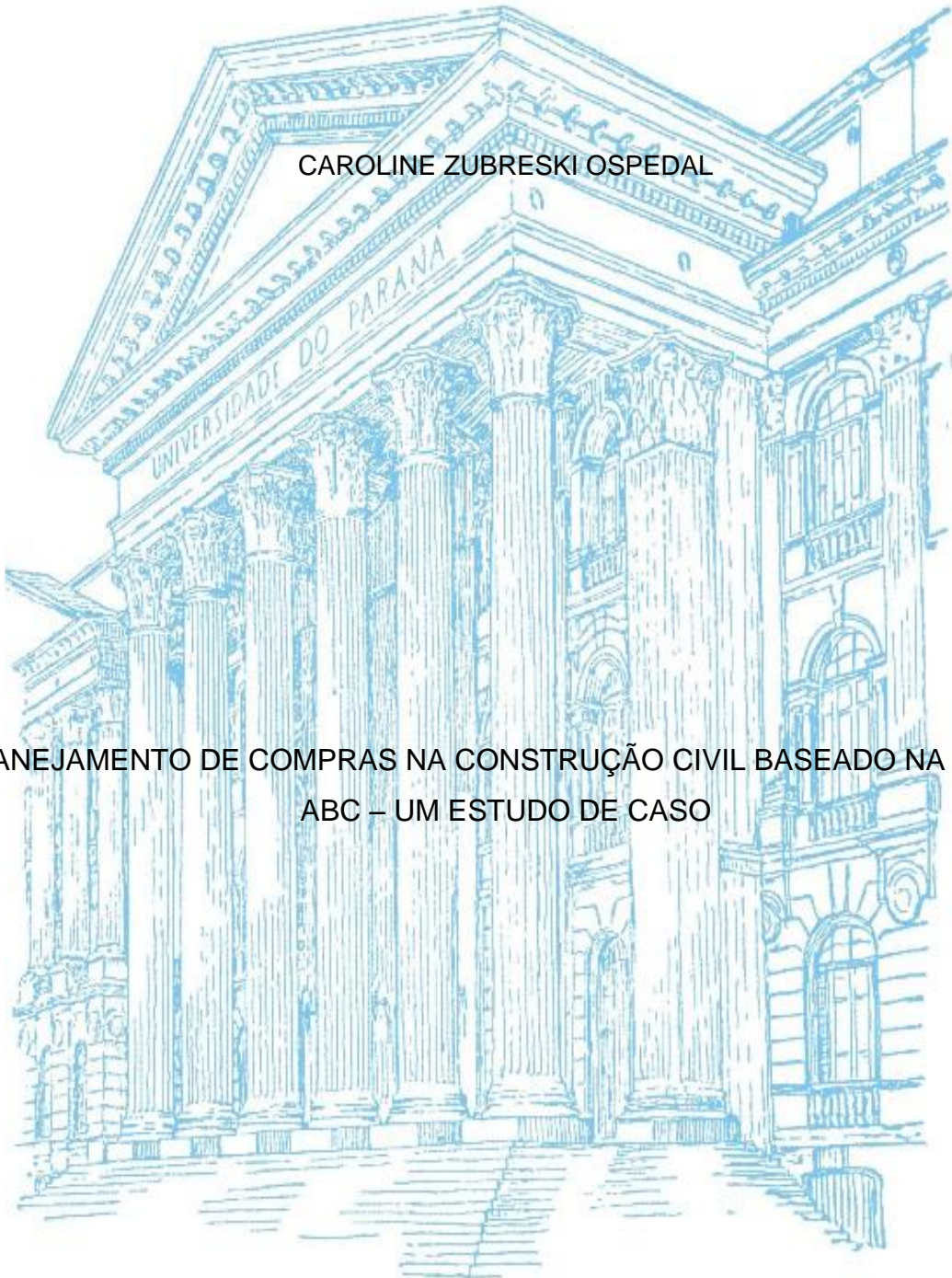


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE ZUBRESKI OSPEDAL

PLANEJAMENTO DE COMPRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL BASEADO NA CURVA
ABC – UM ESTUDO DE CASO



CURITIBA

2016

CAROLINE ZUBRESKI OSPEDAL

PLANEJAMENTO DE COMPRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL BASEADO NA CURVA
ABC – UM ESTUDO DE CASO

Monografia em formato artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Marcell Maceno

CURITIBA

2016

PLANEJAMENTO DE COMPRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL BASEADO NA CURVA ABC – UM ESTUDO DE CASO

CONSTRUCTION PURCHASING PLAN BASED ON THE ABC ANALYSIS – A STUDY CASE

Caroline Zubreski Ospedal e-mail: zubreski.caroline@gmail.com
Professora Dra. Adriana de Paula Lacerda Santos
Especialização em Gestão de Suprimentos
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Resumo:

O mundo dos negócios na indústria brasileira da construção civil tem se mostrado cada vez mais diversificado, complexo e exigente. Apesar de ainda existirem construtoras que não abracem a busca pela melhoria contínua, inovações nos processos produtivos e gerencias e por inovações nos seus produtos. A palavra chave neste século é mudança. Neste contexto, o presente artigo teve por objetivo apresentar uma proposta de melhoria do processo de aquisição de compras na construção civil, por meio da implantação de um planejamento estratégico embasado nos prazos de contratação, levando em consideração os produtos A da curva ABC e a compra proativa, sendo resultado de uma pesquisa exploratória, com aplicação prática caracterizando-se em um estudo de caso. Como resultado, o planejamento possibilitou otimizar os recursos financeiros alocados ao projeto, buscando a qualidade especificada com o melhor custo/ benefício possível, contribuindo para a evidenciação do tema como fator importante a ser observado nos processos de aquisição das empresas.

Palavras-chave: mudança, planejamento estratégico, curva ABC, recursos financeiros

Abstract:

The business world in Brazilian construction industry has proved increasingly diverse, complex and demanding, although there are still construction companies who do not embrace the seeking for continuous improvement, production and managerial innovation processes and innovations in its products. The keyword of this century is change. In this context, this article aims to present a proposal for improving the construction purchasing acquisition process, through the implementation of a strategic planning grounded in the deadline for contracting, taking into account the products A of the ABC analysis and the proactive purchasing, being the result of an exploratory research with practical application being characterized as a study case. As a result, the planning has enabled optimize the financial resources allocated to the project, seeking the specified quality at the best cost/benefit possible, contributing to the theme disclosure as an important factor to be observed in the companies' acquisition process.

Keywords: change, strategic planning, ABC analysis, funds

1 INTRODUÇÃO

Na construção civil, uma das funções organizacionais que tem recebido atenção especial atualmente é a função de compras de materiais e serviços, haja vista que, através dela, circulam grande parte dos recursos da empresa. A função compras tem a responsabilidade de suprir as necessidades de compras dos clientes, por meio de um planejamento quantitativo e qualitativo, o que possibilitará que o cliente receba o material no momento certo, com a quantidade correta e dentro das especificações desejadas (BURT;PINKERTON,1996).

Em um cenário de crescente competição entre as empresas, maiores abrangências globais dos negócios e, sobretudo, em um ambiente onde a eficiência e a eficácia nas operações são fundamentais para o sucesso, ferramentas da administração estratégica tornam-se essenciais. Dois aspectos principais determinam a importância do planejamento, são eles: o volume de materiais envolvidos e o valor total das aquisições de materiais e serviços. Nenhuma empresa funciona na base da improvisação. Nada é feito aleatoriamente. Tudo precisa ser planejado antecipadamente para evitar desperdícios, perdas de tempo, atrasos, custos indevidos ou antecipações desnecessárias (CHIAVENATO, 2008).

Dentre as várias ferramentas inerentes a área de compras, as quais visam o atingimento de melhorias, este artigo aborda a necessidade de um planejamento de compras eficiente e a classificação dos itens na curva ABC, onde os que se destacam são os itens A da curva, devido ao valor elevado.

Dias (2010) afirma que a Curva ABC possibilita a identificação daqueles itens que justificam uma atenção especial e administração diferenciada, ordenando-os conforme a sua importância relativa. Já Ching (2008) ressalta a possibilidade de diminuição dos capitais investidos em estoques ao entender que nem todos os itens merecem a mesma atenção da gestão da empresa, priorizando assim os itens mais críticos ao negócio e ao atendimento dos clientes.

Neste contexto, o estudo teve por objetivo ressaltar a importância de um planejamento eficiente de modo a otimizar os recursos financeiros da empresa com a qualidade especificada e no prazo solicitado.

