

CLAUDIO TAVARES DA SILVA

**GERENCIAMENTO E PLANEJAMENTO SIMULTÂNEO DE
OBRAS DE VAREJO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2010

CLAUDIO TAVARES DA SILVA

**GERENCIAMENTO E PLANEJAMENTO SIMULTÂNEO DE
OBRAS DE VAREJO**

Monografia apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista – MBA em Tecnologia e Gestão na Produção de Edifícios junto à Universidade de São Paulo – sob orientação do Prof. Dr. Luiz Reynaldo Cardoso.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2010

Ficha catalográfica

Silva, Claudio Tavares
Diretrizes para gerenciamento e planejamento
simultâneo de obras de varejo / C.T. Silva – São Paulo
154f.

Monografia (MBA em Tecnologia e Gestão na Produção
de Edifícios) – Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo.
Programa de Educação Continuada em Engenharia

1 Título gerenciamento e planejamento simultâneo de
obras de varejo-2.varejo-3.Custo-4.Prazo-5.Qualidade

Prof. Luiz Reynaldo de Azevedo Cardoso - Orientador

Prof^a. Mercia Maria Semenssato Bottura de Barros

Eng. Giancarlo de Filippi

COMISSÃO JULGADORA

DEDICATÓRIA

A meus pais que, apesar de todas as dificuldades, não mediram esforços para direcionar meu caminho com importantes valores como caráter, perseverança e respeito.

A meus amados irmãos e companheiros que sempre apoiaram minhas iniciativas de busca por um futuro melhor.

A minha namorada pelo apoio, companheirismo e compreensão irrestritos mesmo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Difícil tarefa a de agradecer a tantas pessoas que, de alguma forma, colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho. Corro o risco de esquecer umas ou não agradecer suficientemente a outras. Mesmo assim, eis minha tentativa.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Luiz Reynaldo Cardoso, em primeiro lugar, por ter acreditado na minha proposta e aceitado orientar-me nessa empreitada. Em segundo lugar, pela pronta disponibilidade que sempre demonstrou quando precisei de seu auxílio e pela capacidade em me motivar e demonstrar os melhores caminhos para alcançar o objetivo proposto.

A todos os Professores do Programa de MBA da USP, que contribuíram para ampliar meus conhecimentos, em especial, ao Prof. Dr. Francisco que sempre me contaminou com sua paixão pela Academia.

Aos companheiros da turma, em especial a João Gaspar, João Ayer e Alberto Safra que dividiu comigo, praticamente, as mesmas dúvidas e inseguranças.

A meus amigos do Depto. de Engenharia da CNO, pela paciência e prontidão em me substituir durante os períodos em que precisei me ausentar em razão das tarefas demandadas por este trabalho.

À biblioteca e aos amigos da POLI pela ajuda.

Principalmente, à equipe da Engineering SA, ao Arquiteto Fabrício e, em especial, ao Eng. Miguel Neto sem os quais jamais teríamos levado a bom termo esta grande empreitada.

A todos os profissionais do setor Varejo que se dispuseram a me receber para as entrevistas, muitas vezes, mesmo sem me conhecer.

À diretoria da CNO, por acreditar na importância deste desafio, permitindo minha ausência em diversas situações.

“Senhor, dá-me serenidade para aceitar tudo aquilo que não pode e não deve ser mudado. Dá-me força para mudar tudo o que pode e deve ser mudado. Mas, acima de tudo, dá-me sabedoria para distinguir uma coisa da outra.”

RESUMO

Em um cenário atual cercado por constante busca da produtividade e da qualidade, a empresa gerenciadora se apresenta de grande importância para a cadeia produtiva do setor da construção civil, tendo uma atuação cuja eficácia depende da gestão de seus processos.

Seu sucesso no empreendimento vem através do alinhamento com os aspectos particulares do setor para o qual estão prestando serviço, sintonizando com as características das empresas e profissionais que são seus clientes e dos agentes envolvidos, bem como considerando sua cultura, sensibilidade em aplicar sua estratégia de atuação e gestão estratégica.

