

## **Relacionamento com fornecedores: proposta de Programa de Relacionamento com Fornecedores à empresa Work Engenharia Ltda.<sup>1</sup>**

André Vicente Pereira ALVES<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, AM

### **RESUMO**

O presente artigo apresenta estudo acerca do relacionamento entre uma empresa de engenharia e seus fornecedores sob a ótica das Relações Públicas. Para viabilização do objetivo proposto, primeiramente, foi apresentado referencial teórico sobre organizações e suas tipologias, assim como a comunicação nas organizações. Posteriormente, foram conceituados Relações Públicas, públicos e relacionamentos, visto que as informações apresentadas eram fundamentais para a pesquisa. Da mesma forma procedeu a conceituação de estratégia e planejamento de comunicação. A pesquisa bibliográfica realizada nos campos da Administração, Relações Públicas e Marketing, permitiu fazer a caracterização e análise dos resultados de pesquisa sobre a empresa Work Engenharia Ltda. A partir disso, foi elaborada uma proposta de programa de relacionamento com fornecedores para a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** relacionamento; fornecedores; Relações Públicas; programa.

### **INTRODUÇÃO**

A existência das organizações é tão antiga quanto a história da humanidade. É por meio delas que demandas pessoais e sociais são atendidas e, por isso, possuem finalidades diferentes. “Esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas” (KUNSCH, 2003, p. 20). São necessidades básicas se alimentar, o lazer, ter onde morar, entre outras.

Com o objetivo de satisfazer estas necessidades, as organizações oferecem diferentes produtos e serviços à sociedade. Para que estes produtos e serviços possam ser oferecidos à sociedade é imprescindível a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros, os quais são fornecidos por outras pessoas e organizações. Imprescindivelmente, estas pessoas e organizações, para o provimento destes recursos e alcance de seus objetivos, precisam se relacionar, comunicar-se. Até porque, organizações e pessoas não estão isoladas do mundo, portanto, influenciam e são influenciadas. Para que de fato haja um relacionamento, é preciso que as necessidades e os interesses de ambas as partes envolvidas sejam satisfeitos. “As organizações mantêm relacionamentos com a sua ‘família’ de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Intercom Júnior – IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste realizado de 12 a 14 de junho de 2013.

<sup>2</sup> Graduado em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal do Amazonas, e-mail: andrevpalves@hotmail.com

financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos” (GRUNIG, 2009, p. 27).

Uma organização possui públicos diversos. Dentre eles, os fornecedores, que não devem ser vistos apenas como um elemento complementar para viabilizar a realização de atividades, mas, sim como parceiro de negócios fundamental para o crescimento da organização.

Estabelecer um programa de relacionamento com fornecedores eficaz pode ser o motivo da sobrevivência ou da vantagem competitiva de uma organização. Neste caso, a análise foi desenvolvida a partir da atividade de Relações Públicas no relacionamento entre a empresa Work Engenharia Ltda. e seus fornecedores.

Com o estudo realizado, foi verificado que grande parte das obras de construção civil é feita por etapas. Desta forma, a cada etapa da obra são feitos contatos diferentes e, assim, são contratados novos fornecedores, o que pode atrasar a obra ou até inviabilizá-la com relação, por exemplo, aos custos provenientes da falta de material, recursos humanos qualificados, demora na análise do projeto. Caso o tempo dispensado à execução da obra seja mais que o necessário, a venda do empreendimento pode ser inviabilizada e multas contratuais são aplicadas podendo comprometer a imagem da empresa. Em caso de fracasso na execução da obra, a responsabilidade é atribuída à empresa que administra a obra e não para os fornecedores que têm ou não credibilidade no mercado e perante seus públicos de interesse.