2 GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Com o aumento da competitividade no setor da construção civil, cada vez mais as empresas de engenharia vêm buscando aprimorar e inovar seus sistemas de gestão, buscando redução de custos, aperfeiçoando a produtividade e a qualidade de seus produtos. A implantação de sistemas de qualidade forçou a padronização dos processos, o que contribuiu de forma significativa para que as empresas melhorassem sua gestão de compras de materiais.

Mas algumas empresas, por falta de uma gestão correta, não sincronizam as compras de materiais com o planejamento executivo da obra, com isso não reduzem seus custos e não otimizam o fluxo de materiais no canteiro.

O setor de construção civil vem se deparando com produtos cada vez mais diferenciados em relação à qualidade, preço e prazo de entrega, surgindo à necessidade do gerenciamento da compra de materiais, a fim de atender as exigências do mercado.

A utilização das diretrizes propostas para gestão de compras de materiais deverá contribuir para um maior aproveitamento dos recursos da empresa, qualificando melhor os materiais e conseqüentemente o produto final.

Conclui-se que as decisões de projeto arquitetônico ou de engenharia, demandam a integração de conhecimentos pouco discutidos na realidade da construção civil brasileira atual, mas que caracterizam tendências mundiais. A visão expandida, atualizada e, sobretudo holística, necessária para a especificação dos materiais e componentes, deve abranger a análise de toda a cadeia de uma forma estratégica e integrada (JOBIM, 2002).

A busca por alta qualidade, baixo custo, rapidez e flexibilidade têm sido grandes diferenciais competitivos nas contratações. Neste contexto, um dos setores que têm recebido atenção especial é o Suprimentos, visto que através dele que circulam grande parte dos recursos financeiros da empresa.

Na maioria das empresas, os compradores ocupam a maior parte do seu tempo em atividades administrativas e burocráticas, comprometendo desta forma seus esforços nas grandes negociações, desenvolvimento de potenciais fornecedores e redução de custo total das compras (DIAS, 1997).

A avaliação constante dos fornecedores é de extrema importância, pois através dela é possível selecionar os fornecedores de forma assertiva, minimizando os riscos de erros. Critérios importantes para inclusão de um fornecedor:

- Buscar referencias comerciais com empresas nas quais o fornecedor já tenha trabalhado, para identificar o desempenho dos serviços prestados. Se a referencia indicar que o fornecimento não foi adequado, este fornecedor não seguirá na concorrência;
- Tendo boas indicações, o próximo passo é a avaliação dos documentos da empresa, tais como: contrato social, certidões, registros de funcionários entre outros;
- Sendo aprovado nas etapas iniciais, o fornecedor recebe uma carta-convite para participar da concorrência. Esta carta informa ao fornecedor todas as especificações do produto, equipamento ou serviço, bem como as exigências que a empresa faz a seus fornecedores, para a sua contratação;
- A empresa elabora, assim, um mapa de cotação, onde considera como requisitos, não apenas o custo dos materiais, equipamentos ou serviços, mas também as condições de pagamento, qualidade, prazos de entrega e atendimento por parte do fornecedor;

O fornecedor escolhido será o que melhor atender as condições acima descritas.

A avaliação continua sendo realizada durante o prazo de atendimento do fornecedor, onde é pontuado o seu desempenho em outros critérios:

- Produto entregue de acordo com a compra no que diz respeito à qualidade e quantitativo
- Prazo de entrega em conformidade com o acordado
- Atendimento pós venda e na resolução de conflitos
- Emissão de nota fiscal

Esta avaliação é realizada mensalmente, para os fornecedores que obtiverem notas consideradas baixas de acordo o nível de importância do produto/ serviço são notificados e devem seguir um plano de ação elaborado em conjunto para não haver reincidência de nota baixa. No estudo de caso, a nota mínima para permanência dos fornecedores é 7.

A construção de um edifício é um processo produtivo que envolve diversas variáveis, desde a sua concepção até a realização final do empreendimento. O desenvolvimento inicial é realizado pelo setor de Projetos na construtora, nesta etapa é realizado o planejamento executivo obra, onde se tem as definições de

escopo da obra. É de extrema importância a participação do Suprimentos neste momento, pois ele deve contribuir no sentido de informar se as soluções estipuladas em projeto são aplicáveis no mercado atual, ou seja, contribuir para que não seja especificado um produto que somente um fabricante tenha condição de fornecer e apresentar novos fornecedores, com produtos inovadores.

Outra interface importante do setor de Suprimentos deve ser com o setor de Orçamentos, para contribuir os números previstos de cada contratação e avaliar se os valores previstos estão em conformidade com os valores aplicados no mercado. Este trabalho em conjunto minimiza o desvio no custo e prazos de execução da obra, e principalmente permite um melhor gerenciamento garantindo que o planejado seja cumprido.

A análise detalhada dos prazos de início de execução dos serviços é fundamental para a implantação de um sistema de gestão de compras. Baseado nestes prazos é possível saber qual a data ideal para a compra de determinado material. Aliado a isso vem o conhecimento com relação ao prazo de entrega do produto. Logo no início do estudo da obra faz-se um cronograma de execução dos serviços e baseado nele determina-se o a data que o material tem que estar na obra. A partir deste cronograma cria-se o cronograma de compras que terá suas datas respeitando a necessidade do material na obra e o tempo de fabricação e entrega do produto.

2.1 Planejamento das compras

Segundo Chiavenato (2000), para produzir com o máximo de eficiência, toda empresa precisa planejar sua produção. A eficiência representa a utilização racional e intensiva dos recursos empresariais. Quanto melhor for a utilização racional e intensiva dos recursos produtivos, tanto maior será a eficiência. Para obter a eficiência, deve-se planejar melhor. O mesmo ocorre com a eficácia. Ela representa o alcance ótimo dos objetivos pretendidos. A produção eficaz significa a produção planejada entregue no tempo planejado e no custo esperado. Para obter a eficácia, deve-se planejar melhor. A finalidade do planejamento de compras é obter simultaneamente a melhor eficiência e eficácia do processo produtivo.

Suni Chopra; Peter Meindl (2010) afirmam que as previsões de demanda formam a base de todo o planejamento da cadeia de suprimentos.

Em resumo, o planejamento de compras procura definir antecipadamente o que se deve fazer, quanto fazer, quando fazer, quem deve fazer e como fazer.

Cada vez mais a área de compras vem sendo pressionada para buscar maiores reduções de custo e, também, aumentar a qualidade da função de compras de materiais. Uma condução adequada das transações comerciais geradas pela função de compras pode representar um aumento nas margens de lucro das empresas (SLACK, 1999).

Stukhart (1995) refere-se à função de compras de materiais como um subsistema de gestão integrada para controlar, planejar e redirecionar esforços com o intuito de executar as seguintes funções:

- a- Elaboração do planejamento das compras;
- b- Quantificação dos materiais;
- c- Preparação das requisições, com documento suporte que defina os materiais do projeto;
- d- Qualificação e seleção dos fornecedores;
- e- Solicitação de cotações;
- f- Avaliação e aprovação de cotações, negociações e formulação de pedidos e contratos;
- g- Disponibilização das informações necessárias aos fornecedores para assegurar a entrega segundo o cronograma;
- h- Controle da qualidade para assegurar atendimento as especificações;
- i- Recebimento, inspeção, armazenagem e distribuição de materiais no canteiro;
- j- Pagamento dos fornecedores.

Salienta-se neste trabalho que o direcionamento dos esforços para aprimoramento da função de compras é de suma importância, haja vista que esta ação pode se transformar em um importante aliado da empresa na busca de competitividade e lucratividade.

A análise detalhada dos prazos de início de execução dos serviços é fundamental para a implantação de um sistema de gestão de compras. Baseado nestes prazos é possível saber qual a data ideal para a compra de determinado material. Aliado a isso vem o conhecimento com relação ao prazo de entrega do produto. Logo no início do estudo da obra faz-se um cronograma de execução dos

serviços e baseado nele determina-se a data que o material tem que estar na obra. A partir deste cronograma cria-se o cronograma de compras que terá suas datas respeitando a necessidade do material na obra e o tempo de fabricação e entrega do produto.

Este planejamento serve de apoio para o setor de Suprimentos para planejamento das previsões das contratações, antecipando assim as pesquisas de fornecedores aptos ao fornecimento e evitando que a demanda chegue com prazo insuficiente para compra, tornando-se emergencial e comprometendo a performance da contratação.

2.1.1 Compra Reativa x Compra Proativa

Um dos principais problemas enfrentados pela função de compras de materiais em muitas organizações tem sido um fracasso em desenvolver seu papel estratégico (PORTER,1991; MATTHEWS, 2005).

