

# ESTRUTURAÇÃO DE UMA NOVA CADEIA DE VALOR PARA EMPREENDEMENTOS DA SABESP: ESTABELECENDO UM CANAL DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

## **Arisnandes Antônio da Silva** <sup>(1)</sup>

Licenciado em Física pela Universidade de São Paulo - USP  
MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Projetos pela Fundação Getulio Vargas – FGV/SP  
Profissional de Gestão de Projetos (PMP) certificado pelo Project Management Institute – PMI  
Mestrando em Ambiente, Saúde e Sustentabilidade pela Faculdade de Saúde Pública – FSP/USP  
Analista do Depto. de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

## **Jobert Alexandre Policarpo** <sup>(2)</sup>

Formado em Administração de Empresas  
Analista do Depto. de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

## **José Jairo Varoli** <sup>(3)</sup>

Economista pela PUC-SP  
Pós-graduado em Ciências Econômicas pela PUC-SP  
Gerente de Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

## **Silvio Leifert** <sup>(4)</sup>

Engenheiro Civil pela Escola de Engenharia Universidade Mackenzie  
MBA em Gestão de Projetos na Fundação Vanzolini pela USP  
Superintendente da Superintendência de Gestão de Empreendimentos da Sabesp

**Endereço** <sup>(1)</sup>: Rua Costa Carvalho nº 300 – Pinheiros - São Paulo  
CEP: 05429-100 – Brasil - Tel: 011-3388-8154 - E-mail: jpolicarpo@sabesp.com.br

## **RESUMO**

Os relacionamentos institucionais entre os componentes de uma Cadeia de Valor são fundamentais para a manutenção da própria Cadeia, além de propiciar o desenvolvimento de cada um dos seus segmentos e a elevação de todo o conjunto a um novo patamar de qualidade.

O conhecimento das especificidades de cada um desses segmentos e a possibilidade de um diálogo franco são premissas essenciais para que isso se estabeleça.

Durante o ano de 2011 trabalhamos junto às entidades representativas de fornecedores de produtos e serviços de engenharia para empreendimentos e pudemos vivenciar em parte os efeitos benéficos do compartilhamento de conhecimento e do estabelecimento de um canal de relacionamento com outros participantes de nossa cadeia de valor. O próprio trabalho nos levou a repensar e propor um modelo para a Cadeia de Valor na qual estamos inseridos. Como frutos mais promissores desse trabalho obtivemos a aprovação de diretrizes para elaboração de Termos de Referência e o estabelecimento de padrões mínimos de qualidade para empreendimentos da Sabesp.

Por fim, apresentamos uma reflexão sobre os limites do trabalho realizado e as possibilidades e necessidades para que alcancemos mais avanços no futuro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relacionamento com Fornecedores, Qualidade, Cadeia de Valor.

## INTRODUÇÃO

Assim como para as pessoas, para as empresas também é muito importante o entendimento do meio que as cercam. Isso é fundamental para seu crescimento e até para sua sobrevivência.

Há até quem compare as empresas a organismos vivos, como faz Arie De Geus em seu livro “A empresa viva”. Estudo do SEBRAE realizado em novembro de 2011, fala em “mortalidade” de empresas ou ainda em “mortalidade infantil” para aquelas que não sobrevivem ao seu segundo ano.

Ainda no livro de De Geus, são apontados os quatro fatores diferenciadores de uma empresa viva: *“sua capacidade de adaptação ao mundo exterior (aprendizado), seu caráter e identidade (persona), suas relações com pessoas e instituições dentro e entorno de si mesma (ecologia) e a forma como se desenvolveu no decorrer do tempo (evolução)”*.

Levando em consideração esse conceito, especialmente o terceiro fator (ecologia), e os conceitos relativos a Gestão do Conhecimento, como apresentados por Nonaka e Takeuchi em seu livro “Criação de conhecimento na Empresa”, desenvolvemos um trabalho que possibilitou o estabelecimento de um canal de relacionamento com os fornecedores de produtos e serviços de engenharia para os empreendimentos da Sabesp.