## **RELAÇÕES PÚBLICAS E OS PÚBLICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

No relacionamento contínuo de uma organização com as pessoas e outras organizações, há aí uma relação de interdependência entre ambas as partes. Na sociedade contemporânea a necessidade de se criar e manter a confiabilidade entre as pessoas e as organizações que a compõe mostra-se como um diferencial importante. Nessas condições, as relações públicas desempenham papel essencial. A importância dessa área da comunicação é evidenciada pela capacidade que deve ter a organização de realizar uma gestão com planejamento e enxergando o futuro; a necessidade de adaptação de uma empresa a um ambiente novo, ou que certamente muda com o passar do tempo; e a necessidade de criação e manutenção de uma rede de relacionamentos para o cumprimento dos objetivos e viabilização de melhores oportunidades de negócios.

As Relações Públicas são, portanto, a atividade responsável por gerir estrategicamente o relacionamento entre uma organização e seus públicos por meio da

comunicação buscando o entendimento e o equilíbrio dos interesses da organização com o de seus públicos. Os profissionais da área utilizam a comunicação de forma planejada e coordenada para conseguir a colaboração dos públicos e alcançar os objetivos e metas definidas pela organização.

Sendo as organizações parte integrante e atuante do sistema social global, possuem obrigações e compromissos que transcendem os objetivos econômicos e metas de lucratividade.

França (2009, p. 259) afirma que:

São múltiplos os públicos que podem estar ligados a uma organização, pois, como parte da cadeia produtiva, ela tem inúmeras necessidades a serem preenchidas, precisa recorrer a outras instituições e mercados para conseguir os recursos necessários a sua sobrevivência, mas de fato ela só se relaciona de maneira planejada e constante com alguns públicos: aqueles que formam a constelação de seus negócios. Por isso, precisa conhecê-los em detalhe, saber seus interesses em relação a ela e também se dispõem da tecnologia e das certificações necessárias para lhe dar atendimento que garanta qualidade de sua operação.[...] Toda relação da empresa com os públicos reflete ainda na sua reputação.

Dessa maneira, explica-se a importância de se manter um bom relacionamento com os públicos de uma organização. Dentre eles, os fornecedores, pois fazem parte dessa cadeia produtiva como provedores de recursos, sejam eles humanos, materiais, financeiros, entre outros.

Os públicos, embora objeto de estudo das Relações Públicas, não possuem um conceito livre de contestações de teóricos e profissionais. São chamados por alguns autores de público-alvo, grupos, público de interesse, partes interessadas, *stakeholders*, entre outras nomenclaturas e subdivisões.

“Para o profissional de Relações Públicas, o conhecimento dos públicos, sua classificação e o relacionamento com cada um deles são prementes” (FORTES, 2003, p. 69). Os públicos constituem objeto específico das Relações Públicas e são base para a elaboração de quaisquer planejamentos de comunicação. Sendo assim, sua definição conceitual tem grande relevância para a efetivação dos objetivos da organização. Definidos os públicos, é preciso que se estabeleça um relacionamento específico a cada tipo de público.

Para esse trabalho considerou-se a conceituação lógica<sup>3</sup> dos públicos, a qual “não considera os critérios sociais de proximidade ou afinidade dos públicos, mas sim a

---

<sup>3</sup> O autor Fábio França apresenta esta conceituação no livro “Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica” (2008) e no terceiro capítulo do livro “Relações Públicas – teoria, contexto e relacionamentos” (2009). Todo o processo de

importância e a significação da logicidade relacional para que a organização atinja seus objetivos institucionais e mercadológicos” (FRANÇA, 2008, p. 91). Sob a perspectiva do autor, os públicos de uma organização são considerados parceiros de negócios e as organizações dependem dos públicos para a constituição, viabilização e realização de seus negócios. Dentre os públicos para viabilização dos negócios estão os fornecedores.

## **RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES**

A partir do interesse mútuo em firmar parcerias de negócios, os fornecedores possuem posição de destaque no cumprimento dos objetivos de uma organização e estabelecem uma relação de interdependência com a organização contratante. No contexto organizacional, os fornecedores oferecem benefícios além da oferta de produtos e serviços. Cabe à organização elaborar padrões de qualidade, seleção e relacionamento com fornecedores. “O fornecedor é mais do que uma simples fonte de material ou mercadoria: é também uma fonte inestimável de informações sobre mercadorias, preços, materiais, mercados, tendências do consumo e informações comerciais” (CANFIELD, 1970, p. 298).

