essas companhias muito grande. Com tantas opções de empresas para os jovens se candidatarem, torna-se evidente a importância de uma boa imagem de marca. (DE LUCCA, 2007)

De acordo com Costa (1994), os programas de *trainees* são considerados uma estratégia das grandes empresas na busca de vantagem competitiva para os próximos anos, para ampliação e renovação de quadro gerencial. Trata-se de uma forma de recrutar pessoas de alta qualificação e grande potencial, adequadas às suas necessidades estratégicas.

A palavra de origem inglesa *Trainee*, isto é, “treinando, instruindo ou praticante” (COSTA, 1994, p. 3), tem sido utilizada pelas empresas brasileiras desde a década de 70.

Serson (1973, p. 495) definiu a palavra *trainee* como aquela usada para “designar a situação em que fica a pessoa, com direitos trabalhistas, mas com salário inferior ao cargo que irá ocupar terminada a preparação profissional a ele ministrado pela empresa”.

Considerou também que:

por extensão *trainee* passou a chamar também o trabalhador intelectual que deverá submeter-se, após a admissão, a período longo de treinamento de adaptação, antes de passar a exercer efetivamente o cargo ao qual é destinado, recebendo, durante o treinamento, um salário inferior ao do cargo efetivo. (SERSON, 1973, p. 495)

A definição atual, trazida por Freitas (2005), é de que:

Os Programas de *trainees* têm por objetivo, identificar e recrutar jovens recém formados, com potencial para se tornarem futuros líderes e gestores da empresa. Nesses programas, adotados por muitas empresas brasileiras e estrangeiras de grande porte, o *trainee* experimenta situações de desafio profissional, aprendizagem, maturidade gerencial, integração à cultura da empresa e desenvolvimento de seu potencial. O programa é desenvolvido de modo a possibilitar situações e oportunidades de aprendizagem e formação, que incluem teoria e prática. (p. 13)

Em relação aos processos de aprendizagem a que são submetidos esses jovens profissionais, pode-se destacar Motta (1993):

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo,

fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais, conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais. O aprendizado gerencial envolve, portanto, quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. (p. 73)

A formação de *trainees* varia de empresa para empresa. A média é de um a dois anos, requerendo uma grande mobilização de recursos para tal. Algumas empresas adotam a figura do “gerente orientador”, delegando, dessa forma, responsabilidade e, conseqüentemente, comprometimento com o desenvolvimento do programa. A área de recursos humanos geralmente é a responsável pelo acompanhamento dos *trainees* e avaliação periódica de seus desempenhos, além de promover o *feedback* em relação aos pontos a serem por eles desenvolvidos. (COSTA, 1994, p. 5)

A autora afirma que as empresas, ao adotarem o programa de *trainees*, esperam:

obter mão-de-obra qualificada e sem vícios, além de garantia de continuidade de sua cultura; recursos humanos sempre disponíveis para suas necessidades de expansão; independência do mercado na escolha de sucessores para seus principais cargos: numerosas equipes de empregados com o mesmo tempo de casa, habituados, desde a época do treinamento, à troca de experiência e profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas. (COSTA, 1994, p. 5)

O perfil do profissional *trainee* é de jovens recém-formados em curso superior, com sólida formação acadêmica, inglês fluente e domínio de informática. Essas são consideradas qualificações básicas em um *trainee*, pois se espera desses profissionais habilidades de negociação, trabalho em equipe, comunicação, gestão de projetos, liderança, iniciativa, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, entre outras, consideradas como primordiais para o perfil desejado dos *trainees*.

De acordo com Freitas (2005), os cursos de graduação mais procurados pelas empresas para um *trainee* são Administração e Engenharia, seguidos do curso de Economia. “Algumas empresas aceitam candidatos a *trainees* oriundos de quase todos os cursos de graduação, mas o de Administração é o único presente em todos editais de recrutamento”. (p. 15)

Apesar de diferirem de acordo com a empresa, os processos seletivos usualmente são compostos pelas seguintes etapas: triagem de currículos, provas virtuais (*on line*), dinâmicas de grupo com a participação de Recursos Humanos, avaliação psicológica, entrevista dirigida, painel, entrevistas individuais com os gestores e exames médicos.

Os programas de *trainees* são oportunidades importantes para que jovens possam iniciar suas carreiras nas principais empresas do país, as quais possuem grandes expectativas em relação a eles, levando em conta os altos investimentos nos longos processos de seleção e em treinamentos. Cabe destacar, porém, que esses jovens profissionais também têm altas expectativas em relação às empresas e são muito exigentes.

A grande oferta de programas de *trainees* vindas de empresas com os mais variados perfis permite ao candidato escolher em quais se inscrever, ou seja a seleção é feita por ambas as partes envolvidas no processo de recrutamento.

A Cia. de Talentos, consultoria de Recursos Humanos com atuação no Brasil há dezesseis anos, realiza, anualmente, a pesquisa “Empresa dos Sonhos dos Jovens”. A pesquisa busca identificar quais as melhores empresas para iniciar a carreira na opinião de jovens, por meio da seguinte pergunta: “Qual é a empresa dos seus sonhos e que motivos o levaram a escolhê-la?”. Em 2007, foram ouvidos 16.164 universitários e recém-formados entre 17 e 28 anos de idade, de todo o Brasil. (MIRANDA, 2007, p. C9)

A pesquisa deste ano demonstrou que a base de exigências e expectativas dos jovens é formada pela junção de fatores objetivos, como desafios, oportunidades de crescimento, salário e infra-estrutura de trabalho, além de fatores emocionais, o que abrange a preocupação com a boa imagem da empresa no mercado. Constatou-se que 60% dos entrevistados consideraram importante que as companhias possuam uma imagem de responsabilidade social, respeito ao meio ambiente e incentivo à cultura e ao esporte.

Na figura 1, vê-se os principais motivos de escolha dos jovens em relação a empresas, ao longo dos últimos anos.

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infraestrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios

Figura 1 – Motivos de escolha de uma empresa para trabalhar.  
Fonte: MIRANDA, 2007, p. C9.

O *ranking* das empresas dos sonhos dos jovens brasileiros ficou estruturado da seguinte forma, da primeira à décima colocada: Petrobrás, Unilever, Companhia Vale do Rio Doce, Natura, Nestlé, Microsoft, Google, TV Globo, IBM e Gerdau, que, pela primeira vez, ficou entre as dez primeiras colocadas (MIRANDA, 2007, p. C9).

### 2.2.2 Programa Futuro Gerdau *Trainees*

O Grupo Gerdau teve origem no estado do Rio Grande do Sul, há cento e seis anos, com a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, pertencente a João e Hugo Gerdau. Atualmente, o grupo siderúrgico está entre os principais produtores de aço do mundo, sendo o maior produtor do segmento de aços longos no continente americano. A expansão para outros países – atualmente possui operações em treze países nas Américas, Europa e Ásia – está alinhada à visão estratégica do Grupo: ser uma siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor. (PERFIL CORPORATIVO DO GRUPO GERDAU, 2007)

A Gerdau tem capacidade instalada de produção de 20,2 milhões de toneladas de aço por ano, e, em 2006, gerou um faturamento de mais de R\$ 27 bilhões e lucro líquido de R\$ 3,2 bilhões.

Os mais de 35 mil colaboradores do Grupo Gerdau trabalham alinhados à missão e aos valores da empresa:

– **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**. (RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO GERDAU, 2006)

– **Valores:**

**CLIENTE** satisfeito

**SEGURANÇA TOTAL** no ambiente de trabalho

**PESSOAS** comprometidas e realizadas

**QUALIDADE** em tudo que faz

**EMPREENDEDORISMO RESPONSÁVEL**

**INTEGRIDADE**

**CRESCIMENTO e RENTABILIDADE**. (RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO GERDAU, 2006)

Para dar continuidade ao processo de internacionalização do Grupo e buscar a excelência em processos, a Gerdau, cada vez mais, desenvolve sistemas globais de gestão de pessoas, com o objetivo de formar profissionais diferenciados, capazes de agregar valor ao negócio.

Nesse contexto está inserido o Programa Futuro Gerdau *Trainees*, que há mais de trinta anos forma jovens potenciais. Ao longo de dois anos, esses jovens recém-formados atuam com profissionais experientes, o que ajuda a capacitá-los para o dia-a-dia do negócio, preparando-os para os desafios futuros. (RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO GERDAU, 2006)



Conforme dados do Relatório Anual do Grupo Gerdau de 2006, houve 15.724 candidatos inscritos no programa, os quais concorreram a 139 vagas em todo o Brasil. Essas vagas concentram-se principalmente no Rio Grande do Sul, estado onde está localizada a sede do Grupo, além de duas importantes usinas siderúrgicas – Gerdau Riograndense e Gerdau Aços Especiais Piratini – e em Minas Gerais, onde se localiza a maior planta siderúrgica do Grupo.

De acordo com o manual de *trainees* da Gerdau, os objetivos do programa são:

- ser a principal fonte de entrada de jovens potenciais na empresa;
- possibilitar a jovens potenciais vivenciar a realidade de uma empresa, objetivando prepará-los para assumir futuras posições estratégicas;
- desenvolver uma visão sistêmica do Negócio, com comportamento e atitudes adequados às competências e ao desempenho para uma empresa de classe mundial (NA TRILHA DO SUCESSO, *TRAINEES*, 2006)

A Gerdau realiza o Programa Futuro Gerdau *Trainees* anualmente e busca jovens com formação, especialmente, em administração e nas mais variadas engenharias. O perfil de *trainee* exigido pela Gerdau é de jovens recém-formados, entre 20 e 30 anos de idade, que possuam domínio de inglês e de ferramentas de informática. (GERDAU, 2007)

A divulgação do programa ocorre, anualmente, nos meses de julho e agosto, quando do início do período de inscrições, que se estende até setembro.

O Grupo Gerdau faz contínuas avaliações do programa e acompanha as tendências de mercado, além de investir financeiramente de forma muito expressiva no mesmo.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido foi dirigido à empresa Gerdau, multinacional brasileira, cuja sede está instalada na Avenida Farrapos n.º 1.811, em Porto Alegre, RS. A pesquisa adotada foi do tipo exploratória e visou dar-lhe condições para buscar maior conhecimento sobre o tema em questão.

Malhotra (2006) considera que esse tipo de pesquisa caracteriza-se por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

Mattar (2001) lembra que, nas pesquisas exploratórias, o importante é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a serem investigados, e não tomá-los como verdades.

Foram realizados levantamentos em fontes secundárias que compreenderam a revisão de literatura pertinente, a qual identificou trabalhos relacionáveis sobre os temas “imagem de marca” e “programas de *trainees*”, a partir de livros, revistas especializadas, dissertações e monografias apresentadas em universidades, e de informações publicadas pela empresa em foco. Foram levantadas bibliografias de pesquisas efetuadas sobre o tema em estudo.

Como levantamento de experiência, a pesquisadora participou, na condição de ouvinte, de uma pesquisa realizada pela Gerdau junto a um grupo focal constituído de oito *trainees* da empresa, cujo objetivo era identificar os atrativos que os fizeram optar pela mesma.

#### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base nos conceitos estudados na revisão de literatura. Além das questões sobre dados pessoais,

necessárias para possíveis cruzamentos de dados na fase de análise e interpretação dos resultados, o questionário (apêndice A) teve a seguinte estrutura:

- questões sobre a marca alvo deste estudo, que buscaram compreender as associações que o público faz em relação à mesma. Para elaboração das perguntas, levou-se em consideração a missão, a visão e os valores da empresa;
- questões relacionadas aos atrativos que a Gerdau oferece em termos de trabalho na empresa. Essas perguntas foram elaboradas com base nos dados revelados pela pesquisa realizada pela Cia. de Talentos, consultoria de Recursos Humanos, que ouviu 16.164 universitários entre 17 e 28 anos, em todos os estados brasileiros, no primeiro semestre de 2007. As perguntas abordam os motivos que levam jovens a definir a empresa ideal onde trabalhar; e
- questões sobre o programa Futuro Gerdau Trainees, que, anualmente, oferece uma média de 150 vagas de trabalho a jovens recém-formados, principalmente a administradores e engenheiros.

Nas questões objetivas relativas aos atrativos que a Gerdau oferece em termos de trabalho na empresa e ao Programa Futuro Gerdau *Trainees* foi adotada uma escala de avaliação verbal, a qual, segundo Mattar (2001), compreende a apresentação de opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais. Neste caso específico, a escala constou das opções “concordo totalmente”, “concordo”, “não concordo e nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente”.

### 3.2 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE COLETA

Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, foi executado um pré-teste, que, segundo Malhotra (2006), tem como objetivo identificar e suprimir problemas potenciais e aprimorar o questionário de pesquisa. O pré-teste foi realizado com um grupo de 14 estudantes universitários.

A turma de alunos do curso de Engenharia Mecânica da Universidade do Vale do Rio dos Sinos respondeu aos questionários, sendo a última questão aberta e permitiu que eles destacassem as perguntas que tiveram dificuldade em entender e responder. Não foram registrados problemas de entendimento das questões.

Em análise posterior ao recolhimento dos questionários, foram identificados problemas no *layout* das perguntas e espaços para respostas. Alguns alunos haviam deixado em branco uma questão por não terem visto a linha destinada à resposta. Foi feita a troca por uma linha pontilhada, com maior destaque no corpo do questionário.

### 3.3 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Foi definido realizar uma pesquisa não probabilística básica, por conveniência. Segundo Mattar (2001), a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. É aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Amostras por conveniência prestam-se muito bem aos objetivos da pesquisa exploratória, e não são recomendadas para pesquisas conclusivas. Fonseca e Martins (1996) alerta que não há formas de se generalizar os resultados obtidos na amostra para o todo da população quando se opta por este método de amostragem.

A população para composição dessa amostra é formada por acadêmicos de cursos de interesse para o programa de *trainees* da Gerdau. A pesquisa de campo tomou como base grupos de alunos de quatro universidades gaúchas, pertencentes aos cursos de administração, engenharia civil e engenharia mecânica, totalizando nove turmas, as quais eram constituídas por diferentes números de integrantes.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período de 18 de outubro a 7 de novembro de 2007. Na semana anterior ao início da pesquisa, foram contatados, via telefone e e-mail, os coordenadores dos cursos de Administração, Engenharia Mecânica e Engenharia Civil das universidades Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O contato inicial junto aos coordenadores de curso era necessário para obter autorização das faculdades para realização da pesquisa e agendar um horário com as turmas. Foram selecionadas turmas do último ano dos cursos, perfil próximo ao desejado nas seleções de *trainees*.

Com auxílio dos professores, a pesquisadora era apresentada às turmas e distribuía os questionários aos alunos. Após, aproximadamente, cinco minutos, os questionários eram recolhidos.

### 3.5 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram agrupados na forma de tabelas, usando o *software* Microsoft Excel 2003. Foram analisados à luz da revisão de literatura realizada e das relações que os mesmos expressaram em gráficos que facilitaram a leitura dos resultados. Para interpretação das respostas à questão de número três, que previa associações livres, foi necessário criar categorias de palavras, que foram agrupadas por semelhança.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e análise desta pesquisa estão apresentados na forma de tabelas e gráficos, organizados em quatro partes: perfil da amostra; associações dos respondentes relacionadas à marca Gerdau; percepção dos entrevistados a respeito de atrativos funcionais oferecidos pela empresa; e conhecimento dos respondentes sobre o Programa Futuro Gerdau *Trainees*.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Foram aplicados 338 questionários, entre os quais 17 foram desconsiderados, sendo 13 porque os respondentes tinham mais de 30 anos e, portanto, estavam fora da faixa etária contemplada nos programas de *trainees*, e 4 porque foram respondidos de maneira incompleta. A amostra ficou definida com 321 respondentes. Cabe destacar, entretanto, que a questão de número 1 - “Você conhece a Gerdau?” foi respondida afirmativamente em todos os questionários aplicados.

QUESTIONÁRIOS	QUANTIDADE
Aplicados	338
Respondidos de forma incompleta	4
Com respondentes fora do perfil da amostra	13
Validados	321

Figura 2 – Demonstrativo da situação dos questionários aplicados.  
Fonte: tabulação do questionário.

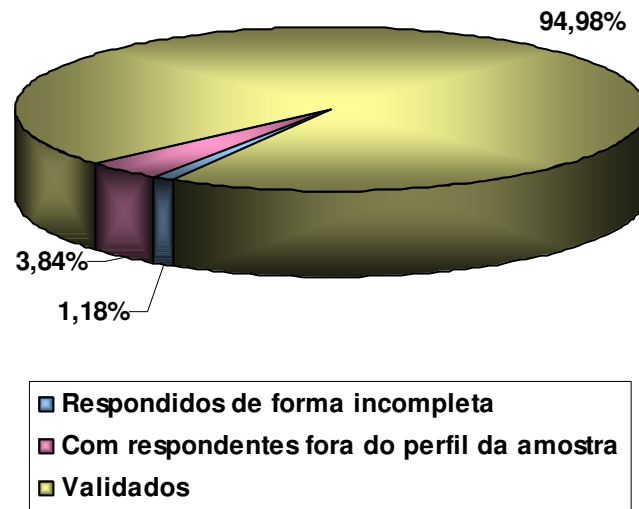


Figura 3 – Demonstrativo da situação dos questionários aplicados.  
Fonte: coleta de dados n=338

#### 4.1.1 Distribuição dos respondentes por universidade e por curso de graduação

A distribuição dos 321 acadêmicos entrevistados apresenta uma relação de equilíbrio entre as quatro universidades consideradas, sendo que a Vale do Rio dos Sinos e a Luterana do Brasil contaram com o mesmo número de respondentes. O curso de graduação com maior número de entrevistados foi o de Administração, seguido das Engenharias Mecânica e Civil, nessa ordem.

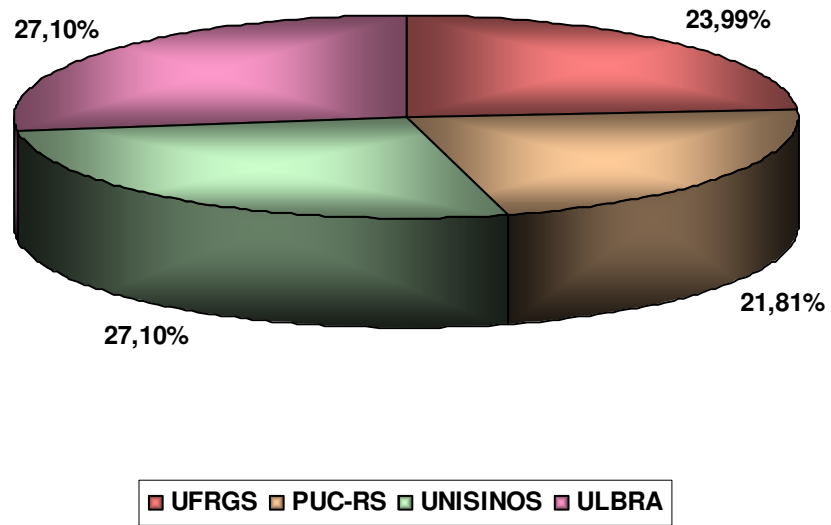


Figura 4 – Distribuição dos respondentes por universidade.  
Fonte: coleta de dados n=321

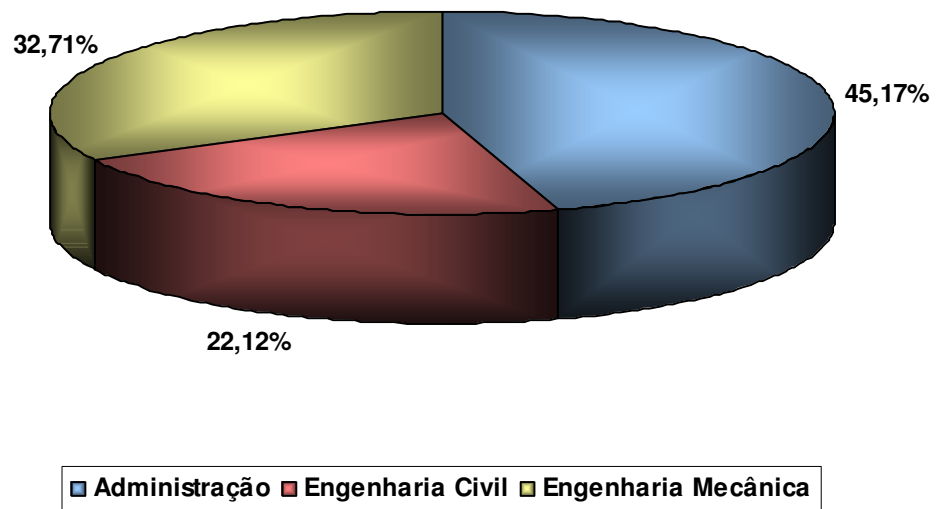


Figura 5 – Distribuição dos respondentes por curso de graduação.  
Fonte: coleta de dados n=321.



#### 4.1.2 Distribuição dos respondentes por sexo

A maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, totalizando 229 questionários respondidos. O curso de Administração mostrou equilíbrio na distribuição entre homens e mulheres, enquanto nos cursos de Engenharia o número de entrevistados do sexo masculino foi notadamente superior, em especial na Mecânica. A universidade com maior número de entrevistados do sexo feminino foi a ULBRA e a com maior número do sexo masculino foi a UNISINOS.

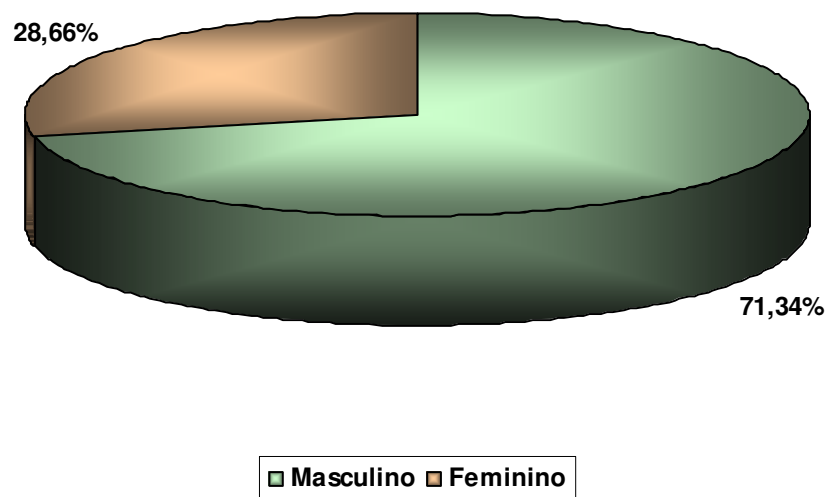


Figura 6 – Distribuição dos respondentes por sexo.  
Fonte: coleta de dados n=321.