Entendemos produtos e serviços de engenharia como sendo os Estudos e Projetos, o Gerenciamento e a execução da Obras. São três, então, os tipos de fornecedores aqui abordados: as Projetistas, as Gerenciadoras e as Empreiteiras.

O estabelecimento do canal de relacionamento se deu com a criação de Grupos de Trabalho para discussão de temas relevantes para a qualidade dos empreendimentos e contou com a participação de profissionais da Sabesp e dos fornecedores em questão.

O conhecimento gerado, multiplicado e compartilhado por esses grupos foi consolidado em seis documentos intitulados Diretrizes para Elaboração de Termos de Referência e Planos de Gestão a serem aplicados aos empreendimentos e seus fornecedores. Estes documentos visam auxiliar tanto o profissional da Sabesp que elabora Termos de Referência, quanto as empresas contratadas para fornecimento de produtos e serviços, uma vez que estabelecem o conjunto de requisitos mínimos que deverão ser atendidos durante a execução do contrato. Essas diretrizes nasceram com o aval dos profissionais da Sabesp e das entidades que representam seus fornecedores. São produto de consenso entre Sabesp e Mercado.

A realização desse trabalho foi um bom exemplo de atitude proativa da empresa para com outras partes interessadas (stakeholders) e nos levou a pensar sobre a importância de se fazer algo parecido com outros atores, mas quem seriam eles?

A identificação desses outros atores e o relacionamento das áreas de empreendimentos com eles nos levou a estudar um modelo de Cadeia de Valor para os empreendimentos da Sabesp, que apresentamos na seção seguinte.

Há vários modelos de cadeia de valor sendo utilizados atualmente, mas em sua maioria tratam da produção industrial e são aplicáveis apenas em parte à realidade da Sabesp. Outra limitação que verificamos foi a de não incorporarem todos os atores que compõem uma realidade tão complexa como a nossa. Somos uma empresa de capital misto, com ações na Bolsa, respondemos ao governo do estado, aos acionistas, a uma agência reguladora e ainda temos que realizar investimentos a fundo perdido.

É salutar entendermos nosso posicionamento frente a esses atores para que comecemos a planejar nossa forma de atuação, em parceria, com vistas a garantir uma vida longa e próspera à empresa.

Apesar das indicações de necessidade de estabelecermos o relacionamento com outros atores em novos patamares, o exemplo concreto apresentado por este trabalho limita-se ao relacionamento das áreas de empreendimentos com os três tipos de fornecedores citados.

## MODELO DE CADEIA DE VALOR PARA ÁREAS DE EMPREENDIMENTOS DA SABESP

O modelo de cadeia de valor que será abordado neste texto tem origem nos conceitos de cadeia de valor e vantagem competitiva apresentados pelo guru da gestão empresarial Michael Porter a partir de meados da década de 1980.

Apesar da grande aceitação do modelo de Porter, não foram poucas as críticas, muitas vezes pertinentes, dirigidas a ele. Além disso, a própria tentativa de transpor o modelo, essencialmente voltado para a indústria, para outros segmentos da economia resultou em propostas de alteração e revisão do modelo conceitual.

O modelo tradicional de cadeia de valor estabelece que há um fluxo unidirecional de agregação de valor – partindo dos insumos e terminando no produto final – onde, a cada etapa da cadeia, valor vai sendo adicionado ao produto. Estabelecer o posicionamento adequado da empresa nessa cadeia faz toda a diferença quando ela se encontra em um ambiente competitivo. Porter diz, acertadamente, que relacionar a empresa com seu meio ambiente consiste na essência da estratégia empresarial voltada para a aquisição de vantagem competitiva. É, contudo, um modelo que não alcança a complexidade e os relacionamentos próprios dos segmentos voltados a serviços. Devido a isso, vários outros modelos foram desenvolvidos para levar em consideração a criação, a coprodução e os fluxos multidirecionais de agregação de valor.

A adoção de um modelo de agregação de valor adequado à realidade de uma empresa, ou segmento de mercado, é um passo importante para, através de sua análise, estabelecer papéis, identificar canais de comunicação, levantar interdependências e, conseqüentemente, definir as estratégias para aperfeiçoar essa agregação de valor. Esse passo é primordial para a aquisição de vantagem competitiva.