Os fornecedores vêm a complementar e a viabilizar as ações das organizações para o cumprimento de seus objetivos. Por mais fornecedores que possam existir, há também várias empresas na dependência de seus produtos e serviços, dessa forma, os fornecedores passam a adotar uma política de seleção distributiva. Essa limitação das vendas a um menor número de compradores dá ênfase ainda maior para a necessidade do estabelecimento de boas relações com fornecedores. Além disso, a concorrência ajuda a melhorar a qualidade das relações e dos produtos e dos serviços a serem oferecidos. Por todos esses benefícios e relevância dos fornecedores, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com esse público em potencial.

Com relação aos relacionamentos, estes devem estar voltados para a “realização de negócios (*business relationships*), os quais são baseados em relacionamentos legais, políticos, mercadológicos, institucionais ou em contratos específicos” (FRANÇA, 2008, p. 81). Desta maneira, preferiu-se utilizar a tipologia relacionamentos corporativos, visto que essa tipologia possui uma abrangência relacionada aos negócios e se adéqua aos objetivos deste trabalho.

Os relacionamentos corporativos possuem propriedades inerentes, são elas: colaboração; poder; longevidade; comprometimento, dependência e importância; confiança,

risco e incerteza; frequência, regularidade e intensidade; adaptação; atração; proximidade e distância; formalidade, informalidade e transparência; rotinização; conteúdo; propriedades pessoais e sociais (GUMMESSON, 2010)<sup>4</sup>.

A colaboração deve estar no centro do relacionamento, pois constitui-se na propriedade principal para uma organização e, além disso, o grau de colaboração pode ser relacionado com o grau de concorrência no mercado. Em muitos casos, uma organização possui mais poder que a outra, sendo uma detentora de uma “marca mais forte” que a outra. Todo relacionamento desenvolvido é também uma relação de poder. De certa forma, a empresa “menor” pode se aproveitar da situação e tentar aumentar seu crescimento de acordo com as exigências contratuais que, certamente, devem possuir um nível de qualidade mais elevado. É possível afirmar também que o sucesso de ações colaborativas está intimamente ligado à confiança existente entre o comprador (cliente) e o fornecedor. Gummesson explica que “geralmente, sabemos apenas em parte o que estamos comprando – fazemos isso com base na confiança” (2010, p. 48). O nível de confiança é inversamente proporcional ao risco conferido a cada relacionamento. Fatores como a frequência e a intensidade do relacionamento entre clientes e fornecedores influem diretamente no nível de confiança.

Pode-se destacar também longevidade, comprometimento, dependência e importância, além da adaptação. Firmar relacionamentos de longo prazo pode render vantagens a ambas as partes. Já são conhecidos critérios de qualidade, informações sobre mercados e tendências de mercados são compartilhadas, aumenta-se a influência sobre as outras organizações, se o relacionamento estiver ocorrendo conforme o esperado e gerando resultados importantes, abre-se a possibilidade de expansão da colaboração. Porém, a longevidade está intimamente ligada ao comprometimento, grau de dependência, importância do relacionamento e capacidade de adaptação. “Se um relacionamento é importante, dependemos dele e devemos nos comprometer a fazê-lo funcionar. Se há atraso em uma entrega, uma fábrica inteira ou uma construção poderá parar, principalmente se fizer parte de um sistema de produção *Just-in-time*” (idem, 2010, p. 48).