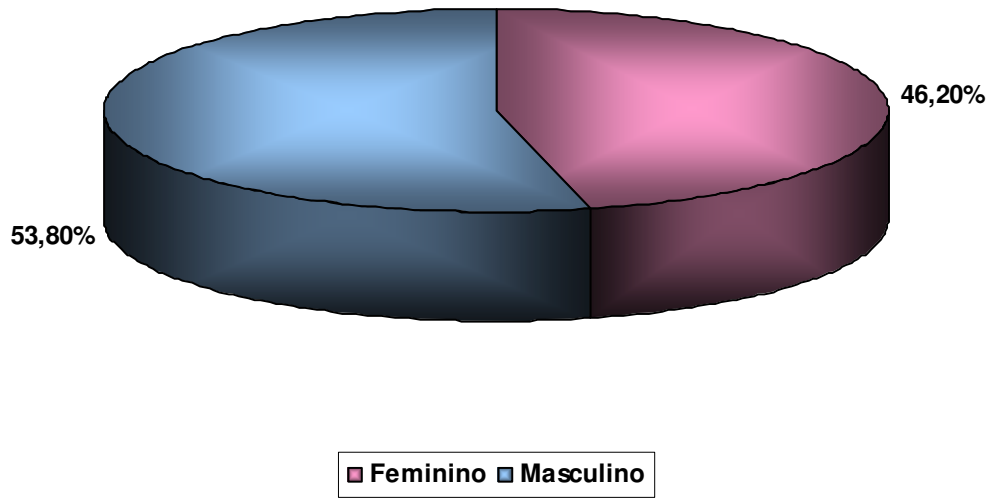


Figura 7 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Administração.  
Fonte: coleta de dados n=145.

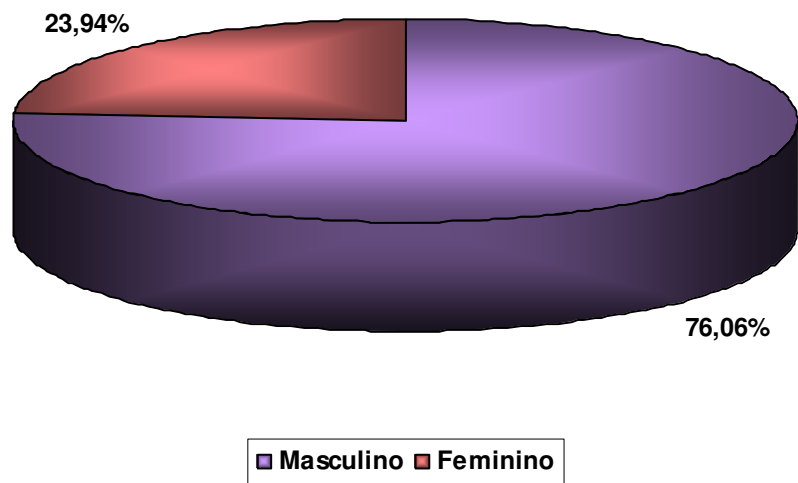


Figura 8 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Engenharia Civil.  
Fonte: coleta de dados n=71.

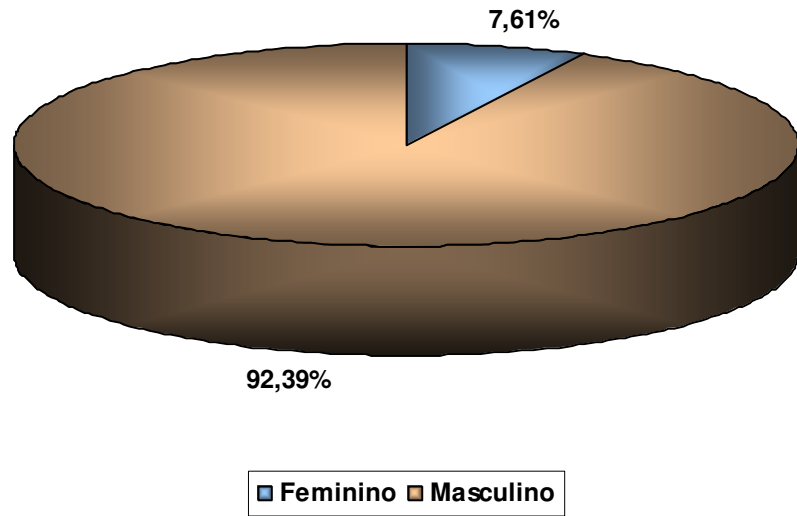


Figura 9 – Distribuição dos respondentes por sexo por curso – Engenharia Mecânica.  
Fonte: coleta de dados n=105.

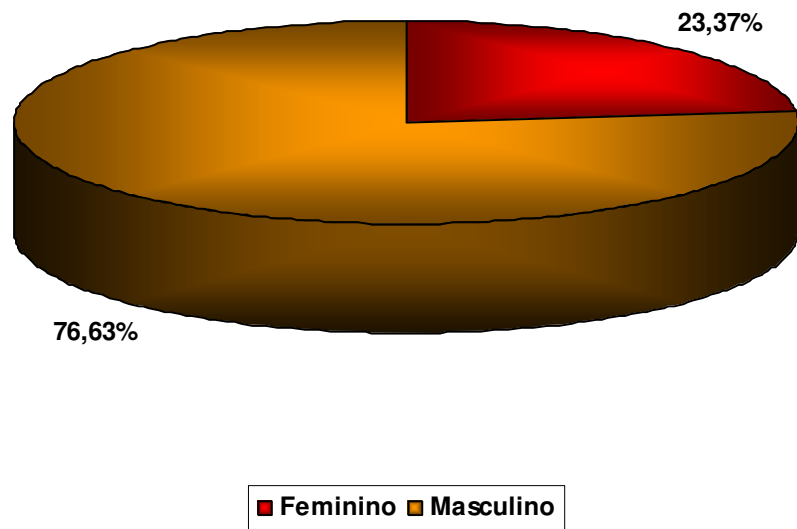


Figura 10 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – UFRGS.  
Fonte: coleta de dados n=77.

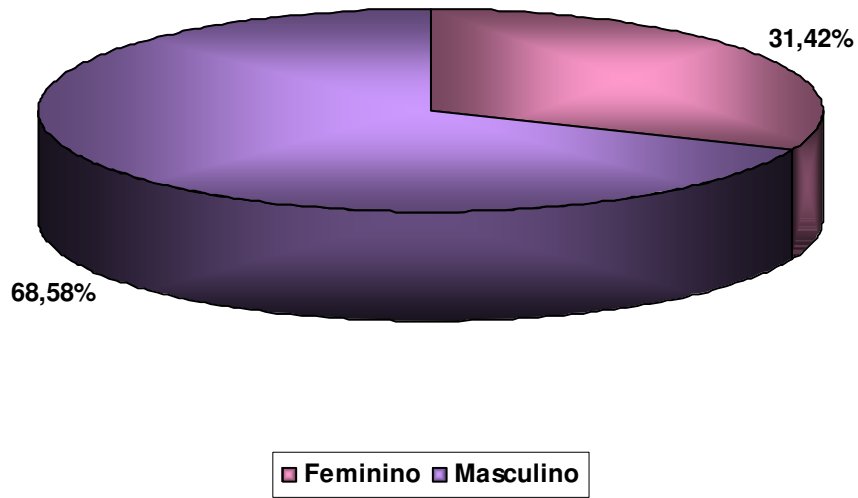


Figura 11 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – PUC.  
Fonte: coleta de dados n=70.

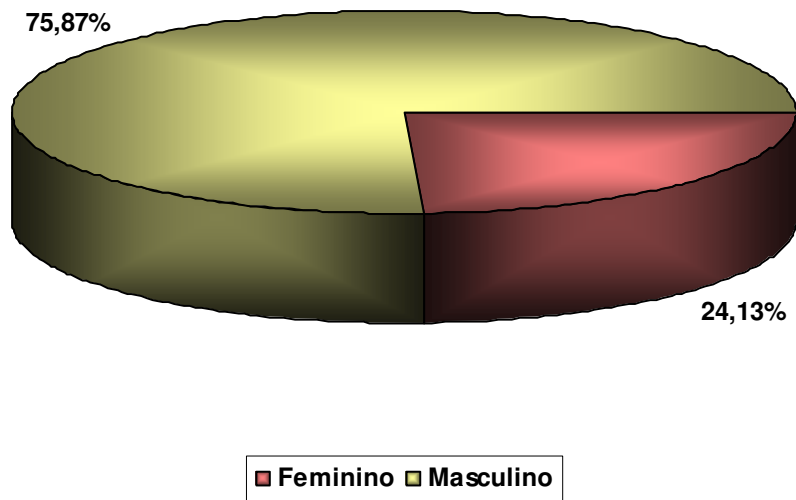


Figura 12 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – UNISINOS.  
Fonte: coleta de dados n=87.

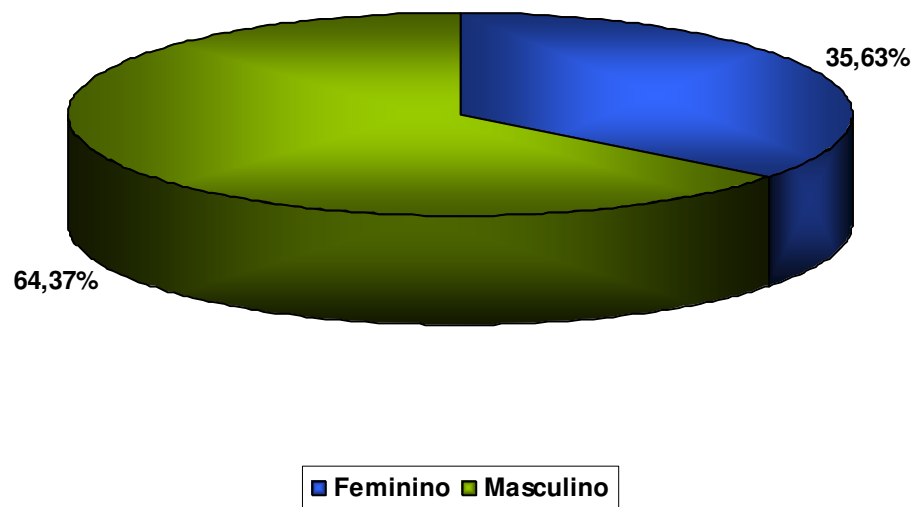


Figura 13 – Distribuição dos respondentes por sexo por universidade – ULBRA.  
Fonte: coleta de dados n=87.

#### 4.1.3 Distribuição dos respondentes por idade

A faixa etária predominante entre os respondentes foi de 20 a 25 anos, sendo 22 anos a idade com maior número de entrevistados, o que correspondeu a 15,27% da amostra.