Há uma questão anterior, entretanto, que precisa ser resolvida. Faz sentido falar em competitividade para uma empresa como a Sabesp? A resposta a essa questão seria diferente há alguns anos. Hoje, levando em consideração o ambiente regulado e o surgimento de novos concorrentes, não há dúvida de que a resposta é sim. A grande diferença entre a competitividade na indústria e esse caso específico de concessionárias de serviços públicos é a questão do tempo em que as ações ocorrem. Estamos falando de um tempo dilatado onde os contratos duram décadas. A base de municípios atendidos pela Sabesp, com 363 concessões, faz com que em espaços de tempo relativamente curtos, tenhamos que realizar novas negociações.

Nesse momento é que se nota a mudança de postura do poder concedente, principalmente devido ao estabelecimento do marco regulatório e da criação da ARSESP, fortalecido pela figura dos contratos de programa.

Sempre houve alternativas, que não a Sabesp, para os municípios. A concessão poderia ser dada à iniciativa privada ou assumida por um órgão ou empresa municipal. Esta última alternativa é bastante custosa e nem todos os municípios tem condições de realizá-la. A primeira alternativa, concessão a uma empresa privada, era difícil devido à escassez de concorrentes nesse segmento de mercado.

Esse panorama está mudando rapidamente. Há novos concorrentes entrando no setor que, apesar de pequenos, estão ancorados em grandes empresas do ramo da construção civil, com larga experiência em execução e implantação de infraestrutura e que agora partem para adquirir experiência na operação de serviços de saneamento.

Esses dois fatores combinados tornam o ambiente do saneamento mais hostil às empresas estaduais de saneamento. Com a Sabesp não é diferente. Mesmo que o fato de ser uma empresa de capital aberto seja um fator que impele naturalmente a Sabesp no sentido de ser mais ágil e mais preparada para as disputas que se afiguram, ainda assim, não podemos desconsiderar essa nova situação.

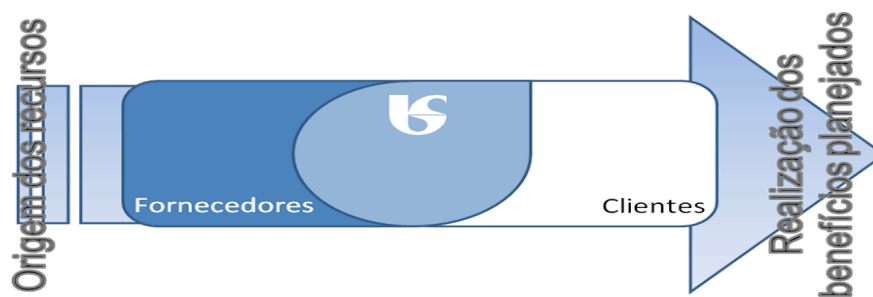
Isto posto, devemos considerar que a gestão do fluxo de recursos dentro da cadeia de valor é fundamental para colocar a empresa em um novo patamar, ao menos no que concerne às áreas de empreendimentos – objeto deste trabalho. Os recursos aqui citados são os tradicionais recursos humanos e financeiros, acrescidos de outro recurso não menos importante que é o conhecimento. Estes recursos são os responsáveis por, ao longo da cadeia, agregar valor ao produto propriamente dito – as instalações operacionais – ou ainda à imagem e à marca da empresa.

Esse fluxo de recursos ocorre dentro de um caminho, a cadeia de valor, que parte da Origem dos Recursos e vai até a Realização dos Benefícios Planejados, como podemos ver na figura 1.