A capacidade de adaptação entre as partes também deve ser considerada para a eficácia e a efetividade do relacionamento, principalmente quando são considerados relacionamentos de longa duração. “A adaptação pode significar um grande investimento, que pode ser adaptado de acordo com as necessidades de outras partes e que não pode ser,

---

<sup>4</sup> O autor, no momento em que discorre sobre as propriedades dos relacionamentos, das redes e das interações, faz referência a vários outros autores e teóricos que possuem uma análise mais detalhada acerca da propriedade referenciada. O que, de certa forma, inviabiliza uma análise pormenorizada sobre o assunto, porém não prejudica a qualidade deste trabalho.

necessariamente, usado para algo mais. Isso pode afetar a fabricação, as finanças, os sistemas de informação e o conhecimento” (ibidem, 2010, p. 49).

Numa organização, o setor que mais se relaciona com os fornecedores é o setor de compras. São os compradores os responsáveis por manter as boas relações com os vendedores. Embora haja o comprometimento institucional de cada um, as boas relações entre ambos é uma qualidade que deve ser cultivada. No contexto organizacional, compradores e vendedores são negociantes. Canfield (1970, p. 297) diz que é preciso haver espírito de sociedade lucrativa entre os negociantes. “Relações de sociedade a longo prazo devem ser estabelecidas entre fabricantes dignos de confiança, que procuram distribuir seus produtos, e retalhistas e atacadistas, que desejam progredir”.

Ao se pensar em relacionamento com fornecedores, deve-se vislumbrar a tríade: cliente-fornecedor-concorrente, que correspondem à organização, o fornecedor atual da organização e fornecedores concorrentes. A concorrência não existe, porém, somente entre os fornecedores. Ao considerar para análise a tríade mencionada, deve-se perceber que no mercado globalizado cada fornecedor não possui apenas um cliente e cada comprador não é cliente de apenas um fornecedor. Cada organização possui sua própria rede de relacionamentos. “O conhecimento da rede [de relacionamentos] se torna um ativo”. (GUMMESSON, 2010, p. 103).

Retornando às propriedades dos relacionamentos apresentadas anteriormente, por mais que os compradores usem sua rede de relacionamentos em seu trabalho diário em uma organização – uso da comunicação informal -, a organização deve se empenhar para conseguir estreitar as relações com estes fornecedores, quando benéfico para os negócios, tornando-os parceiros de negócios – comunicação formal. Porém, é necessário que a organização se utilize da comunicação informal para criar credibilidade para o fechamento do negócio. Caso contrário, com a saída do comprador, a organização perde parte de sua rede de relacionamentos (desenvolve uma dependência demasiada nas relações do comprador). Formalizando a parceria, a organização passa a ter um fluxo de informações maior entre ela e seus fornecedores, adquire maior conhecimento e se estabelece apresentando maior competitividade no mercado. Dessa forma, identificar e mapear as potencialidades de relacionamento com os públicos, bem como determinar objetivos com cada público é fundamental para o sucesso nos negócios.

Relacionamentos com fornecedores devem ser estabelecidos por meio de ações colaborativas por, assim, apresentarem uma vantagem competitiva. De acordo com Danny Claro e Priscila Claro, em artigo sobre o gerenciamento de relacionamentos colaborativos

com fornecedores (2004) publicado na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, a colaboração se refere às situações nas quais os atores envolvidos se juntam para estabelecimento de metas. Um exemplo citado é quando “atacadistas podem garantir o recebimento de produtos, receber informações sobre novos produtos, produtos mais vendidos, atividades da concorrência, preços no mercado e níveis gerais de estoque” (2004, p. 69). Porém, para funcionar de maneira satisfatória é preciso considerar o tempo de relacionamento entre as partes bem como o nível de confiabilidade. Os autores afirmam que os relacionamentos baseados em ações colaborativas, parcerias e alianças estratégicas estão se tornando cada vez mais comuns. Os relacionamentos colaborativos podem ser enxergados como uma forma de adaptação das organizações ao mercado em busca de vantagem competitiva.