A presente monografia pretende, dessa forma, avaliar a atuação da gerenciadora no que diz respeito aos aspectos relacionados com custos, prazos e qualidade do produto final e a administração de projetos e execução simultânea de obras em uma rede de lojas de varejo na cidade de São Paulo, por meio de uma análise cruzada entre aspectos teóricos e um estudo de caso, buscando identificar modelos e as ferramentas técnicas e gerenciais utilizadas e, também, compreender as deficiências e principais dificuldades gerenciais existentes. Para o referencial teórico foi realizada revisão da literatura sobre o assunto.

O presente trabalho sintetiza resultado de um estudo de caso exploratório cujo objetivo foi diagnosticar os problemas de gestão das obras, principalmente os problemas relacionados à construção e fiscalização desta tipologia de empreendimento. A metodologia empregada caracteriza-se em pesquisa qualitativa exploratória. Espera-se com o estudo contribuir para o desenvolvimento de um sistema adequado para empreendimentos da área de construção civil da área de Varejo.

Palavras-chave: gerenciamento, planejamento, custos, prazo, qualidade.

ABSTRACT

In a current scenario surrounded constant pursuit of productivity and quality, the management company, appears of great importance to the productive chain of the construction industry, with a performance whose effectiveness depends on the management of their processes.

His success in the venture comes through alignment with the special aspects of the sector to which they are servicing, tuning the characteristics of businesses and professionals who are its customers and the agents involved, and considering its culture, sensitivity to implement its strategy of performance and strategic management.

This monograph intends thereby to evaluate the performance of the manager with regard to the aspects of cost, time and final product quality and project management and simultaneous execution of works in a network of retail stores in São Paulo through a cross analysis between theoretical aspects and a case study in order to identify models and tools and managerial techniques used, and also understand the shortcomings and major managerial difficulties exist. For the theoretical is a review of the literature on the subject.

This paper summarizes results of an exploratory case study, whose objective was to diagnose the problems of construction management, especially issues related to construction and inspection of this type of project. The methodology is characterized in exploratory qualitative research. It is hoped that the study contribute to the development of a system suitable for enterprises of the civil construction of the field of Retail.

Keywords: management, planning, costs, time, quality.

SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------------------------|--|
| NRF | National Retail Federation |
| PCCV | Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. |
| Facebook, Twitter, LinkedIn | Redes de relacionamento |
| Brand Positioning Statement | Declaração do posicionamento da marca |
| Green Concept | Sustentabilidade |
| Lean Construction | Construção enxuta |
| Extranet | Sistema de gerenciamento de projetos |
| UNICEF | United Nations Children's Fund (Fundo das Nações Unidas para a Infância) |
| GPTW | Great Place to Work Institute |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1 Esquema da Metodologia adotada | 18 |
| Figura 2 Bases e critério de planejamento e controle | 27 |
| Figura 3 Tipos e intensidade de conflitos | 28 |
| Figura 3A Problemas que ocorrem com mais freqüência | 29 |
| Figura 4 Detalhe divisória Granito | 102 |
| Figura 5 Detalhe divisória Divilux | 103 |
| Figura 6 Detalhe da pia da Copa | 104 |
| Figura 7 Detalhe das barras de apoio | 105 |
| Figura 8 Bacia sanitária – Barra de apoio lateral e de fundo 1 | 106 |
| Figura 9 Bacia sanitária – Barra de apoio lateral e de fundo 2 | 107 |
| Figura 10 Bacia sanitária com caixa acoplada | 107 |
| Figura 11 Adequação de altura da bacia sanitária alongada 1 | 108 |
| Figura 12 Adequação de altura da bacia sanitária alongada 2 | 108 |
| Figura 13 Altura de acionamento da descarga | 108 |
| Figura 14 Exemplo: Boxe para bacia sanitária – transferência lateral | 109 |
| Figura 15 Detalhe porta Box WC | 110 |
| Figura 16 Exemplo de instalação de barras junto ao lavatório | 111 |
| Figura 17 Exemplo de lavatórios embutidos em bancadas | 111 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| Figura 18 | Exemplo de acessórios junto ao lavatório | 112 |
| Figura 19 | Exemplo da instalação dos espelhos | 112 |
| Figura 20 | Exemplo de instalação da papelreira | 113 |
| Figura 21 | Detalhe de fraldário | 114 |
| Figura 22 | Detalhe porta sala técnica | 115 |
| Figura 23 | Detalhe vitrô | 116 |
| Figura 24 | Detalhe de grade de proteção | 117 |
| Figura 25 | Detalhe de veneziana de ventilação | 118 |
| Figura 26 | Detalhe de porta de enrolar | 119 |
| Figura 27 | Detalhe de cobre rolo 1 | 120 |
| Figura 28 | Detalhe de cobre rolo 2 | 121 |
| Figura 29 | Detalhe de cobre rolo 3 | 121 |
| Figura 30 | Exemplo de guarda-corpo | 122 |
| Figura 31 | Detalhe de Gradil | 123 |
| Figura 32 | Detalhe do vidro jateado | 123 |
| Figura 33 | Exemplo de empunhadura de corrimão | 124 |
| Figura 34 | Exemplo de prolongamento do corrimão | 124 |
| Figura 35 | Exemplo de altura dos corrimãos em rampas e escadas 1 | 125 |
| Figura 36 | Exemplo de altura dos corrimãos em rampas e escadas 2 | 125 |
| Figura 37 | Exemplo do corrimão intermediário | 126 |
| Figura 38 | Detalhes de soleira | 126 |
| Figura 39 | Detalhes soleira das portas | 128 |
| Figura 40 | Detalhe de soleira de escada | 129 |
| Figura 41 | Detalhe de soleira de escada | 130 |
| Figura 42 | Detalhe de granito nas escadas | 132 |
| Figura 43 | Detalhes sala técnica | 139 |
| Figura 44 | Detalhe cobertura da marquise | 141 |