**Figura 1: Início e fim da Cadeia de Valor para Empreendimentos**

Dentro desse percurso ocorre todo o ciclo de vida de um empreendimento somado a uma etapa importantíssima que é a Gestão dos Benefícios Planejados. Trata-se de medição e acompanhamento da realização dos benefícios que foram identificados, durante o planejamento, como resultado da execução dos empreendimentos da Sabesp. Seria algo análogo ao que se chama de Ciclo de Produto, onde não só as fases de projeto e produção são consideradas, mas também as de comercialização, pós-venda e evolução do produto até a sua obsolescência. No caso dos empreendimentos, de forma resumida, são as fases de partida, concepção, detalhamento, implantação, operação e gestão de benefícios. Quando colocada sob a perspectiva dos Empreendimentos da Sabesp, o ponto central dessa cadeia de valor é a relação indissociável entre as áreas de Empreendimentos e as áreas Operacionais, representadas na figura 2 pelo logotipo da empresa.

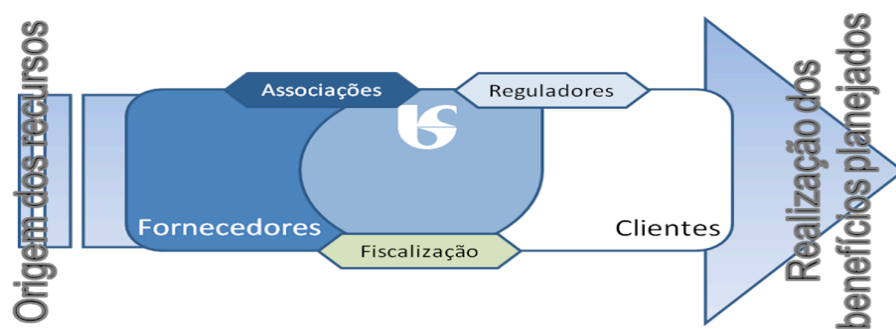


**Figura 2: Principais atores da Cadeia de Valor para Empreendimentos**

Neste modelo os Fornecedores são todos aqueles responsáveis pelo fornecimento de recursos que irão compor, como valor agregado tangível ou intangível, o valor final do empreendimento. Já os Clientes são todos aqueles que se beneficiarão dos resultados advindos da realização do empreendimento e de sua operação dentro dos patamares estipulados em seu planejamento ou que neles tem interesse.

Cabe ressaltar que estamos tratando de uma visão ampliada de Fornecedores e Clientes. Como exemplo de fornecedores podemos citar, não só aqueles mais óbvios como Projetistas, Empreiteira e Gerenciadoras, mas também as Instituições Financeiras e de Fomento, as Universidades e Instituições de Pesquisa, entre outras fontes de recursos. Para Clientes, em última instância, podemos citar o conjunto da sociedade e seus múltiplos e diversos interesses.

Esse modelo não poderia deixar de considerar os atores que agem nas interfaces FornecedoresXSabesp, SabespXClientes e FornecedoresXSabespXClientes. Essas relações são, muitas vezes, mediadas por entidades que não estão diretamente na Cadeia do Produto, mas que reduzem ou aceleram o fluxo de recursos, de forma a permitir que os objetivos iniciais sejam alcançados com o mínimo de perdas e com benefícios para todos os envolvidos. Esses atores estão colocados na figura 3.



**Figura 3: Atores das interfaces da Cadeia de Valor para Empreendimentos**

As Associações agem na interface FornecedoresXSabesp com o intuito de possibilitar um relacionamento mais equilibrado entre a empresa e seus fornecedores diretos. Seu papel é importantíssimo como auditora informal dos processos de licitação e como balizadora dos requisitos estabelecidos para contratações de produtos e serviços para empreendimentos, de forma que acaba por validar ou invalidar ações pretendidas pela Sabesp. As entidades representativas de Fornecedores são exemplos dessas associações.

Os Reguladores são aqueles que agem na interface SabespXCientes e que procuram disciplinar o relacionamento da empresa com seus clientes, seja o município ou usuário final. Como exemplo, podemos citar a própria ARSESP, no nível do poder concedente, e o PROCON no nível do usuário final.

A Fiscalização, por sua vez, tem a função de garantir que o fluxo dos recursos esteja fluindo da forma como foi estabelecido contratualmente entre Sabesp e fornecedores e que esse fluxo, por conseguinte, gerará os benefícios esperados pelos clientes. Temos como exemplo aqui o Tribunal de Contas do Estado, o Ministério Público e organizações do Terceiro Setor (ONGs).