Ao focar no fator colaboração - fornecedores e clientes -, é evidenciado que o relacionamento entre as partes ultrapassa a formalidade contratual e os define como parceiros de negócios. Em outro exemplo, os autores ressaltam essas características. Um comprador, ao efetuar uma transação com o fornecedor, encontra dificuldade com a qualidade do produto/serviço oferecido. Ao invés de procurar por outro fornecedor, ambos tentam desenvolver uma resolução para o problema, gerando conhecimento que será útil para o fornecedor e para a organização-cliente. Porém, é preciso enfatizar que um relacionamento só é possível se as organizações se conhecerem (os processos, histórico de transações, comunicação informal desenvolvida, entre outros) e quando houver um alto nível de confiabilidade. Sendo assim, as consequências advindas do bom relacionamento com fornecedores são um ativo de mercado relevante.

## **PROGRAMA DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES**

Para Canfield (1970, p. 307), são objetivos específicos do programa de relacionamento com fornecedores

- 1) estabelecer a reciprocidade de interesse entre fornecedores e compradores;
- 2) procurar cordialidade nas relações de trabalho com fornecedores;
- 3) procurar obter a cooperação dos fornecedores na eliminação de custo intermediário supérfluo e na melhoria da qualidade, modelo e valor, a fim de dar aos consumidores um produto superior a menor preço;
- 4) incrementar a boa vontade do fornecedor para com o comprador;
- 5) acentuar a importância do papel representado pelos grandes compradores no bom êxito dos pequenos fornecedores;
- 6) informar os fornecedores sobre os problemas dos compradores, e pedir a sua cooperação;
- 7) apresentar aos fornecedores as vantagens que lhe advirão ao vender seus produtos ao comprador;
- 8) enfrentar a concorrência de outros compradores na aquisição de material e

mercadorias provenientes de boas fontes de suprimento; 9) cooperar com os fornecedores na promoção de seus produtos; e 10) conhecer os fatos relativos aos fornecedores.

O mesmo autor ainda sugere a criação de um comitê de relações com fornecedores. Este comitê seria responsável pela administração das relações, porém não do programa como um todo. A composição deste comitê seria de representantes dos departamentos que possuem contato com os fornecedores, incluindo o responsável do departamento de Relações Públicas. As funções deste comitê seriam de examinar as relações fornecedor-comprador, de estabelecer políticas e procedimentos e, se necessário, de fazer um treinamento com os funcionários. Deve-se ter em mente que estes não constituem modelos finalizados. Cada organização deve conhecer suas necessidades e especificidades e desenvolver um planejamento em conformidade com sua realidade.

Foi constatado que o relacionamento entre a Work Engenharia e os fornecedores é essencialmente comercial e há demasiada dependência nas conexões dos compradores da empresa. Esse fato é prejudicial à empresa, visto que a não institucionalização desses relacionamentos implica que a Work não obtém vantagens com relação a preço, informações sobre o mercado, estabelecimento de prioridade de compra, desenvolvimento de parcerias e ampliação da rede de relacionamento.

Embora seja de fundamental importância que os compradores possuam contatos, não exclui a construtora de possuir sua própria rede de relacionamento. Com relação ao preço, por mais confiável que seja a relação entre o comprador e o vendedor, os descontos no preço do material solicitado são de acordo com a disponibilidade do vendedor. Caso o material esteja com estoque baixo, a empresa fica sujeita ao preço ofertado pelo “vendedor”, porém há a possibilidade de o material disponível estar “reservado” para outra empresa que efetue compras com maior regularidade e possua prioridade de compra. Caso o vendedor deixe de trabalhar na empresa fornecedora, a relação comercial com o fornecedor pode passar a não mais existir, salvo casos em que o vendedor indica um colega de profissão. Percebe-se, portanto, que o relacionamento não é realizado de empresa para fornecedor, mas de comprador para vendedor.

A institucionalização do relacionamento com o fornecedor faz com que as empresas se aproximem da área de negócios, conheçam-se melhor e desenvolvam parcerias duradouras com o intercâmbio de informações sobre o mercado. Com isso, há menor dependência com relação aos contatos do comprador, que passam a ser, se possível, contatos



da empresa. Nesse sentido, uma das principais propriedades do relacionamento não é desenvolvida: a colaboração.