A visão reativa da função de compras de materiais entende que essa função deve ser focada no mero ato de comprar, que consiste em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar bens ou serviços por determinada soma de dinheiro (ARNOLD,1999).

Já Baily (2000) e Smart (2004) afirmam que é necessário agregar maior valor a esse modelo de estruturação da função de compras para torna-lo mais ágil e eficiente.

Para Carter (2004, p. 99), com a implantação da compra proativa nas atividades de compras, essa função passa a ter outros objetivos além de encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar bens e serviços por determinada soma de dinheiro.

Desde os anos 80, as organizações tornaram-se mais conscientes dos ganhos que as atividades como foco estratégico podem gerar à função de compras de materiais (DIAS, 2000). Com a implantação de uma abordagem proativa à função de compras de materiais, as organizações envolvidas procuram estar próximas para identificar interesses comuns (COX, CHICSAND, IRELAND, 2005).

As principais razões para o crescimento do envolvimento da função de compras de materiais na tomada de decisões estratégicas são seguintes Miles; Ballard (1997):

- a- A função de compras é vista como área de agregação de valor, não simplesmente na redução de custos;
- b- Os envolvidos com compras e os fornecedores passam a contribuir para a elaboração das especificações do projeto;
- c- O preço deixa de ser variável chave. O custo total e o valor são os fatores que determinam a compra;
- d- A inovação rápida do produto exige uma equipe gerencial mais integrada que envolva todas as funções e adote uma abordagem de processo em vez de funcional para a administração;
- e- O sistema de informações pode ser integrado com aos sistemas dos fornecedores;
- f- A informação é valiosa e compartilhada com os parceiros.

As decisões estratégicas da função de compras de materiais devem ser definidas em sintonia com o conteúdo e a direção das decisões estratégicas empresariais (DESS, LUMPKIN, 2003). Quanto mais desenvolvida a organização, mais provável é que a função de compras tenha valor agregado e conseqüentemente gere vantagem competitiva à organização (DUMOND, 1996).

A metodologia da compra proativa é focada em atividades estratégicas, em que a ênfase é dada em atividades de negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvendo fornecedores e redução do custo total dos materiais, em vez de fazê-los em rotinas de pedido e de reposição de estoques (BURT; PINKERTON, 1996).

Para que seja possível esta implantação é necessário que a área de compras deixe de atuar de forma reativa a passe a atuar de forma estratégica (BAILY, 2000).

Assim como a compra Proativa, o sistema *Just-in-time* visa à obtenção do material no momento certo, nas quantidades certas, com o melhor custo e a maior qualidade, sem gerar estoque.

Com a visão proativa o comprador desenvolve metas bem definidas para atingir os objetivos da empresa e percebe a função como geradora potencial de lucro, acreditando que deve contribuir para os planos a longo prazo com parceiros em igualdade de condições.

2.2 Curva ABC

A Curva ABC é baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto, num estudo sobre a renda e riqueza, ele observou uma pequena parcela da população, 20%, que concentrava a maior parte da riqueza, 80%.

É um método de classificação de informações, para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número Carvalho (2002). Segundo ele, os itens podem ser classificados da seguinte forma:

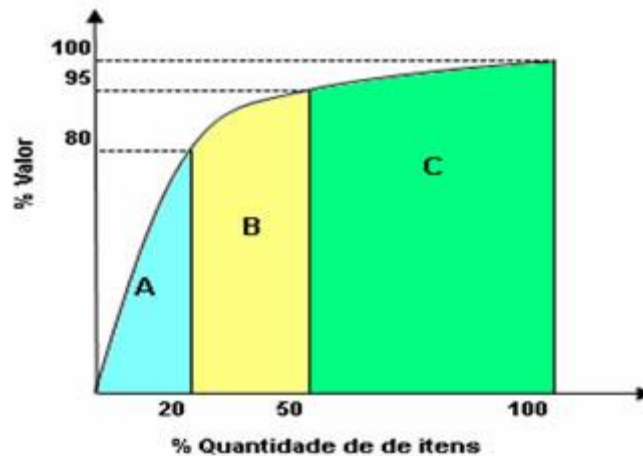
- Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total;
- Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total;
- Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

Viana (2002) aborda que a Curva ABC é um método passível de aplicação a qualquer realidade ou situação onde seja possível estabelecer prioridades, como uma atividade a ser feita mais importante que a outra, de modo que a soma de algumas partes destas atividades de maior importância representem, por fim, uma grande parte das obrigações totais.

A utilização da metodologia da Curva ABC mostra-se estratégica na administração de compras da organização, surtindo efeitos positivos e maximizando resultados. Conforme salientado por Dias e Costa (2006), o gerenciamento correto do processo de compra é fundamental para o desempenho da empresa. Através da aplicação desta ferramenta, a área de compras tem a possibilidade de identificar os itens de maior relevância, elencar fornecedores essenciais, identificar oportunidades de barganha e obter ganhos no processo de aquisição.

O percentual de valor e quantidade de itens pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Curva ABC



Fonte: Viana (2000, p.65)

METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo de caso configura-se como uma investigação focada em um problema e contexto específicos, ou seja, uma situação diferenciada e única, buscando descobrir o que há de essencial e contribuindo, dessa forma, para o entendimento deste problema Araújo (2008). Configura-se como pesquisa descritiva que tem como premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas (THOMAS; NELSON; SILVERMAN; 2007).

A pesquisa foi realizada em seis fases, as quais abordaram a revisão Bibliográfica, o mapeamento do fluxo de trabalho no setor de compras, a identificação do escopo inserido no projeto, o planejamento das compras de forma proativa, a utilização da ferramenta da Curva ABC e por fim, a coleta e análise dos resultados. A demonstração de cada uma dessas fases está demonstrada na figura 2.

Figura 2 – Fases da Pesquisa

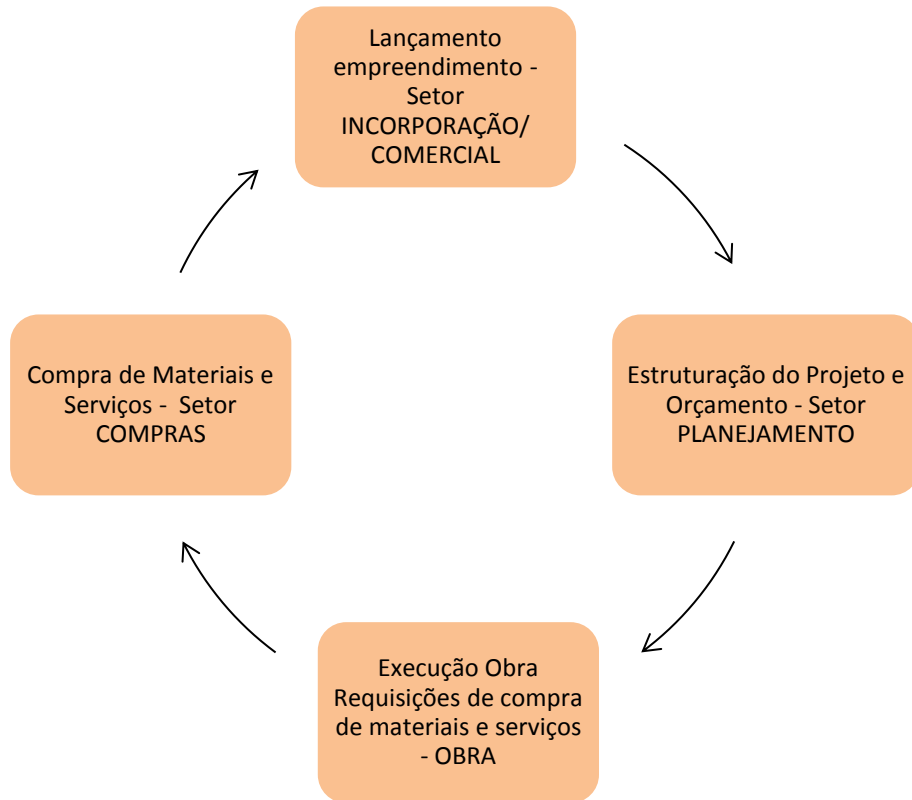
1ª ETAPA Revisão Bibliográfica	Revisão da literatura
2ª ETAPA Levantamento das informações e mapeamento do fluxo das atividades do Departamento de Compras	Levantamento e análise do fluxo do processo de compras do departamento
3ª ETAPA Escopo projeto	Levantamento e análise das especificações do projeto
4ª ETAPA Planejamento das compras de forma Proativa	Aplicação do planejamento das compras de forma Proativa
5ª ETAPA Ferramenta Curva ABC	Aplicação dos princípios da Curva ABC no projeto
6ª ETAPA Coleta e análise de resultados	Coleta e análise de resultados

O ESTUDO DE CASO

A empresa Estudo de Caso foi fundada em 1996 atuando no mercado imobiliário, na construção de empreendimentos de alto padrão nos segmentos residenciais, comerciais e corporativo. Atualmente possui um quadro de aproximadamente 120 colaboradores e faturamento anual de aproximadamente 62 milhões de reais.