Para completar o modelo de Cadeia de Valor, precisamos considerar outra dimensão muito importante que inclui dois atores importantíssimos. Um por seu interesse nos dividendos e no lucro oriundo de seus investimentos na empresa – o Investidor (Acionista). E outro por ter interesse em participar do mesmo mercado, dividindo-o ou mesmo conquistando-o – o Concorrente. O Acionista tem interesse direto que o fluxo de recursos estabelecido nessa cadeia seja otimizado, maximizando seu retorno. Mesmo o Concorrente pode participar do fluxo como parceiro, as atuais Sociedades de Propósito Específico – SPE com participação da Sabesp, são casos desse tipo. A figura 4 mostra o modelo completo da Cadeia de Valor para Empreendimentos da Sabesp.



**Figura 4: Modelo completa da Cadeia de Valor para Empreendimentos**

A realização dos benefícios planejados para cada empreendimento deve ser o objetivo final de cada um dos atores que participam, direta ou indiretamente, dessa cadeia de valor. A Sabesp como ponto central dessa cadeia deve trabalhar no sentido de estabelecer canais de comunicação com os demais atores, de forma a construir relacionamentos do tipo ganha-ganha. Ouvir as associações, negociar com os reguladores e conversar com os fiscalizadores, sempre de forma proativa, são atitudes que estão dentro do campo de ação da empresa e sempre que realizado produz bons frutos, como foi o caso que será apresentado a seguir.

## **RELACIONAMENTO SABESP (EMPREENDEMENTOS) X FORNECEDORES**

Em dezembro de 2010 estabeleceu-se, com o apoio de três diretorias da Sabesp (M, R e T), a constituição de Grupos de Trabalho (GTs) formados por profissionais da empresa e por indicados pelas entidades representativas dos fornecedores de serviços de engenharia para empreendimentos, com a finalidade de avaliar e propor ações que, tomadas em conjunto por Sabesp e pelo Mercado, pudessem melhorar a qualidade da Gestão da empresa e a qualidade dos serviços prestados pelas contratadas.

Foram constituído três GTs: Grupo de Trabalho para Obras – GTO, composto com profissionais da Associação Paulista de Empresários de Obras Públicas (APEOP); Grupo de Trabalho de Projetos – GTP, composto com profissionais do Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (SINAENCO) e Associação Paulista de Empresas de Consultoria e Serviços em Saneamento e Meio Ambiente (APECS); Grupo de Trabalho de Gerenciamento – GTG, também composto por SINAENCO e APECS.

Durante os oito primeiros meses de 2011 foram realizadas 60 reuniões distribuídas pelos três GTs, envolvendo cerca de 30 profissionais, tanto da Sabesp quanto do Mercado, perfazendo mais de 200 horas de análises, debates, críticas e propostas.

Nesse primeiro ciclo de discussões, foram abordados dois tópicos de extrema relevância para a qualidade dos nossos empreendimentos. O primeiro tópico foi a qualidade dos Termos Referências e Especificações Técnicas que compõem nossos editais de licitação, pois é consenso que estes documentos apresentam, com frequência, carências que prejudicam não só a contratação do produto/serviço, como por vezes inviabilizam a sua realização dentro das características esperadas pela unidade contratante. O segundo tópico dizia respeito à qualidade das próprias contratadas e a abordagem adotada foi a de estabelecer critérios mínimos para a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, fomentando a evolução dos segmentos de mercado, de forma a ter cada vez mais empresas bem qualificadas participando de nossas licitações.

Essa possibilidade de conversar com o Mercado e permitir que, de modo sincero, os dois lados se expressassem, demonstrando expectativas e frustrações de lado a lado, foi o ponto primordial do trabalho que foi desenvolvido.

É preciso que o Mercado entenda as necessidades da Sabesp para que possa atendê-la a contento. Por outro lado, a Sabesp deve conhecer os segmentos de mercado onde busca produtos e serviços, de maneira a entender suas limitações e suas possibilidades, adequando seus instrumentos de contratação à realidade dos fatos. Não é possível estabelecer de forma arbitrária o patamar de qualidade que queremos, sem saber se o mercado está apto a dar a resposta que queremos.