## **PROPOSTA DE FORMAÇÃO DO COMITÊ DE RELAÇÕES COM FORNECEDORES E PROPOSTA DE PROGRAMA DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES**

Como a empresa não dispõe de programa de relacionamento com seus fornecedores, em primeira instância, sugere-se a formação de um comitê de relações com os fornecedores composto pelo responsável pelo Setor de Compras, pelo responsável pelo Setor de Planejamento e Controle de Obras e pelo diretor administrativo. A proposição de um comitê de relações com os fornecedores tem por base as informações contidas no livro de Canfield: “Relações Públicas – princípios, casos e problemas”. Este comitê será responsável pela administração das relações com o fornecedor,

A composição do comitê será de representantes dos departamentos que possuem contato com os fornecedores. As funções deste comitê seriam examinar as relações fornecedor-comprador, estabelecer políticas e procedimentos e, se necessário, fazer um treinamento com os funcionários.

Sendo o Setor de Compras a principal interface de comunicação entre a construtora e seus fornecedores, o responsável pelo Setor de Compras possui as seguintes atribuições: assessorar o diretor administrativo; treinamento dos funcionários do setor, cadastrar principais fornecedores e vendedores; gerenciar contrato de fornecimento de material; criar e produzir instrumentos de comunicação a serem utilizados no relacionamento com fornecedores; identificar oportunidades e necessidades de novos contratos; acordos e parcerias com fornecedores; elaborar pesquisa de opinião entre compradores e vendedores para identificar falhas e potencializar pontos fortes; produzir relatório mensal sobre as atividades desenvolvidas pelo Setor de Compras junto aos fornecedores; e auxiliar no processo de formulação de uma política de institucionalização dos fornecedores.

Por ser este o setor que define a programação das obras e possui as informações sobre a participação da empresa e dos fornecedores, as atribuições do responsável pelo Setor de Planejamento e Controle de Obras são: assessorar o diretor administrativo; treinamento dos funcionários do setor; fornecer informações ao diretor administrativo sobre o andamento das obras e o desempenho dos fornecedores; elaborar objetivos e metas para o relacionamento com cada fornecedor; produzir relatórios sobre a participação dos fornecedores em cada obra; realizar o acompanhamento das ações da empresa e eventos com fornecedores; estruturar,

organizar e gerir a criação e produção dos instrumentos de comunicação a serem utilizados no relacionamento com os fornecedores; organizar eventos com os fornecedores para repasse de informações acerca da obra e sobre a participação dos fornecedores; auxiliar no processo de formulação de uma política de institucionalização dos fornecedores.

Por possuir conhecimento pleno do ramo de atuação e negócio da empresa, bem como dos setores e estar acima dos outros funcionários, hierarquicamente, são atribuições do diretor administrativo: liderar o comitê e ser assessorado pelos outros componentes; representar a empresa em eventos com fornecedores e potenciais parceiros de negócio; iniciar e conduzir as negociações com os fornecedores; propor parcerias; apresentar os objetivos e metas para o relacionamento com cada fornecedor; analisar a proposta de política de institucionalização dos fornecedores formulada pelos outros membros do comitê para consequente aprovação.

Os membros do comitê já realizam algumas das atividades descritas, sendo assim, o auxílio de mais pessoas seria necessário apenas para as atribuições extras. Cada membro deve ter autonomia para montar sua equipe de trabalho, quando necessário, para desempenhar suas funções. Entre os membros, deve haver uma relação de interdependência, haja vista que as atividades desempenhadas são complementares e suplementares.

No início da criação do comitê devem ser realizadas reuniões semanais para repasse de informações, delegação de tarefas e conhecimento das atribuições. Quando estruturado, o comitê deve se reunir mensalmente e em reuniões extraordinárias para esclarecimento de tomadas de decisão, reiterar os componentes acerca das atividades em desenvolvimento e para complemento de informações acerca das obras, fornecedores e atribuições.