| Lista de Gráficos | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfico 1 Distribuição da previsão de custos | 43 |
| Gráfico 2 Distribuição do custo por atividade | 44 |
| Gráfico 3 Extrapolação do Custo previsto - Zona Norte | 60 |
| Gráfico 4 Comparativo Nível de dificuldade X Solicitações pós-projetos X Estouro de Verba – Zona Norte | 61 |
| Gráfico 5 Extrapolação do Custo previsto - Zona Sul | 62 |
| Gráfico 6 Comparativo Nível de dificuldade X Solicitações pós-projetos X Estouro de Verba – Zona Sul | 63 |
| Gráfico 7 Extrapolação do Custo previsto - Zona Leste | 64 |
| Gráfico 8 Comparativo Nível de dificuldade X Solicitações pós-projetos X Estouro de Verba – Zona Leste | 65 |
| Gráfico 9 Extrapolação do Custo previsto - Zona Oeste | 66 |
| Gráfico 10 Comparativo Nível de dificuldade X Solicitações pós-projetos X Estouro de Verba – Zona Oeste | 67 |
| Gráfico 11 Relação nível de intervenção X Extrapolação prazo-Zona Norte | 68 |
| Gráfico 12 Relação nível de intervenção X Extrapolação prazo-Zona Sul | 69 |
| Gráfico 13 Relação nível de intervenção X Extrapolação prazo-Zona Leste | 71 |
| Gráfico 14 Relação nível de intervenção X Extrapolação prazo-Zona Oeste | 72 |
| Gráfico 15 Distribuição % por loja da nota de avaliação qualidade na entrega do produto final Zona Norte | 74 |
| Gráfico 16 Dados que contribuíram para nota de avaliação qualidade final Zona Norte | 75 |
| Gráfico 17 Distribuição % por loja da nota de avaliação qualidade na entrega do produto final Zona Sul | 76 |
| Gráfico 18 Dados que contribuíram para nota de avaliação qualidade final Zona Sul | 77 |
| Gráfico 19 Distribuição % por loja da nota de avaliação qualidade na entrega do produto final Zona Leste | 78 |
| Gráfico 20 Dados que contribuíram para nota de avaliação qualidade final Zona Leste | 79 |
| Gráfico 21 Distribuição % por loja da nota de avaliação qualidade na entrega do produto final Zona Leste | 80 |