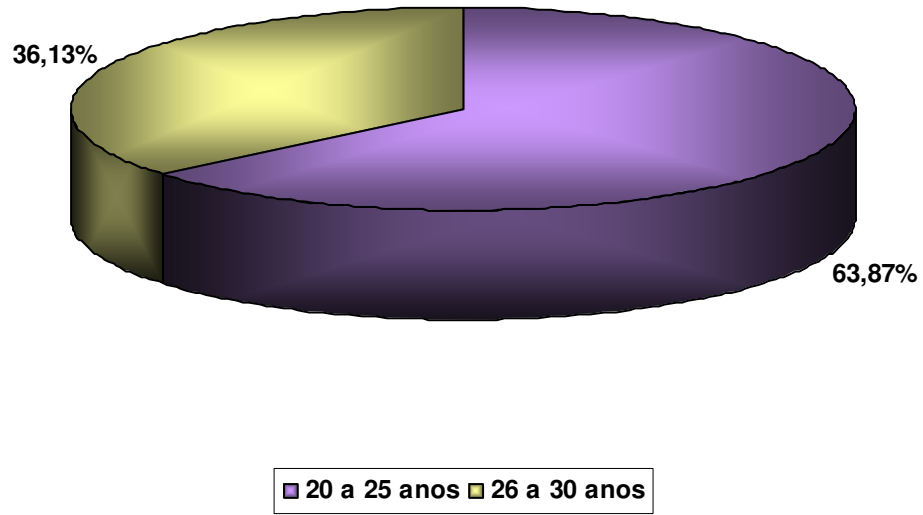


Figura 14 – Distribuição dos respondentes por faixa etária.  
Fonte: coleta de dados n=321.

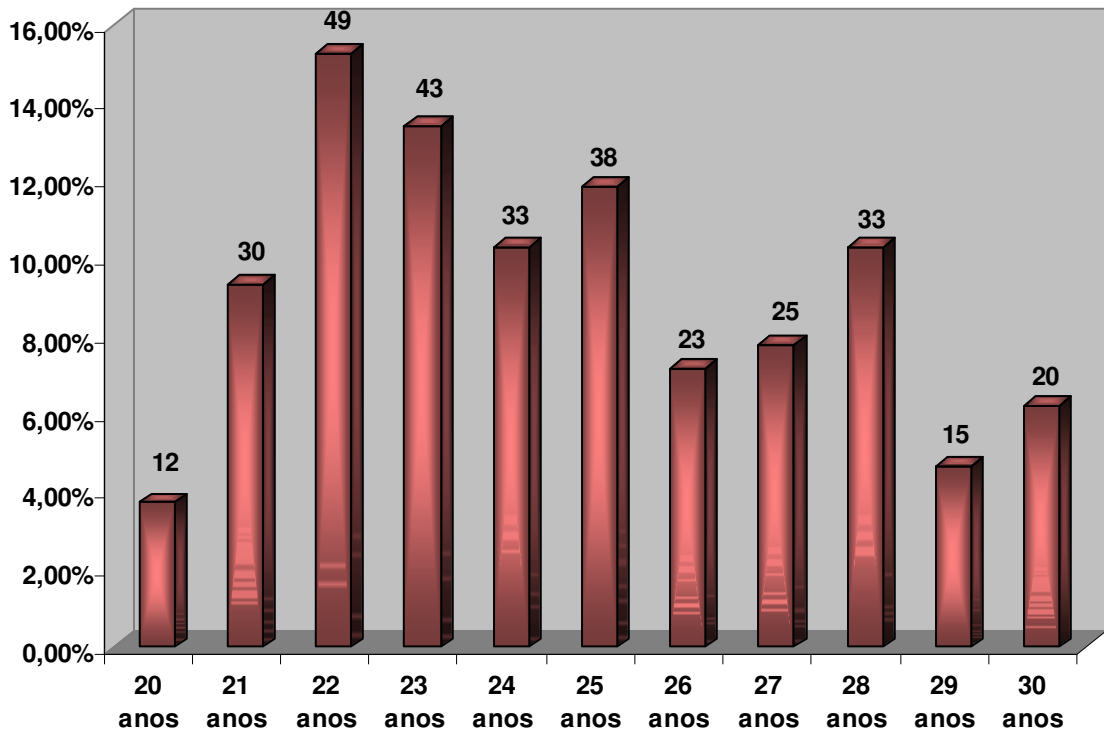


Figura 15 – Distribuição dos respondentes por idade.  
Fonte: coleta de dados n=321.

#### 4.1.4 Distribuição dos respondentes por experiência em estágios e trabalho

A pesquisa apontou que 79,12% dos entrevistados estagiam ou fizeram estágios anteriormente e que 87,22% trabalham ou já trabalharam, ou seja, a maior parte da amostra já teve experiência profissional.

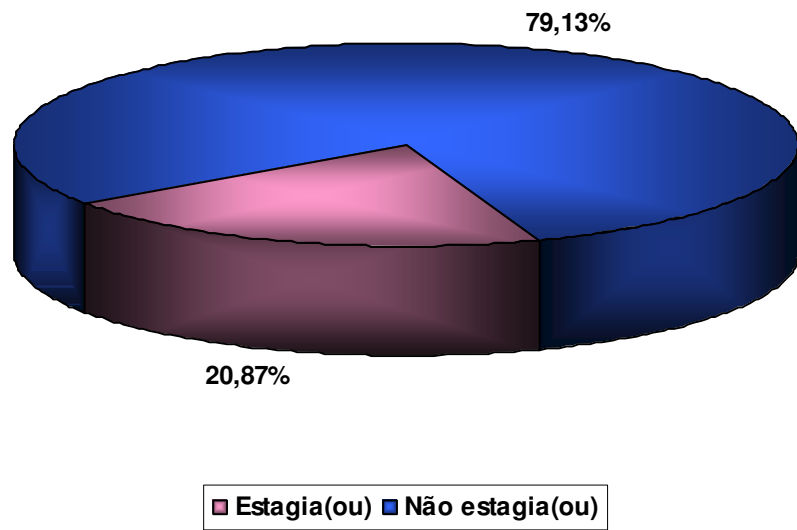


Figura 16 – Distribuição dos respondentes que estagiam ou já estagiaram.  
Fonte: coleta de dados n=321.

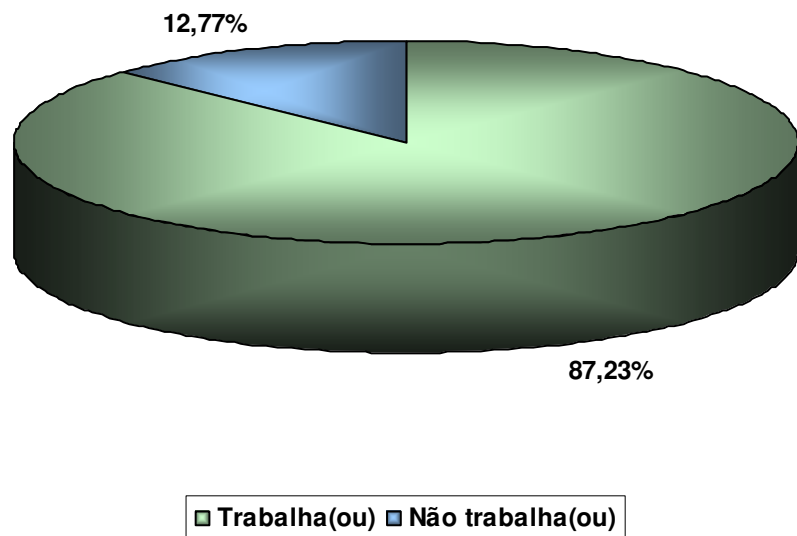


Figura 17 – Distribuição dos respondentes que trabalham ou já trabalharam.  
Fonte: coleta de dados n=321

#### 4.1.5 Distribuição dos respondentes por atuação profissional junto à Gerdau

A pesquisa apontou que 2,18% dos respondentes tiveram experiência de estágio ou trabalho na Gerdau, o que correspondeu a 7 entrevistados. Entre esses, 5 são alunos do curso de Engenharia Mecânica, sendo 2 da UFRGS e 3 da UNISINOS, 1 do curso de Administração da UFRGS e 1 da Engenharia Civil da PUC. Todos são do sexo masculino.

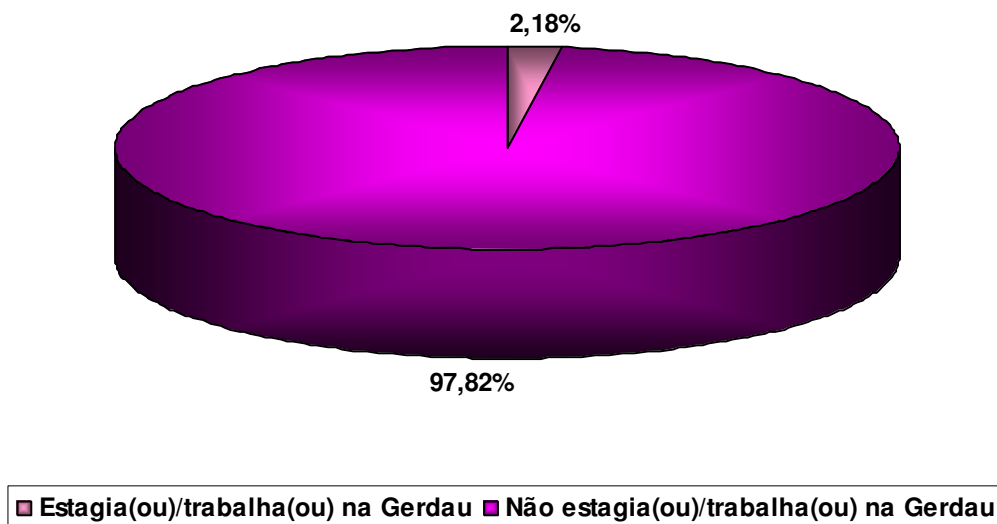


Figura 18 – Distribuição dos respondentes que estagiam(aram) ou trabalham(aram) na Gerdau.  
Fonte: coleta de dados n=321.

#### 4.2 ASSOCIAÇÕES DOS RESPONDENTES RELACIONADAS À MARCA GERDAU

Imagem de marca pode ser definida como as percepções refletidas pelas associações que estão na memória das pessoas, conforme Keller (2006). O objetivo estratégico da área de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa da Gerdau é assegurar que a sua imagem esteja alinhada aos valores do Grupo e gere



reputação positiva nos âmbitos global e local (GERDAU BUSINESS SYSTEM, 2006).

#### **4.2.1 Categorização das associações livres**

A forma mais simples e, geralmente, mais poderosa de verificar associações a marcas envolve tarefas de associação livre, nas quais se pergunta o que vem à mente do indivíduo quando ele pensa na marca, sem mais indicações ou pistas. O propósito de fazer associações livres é identificar a gama de possibilidades de associações de marca que há na mente dos indivíduos, e é também uma forma de indicar a força, a favorabilidade e a exclusividade das associações feitas (KELLER, 2006).

As associações livres feitas à marca Gerdau, nesta pesquisa, foram organizadas em categorias para facilitar a análise e interpretação destas, seguindo a recomendação de Gil (1995). As categorias, a seguir apresentadas, foram criadas para indicar a forma como os respondentes percebem a marca Gerdau. Agrupar palavras por semelhança de significado ou intenção é uma tarefa complexa, na medida em que representam as diferentes interpretações que foram dadas pelos entrevistados. As palavras utilizadas nas respostas da questão de número 3 do questionário aplicado, que se refere exatamente às associações livres feitas à marca, indicaram que estas são 99,69% positivas, exceção feita ao respondente que utilizou a expressão “preço do aço” e identificou a associação como negativa.