Em se tratando do desenvolvimento do programa, o Programa de Relacionamento com os Fornecedores da Work Engenharia Ltda. serve de apoio à área de negócios da empresa e contempla as necessidades da mesma no tocante ao relacionamento com este público. É proposta a utilização de instrumentos de comunicação dirigida, tais como informativo e boletim eletrônico e informações para divulgação, implementação e controle das atividades descritas. O programa deve ser avaliado constantemente e não constitui um modelo acabado.

Desta maneira, constitui o objetivo geral deste programa:

- Estreitar o relacionamento com os fornecedores com a finalidade de torná-los parceiros de negócios.

Objetivos específicos:

- Identificar os principais fornecedores e vendedores;

- Constatar e verificar os pontos de acerto e de erro no relacionamento entre compradores e vendedores para corrigi-los ou para aperfeiçoá-los;
- Proporcionar ambientes de discussão e aproximação com os fornecedores e vendedores;

Estratégias:

- Criar instrumentos de comunicação dirigida para os fornecedores;
- Elaborar um banco de dados sobre os fornecedores e vendedores;
- Realizar pesquisas de opinião com os compradores e vendedores periodicamente para identificar e verificar pontos positivos e negativos nas relações entre ambas as partes;
- Criar mecanismos que estimulem a interação e o diálogo entre os compradores e os vendedores;
- Organizar eventos que possibilitem o conhecimento das ações e atividades realizadas pela Work por parte dos fornecedores;
- Realizar o acompanhamento das relações com os fornecedores e produzir relatórios mensais quanto ao cumprimento de pagamento, prazos de entrega e qualidade do material.

Sugeriu-se ainda a criação e implantação de dois instrumentos de comunicação: boletim eletrônico “Work em Dia” e o informativo “Atualize Work”. O primeiro possui periodicidade mensal e deve ser enviado por e-mail aos membros do Comitê de Relações com os Fornecedores, funcionários do Setor de Compras e principais fornecedores. O último deve ser utilizado como instrumento de comunicação dirigida impressa em apoio à organização dos Encontros Work de Fornecedores. Desta forma, a periodicidade do informativo será semestral e sua produção deve ficar a cargo do Comitê de Relações com os Fornecedores com o auxílio dos demais setores da organização. Juntamente com o boletim eletrônico, o informativo tem o objetivo de apresentar informações atualizadas aos fornecedores, porém com maior detalhamento, com informações mais densas e de maior nível técnico.

Como atividades, foram sugeridas a criação de um evento e visitas técnicas aos fornecedores. O evento, intitulado “Encontro Work de Fornecedores”, deve ser organizado duas vezes por ano e deve contar com instrumentos de comunicação de apoio para divulgação de informações sobre a empresa, as obras em andamento, a importância da participação dos fornecedores. A organização do evento deve ficar a cargo do Setor de Planejamento e Controle de Obras e do Setor de Compras. Quanto às visitas técnicas, estas devem ser de caráter informativo e institucional sobre os aspectos operacionais e funcionais da empresa.

Não há periodicidade definida e deve acontecer de acordo com os interesses e necessidade da Work e de seus fornecedores. As visitas técnicas podem ser realizadas também durante o processo de seleção e prospecção de fornecedores.

Com relação a ações, foi sugerida a aplicação de pesquisa de opinião e avaliação, as quais devem ser realizadas ao término de cada contrato com os fornecedores e serão aplicadas entre os compradores e vendedores. Antes que seja aplicada junto aos vendedores, deve-se obter o consentimento do fornecedor. Os questionários visam a identificar os pontos positivos e negativos das relações entre compradores e vendedores por meio das reclamações, sugestões e impressões dos funcionários quanto ao desempenho das atividades para solução de problemas, orientações ou ainda implementar as atividades.