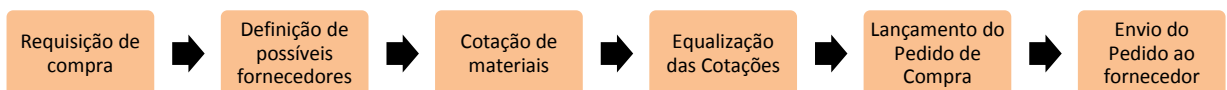
O setor de compras inicia o processo de aquisições de materiais e serviços a partir das requisições realizadas pela obra, a partir das especificações definidas previamente em projeto pelo setor de Planejamento. Na figura 3 é possível entender o fluxograma de todo o processo que impacta na aquisição de materiais, incluindo o de compras.

Figura 3 – Fluxograma Processos com Impacto em Compras



O fluxo interno de compras ocorre da seguinte forma:

Figura 4 – Fluxograma Processos Internos de Compras – Sem acompanhamento prévio do setor



Percebem-se os seguintes problemas no dia a dia de compras do Estudo de Caso:

O setor de compras somente toma ciência do escopo e prazos a partir desta solicitação. E em alguns casos de contratações de itens com valor expressivo da Curva A, não se tem escopo totalmente definido e se faz necessário um estudo de soluções sugeridas pelos fornecedores. Além disto, o prazo para compra e entrega geralmente são curtos e inadequados, comprometendo as negociações e escolha de fornecedores. A figura 4 ilustra o fluxo adotado pela empresa no setor de compras.

Este processo não possibilita a identificação dos materiais críticos do projeto quanto à complexidade e prazos de contratação, reduzindo desta forma as possibilidades de boas negociações e risco de comprometimento dos prazos previstos em cronograma.

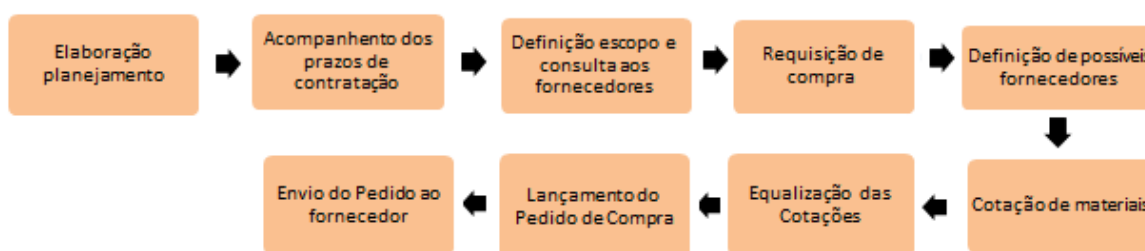
PROPOSTA DE MELHORIAS

Ao se deparar com volumes financeiros de grande amplitude, com impacto direto no lucro da empresa, o Estudo de Caso percebeu a necessidade de melhorar a gestão dos materiais inerentes a este projeto, com prioridade para a maximização dos ganhos no processo de compras. Dessa forma, e através da adoção de estratégias focadas nesta necessidade, a empresa buscou a maximização do resultado financeiro do referido projeto.

Neste contexto, a organização optou por adotar o planejamento de compras realizado pelo próprio setor, onde foi possível determinar quando e qual prazo necessário para cada contratação, independente da requisição por parte da obra, utilizando desta forma a compra proativa, principalmente atentando-se aos itens A da Curva ABC.

Dessa forma, alterou-se o fluxo de processos internos do setor de compras para atender este formato adotado, o qual esta identificada na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma Processos Internos de Compras – Sem acompanhamento prévio do setor



Com a implantação do fluxo de processos explicitado na Figura 5, é possível acompanhar os prazos de contratação periodicamente sem a dependência da solicitação de contratação por parte da obra, ou seja, com o planejamento efetivado o setor de Suprimentos pode alertar a obra sobre o início do processo e iniciar a pesquisa de potenciais fornecedores, enquanto recebe escopo de contratação para iniciar o processo de aquisição de materiais e serviços. Antecipando desta forma o

início do processo e possibilitando conseqüentemente uma melhor negociação em função do prazo de negociação.

Para compor os prazos de contratação de cada item, realiza-se um cronograma considerando as seguintes etapas:

- Data requisição de compra
- Solicitação de cotações
- Recebimento das propostas
- Equalização das propostas
- Negociação
- Fechamento
- Envio do pedido de compra/ contrato
- Entrega obra

A tabela 1 demonstra o prazo médio para os grupos das contratações classificadas pela Curva ABC.

Tabela 1 - Prazo de ressuprimentos

Classe	Quantidade Itens	Prazo médio contratação
A	19	50
B	19	30
C	22	20

Na execução deste processo de enquadramento da gestão de materiais e compras dentro da estratégia de Curva ABC, a empresa percebeu que o volume financeiro das aquisições representa um valor de R\$ 39 milhões, pulverizado em 60 grupos de itens. Por si só, este volume de recursos justificou e exigiu medidas de gestão diferenciadas por parte da empresa, a fim de se tornar competitiva para o fornecimento do projeto bem como maximizar os ganhos financeiros líquidos na venda.

Como resultado dessa reclassificação, chegaram-se nas seguintes informações:

Tabela 2 - Classificação ABC

Classe	Quantidade Itens	% Quantidade	Valor Classe	% Valor
A	19	31,60	R\$ 31.762.140,00	80,50
B	19	31,60	R\$ 5.910.130,00	14,98
C	22	36,80	R\$ 1.786.160,00	4,53

Ressalta-se que, tendo em vista a estratégia da empresa estudo de caso, os percentuais definidos para a classificação de cada uma das curvas não seguiu exatamente o padrão definido por Fenili (2011). Contudo, conforme salientado por Dias (2010), a classificação ABC precisa observar os critérios de bom senso e conveniência para cada caso em específico. Seguindo nesta linha, a empresa percebeu que os 31% de itens classificados como sendo da Curva A, devido a sua importância, representavam mais de 80% do valor total de materiais do referido projeto e, pelo seu entendimento e estratégia, estes demandavam um processo de aquisição em nível estratégico.

A classificação possibilitou à empresa adotar a seguinte estratégia: para os itens da Curva A, o início da análise/ desenvolvimento do escopo foi iniciado num período com uma margem de segurança para contratação, devido à alta complexidade. Em conjunto com a obra, foi iniciada a apresentação do projeto para os fornecedores, onde foram expostas as informações de previsão de consumo, cronograma de desenvolvimento e padrões técnicos de fornecimento, obtendo desta forma, tempo suficiente para alinhamento das contratações no prazo solicitado. Já para os itens da Curva B, apesar de não terem valores tão elevados e serem de complexidade mediana, exigem também atenção e esforço prévio. Por sua vez, para os itens da Curva C, a empresa optou por iniciar as cotações a partir da requisição implantada no sistema, a partir desta solicitação o comprador tem a liberdade de efetuar novas cotações sempre que necessário e optar, em cada situação, pelos fornecedores com melhor desempenho dentro de critérios como preço, prazo de entrega e pagamento, custo de fretes e quantidades ou lotes mínimos.

A empresa atingiu resultados positivos após a implantação destes processos, nos quais eram a redução do custo de aquisição e a maximização do ganho financeiro. O histórico de performance na última obra executada foi entorno de 15%. Os resultados financeiros alcançados nesta obra foram superior a 20%:

Tabela 3 - Performance realizada com a implantação do Planejamento

Classe	Quantidade de Itens	Valor Classe	Desconto	% Negociado
A	19	R\$ 31.762.140,00	R\$ 7.305.292,20	23
B	19	R\$ 5.910.130,00	R\$ 1.223.396,91	21
Total de desconto obtido			R\$ 8.528.689,11	

CONCLUSÃO

Este artigo apresentou a implantação de um planejamento estratégico embasado nos prazos de contratação, levando em consideração os produtos A da curva ABC no setor de compras da construtora referenciada, no qual possibilitou a obtenção de resultados expressivo sem valor financeiro.

Através da Curva ABC, foi possível elencar de forma prioritária os itens que necessitam de maior atenção relacionada ao valor.