As categorias foram formadas a partir do exame da relação que cada palavra poderia ter com a “visão”, “missão” e “valores” definidos pela empresa. As palavras que não se enquadraram nesses grupos formaram outras categorias, segundo, apenas, as semelhanças guardadas entre elas. Foram compostas oito categorias, destacando-se “produto e mercado”, com mais de 50% dos termos citados, seguida das categorias “valores corporativos” e “visão”.

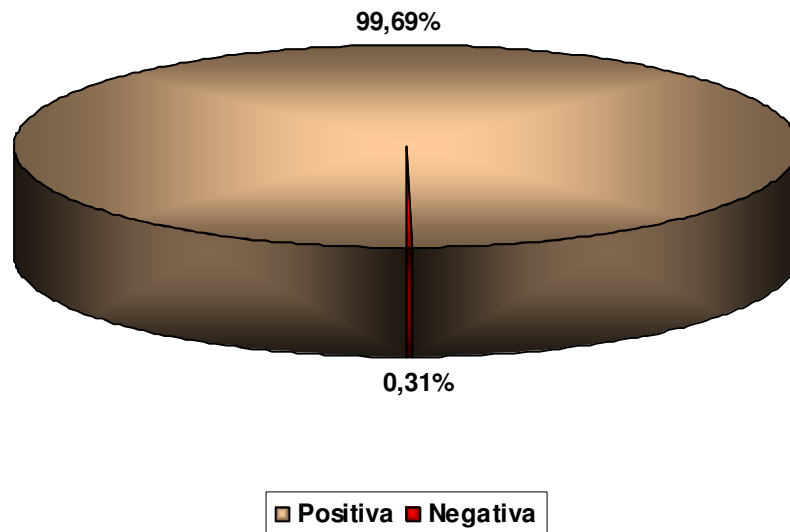


Figura 19 – Relação entre associações positivas e negativas em relação à marca Gerda.  
Fonte: coleta de dados n=321.

Tabela 1 – Categorias criadas para agrupar as associações livres

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
PRODUTO E MERCADO	180	56,09
VALORES CORPORATIVOS	55	17,1
VISÃO	41	12,73
FAMÍLIA GERDAU	14	4,36
PATAMAR ATINGIDO PELA EMPRESA	11	3,41
PROCESSO PRODUTIVO	8	2,48
MISSÃO	7	2,17
REGIONALIZAÇÃO DA MARCA	5	1,55
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>	<b>99,89</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.2.1.1 Produto e mercado

Keller (2006) considera que a lembrança da marca de uma empresa está relacionada à habilidade do consumidor em reter na memória a categoria de produtos que comercializa. Na maioria das pesquisas *Top of Mind*, o entrevistador refere a categoria de produto, e o entrevistado responde qual marca associa a ela. Nesta pesquisa, foi mencionada a marca Gerda, e o respondente referiu os

produtos que a empresa comercializa, palavras relacionadas ao seu mercado de atuação e à posição que ocupa no mesmo.

A palavra Aço foi, notadamente, a mais empregada pelos entrevistados para expressar a associação que fazem à marca Gerdau em todos os cursos que participaram da amostra. Foram citados diversos tipos de produtos como, por exemplo, barra de aço, vergalhão, prego, perfis, chapas de aço, porém, entre as marcas atribuídas pela Gerdau aos seus produtos, foi citada apenas a GG-50, que se refere a um tipo de vergalhão. Apareceu quatro vezes, tendo sido citada três no curso de Administração e uma no de Engenharia Mecânica. Considerando que essa foi a única marca anunciada pela empresa em mídia de massa, cuja campanha foi veiculada nos anos de 2005 e 2006, era de esperar que fosse mais citada. Em relação ao mercado de atuação só foi lembrada a construção civil, não tendo ocorrido citações aos mercados da agropecuária e das variadas indústrias que a Gerdau atende.

Tabela 2 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Produto e Mercado

PRODUTO E MERCADO	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
AÇO (S)	138	42,99
FERRO	12	3,79
VERGALHÃO	5	1,56
PREGO (S)	4	1,24
GG 50	4	1,24
TRADIÇÃO/TRADIÇÃO NO MERCADO	4	1,24
METAIS	2	0,62
AÇO PARA CONSTRUÇÃO	2	0,62
CONSTRUÇÃO CIVIL	2	0,62
BARRAS DE AÇO	2	0,62
PREÇO DO AÇO	1	0,31
PERFIS E CHAPAS DE AÇO	1	0,31
PEÇAS	1	0,31
ARMADURA	1	0,31
MAIOR FABRICANTE DE VERGALHÕES DO PAÍS	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>56,09</b>

Fonte: coleta de dados (n = 321).

#### **4.2.1.2 Valores corporativos**

Urde (2003) define valores como conceitos que resumem a identidade de uma marca corporativa e como diretrizes para o processo de construção das marcas, sendo os mesmos vitais para a continuidade, consistência e credibilidade no processo de criação de valor. Aaker (2002) considera identidade de marca como um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista ambiciona criar ou manter. A imagem é percebida a partir da construção da identidade da marca e do repertório do indivíduo. Blikstein (2002) conceitua repertório como rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos etc. que o indivíduo possui. A pesquisa realizada aponta associações dos respondentes à marca Gerdau, que estão relacionadas aos valores definidos pela empresa, razão pela qual foram agrupadas nesta categoria. A palavra qualidade foi citada 25 vezes, sugerindo que a imagem Gerdau está, de fato, alinhada aos valores que o Grupo definiu, como por exemplo “Qualidade em tudo o que faz”.

Considerando o conjunto das oito categorias definidas, “Qualidade” é a segunda palavra mais citada, ficando abaixo, apenas, da palavra “aço”. Essa associação pode estar também relacionada ao forte apoio que a Gerdau proporciona aos programas de qualidade existentes em vários estados brasileiros, a exemplo do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

As palavras dinheiro, lucro, grana, estabilidade financeira e empresa lucrativa totalizaram 3,37 % e foram reunidas levando em consideração o valor “rentabilidade” definido pela empresa. Outro valor estabelecido pelo Grupo é “pessoas comprometidas e realizadas”, o que determinou a inclusão da palavra/expressão “Ótima empresa para trabalhar” na categoria em questão.

Tabela 3 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Valores Corporativos

VALORES CORPORATIVOS	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
QUALIDADE	25	7,78
DINHEIRO	7	2,18
COMPETÊNCIA	5	1,56
SOLIDEZ	3	0,93
LUCRO	2	0,62
CRESCIMENTO	2	0,62
SEGURANÇA	1	0,31
CREDIBILIDADE	1	0,31
EMPRESA CRESCENTE NO MERCADO	1	0,31
EMPREENDEDORISMO	1	0,31
EXCELÊNCIA	1	0,31
EFICIÊNCIA	1	0,31
GRANA	1	0,31
ESTABILIDADE FINANCEIRA	1	0,31
EMPRESA LUCRATIVA	1	0,31
ÓTIMA EMPRESA PARA TRABALHAR	1	0,31
MODELO DE GESTÃO	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>17,1</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.2.1.3 Visão

A visão é o sonho de uma organização. É o objetivo de longo prazo mais desejado por todos os acionistas e colaboradores, que direciona a criatividade e os recursos (DRUCKER, 1998). A visão traduz o que a organização anseia e almeja como resultado.

Está presente na visão do Grupo Gerdau ser uma empresa siderúrgica global (RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO GERDAU, 2006). As palavras que expressam as associações que os respondentes fazem à marca sugerem que a mesma está sendo vista como uma organização que já é grande e líder no seu ramo de atividade mas continua a crescer, buscando a internacionalização.

Tabela 4 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Visão

VISÃO	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
GRANDE EMPRESA	10	3,11
LIDERANÇA	7	2,18
MULTINACIONAL	6	1,86
GRANDEZA	3	0,93
POTÊNCIA	3	0,93
GLOBAL/GLOBALIZAÇÃO	2	0,62
INTERNACIONALIZAÇÃO	1	0,31
EXPANSÃO	1	0,31
GRANDE	1	0,31
COMPLEXO EMPRESARIAL	1	0,31
GRANDE CORPORAÇÃO	1	0,31
EVOLUÇÃO	1	0,31
PROSPERIDADE	2	0,62
MUNDO	1	0,31
MELHOR NO SEGMENTO	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>12,73</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.2.1.4 Família Gerdau

Keller (2006) define que personalidade de marca são as características ou traços humanos que podem ser atribuídos à mesma. A tabela abaixo demonstra que as pessoas associam a Gerdau ao senhor Jorge Gerdau Johannpeter, que atuou como presidente da empresa de 1983 a 2006. É possível que a associação se deva ao fato de ele ter o nome Gerdau como um dos seus sobrenomes, bem como às características pessoais que deixou transparecer ao longo da sua gestão. Segundo Naiditch (2007), Jorge Gerdau foi escolhido um dos seis empresários brasileiros mais influentes nos últimos quarenta anos, numa eleição feita com as quinhentas maiores companhias do país. Entre as associações feitas, a família foi citada duas vezes, o que pode estar ligado ao fato da empresa ser controlada pela família, que detém a maior parte das ações.

Tabela 5 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Família Gerdau

FAMÍLIA GERDAU	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
JORGE	5	1,56
JOHANNPETER	5	1,56
FAMÍLIA/FAMILIAR	2	0,62
PETER (DONO)	1	0,31
GERDAU (PESSOA)	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>4,36</b>

Fonte: coleta de dados (n= 321).

#### 4.2.1.5 Patamar atingido pela Empresa

“Sucesso” e “poder” constituíram uma categoria própria que revela a percepção da imagem feita por 3,41% dos entrevistados. A palavra “sucesso” poderia estar relacionada a resultados, tendo em vista que a empresa tem divulgado, na imprensa, os seus balanços trimestrais, sempre positivos, e “poder” poderia estar relacionada à família, ao crescimento e aos recursos financeiros.

Tabela 6 - Associação livre à marca Gerdau – categoria Patamar Atingido pela Empresa

PATAMAR ATINGIDO PELA EMPRESA	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
SUCESSO	6	1,86
PODER	5	1,55
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>3,41</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.2.1.6 Processo produtivo

A marca Gerdau foi associada ao processo produtivo que desenvolve por oito respondentes, todos pertencentes aos cursos de Engenharia, referência essa que não surpreende considerando o currículo do curso acadêmico mencionado.

Tabela 7 – Associações livres à marca Gerdau – categoria Processo Produtivo

PROCESSO PRODUTIVO	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
METALÚRGICA	3	0,93
METALURGIA	2	0,62
FUNDIÇÃO	1	0,31
FÁBRICA	1	0,31
TECNOLOGIA	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2,48</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.2.1.7 Missão

A missão é o que define o sentido da existência da organização, respondendo a pergunta “Para que existimos?” (DRUCKER, 1998). Expressa o foco da empresa e por consequência integra a sua marca.

A atividade básica do Grupo é a produção de aço, portanto o foco é a siderurgia. As palavras “siderúrgica” e “siderurgia” estão agrupadas com “desenvolvimento”, em virtude de que a missão da Gerdau está integrada ao desenvolvimento sustentado da sociedade.