Estão ainda previstas a divulgação e implementação do Programa de Relacionamento com Fornecedores da Work Engenharia Ltda., bem como o controle das ações e a avaliação de resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do tempo, com o surgimento de novas organizações e novos mercados, a concorrência entre as empresas que visam lucro ficou gradativamente mais acirrada. É preciso mais que a boa qualidade do serviço prestado ou do produto oferecido para se destacar num mercado competitivo como o de hoje. O desenvolvimento de relacionamentos e parcerias tornou-se um ativo de mercado e passou a ser aspecto de diferenciação entre as empresas. Os relacionamentos constituem a base para o estabelecimento de parcerias.

Cada organização deve conhecer suas necessidades e especificidades e desenvolver um planejamento em conformidade com sua realidade. No ramo da construção civil não é diferente e, no planejamento, os fornecedores possuem papel fundamental para alcance dos objetivos e das metas propostos pela organização. Em se tratando dessa importância, desenvolver um planejamento direcionado aos fornecedores com o estabelecimento de objetivos e metas é essencial.

A relevância deste trabalho recai sobre a análise do relacionamento entre fornecedores e empresa de engenharia, visto que para uma obra de construção civil são vários os fornecedores, o que demanda um trabalho mais apurado com este público e torna possível a verificação dos usos e benefícios que as Relações Públicas podem oferecer à construtora no tocante ao relacionamento com este público.

Vale ressaltar que o programa e o comitê, depois de estruturados, oportunizam a criação de outros instrumentos de comunicação e na implementação do programa. A partir da

consolidação do programa, pode-se focar na colaboração mútua entre Work e fornecedores e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Além disso, o intercâmbio de informações sobre o mercado, ações cooperativas e colaborativas entre ambas as partes será potencializada.

Por fim, acredita-se que o presente trabalho contribui para as discussões acerca do relacionamento com os fornecedores sob a ótica das Relações Públicas. Espera-se que o estudo evidencie a importância das Relações Públicas e do profissional da área nas organizações e, especificamente, para as empresas de construção civil.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Luciana Hazin; ALMEIDA, Adiel Teixeira de; MOTA, Caroline Maria de Miranda. **Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos**. 2007. Disponível em: <[www.scielo.org](http://www.scielo.org)> Acessado em 10 de fevereiro de 2011.

**Associação Brasileira de Relações Públicas**. Disponível em <<http://abrpsp.wordpress.com/about/definicao-rp/>> Acessado em 2 de junho de 2011.

CANABARRA, Gabriel Ferreira. **Os processos da logística de transportes da construção civil no interior do Amazonas**: um estudo de caso da obra de edificação de dois prédios em São Gabriel da Cachoeira pela Empresa Work Engenharia Ltda. Manaus: UEA, Monografia, 2010.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas** – princípios, casos e problemas. Primeiro volume. 2ª Ed. São Paulo; Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1970.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e atividades de cooperação. Santa Catarina: UFSC, Tese de doutorado, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DERRIMAN, James. **Relações Públicas para gerentes**. Rio de Janeiro; Zahar Editores, 1968.

FABRICIO, Márcio Minto. **Projeto Simultâneo na construção de edifícios**. São Paulo: USP, Tese de doutorado, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2ª Ed. São Paulo; Yendis, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. **Relações Públicas** – teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul; Difusão Editora, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro; Editora Nova Fronteira S.A., 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez Fortes. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 3ª Ed. São Paulo; Summus Editorial, 2003.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 1. Ed. Rio de Janeiro; Campus, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing** – gerenciamento e serviços. 2ª Ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3ª Ed. Porto Alegre; Artmed Editora S.A., 2010.

HALPIN, Daniel W.; WOODHEAD, Ronald W. **Administração da Construção Civil**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: ITC Editora, 2004.

KLAFKE, Amanda Borges. **A contribuição das Relações Públicas na construção e manutenção dos relacionamentos organizacionais e seu reflexo na reputação das organizações**. Rio Grande do Sul: PUCRS, Monografia, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

----- [org.]. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das Relações Públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling [org.]. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

SIMÕES, Roberto Porto Simões. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Cortês, 2000.