| | |
|--|-----------------|
| Gráfico 22 Dados que contribuíram para nota de avaliação qualidade final Leste | Zona 81 |
| Gráfico 23 Análise das respostas obtidas nos questionários | 85 |
| Gráfico 24 Análise da relação entre utilização metodologia de projetos X sucesso nos projetos | Gestão de 87 |
| Gráfico 25 Análise da relação entre grau de utilização <i>Software</i> de projetos X sucesso nos projetos | Gestão de 88 |
| LISTA DE TABELAS | Pag. |
| Tabela 1 Resumo de conjunto de projetos envolvidos | 36 |
| Tabela 2 Resumo de datas para medição | 41 |
| Tabela 3 Exemplo de Resumo de Orçamento | 42 |
| Tabela 4 Ascensão da empresa A | 50 |
| Tabela 5 Comparativo de avanço empresas de varejo | 50 |
| Tabela 6 Resumo da MO empenhada no projeto | 57 |
| Tabela 7 Análise de resultados quanto aos custos - Zona Norte | 59 |
| Tabela 8 Análise de resultados quanto aos custos - Zona Sul | 61 |
| Tabela 9 Análise de resultados quanto aos custos - Zona Leste | 63 |
| Tabela 10 Análise de resultados quanto aos custos - Zona Oeste | 65 |
| Tabela 11 Análise de resultados quanto ao prazo de execução - Zona Norte | 67 |
| Tabela 12 Análise de resultados quanto ao prazo de execução-Zona Sul | 69 |
| Tabela 13 Análise de resultados quanto ao prazo de execução - Zona Leste | 70 |
| Tabela 14 Análise de resultados quanto ao prazo de execução - Zona Oeste | 72 |
| Tabela 15 Notas de avaliação e Análise de resultado quanto à qualidade de entrega do produto final - Zona Norte | 74 |
| Tabela 16 Notas de avaliação e Análise de resultado quanto à qualidade de entrega do produto final - Zona Sul | 76 |
| Tabela 17 Notas de avaliação e Análise de resultado quanto à qualidade de entrega do produto final - Zona Leste | 78 |
| Tabela 18 Notas de avaliação e Análise de resultado quanto à qualidade de entrega do produto final - Zona Oeste | 80 |
| Tabela 19 Análise de resultados obtidos questionários 1 a 3 | 82 |
| Tabela 20 Análise de resultados obtidos questionários 4 a 6 | 83 |
| Tabela 21 Análise de resultados obtidos questionários 7 a 10 | 84 |
| Tabela 22 Técnica 5W2H | 93 |