Tabela 8 - Associações livres à marca Gerdau – categoria Missão

MISSÃO	FREQUÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
SIDERÚRGICA	3	0,93
SIDERURGIA	2	0,62
DESENVOLVIMENTO	2	0,62
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2,17</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).



#### 4.2.1.8 Regionalização da marca

Keller (2006) refere que além do nome da empresa que faz os produtos, o país ou a área geográfica de onde ela vem originalmente pode ligar-se à marca e gerar associações secundárias. Exemplos de associação ao país são os ternos italianos, a tecnologia japonesa, o perfume francês. É possível relacionar marcas e categorias de produtos a regiões, estados ou cidades. Os respondentes associaram cinco vezes a Gerdau ao seu estado de origem, o Rio Grande do Sul.

Tabela 9 - Associações livres à marca Gerdau – categoria Regionalização da Marca

REGIONALIZAÇÃO DA MARCA	FREQÜÊNCIA	
	NÚMERO DE REPETIÇÕES	PORCENTAGEM (%)
RIO GRANDE DO SUL	1	0,31
MULTINACIONAL GAÚCHA	1	0,31
GAÚCHA	1	0,31
EMPRESA REFERÊNCIA NO ESTADO	1	0,31
EMPRESA GAÚCHA	1	0,31
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1,55</b>

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.3 ATIVIDADES RELACIONADAS À MARCA GERDAU

A questão de número 4 do questionário identificou as atividades que os respondentes relacionam à Gerdau. Os dados obtidos podem ser organizados em três grupos, sendo o primeiro formado por construção civil, metalurgia e siderurgia, o segundo por comércio e mineração e o terceiro por agricultura, geração de energia, consultoria e extração de petróleo. As duas últimas atividades não têm relação com a Gerdau, razão pela qual foram as menos apontadas. Os percentuais apresentados na tabela abaixo revelam que a maioria dos entrevistados tem conhecimento das atividades que a Gerdau desenvolve.

Tabela 10 – Atividades relacionadas à Gerdau

ATIVIDADES	OCORRÊNCIAS	PORCENTAGEM
CONSTRUÇÃO CIVIL	232	72,27%
METALURGIA	229	71,33%
SIDERURGIA	218	67,91%
COMÉRCIO	64	19,93%
MINERAÇÃO	47	14,64%
AGRICULTURA	15	4,67%
GERAÇÃO DE ENERGIA	10	3,11%
CONSULTORIA	8	2,49%
EXTRAÇÃO DE PETRÓLEO	5	1,55%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>828</b>	

Fonte: coleta de dados (n=321).

A palavra “siderurgia” está na missão e na visão da empresa, mas foi menos relacionada que a construção civil. Historicamente, a Gerdau investe em comunicação do GG-50 (vergalhão de aço para concreto armado). Criou a marca e desde 1992 anuncia em mídia de massa, o que pode ter tido influência na percepção dos entrevistados. A Gerdau tem atividades predominantemente siderúrgicas, entretanto, iniciou como metalúrgica, fabricando pregos, e mantém como uma das suas razões sociais o nome “Metalúrgica Gerdau S.A”.

#### 4.4 LOGOTIPO DA GERDAU

Segundo Perez e Bairon (2002, p. 66), a representação visual de um nome agrega novas camadas de significação a ele, que vão além do signo puramente verbal. O logotipo “reforça a individualidade do nome ao incorporar atributos de identidade institucional”.

As associações de marcas, de acordo com Keller (2006), quanto mais fortes, favoráveis e exclusivas, mais facilmente são lembradas pelo indivíduo que passa a identificar os elementos que a compõem como o nome, logotipo, símbolo, personagem, *slogan*, entre outros.

O gráfico abaixo surpreende com o dado de que 52,95% não lembra ou lembra vagamente do logotipo da Gerdau. A exposição da marca é ampla no Rio Grande do Sul, inclusive nas universidades que esses estudantes freqüentam. A

Gerdau é uma das incentivadoras dos laboratórios da Faculdade de Engenharia da UFRGS, por exemplo, onde há placas que contêm o logotipo da empresa. Investe em diversos projetos voltados para o público jovem ou que atingem esse público, como “Jovem Cientista”, “Feira do Livro de Porto Alegre”, “Bienal do Mercosul”, projetos culturais desenvolvidos no Theatro São Pedro e na Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA) e outros. Além disso, as ações de divulgação de programas de estágios e *trainees* chegam a essas universidades. Esse resultado pode estar associado à rara divulgação da empresa em mídia de massa e ao fato dos clientes diretos da Gerdau serem empresas.

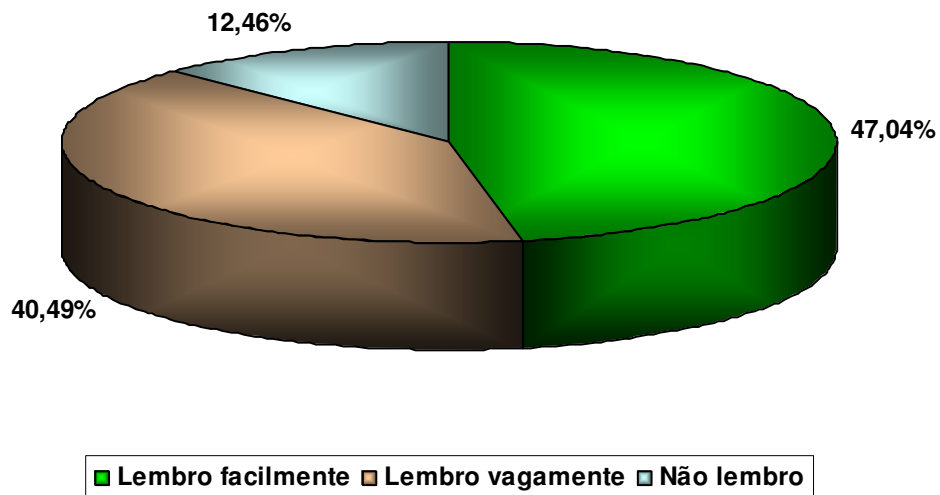


Figura 20 – Proporção entre respondentes que lembram e não lembram do logotipo da Gerdau. Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.5 CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS À MARCA GERDAU

A pesquisa aplicada contemplou, na sua elaboração, valores corporativos da Gerdau. Os resultados obtidos revelam que esses valores estão fortemente relacionados à marca da empresa e foram transmitidos à população amostrada. As características mais destacadas pelos respondentes foram “rentável e lucrativa”, “produtos com qualidade” e “clientes satisfeitos”, o que reforça os resultados encontrados nas associações livres, tratadas anteriormente, nas quais qualidade foi a segunda palavra mais citada. As características “ousada” e “conservadora” podem

ser consideradas pelo público entrevistado sob diversas óticas, ou seja, a empresa é ousada porque vem adquirindo novas unidades e se internacionalizando, é conservadora porque reflete tradição no mercado do aço, porque as ações são mais estáveis, ou porque é moderada na exposição dos seus executivos, além de outras interpretações que possam ter sido feitas.

Tabela 11 - Características atribuídas à Gerdau

CARACTERÍSTICA	OCORRÊNCIAS	PORCENTAGEM
OUSADA	130	40,49%
CONSERVADORA	69	21,49%
SOCIALMENTE IRRESPONSÁVEL	1	0,31%
SOCIALMENTE RESPONSÁVEL	126	39,25%
TEM PRODUTOS COM QUALIDADE	267	83,17%
TEM PRODUTOS SEM QUALIDADE	0	
TEM CLIENTES SATISFEITOS	198	61,68%
TEM CLIENTES INSATISFEITOS	5	1,55%
É RENTÁVEL E LUCRATIVA	293	91,27%
DÁ PREJUÍZO		

Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.6 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DE ATRATIVOS FUNCIONAIS OFERECIDOS PELA EMPRESA

Anunciar os atributos que os candidatos *top* desejam e que enfatizem a *employment brand* da empresa é a chave para selecionar os melhores talentos. O que se faz para recrutar os melhores é o mesmo que se faz para recrutar os talentos medíocres, mas o inverso não é verdadeiro. Dito de outra forma, o segredo para recrutar os melhores talentos está em destacar as características que mais importam a eles. Como podem ser identificadas essas características? Constituir e coordenar um grupo focal composto por empregados *top* da empresa pode ser uma forma de identificar o que os atraiu e o que os fez pensar na mesma como boa pagadora (WEDDLE, 2006).

A pesquisa aplicada disponibilizou aos respondentes uma escala de avaliação verbal com graduação entre as opções propostas, obtendo resultados que revelaram o interesse destes em estagiar ou trabalhar na Gerdau, o que totalizou 72,91%

(entre concordo totalmente e concordo). Entretanto, questões respondidas evidenciaram que a maioria dos entrevistados não tem opinião formada quanto ao grau de dificuldade para ser aprovado nas seleções e recrutamentos oportunizados pela Gerdau, não tem conhecimento se a empresa oferece boas oportunidades de crescimento profissional, bons salários e benefícios ou oportunidades de trabalho fora do país. Considerando resultados anteriormente analisados neste trabalho, o interesse manifestado pode estar associado à imagem e desempenho da empresa no mercado, o que pode conferir *status* ao profissional que integrar a sua equipe.

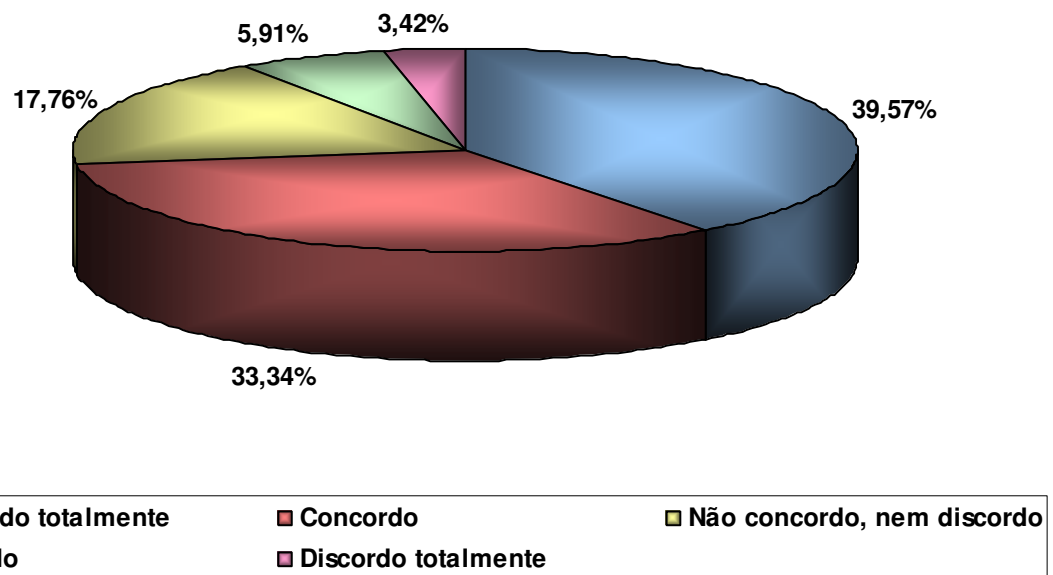


Figura 21 – Interesse dos respondentes em estagiar/trabalhar na Gerdau.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

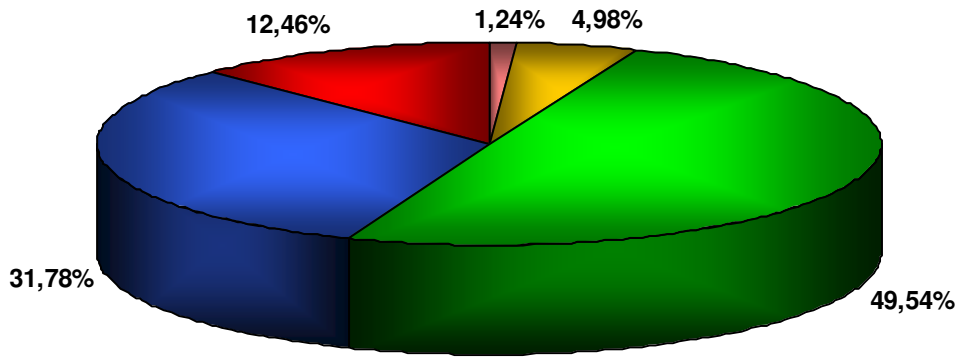


Figura 22 – Opiniões sobre se é fácil ser aprovado nas seleções e recrutamentos da Gerdau.  
 Fonte: coleta de dados (n=321).