O resultado mostrou não apenas o aumento da lucratividade, mas também a forma proativa das compras, iniciando o estudo das contratações previamente em conjunto com o requisitante. A partir da elaboração do cronograma com os prazos de cada contratação estabelecido, é possível alinhar o escopo de forma precisa, de acordo com as soluções oferecidas pelos fornecedores e sem comprometer o prazo de entrega. A necessidade do prazo de contratação não se dá somente pela definição do escopo, mas também pela necessidade de boas negociações e viabilização de parceiros. Devido à complexidade e alto valor, estas negociações tornam-se são extensas e exigem várias rodadas de negociações.

Quanto aos resultados quantitativos, estes também foram significativos e possibilitaram à empresa o atingimento do seu objetivo de reduzir o custo de aquisição dos materiais e serviços da obra. Em geral, a economia obtida foi entorno de 23%.

Dessa forma, verificou-se a importância da elaboração de um planejamento estratégico eficiente desde o início da obra, minimizando os desvios de orçamento cronograma.

O planejamento apresentado é uma forma que o setor de compras encontrou para dar o suporte necessário as obras, com visão sistêmica, mas é de extrema importância que todos os setores envolvidos estejam engajados e façam rodar as atividades nos prazos corretos, para que não haja interferência.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

SUNIL CHOPRA; PETER MEINDL. **Gestão da Cadeira de Suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2006.

SLACK, Nigel. et. Al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada-Supply Chain**. São Paulo: Atlas. 2008.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Fonte Online: Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Curva_ABC

APÊNDICE - A

Descrição da contratação	Unidade	Quantidade	Verba	%	Acumulado
Esquadrias de alumínio	Verba	1	R\$ 4.999.029	13%	13%
Aço e concreto	Verba	1	R\$ 3.797.000	10%	22%
Instalações elétricas	Verba	1	R\$ 2.785.807	7%	29%
Vidros	Verba	1	R\$ 2.149.554	5%	35%
Dry wall	Verba	1	R\$ 2.025.405	5%	40%
Instalações hidráulicas	Verba	1	R\$ 1.994.718	5%	45%
Elevadores	Verba	1	R\$ 1.689.790	4%	49%
Pedras e porcelanatos	Verba	1	R\$ 1.550.060	4%	53%
Mobiliário e decoração	Verba	1	R\$ 1.442.980	4%	57%
Supra estrutura forma	Verba	1	R\$ 1.408.510	4%	60%
Ar condicionado	Verba	1	R\$ 1.386.953	4%	64%
Pintura	Verba	1	R\$ 1.325.708	3%	67%
Contenção	Verba	1	R\$ 1.184.736	3%	70%
Aquecimento de piso	Verba	1	R\$ 844.074	2%	72%
Impermeabilização	Verba	1	R\$ 699.225	2%	74%
Fundação	Verba	1	R\$ 690.473	2%	76%
Automação	Verba	1	R\$ 642.510	2%	78%
Alvenaria	Verba	1	R\$ 590.000	1%	79%
Revestimento fachada	Verba	1	R\$ 555.608	1%	80%

A

Bruto (madeira, areia, brita, bloco de concreto, cimento etc)	Verba	1	R\$ 500.000	1%	82%
Tirantes	Verba	1	R\$ 467.665	1%	83%
Escavação	Verba	1	R\$ 453.419	1%	84%
Metais	Verba	1	R\$ 450.000	1%	85%
Pisos madeira	Verba	1	R\$ 413.944	1%	86%
Escoramento	Verba	1	R\$ 396.208	1%	87%
Portas de madeira	Verba	1	R\$ 364.545	1%	88%
Grua	Verba	1	R\$ 345.024	1%	89%
Luminárias	Verba	1	R\$ 300.000	1%	90%
Louças	Verba	1	R\$ 300.000	1%	91%
Armadura	Verba	1	R\$ 300.000	1%	91%
Piscinas	Verba	1	R\$ 272.944	1%	92%
Contrapiso	Verba	1	R\$ 234.846	1%	93%
Segurança e patrimônio	Verba	1	R\$ 224.000	1%	93%
Equipamentos diversos (mini grua, escavadeira, munck)	Verba	1	R\$ 200.000	1%	94%
Serralheria	Verba	1	R\$ 200.000	1%	94%
Instalação de pedras e porcelanatos	Verba	1	R\$ 174.953	0%	95%
Reboco externo	Verba	1	R\$ 158.303	0%	95%
Lareiras e churrasqueiras	Verba	1	R\$ 154.287	0%	95%

B

Equipamentos para academia	Verba	1	R\$ 150.000	0%	96%
Chapisco interno e externo	Verba	1	R\$ 150.000	0%	96%
Cubetas	Verba	1	R\$ 133.365	0%	97%
Colocação de piso de madeira	Verba	1	R\$ 115.000	0%	97%
Refeição	Verba	1	R\$ 115.000	0%	97%
Emboço Interno	Verba	1	R\$ 107.627	0%	97%
Material elétrico e hidráulico	Verba	1	R\$ 100.000	0%	98%
Colocação de portas de madeira	Verba	1	R\$ 95.000	0%	98%
Aspiração Central	Verba	1	R\$ 90.000	0%	98%
Piso concreto	Verba	1	R\$ 87.530	0%	98%
Elevador Cremalheira	Verba	1	R\$ 82.807	0%	99%
Isolamento acustico	Verba	1	R\$ 81.463	0%	99%
Ensaio, testes e controle tecnologico	Verba	1	R\$ 74.544	0%	99%
Limpeza final de obra	Verba	1	R\$ 72.796	0%	99%
Paisagismo	Verba	1	R\$ 57.359	0%	99%
EPI	Verba	1	R\$ 50.000	0%	99%
Ferramentas e ferragens	Verba	1	R\$ 50.000	0%	100%
Escritorio e limpeza	Verba	1	R\$ 52.000	0%	100%
Drenagem subsolo	Verba	1	R\$ 37.735	0%	100%
Quadra poliesportiva	Verba	1	R\$ 30.232	0%	100%
Destinação de residuos e locação de caçamba	Verba	1	R\$ 30.000	0%	100%
Instalações de gás	Verba	1	R\$ 23.702	0%	100%
TOTAL ORÇAMENTO			R\$ 39.458.440		

C

APÊNDICE - B

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Início obra	476 dias	Qua 01/10/14	Qua 27/07/16
1 Esquadrias de aluminio	284 dias	Seg 01/06/15	Qui 30/06/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	15 dias	Sex 05/06/15	Qui 25/06/15
Recebimento das propostas	20 dias	Seg 29/06/15	Sex 24/07/15
Equalização das propostas	15 dias	Ter 28/07/15	Seg 17/08/15
Negociação	10 dias	Ter 18/08/15	Seg 31/08/15
Fechamento	1 dia	Ter 01/09/15	Ter 01/09/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 02/09/15	Qua 02/09/15
Entrega obra	194 dias	Seg 05/10/15	Qui 30/06/16
2 Aço e concreto	326 dias	Qua 01/10/14	Qua 30/12/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	33 dias	Seg 16/11/15	Qua 30/12/15
3 Instalações elétrica	327 dias	Qua 01/04/15	Qui 30/06/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/04/15	Qua 01/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	7 dias	Qui 02/04/15	Sex 10/04/15
Recebimento das propostas	15 dias	Seg 13/04/15	Sex 01/05/15
Equalização das propostas	15 dias	Seg 04/05/15	Sex 22/05/15
Negociação	5 dias	Seg 25/05/15	Sex 29/05/15
Fechamento	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 05/05/15	Ter 05/05/15
Entrega obra	130 dias	Sex 01/01/16	Qui 30/06/16
4 Vidros	278 dias	Ter 09/06/15	Qui 30/06/16
Data requisição	1 dia	Ter 09/06/15	Ter 09/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	9 dias	Qua 10/06/15	Seg 22/06/15
Recebimento das propostas	15 dias	Seg 22/06/15	Sex 10/07/15
Equalização das propostas	10 dias	Seg 13/07/15	Sex 24/07/15
Negociação	8 dias	Ter 28/07/15	Qui 06/08/15
Fechamento	1 dia	Ter 11/08/15	Ter 11/08/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 12/08/15	Qua 12/08/15
Entrega obra	196 dias	Qui 01/10/15	Qui 30/06/16
5 Drywall	283 dias	Qua 01/04/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/04/15	Qua 01/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Sex 03/04/15	Qui 09/04/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 09/04/15	Seg 20/04/15
Equalização das propostas	5 dias	Seg 20/04/15	Sex 24/04/15