O conhecimento das realidades de lado a lado permite que se possa construir um ambiente de confiança onde os objetivos a serem alcançados passam a ser partilhado por todos. É a forma de instituir o modelo de Cadeia de Valor apresentado no tópico anterior.

Como fruto direto desse trabalho foram aprovadas através da Deliberação de Diretoria 101/2012, em abril de 2012, as Diretrizes para Elaboração de Termos de Referência (DTR) e Planos de Gestão (DPG). Essas Diretrizes são compostas por um conjunto de seis documentos. Três diretrizes para elaboração de Termos de Referência e três para Planos de Gestão (Obras, Gerenciamento e Estudos e Projetos), cuja função principal é auxiliar na elaboração de Termos de Referência para Empreendimentos e no estabelecimento de padrões mínimos de qualidade a serem seguidos pelas contratadas.

A melhoria nos dados de entrada de uma licitação, ou seja, na elaboração dos Termos de Referência, deve possibilitar uma melhora significativa na qualidade das contratações efetivadas e conseqüentemente na aquisição dos produtos e serviços desejados pelas áreas de empreendimentos. Haverá reflexos dessa melhoria também na administração dos respectivos contratos.

O Plano de Gestão, por sua vez, tem como objetivo melhorar a qualidade das empresas contratadas via licitação, através do estabelecimento dos itens que serão atendidos pela Contratada na execução dos serviços.

Para orientar a elaboração do Plano de Gestão, a Sabesp põe à disposição das Contratadas as Diretrizes para elaboração dos Planos de Gestão.

Já houve experiências na Sabesp com a adoção de Planos de Gestão para grandes obras, como aqueles aplicados no Programa Onda Limpa e no Projeto Tietê. A realização do trabalho de desenvolvimento das Diretrizes aqui citadas teve como norteadora a intenção de tornar os documentos aplicáveis a empreendimentos de portes menores e que também

pudessem ser utilizados em outros tipos de fornecimento de serviços de engenharia – não só para obras. Obtivemos como resultado documentos que são flexíveis, atendendo às especificidades de cada área da empresa e que podem ser tão complexos ou tão simples quanto o porte do próprio empreendimento.

Alguns subprodutos dessas Diretrizes também foram bastante interessantes. Foram criados modelos em branco, apenas com a estrutura mínima necessária, para os três tipos de Termos de Referência e foi definido um procedimento para elaboração de Termos de Referência, composto por cinco etapas: 1 – entendimento do objeto; 2 – coleta de requisitos; 3 – estruturação do TR; 4 – revisão e 5 – aprovação. Todos os documentos gerados estão disponíveis para download no Portal Sabesp, na página da Superintendência de Gestão de Empreendimentos – TE.

## **RESULTADOS ALCANÇADOS**

A abertura desse canal de relacionamento com os fornecedores de produtos e serviços para Empreendimentos possibilitou a consolidação do conhecimento dos profissionais, tanto da Sabesp quanto do Mercado, através da troca de informações e experiências, discussão de conceitos e estudos de caso. Como bem sabemos, através dos conceitos de Gestão do Conhecimento, o conhecimento tácito – que está na cabeça das pessoas, pode ser compartilhado através do contato entre elas, sendo multiplicado e passando a estar em mais cabeças.

Parte desse conhecimento materializou-se, foi explicitado, através das Diretrizes aqui citadas, mas não há dúvida que outra parte significativa do ganho com esse trabalho foi a possibilidade de colocar as pessoas em contato para discussão de temas muito importantes para a empresa.

O passo seguinte seria, necessariamente, a disseminação do conhecimento gerado por este trabalho com os demais profissionais da Sabesp. Isto foi conseguido através da formação de 14 turmas de profissionais da capital e do interior, para os quais foram apresentados os documentos gerados e se permitiu a discussão dos conceitos abordados e as possibilidades de sua aplicação. Esse período de disseminação ocorreu de setembro a dezembro de 2012. A fotografia 1 mostra uma dessas turmas de disseminação, realizada em Botucatu.