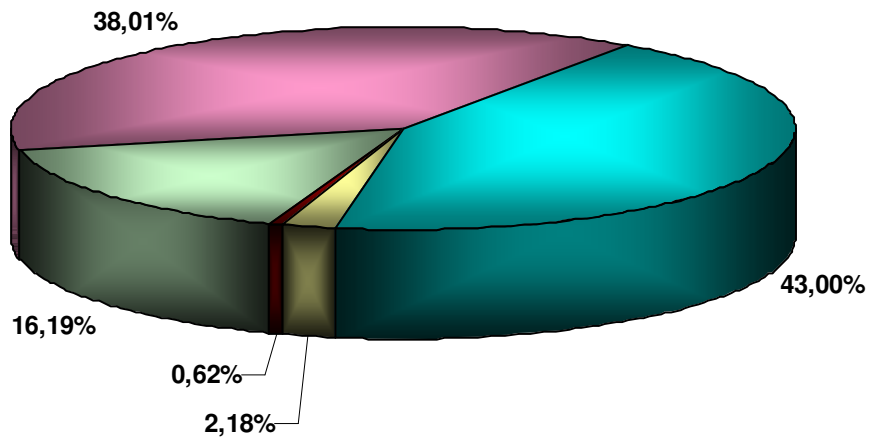


Figura 23 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.  
 Fonte: coleta de dados (n=321).

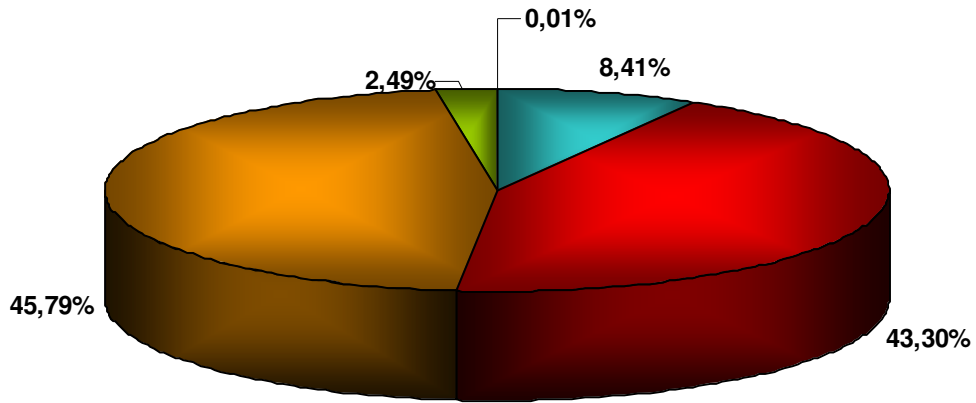


Figura 24 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece bons salários e benefícios.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

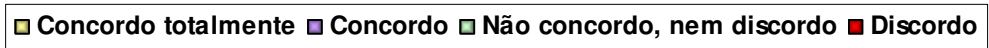
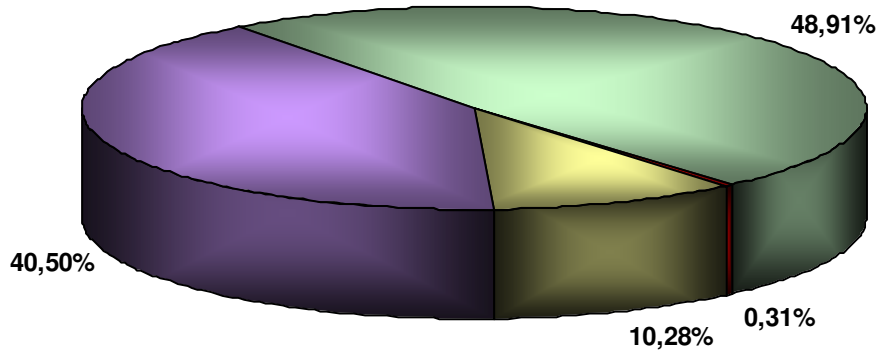


Figura 25 – Opiniões sobre se a Gerdau oferece oportunidades de trabalho fora do país.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

#### 4.7 CONHECIMENTO DOS RESPONDENTES SOBRE O PROGRAMA FUTURO GERDAU *TRAINEES*

Uma *employment brand* deve ter uma divulgação constante, com boa duração. Antes do advento da Era da Informação, os publicitários afirmavam que um anúncio deveria ser visto pelo público pelo menos sete vezes antes de ser memorizado pelo potencial consumidor do produto. Hoje, com o excesso de informação durante vinte e quatro horas por dia, o que aumenta a interferência de outros elementos e temas na mente das pessoas, esse número de repetições de um anúncio deve ser elevado ao dobro. A *employment brand* deve ser promovida constantemente, mesmo quando a empresa não estiver contratando. (WEDDLE, 2006)

A pesquisa revelou que mais da metade dos entrevistados não tem conhecimento do conteúdo do programa de *trainees* que a Gerdau oferece, o que justifica o fato da grande maioria não ter conhecimento do período de inscrições. Cerca de metade dos respondentes (52,03%) nunca viu anúncio de divulgação do Programa de *Trainees* Gerdau. Aqueles que já viram foi predominante através de cartazes e pela internet.

Empresas que promovem programas de *trainee*, em geral, divulgam salários e benefícios, detalhes sobre o período de treinamentos etc., estratégia que pode constituir diferencial em relação à Gerdau que não costuma incluir essas informações no conteúdo do Programa Futuro Gerdau *Trainees*.



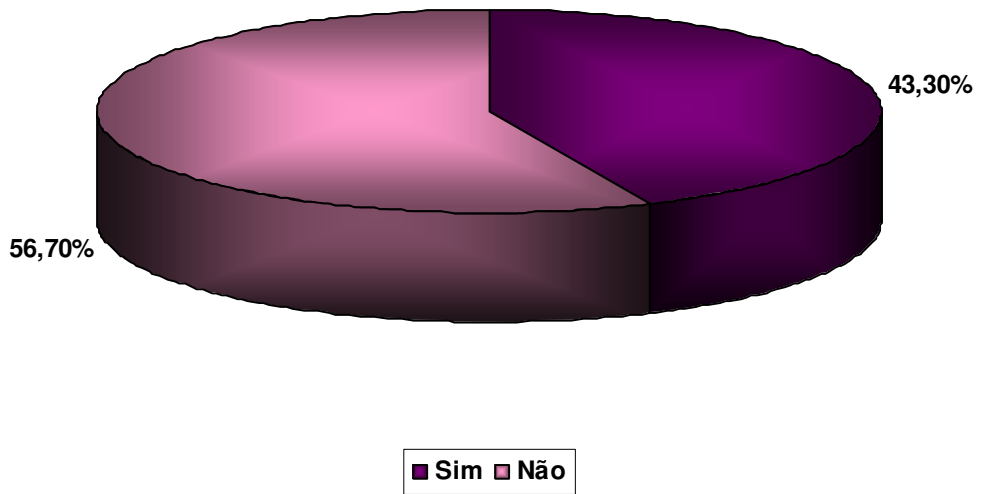


Figura 26 – Conhecimento dos respondentes em relação ao Programa Futuro Gerdau *Trainees*.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

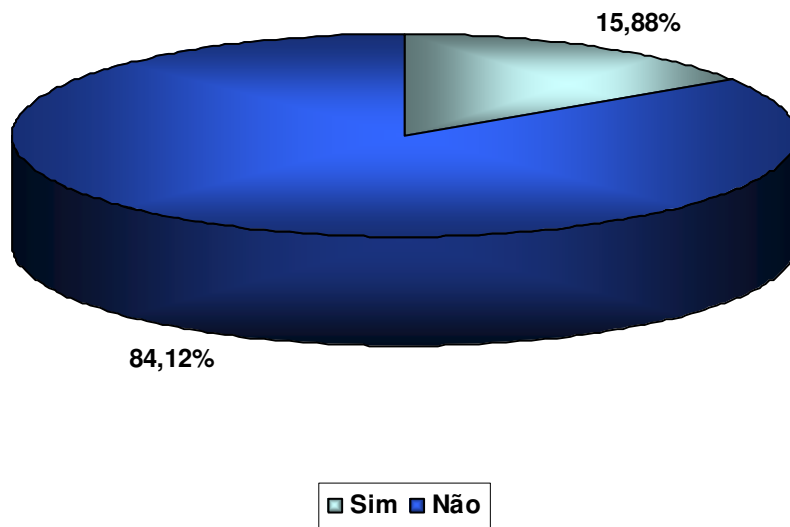


Figura 27 – Conhecimento dos respondentes sobre o período de inscrições no Programa Gerdau *Trainees*.  
Fonte: coleta de dados n=321.