Negociação	6 dias	Sex 24/04/15	Sex 01/05/15
Fechamento	1 dia	Ter 05/05/15	Ter 05/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 06/05/15	Qua 06/05/15
Entrega obra	251 dias	Sex 15/05/15	Sex 29/04/16
6 Instalações hidráulica	315 dias	Seg 16/02/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 16/02/15	Seg 16/02/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	7 dias	Qua 18/02/15	Qui 26/02/15
Recebimento das propostas	6 dias	Ter 03/03/15	Ter 10/03/15
Equalização das propostas	5 dias	Ter 10/03/15	Seg 16/03/15
Negociação	5 dias	Seg 16/03/15	Sex 20/03/15
Fechamento	1 dia	Sex 20/03/15	Sex 20/03/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 23/03/15	Seg 23/03/15
Entrega obra	290 dias	Seg 23/03/15	Sex 29/04/16
7 Elevadores	349 dias	Seg 02/03/15	Qui 30/06/16
Data requisição	1 dia	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	20 dias	Seg 02/03/15	Sex 27/03/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 27/03/15	Qui 09/04/15
Equalização das propostas	15 dias	Qui 09/04/15	Qua 29/04/15
Negociação	15 dias	Qua 29/04/15	Ter 19/05/15
Fechamento	1 dia	Ter 19/05/15	Ter 19/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 20/05/15	Qua 20/05/15
Entrega obra	130 dias	Sex 01/01/16	Qui 30/06/16
8 Pedras e porcelanatos	276 dias	Qua 15/04/15	Qua 04/05/16
Data requisição	1 dia	Qua 15/04/15	Qua 15/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 21/04/15	Qui 30/04/15
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 30/04/15	Sex 15/05/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 15/05/15	Qui 21/05/15
Negociação	3 dias	Qui 21/05/15	Seg 25/05/15
Fechamento	1 dia	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 26/05/15	Ter 26/05/15
Entrega obra	221 dias	Qua 01/07/15	Qua 04/05/16
9 Mobiliário e decoração	85 dias	Seg 01/02/16	Sex 27/05/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/02/16	Seg 01/02/16
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Seg 01/02/16	Sex 12/02/16
Recebimento das propostas	15 dias	Seg 15/02/16	Sex 04/03/16
Equalização das propostas	10 dias	Ter 08/03/16	Seg 21/03/16
Negociação	9 dias	Ter 22/03/16	Sex 01/04/16
Fechamento	1 dia	Seg 04/04/16	Seg 04/04/16
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 05/04/16	Ter 05/04/16
Entrega obra	10 dias	Seg 16/05/16	Sex 27/05/16
10 Estrutura	239 dias	Qui 01/01/15	Ter 01/12/15
Data requisição	10 dias	Qui 01/01/15	Qua 14/01/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	2 dias	Ter 20/01/15	Qua 21/01/15

Recebimento das propostas	15 dias	Qua 21/01/15	Ter 10/02/15
Equalização das propostas	10 dias	Ter 10/02/15	Seg 23/02/15
Negociação	7 dias	Seg 23/02/15	Ter 03/03/15
Fechamento	1 dia	Ter 03/03/15	Ter 03/03/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 06/03/15	Sex 06/03/15
Entrega obra	191 dias	Ter 10/03/15	Ter 01/12/15
11 Ar condicionado	306 dias	Qua 01/04/15	Qua 01/06/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/04/15	Qua 01/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Qua 01/04/15	Ter 14/04/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 23/04/15	Seg 04/05/15
Equalização das propostas	10 dias	Seg 04/05/15	Sex 15/05/15
Negociação	1 dia	Sex 15/05/15	Sex 15/05/15
Fechamento	1 dia	Sex 15/05/15	Sex 15/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 18/05/15	Seg 18/05/15
Entrega obra	175 dias	Qui 01/10/15	Qua 01/06/16
12 Pintura	240 dias	Seg 01/06/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Qua 03/06/15	Ter 16/06/15
Recebimento das propostas	15 dias	Qua 17/06/15	Ter 07/07/15
Equalização das propostas	9 dias	Qua 08/07/15	Seg 20/07/15
Negociação	6 dias	Ter 21/07/15	Ter 28/07/15
Fechamento	1 dia	Qua 29/07/15	Qua 29/07/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 30/07/15	Qui 30/07/15
Entrega obra	185 dias	Seg 17/08/15	Sex 29/04/16
13 Contenção	129 dias	Qua 01/10/14	Seg 30/03/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Seg 05/01/15	Sex 09/01/15
Fechamento	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Entrega obra	52 dias	Sex 16/01/15	Seg 30/03/15
14 Aquecimento Piso	214 dias	Ter 10/03/15	Sex 01/01/16
Data requisição	1 dia	Ter 10/03/15	Ter 10/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	6 dias	Ter 10/03/15	Ter 17/03/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 26/03/15	Seg 06/04/15
Equalização das propostas	4 dias	Seg 06/04/15	Qui 09/04/15
Negociação	1 dia	Qui 09/04/15	Qui 09/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15
Entrega obra	176 dias	Sex 01/05/15	Sex 01/01/16
15 Impermeabilização	283 dias	Seg 06/04/15	Qua 04/05/16

Data requisição	1 dia	Seg 06/04/15	Seg 06/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Ter 07/04/15	Seg 20/04/15
Recebimento das propostas	15 dias	Ter 21/04/15	Seg 11/05/15
Equalização das propostas	10 dias	Ter 12/05/15	Seg 25/05/15
Negociação	7 dias	Seg 25/05/15	Ter 02/06/15
Fechamento	1 dia	Qua 03/06/15	Qua 03/06/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 04/06/15	Qui 04/06/15
Entrega obra	228 dias	Seg 22/06/15	Qua 04/05/16
16 Fundação	299 dias	Qua 01/10/14	Seg 23/11/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Sex 10/10/14	Ter 21/10/14
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 22/10/15	Sex 06/11/15
Equalização das propostas	5 dias	Ter 10/11/15	Seg 16/11/15
Negociação	3 dias	Ter 17/11/15	Qui 19/11/15
Fechamento	1 dia	Sex 20/11/15	Sex 20/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 23/11/15	Seg 23/11/15
Entrega obra	52 dias	Sex 16/01/15	Seg 30/03/15
17 Automação	273 dias	Qua 15/04/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Qua 15/04/15	Qua 15/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 21/04/15	Qui 30/04/15
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 30/04/15	Sex 15/05/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 15/05/15	Qui 21/05/15
Negociação	3 dias	Qui 21/05/15	Seg 25/05/15
Fechamento	1 dia	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 26/05/15	Ter 26/05/15
Entrega obra	235 dias	Seg 08/06/15	Sex 29/04/16
18 Alvenaria	174 dias	Seg 02/02/15	Qui 01/10/15
Data requisição	1 dia	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Sex 06/02/15	Qui 19/02/15
Recebimento das propostas	15 dias	Sex 20/02/15	Qui 12/03/15
Equalização das propostas	10 dias	Sex 13/03/15	Qui 26/03/15
Negociação	7 dias	Sex 27/03/15	Seg 06/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 13/04/15	Seg 13/04/15
Entrega obra	114 dias	Seg 27/04/15	Qui 01/10/15
19 Revestimento fachada	245 dias	Seg 25/05/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Seg 25/05/15	Sex 05/06/15
Recebimento das propostas	15 dias	Seg 01/06/15	Sex 19/06/15
Equalização das propostas	10 dias	Sex 12/06/15	Qui 25/06/15
Negociação	7 dias	Seg 22/06/15	Ter 30/06/15
Fechamento	1 dia	Qui 02/07/15	Qui 02/07/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 03/07/15	Sex 03/07/15

Entrega obra	197 dias	Qui 30/07/15	Sex 29/04/16
20 Material bruto	370 dias	Qui 01/01/15	Qua 01/06/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/01/15	Qui 01/01/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Seg 05/01/15	Qua 07/01/15
Recebimento das propostas	5 dias	Qui 08/01/15	Qua 14/01/15
Equalização das propostas	6 dias	Qui 15/01/15	Qui 22/01/15
Negociação	5 dias	Sex 16/01/15	Qui 22/01/15
Fechamento	210 dias	Sex 23/01/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	143 dias	Seg 16/11/15	Qua 01/06/16
21 Tirantes	129 dias	Qua 01/10/14	Seg 30/03/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Seg 05/01/15	Sex 09/01/15
Fechamento	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Entrega obra	52 dias	Sex 16/01/15	Seg 30/03/15
22 Escavação	129 dias	Qua 01/10/14	Seg 30/03/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Seg 05/01/15	Sex 09/01/15
Fechamento	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Entrega obra	52 dias	Sex 16/01/15	Seg 30/03/15
23 Metais	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15
Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	80 dias	Ter 02/02/16	Seg 23/05/16
24 Piso madeira	276 dias	Qua 15/04/15	Qua 04/05/16
Data requisição	1 dia	Qua 15/04/15	Qua 15/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 21/04/15	Qui 30/04/15
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 30/04/15	Sex 15/05/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 15/05/15	Qui 21/05/15
Negociação	3 dias	Qui 21/05/15	Seg 25/05/15