**Fotografia 1: Disseminação de DTR e DPG em Botucatu**

No processo de disseminação do conhecimento agregado nas Diretrizes foram envolvidos 239 profissionais de 4 diretorias da empresa (C, M, R e T).

Dentre os demais documentos, o procedimento para elaboração de Termos de Referência, está em fase final de desenvolvimento para tornar-se um Procedimento Empresarial, devendo ser utilizado por todas as áreas de Empreendimentos da Sabesp. Apesar dessa obrigatoriedade para empreendimentos, o procedimento poderá ser utilizado por qualquer área.

Dois dos GTs iniciais continuam na ativa, o de Projetos e o de Gerenciamento. Atualmente estão sendo discutidos nesses grupos itens tais como: quantitativos para composição de preços para Estudos e Projetos; Assessoria Técnica aos Empreendimentos; critérios objetivos para julgamentos de propostas técnicas, entre outros.

## CONCLUSÕES

Apesar de toda a energia empregada na elaboração das diretrizes e na disseminação do conhecimento gerado, a utilização desse conhecimento, além da adoção dos conceitos abordados nos documentos, depende da vontade de cada profissional da empresa.

É imprescindível a continuidade do trabalho, transformando o que for possível em ativos organizacionais, tais como procedimentos empresariais ou operacionais, dependendo de cada caso. Mas, não é só isso. O debate tem que continuar sendo estimulado, com a realização de encontros, seminários e bate-papos, presenciais ou não. A tecnologia deve ser usada sempre a nosso favor.

O canal de relacionamento estabelecido com os fornecedores precisa ser fortalecido e institucionalizado. Não há possibilidade de, uma vez tendo realizado esse trabalho, esquecê-lo e continuar fazendo as coisas como sempre. É um caminho sem volta.

Mais distante e mais desafiador ainda é a necessária mudança cultural que a Gestão de Empreendimentos na empresa demanda. O ambiente regulado e o surgimento de concorrentes demanda a busca pela agilidade, eficácia e estabelecimento de uma Cadeia de Valor ampla e voltada para os benefícios finais de nossos investimentos.

Nossas metas são ambiciosas. Pretendemos universalizar o saneamento até o final dessa década, hoje falamos em municípios 300% - 100% de abastecimento de água, 100% de esgoto coletado e 100% de esgoto tratado. Tudo isso passa pelas áreas de empreendimentos e temos que estar preparados para isso.

Esse não é um desafio que será cumprido somente pela Sabesp. Toda sua Cadeia de Valor deve estar voltada para este fim. O relacionamento que estabelecemos com aqueles segmentos de fornecedores precisa ser reproduzido com os outros membros da cadeia, respeitando suas especificidades, sua posição na cadeia e suas possibilidades de interação e interlocução.

Os ganhos certamente serão proporcionais ao esforço que fizermos na direção de otimizar o fluxo dos recursos através dessa Cadeia de Valor. Não depende apenas de nós, mas depende em grande parte de nós. Esse é o nosso maior desafio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. IKUJIRO, N., TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. 13. ed. Rio de Janeiro, Brasil, 1997.
2. GEUS, A de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 9.ed. Rio de Janeiro, Brasil, 1998.
3. LIMA, L.F.C. Gerenciamento de Empreendimentos de Obras Públicas: Sua Otimização em busca da Qualidade. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção Civil, Universidade Federal Fluminense, 1996. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0209.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0209.PDF)
4. WALTON, M. O método Deming de administração. Marques-Saraiva Gráficos e Editores S.A. Rio de Janeiro, Brasil, 1986.
5. SANTANA, J.E., CAMARÃO, T., CHRISPIM, A.C.D. Termo de Referência: O impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos. JAM Jurídica Editoração e Eventos. Bahia, Brasil, 2012.
6. BINDER, M.P. Discussão do Modelo Porteriano através de críticas, Teoria dos Recursos e o caso GOL. Dissertação de Mestrado em Administração, FGV, 2003. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2264/41585.pdf?sequence=2>