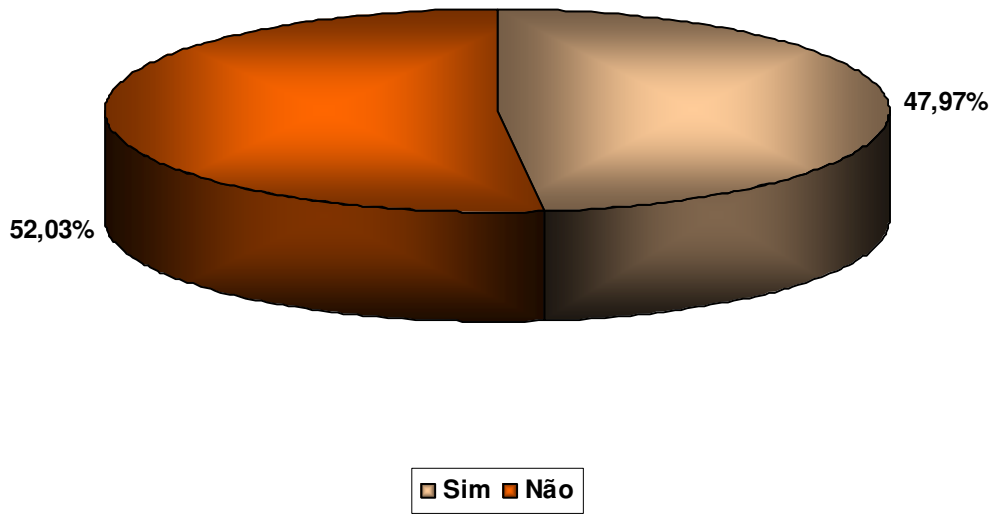


Figura 28 – Respondentes que já viram algum anúncio do programa Futuro Gerdau *Trainees*.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

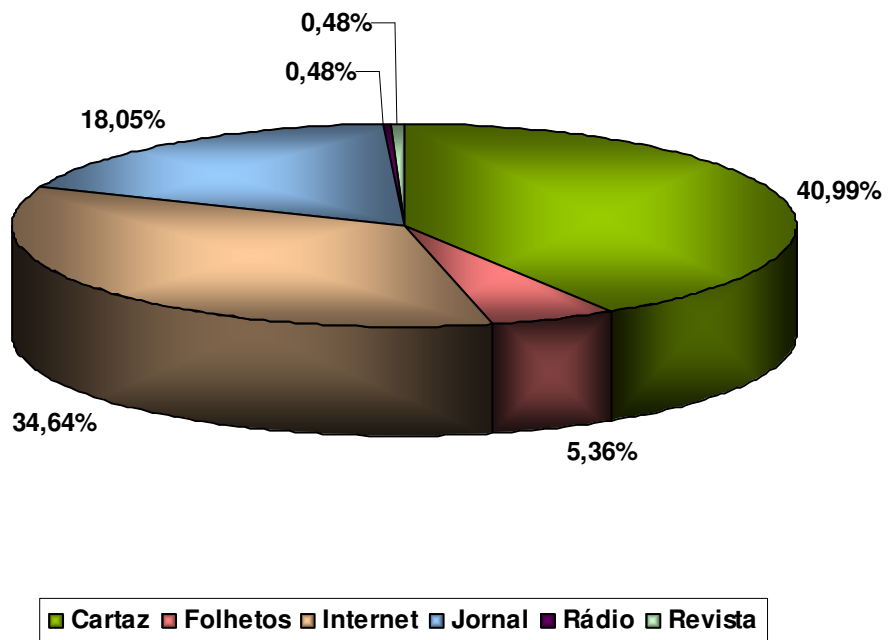


Figura 29 – Veículos de divulgação do Programa Futuro Gerdau *Trainees* mais lembrados pelos respondentes.  
Fonte: coleta de dados (n=321).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A competitividade entre empresas cresce dia-a-dia, o que demanda replanejamentos e readaptações cada vez mais freqüentes. A seleção de pessoas com qualificação especialmente diferenciada passou a ser condição *sine qua non* para assegurar o crescimento e o sucesso das mesmas. Os programas de *trainees* são ferramentas de grande importância para utilização em processos de gestão de empresas. Jovens que possuam os talentos desejados estão tendo a oportunidade de iniciar a carreira trabalhando em grandes empresas, as quais os candidatos estão buscando e selecionando segundo seus próprios critérios, dada a sua consolidada formação e preparo. Tais critérios podem considerar a relação/associação que o candidato é capaz de estabelecer com a marca da empresa, a partir da qual passa a admirar o trabalho que desenvolve, os resultados que obtém e a reputação que é capaz de gerar; o *status social* a que pode ser guindado trabalhando nessa empresa; os salários, benefícios e possibilidades de crescimento que a mesma pode proporcionar.

A Gerdau, neste contexto, revelou-se notadamente prestigiada junto aos acadêmicos entrevistados, que a caracterizaram com adjetivos que encheriam de orgulho qualquer organização. Demonstraram conhecer o trabalho que realiza, relacionando-o principalmente à construção civil, que é o mercado de atuação da Gerdau que está mais próximo do cotidiano dos respondentes. Contudo, o logotipo da empresa é pouco lembrado pelas mesmas pessoas que a admiram, o qual poderia ser objeto de estudo por parte da empresa.

A Gerdau foi considerada, pelos entrevistados, ousada, com produtos de qualidade, com clientes satisfeitos, rentável, lucrativa e socialmente responsável. Essas características podem constituir-se em atrativos para candidatos a *trainee* com uma força, nos dias de hoje, capaz de sobrepor-se aos benefícios e oportunidades de crescimento que a empresa oferece. A responsabilidade que a empresa é capaz de demonstrar através da participação em programas de caráter social reveste-se, na atualidade, de extrema importância, projetando-a no cenário nacional e mundial, sendo esse um dos mais importantes papéis das empresas.

Os respondentes, embora de diferentes idades, universidades e cursos de graduação, manifestaram-se de forma muito homogênea, enfatizando qualidades positivas da empresa repetidas vezes, mesmo na questão de livre associação. Tal comportamento sugere que esses jovens formaram imagens de marca semelhantes, o que pode indicar que a comunicação está sendo percebida conforme os valores e a missão da empresa.

A maioria dos respondentes sinalizou interesse em trabalhar na Gerdau. Contudo, não consideraram fácil o processo de seleção e recrutamento para integrar o quadro de funcionários da empresa, ao mesmo tempo em que revelaram o desconhecimento a respeito dos salários, benefícios e oportunidades de crescimento que ela oferece. Conhecem (43,30%) o programa de *trainees* oferecido pela empresa, mas desconhecem o período de inscrições. A empresa pode não estar atingindo o público-alvo com a divulgação que vem praticando. O estreitamento das relações com as universidades através do estabelecimento e da divulgação de convênios com estas, poderia ser uma providência positiva. Seria conveniente incluir informações nos materiais gráficos sobre os atrativos que a empresa oferece aos *trainees* selecionados, bem como fazer uso, simultaneamente, de veículos de comunicação variados.

Este trabalho não é conclusivo, mas contém subsídios a respeito da percepção da imagem da marca Gerdau, por jovens universitários, que podem contribuir para o aprimoramento do Programa Futuro Gerdau *Trainees* e influenciar as formas de divulgação adotadas para ele.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002.

AAKER, David A. **Brandy Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Ática, 2002.

COSTA, Ana Elisa Fontes Villas. **Programa Trainee**: análise de uma experiência brasileira. Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1994. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/vi\\_enangrad/programa%20trainee.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/vi_enangrad/programa%20trainee.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2007.

DE LUCCA, Dum. Cuidar de quem recebe. **Revista Melhor Gestão de Pessoas**, ano 14, n. 230, p. 20-23, jan. 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FONSECA, Jairo Simon; MARTINS, Gilberto de A. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Julio C. **Alinhamento entre as competências fundamentais demandadas pelos Programas de “Trainees” de Gestão e o Ensino de Graduação em Administração**: um estudo de caso na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Ensino de Gestão). Universidade Fluminense, Niterói, 2005.

GERDAU *BUSINESS SYSTEM*. **Manual GBS**. Porto Alegre, Tecnologia de Gestão, 2006.

GERDAU. **Talentos – Futuro Gerdau Trainees**. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/port/talentos/futurogerdautrainees.asp>>. Acesso em: 9 nov. 2007.

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

INTERBRAND. **Avaliação de marca**. São Paulo: Interbrand, 2001.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, jan. 1993.

KELLER, Kevin L. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. Upper Sadle River-NJ: Prentice-Hall Inc., 2006.

KNAPP, Duane E. **BrandMindset**: fixando a marca. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

LARSEN, Holly. **Developing the brand**. Disponível em: <<http://careers.the-scientist.com/index.cfm?attributes.fuseaction=employer.display&id=35&flag=14>>. Acesso em: 20 out. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRITT, Andrew. **The employment brand – the recruiter’s role**. Disponível em: <<http://resourcingstrategies.com/2005/06/24/the-employment-brand-the-recruiters-role>>. Acesso em: 24 jun. 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, Carolina Sanchez. As mais desejadas pelo jovem. **Gazeta Mercantil**: Seção Vida Executiva, São Paulo, 1-3 jun. 2007, p. C9.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NAIDITCH, Suzana. Em busca do brilho próprio. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 902, ano 41, n. 18, p. 24-29, 26 set. 2007.

NA TRILHA DO SUCESSO – *TRAINEES* 2006. Manual de *Trainees*. Porto Alegre, Recursos Humanos, jan. 2006.

PERES, Clotilde; BAIRON, Sergio. **Comunicação e Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PERFIL CORPORATIVO DO GRUPO GERDAU 2007. Porto Alegre, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, out. 2007.

RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO GERDAU 2006. Porto Alegre, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, mar. 2007.

RUÃO, Teresa; FARHANGMER, Mino. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. **Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento**, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2000. Disponível em: <[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1985/3/truao\\_Farhangmer\\_CMark\\_2000.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1985/3/truao_Farhangmer_CMark_2000.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2007.

SERSON, José. **Curso básico de Administração de Pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1973.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Kellogg on branding**. Hoboken: Wiley, 2005.

URDE, Mats. **Core value-based corporate brand building**. 37. ed. European Journal of Marketing, v. 37, n. 7-8, p. 107, 2003.

VARGAS NETO, Alcívio. **Mensuração de Brand Equity baseada no consumidor: avaliação de escala multidimensional**. Dissertação de mestrado da UFRGS, Porto Alegre, 2003.

WEDDLE, Peter D. Employment brand management helps attract top talent. **CareerJournal.com**, 11 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/weddlesguide/20060711-weddle227.html>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário será utilizado como instrumento de pesquisa para trabalho de conclusão do curso de Especialização em Marketing da UFRGS.

### Informações pessoais

Universidade: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) F ( ) M

Você estagia/já estagiou?

- Sim
- Não

Você trabalha/já trabalhou?

- Sim
- Não

### Questões

1. Você conhece a Gerdau?

- Sim
- Não

Se a resposta for negativa, não é necessário responder às demais perguntas do questionário.

2. Você trabalha(ou)/estagia(ou) na Gerdau?

- Sim
- Não

3. Quando você pensa em Gerdau, a primeira palavra que lhe vem à mente é

.....

Essa associação é:

- positiva
- negativa

4. Das atividades listadas abaixo, quais você relaciona à Gerdau?

- Agricultura
- Construção Civil
- Mineração
- Consultoria
- Geração de Energia
- Extração de Petróleo
- Comércio



- Metalurgia
- Siderurgia

5. Você consegue lembrar do logotipo da Gerdau?

- Lembro facilmente.
- Lembro vagamente.
- Não lembro.

6. Das características listadas abaixo, marque aquelas que você relaciona à Gerdau:

- Ousada
- Tem clientes satisfeitos
- Conservadora
- Tem clientes insatisfeitos
- Socialmente irresponsável
- É rentável e lucrativa
- Socialmente responsável
- Dá prejuízo
- Tem produtos sem qualidade
- Tem produtos com qualidade

7. Expresse sua opinião considerando as afirmações abaixo em relação à Gerdau:

7.1 Eu tenho interesse em trabalhar na Gerdau.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7.2 É fácil ser aprovado nas seleções e recrutamentos da Gerdau.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7.3 A Gerdau oferece oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

7.4 A Gerdau oferece bons salários e benefícios.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo

Discordo totalmente

7.5 A Gerdau oferece a seus funcionários oportunidade de trabalho fora do país.

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

8. Você conhece o programa de Trainees do Grupo Gerdau?

Sim

Não

8.1 Você sabe qual o período de inscrições do programa?

Sim

Não

8.2 Você já viu algum anúncio de divulgação do Programa de Trainees da Gerdau?

Sim

Não

Em caso positivo, em que meio de comunicação?

Jornal

Revista

Cartaz

Folhetos

Internet

Televisão

Rádio