Fechamento	1 dia	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 26/05/15	Ter 26/05/15
Entrega obra	221 dias	Qua 01/07/15	Qua 04/05/16
25 Escoramento	174 dias	Seg 02/02/15	Qui 01/10/15
Data requisição	1 dia	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Sex 06/02/15	Qui 12/02/15
Recebimento das propostas	10 dias	Ter 17/03/15	Seg 30/03/15
Equalização das propostas	7 dias	Seg 30/03/15	Ter 07/04/15
Negociação	4 dias	Ter 07/04/15	Sex 10/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	5 dias	Seg 13/04/15	Sex 17/04/15
Entrega obra	115 dias	Sex 24/04/15	Qui 01/10/15
26 Porta de madeira	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15
Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	80 dias	Ter 02/02/16	Seg 23/05/16
27 Locação Grua	44 dias	Qua 01/04/15	Seg 01/06/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/04/15	Qua 01/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Qua 01/04/15	Sex 10/04/15
Recebimento das propostas	7 dias	Sex 10/04/15	Seg 20/04/15
Equalização das propostas	6 dias	Seg 20/04/15	Seg 27/04/15
Negociação	5 dias	Seg 27/04/15	Sex 01/05/15
Fechamento	1 dia	Sex 01/05/15	Sex 01/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15
Entrega obra	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
28 Luminárias	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15
Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	80 dias	Ter 02/02/16	Seg 23/05/16
29 Louças	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15

Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	80 dias	Ter 02/02/16	Seg 23/05/16
30 Armadura	129 dias	Qua 01/10/14	Seg 30/03/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Seg 05/01/15	Sex 09/01/15
Fechamento	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 12/01/15	Seg 12/01/15
Entrega obra	52 dias	Sex 16/01/15	Seg 30/03/15
31 Piscinas	102 dias	Qui 01/10/15	Sex 19/02/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	12 dias	Qui 01/10/15	Sex 16/10/15
Recebimento das propostas	5 dias	Sex 16/10/15	Qui 22/10/15
Equalização das propostas	10 dias	Qui 22/10/15	Qua 04/11/15
Negociação	2 dias	Qua 04/11/15	Qui 05/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 05/11/15	Qui 05/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Entrega obra	36 dias	Sex 01/01/16	Sex 19/02/16
32 Contrapiso	314 dias	Sex 20/03/15	Qua 01/06/16
Data requisição	1 dia	Sex 20/03/15	Sex 20/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	6 dias	Qua 25/03/15	Qua 01/04/15
Recebimento das propostas	10 dias	Qua 01/04/15	Ter 14/04/15
Equalização das propostas	5 dias	Ter 14/04/15	Seg 20/04/15
Negociação	3 dias	Seg 20/04/15	Qua 22/04/15
Fechamento	1 dia	Qui 23/04/15	Qui 23/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 24/04/15	Sex 24/04/15
Entrega obra	282 dias	Ter 05/05/15	Qua 01/06/16
33 Segurança	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
34 Equipamentos diversos	370 dias	Qui 01/01/15	Qua 01/06/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/01/15	Qui 01/01/15

Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Seg 05/01/15	Qua 07/01/15
Recebimento das propostas	5 dias	Qui 08/01/15	Qua 14/01/15
Equalização das propostas	6 dias	Qui 15/01/15	Qui 22/01/15
Negociação	5 dias	Sex 16/01/15	Qui 22/01/15
Fechamento	210 dias	Sex 23/01/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	143 dias	Seg 16/11/15	Qua 01/06/16
35 Serralheria	254 dias	Qui 15/01/15	Ter 05/01/16
Data requisição	1 dia	Qui 15/01/15	Qui 15/01/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	10 dias	Qui 15/01/15	Qua 28/01/15
Recebimento das propostas	10 dias	Qui 29/01/15	Qua 11/02/15
Equalização das propostas	6 dias	Qui 12/02/15	Qui 19/02/15
Negociação	10 dias	Sex 20/02/15	Qui 05/03/15
Fechamento	1 dia	Sex 06/03/15	Sex 06/03/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 09/03/15	Seg 09/03/15
Entrega obra	200 dias	Qua 01/04/15	Ter 05/01/16
36 Colocação de pedras e porcelanatos	276 dias	Qua 15/04/15	Qua 04/05/16
Data requisição	1 dia	Qua 15/04/15	Qua 15/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 21/04/15	Qui 30/04/15
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 30/04/15	Sex 15/05/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 15/05/15	Qui 21/05/15
Negociação	3 dias	Qui 21/05/15	Seg 25/05/15
Fechamento	1 dia	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 26/05/15	Ter 26/05/15
Entrega obra	221 dias	Qua 01/07/15	Qua 04/05/16
37 Reboco externo	240 dias	Seg 01/06/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Qua 03/06/15	Sex 05/06/15
Recebimento das propostas	10 dias	Seg 08/06/15	Sex 19/06/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 19/06/15	Qui 25/06/15
Negociação	4 dias	Qui 25/06/15	Ter 30/06/15
Fechamento	1 dia	Qui 02/07/15	Qui 02/07/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 03/07/15	Sex 03/07/15
Entrega obra	197 dias	Qui 30/07/15	Sex 29/04/16
38 Lareiras e churrasqueiras	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15
Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	80 dias	Ter 02/02/16	Seg 23/05/16

39 Equipamentos para academia	168 dias	Qui 01/10/15	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/10/15	Qui 01/10/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 06/11/15	Sex 06/11/15
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 06/11/15	Qui 19/11/15
Equalização das propostas	8 dias	Sex 13/11/15	Ter 24/11/15
Negociação	10 dias	Qua 25/11/15	Ter 08/12/15
Fechamento	1 dia	Qua 09/12/15	Qua 09/12/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 14/12/15	Seg 14/12/15
Entrega obra	37 dias	Sex 01/04/16	Seg 23/05/16
40 Chapisco interno e externo	240 dias	Seg 01/06/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Qua 03/06/15	Sex 05/06/15
Recebimento das propostas	10 dias	Seg 08/06/15	Sex 19/06/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 19/06/15	Qui 25/06/15
Negociação	4 dias	Qui 25/06/15	Ter 30/06/15
Fechamento	1 dia	Qui 02/07/15	Qui 02/07/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 03/07/15	Sex 03/07/15
Entrega obra	197 dias	Qui 30/07/15	Sex 29/04/16
41 Cubetas	174 dias	Seg 02/02/15	Qui 01/10/15
Data requisição	1 dia	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Sex 06/02/15	Qui 12/02/15
Recebimento das propostas	10 dias	Ter 17/03/15	Seg 30/03/15
Equalização das propostas	7 dias	Seg 30/03/15	Ter 07/04/15
Negociação	4 dias	Ter 07/04/15	Sex 10/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	5 dias	Seg 13/04/15	Sex 17/04/15
Entrega obra	114 dias	Seg 27/04/15	Qui 01/10/15
42 Colocação de piso de madeira	276 dias	Qua 15/04/15	Qua 04/05/16
Data requisição	1 dia	Qua 15/04/15	Qua 15/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 21/04/15	Qui 30/04/15
Recebimento das propostas	12 dias	Qui 30/04/15	Sex 15/05/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 15/05/15	Qui 21/05/15
Negociação	3 dias	Qui 21/05/15	Seg 25/05/15
Fechamento	1 dia	Seg 25/05/15	Seg 25/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 26/05/15	Ter 26/05/15
Entrega obra	221 dias	Qua 01/07/15	Qua 04/05/16
43 Refeição	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15

Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
44 Emboço interno	240 dias	Seg 01/06/15	Sex 29/04/16
Data requisição	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Qua 03/06/15	Sex 05/06/15
Recebimento das propostas	10 dias	Seg 08/06/15	Sex 19/06/15
Equalização das propostas	5 dias	Sex 19/06/15	Qui 25/06/15
Negociação	4 dias	Qui 25/06/15	Ter 30/06/15
Fechamento	1 dia	Qui 02/07/15	Qui 02/07/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 03/07/15	Sex 03/07/15
Entrega obra	197 dias	Qui 30/07/15	Sex 29/04/16
45 Material elétrico e hidráulico	380 dias	Qui 01/01/15	Qua 15/06/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/01/15	Qui 01/01/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Seg 05/01/15	Qua 07/01/15
Recebimento das propostas	5 dias	Qui 08/01/15	Qua 14/01/15
Equalização das propostas	6 dias	Qui 15/01/15	Qui 22/01/15
Negociação	5 dias	Sex 16/01/15	Qui 22/01/15
Fechamento	210 dias	Sex 23/01/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	153 dias	Seg 16/11/15	Qua 15/06/16
46 Colocação de porta de madeira	102 dias	Sex 01/01/16	Seg 23/05/16
Data requisição	1 dia	Sex 01/01/16	Sex 01/01/16
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Qua 06/01/16	Qua 06/01/16
Recebimento das propostas	8 dias	Qua 06/01/16	Sex 15/01/16
Equalização das propostas	7 dias	Sex 15/01/16	Seg 25/01/16
Negociação	5 dias	Ter 26/01/16	Seg 01/02/16
Fechamento	1 dia	Ter 02/02/16	Ter 02/02/16
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 16/02/16	Ter 16/02/16
Entrega obra	77 dias	Sex 05/02/16	Seg 23/05/16
47 Aspiração central	279 dias	Ter 10/03/15	Sex 01/04/16
Data requisição	1 dia	Ter 10/03/15	Ter 10/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	6 dias	Ter 10/03/15	Ter 17/03/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 26/03/15	Seg 06/04/15
Equalização das propostas	4 dias	Seg 06/04/15	Qui 09/04/15
Negociação	1 dia	Qui 09/04/15	Qui 09/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 14/04/15	Ter 14/04/15
Entrega obra	240 dias	Seg 04/05/15	Sex 01/04/16
48 Piso de concreto	371 dias	Qua 01/10/14	Qua 02/03/16
Data requisição	1 dia	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Seg 02/03/15	Sex 06/03/15
Recebimento das propostas	5 dias	Sex 06/03/15	Qui 12/03/15
Equalização das propostas	5 dias	Qua 01/10/14	Ter 07/10/14

Negociação	5 dias	Qui 19/03/15	Qua 25/03/15
Fechamento	1 dia	Qua 25/03/15	Qua 25/03/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Entrega obra	238 dias	Seg 06/04/15	Qua 02/03/16
49 Locação de elevador cremalheira	44 dias	Qua 01/04/15	Seg 01/06/15
Data requisição	1 dia	Qua 01/04/15	Qua 01/04/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Qua 01/04/15	Sex 10/04/15
Recebimento das propostas	7 dias	Sex 10/04/15	Seg 20/04/15
Equalização das propostas	6 dias	Seg 20/04/15	Seg 27/04/15
Negociação	5 dias	Seg 27/04/15	Sex 01/05/15
Fechamento	1 dia	Sex 01/05/15	Sex 01/05/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Seg 04/05/15	Seg 04/05/15
Entrega obra	1 dia	Seg 01/06/15	Seg 01/06/15
50 Isolamento acustico	279 dias	Ter 10/03/15	Sex 01/04/16
Data requisição	1 dia	Ter 10/03/15	Ter 10/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	6 dias	Ter 10/03/15	Ter 17/03/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 26/03/15	Seg 06/04/15
Equalização das propostas	4 dias	Seg 06/04/15	Qui 09/04/15
Negociação	1 dia	Qui 09/04/15	Qui 09/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 14/04/15	Ter 14/04/15
Entrega obra	240 dias	Seg 04/05/15	Sex 01/04/16
51 Ensaios, testes e controle tecnologico	370 dias	Qui 01/01/15	Qua 01/06/16
Data requisição	1 dia	Qui 01/01/15	Qui 01/01/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	3 dias	Seg 05/01/15	Qua 07/01/15
Recebimento das propostas	5 dias	Qui 08/01/15	Qua 14/01/15
Equalização das propostas	6 dias	Qui 15/01/15	Qui 22/01/15
Negociação	5 dias	Sex 16/01/15	Qui 22/01/15
Fechamento	210 dias	Sex 23/01/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	143 dias	Seg 16/11/15	Qua 01/06/16
52 Limpeza final de obra	29 dias	Qua 02/03/16	Seg 11/04/16
Data requisição	1 dia	Qua 02/03/16	Qua 02/03/16
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Qua 02/03/16	Ter 08/03/16
Recebimento das propostas	6 dias	Seg 07/03/16	Seg 14/03/16
Equalização das propostas	10 dias	Ter 15/03/16	Seg 28/03/16
Negociação	1 dia	Ter 29/03/16	Ter 29/03/16
Fechamento	1 dia	Qua 30/03/16	Qua 30/03/16
Envio pedido/ contrato	1 dia	Sex 01/04/16	Sex 01/04/16
Entrega obra	1 dia	Seg 11/04/16	Seg 11/04/16
53 Paisagismo	45 dias	Ter 01/03/16	Seg 02/05/16
Data requisição	1 dia	Ter 01/03/16	Ter 01/03/16
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Ter 01/03/16	Seg 07/03/16

Recebimento das propostas	5 dias	Ter 08/03/16	Seg 14/03/16
Equalização das propostas	6 dias	Seg 14/03/16	Seg 21/03/16
Negociação	7 dias	Seg 21/03/16	Ter 29/03/16
Fechamento	1 dia	Ter 29/03/16	Ter 29/03/16
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 30/03/16	Qua 30/03/16
Entrega obra	1 dia	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16
54 EPI e EPC	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
55 Ferramentas e ferragens	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
56 Materiais para escritório e limpeza	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
57 Drenagem subsolo	71 dias	Seg 02/02/15	Seg 11/05/15
Data requisição	1 dia	Seg 02/02/15	Seg 02/02/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	8 dias	Ter 03/02/15	Qui 12/02/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 12/02/15	Seg 23/02/15
Equalização das propostas	5 dias	Seg 23/02/15	Sex 27/02/15
Negociação	1 dia	Sex 27/02/15	Sex 27/02/15
Fechamento	1 dia	Seg 02/03/15	Seg 02/03/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 03/03/15	Ter 03/03/15
Entrega obra	45 dias	Ter 10/03/15	Seg 11/05/15
58 Quadra poliesportiva	45 dias	Ter 01/03/16	Seg 02/05/16

Data requisição	1 dia	Ter 01/03/16	Ter 01/03/16
Solicitação de cotações/ envio projetos	5 dias	Ter 01/03/16	Seg 07/03/16
Recebimento das propostas	5 dias	Ter 08/03/16	Seg 14/03/16
Equalização das propostas	6 dias	Seg 14/03/16	Seg 21/03/16
Negociação	7 dias	Seg 21/03/16	Ter 29/03/16
Fechamento	1 dia	Ter 29/03/16	Ter 29/03/16
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qua 30/03/16	Qua 30/03/16
Entrega obra	1 dia	Seg 02/05/16	Seg 02/05/16
59 Destinação de resíduos e locação de caçamba	458 dias	Qua 01/10/14	Sex 01/07/16
Data requisição	1 dia	Qua 01/10/14	Qua 01/10/14
Solicitação de cotações/ envio projetos	1 dia	Sex 10/10/14	Sex 10/10/14
Recebimento das propostas	10 dias	Sex 10/10/14	Qui 23/10/14
Equalização das propostas	6 dias	Qui 23/10/14	Qui 30/10/14
Negociação	5 dias	Qui 05/11/15	Qua 11/11/15
Fechamento	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Qui 12/11/15	Qui 12/11/15
Entrega obra	165 dias	Seg 16/11/15	Sex 01/07/16
60 Instalações de gás	82 dias	Ter 10/03/15	Qua 01/07/15
Data requisição	1 dia	Ter 10/03/15	Ter 10/03/15
Solicitação de cotações/ envio projetos	6 dias	Ter 10/03/15	Ter 17/03/15
Recebimento das propostas	8 dias	Qui 26/03/15	Seg 06/04/15
Equalização das propostas	4 dias	Seg 06/04/15	Qui 09/04/15
Negociação	1 dia	Qui 09/04/15	Qui 09/04/15
Fechamento	1 dia	Sex 10/04/15	Sex 10/04/15
Envio pedido/ contrato	1 dia	Ter 14/04/15	Ter 14/04/15
Entrega obra	43 dias	Seg 04/05/15	Qua 01/07/15
Finalização serviços finais	20 dias	Qui 30/06/16	Qua 27/07/16
Serviços finais	20 dias	Qui 30/06/16	Qua 27/07/16