| SUMÁRIO | Pág. |
|---|-------------|
| CAPÍTULO 1 | 16 |
| 1 Introdução | 16 |
| 1.1 Objetivos | 17 |
| 1.2 Delimitação do tema | 17 |
| 1.3 Metodologia e estrutura da monografia | 17 |
| CAPÍTULO 2 | 19 |
| 2.1 Introdução | 19 |
| 2.2 O varejo no Brasil | 20 |
| 2.3 O varejo no Mundo | 21 |
| 2.4 Gerenciamento de Custo | 26 |
| 2.5 Gerenciamento de Prazo | 28 |
| 2.6 Gerenciamento de Obra | 30 |
| 2.7 Planejamento Estratégico | 30 |
| 2.8 Lojas de varejo | 31 |
| 2.9 Qualidade do produto final | 32 |
| 2.10 Estudo de Caso | 33 |
| 2.11 Características das Obras a executar | 33 |
| 2.12 Descrições do Gerenciamento Realizado | 35 |
| 2.13 Escopo do Gerenciamento | 35 |
| 2.14 Seqüência de execução das atividades | 35 |
| 2.14.1 Especificações do cliente | 35 |
| 2.14.2 Lista de Fornecedores Habilitados | 36 |
| 2.14.3 Pré-seleção "Vendor List" | 37 |
| 2.14.4 Agrupamento de projetos | 37 |
| 2.14.5 Vistoria das lojas para orçamento | 38 |
| 2.14.6 Equalização de propostas | 38 |
| 2.14.7 Contratação de Serviços e Start da Obra | 39 |
| 2.14.8 Acompanhamento e execução das obras | 39 |
| 2.14.9 Entrega e acompanhamento até a inauguração da loja | 40 |
| 2.14.10 Manutenção e Operação da Loja | 40 |
| 2.15 Procedimentos de Gerenciamento de Custo | 41 |
| 2.16 Procedimentos de Gerenciamento de Prazo | 44 |
| 2.17 Procedimentos de Gerenciamento da Qualidade | 45 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 3 | 47 |
| 3.1 Natureza do Negócio Cliente | 47 |
| 3.2 Porte e instalação-empresa Privada | 48 |
| 3.3 Principais Mercados | 49 |
| 3.3.1 Principais tipos de cliente | 50 |
| 3.4 Perfil dos empregados/cultura da empresa | 52 |
| 3.5 Estratégia de Gestão | 53 |
| 3.6 Estratégias Mercadológicas | 53 |
| 3.7 Análise de SWOT Empresa A | 54 |
| 3.8 Gerenciadora: características e justificativa de contratação | 57 |
| | |
| CAPÍTULO 4 | 59 |
| 4.1 Coleta de dados | 59 |
| 4.2 Análise dos resultados | 59 |
| 4.2.1 Análise de resultados quanto aos custos | 59 |
| 4.2.2 Análise de resultados quanto ao prazo de execução | 67 |
| 4.2.3 Análise de resultados quanto à qualidade de entrega produto final | 74 |
| 4.2.4 Análise de resultados obtidos através dos questionários | 82 |
| | |
| CAPÍTULO 5 | 89 |
| 5.0 Conclusões | 89 |
| 5.1 Considerações Finais | 94 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 96 |
| ANEXO I Caderno de Especificações do Cliente | 99 |
| ANEXO II “Vendor List” | 143 |
| ANEXO III Relatório de Vistoria dos imóveis a serem trabalhados | 144 |
| ANEXO IV Caderno de Perguntas e Respostas | 145 |
| ANEXO V Cronograma de Obra | 146 |
| ANEXO VI Procedimento da gerenciadora para Empresa A | 147 |
| ANEXO VII Modelo de Ata de reunião | 148 |
| ANEXO VIII Modelo de QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO GER. SIMULTÂNEO OBRAS | 149 |
| ANEXO IX Modelo de ESTIMATIVA DE CUSTOS | 150 |
| ANEXO X Modelo de LICITAÇÃO | 151 |
| ANEXO XI Modelo de ORGANOGRAMA DIVISÃO DE LOJAS | 152 |
| ANEXO XII Modelo de CROQUI REFORÇO ESTRUTURAL | 153 |
| ANEXO XIII Modelo de GESTÃO DE SUBCONTRATADAS | 154 |

CAPÍTULO 1 – Introdução - Descrição do Tema

O tema a ser tratado, nesta monografia, é voltado para a área de gerenciamento simultâneo de obras de varejo com diversos níveis de intervenções.

Neste trabalho, serão apresentados aspectos importantes relacionados ao uso de empresas gerenciadoras na implantação de grandes empreendimentos de engenharia, uma modalidade de contratação cada vez mais freqüente no mercado. Muitas empresas estão com grande número de projetos de expansão em carteira e contam com equipes técnicas suficientes ou equipes de gerenciamento em condições de acompanhar diretamente e, ao mesmo tempo, a execução de todos os seus projetos.

Nos últimos anos, várias empresas brasileiras intensificaram a contratação de empresas gerenciadoras para cuidarem do desenvolvimento e implantação de grandes projetos. Esta é uma forma de trabalho que, para ser bem sucedida, demanda uma série de cuidados que será objeto de atenção desta monografia.

Todos esses avanços econômicos apresentados pelo Brasil, nos últimos anos, encontram, na eficaz atuação de gerenciadoras, a saída para o atendimento a prazos enxutos e orçamentos mínimos. Tal fato gera grande expectativa em investidores nacionais e estrangeiros. Estes pressionam toda a estrutura organizacional dessas empresas e a cadeia produtiva atrelada a essas expansões.

Os projetos de engenharia, por sua complexidade e dimensão, vêm sendo gerenciados por empresas que desenvolveram metodologias próprias para o cumprimento de escopo, prazo e orçamento. Estas empresas estão embasadas nas melhores práticas de mercado e em histórico de empreendimentos anteriores. Na engenharia, onde a multidisciplinaridade dos projetos nos empreendimentos é grande, um eficiente gerenciamento de projetos e obras pode garantir o sucesso e reduzir os impactos de atrasos e mudanças.

1.1 Objetivo

O objetivo desta monografia é avaliar o impacto que a utilização de uma empresa gerenciadora terceirizada exerce sobre a administração de projetos e execução simultânea de obras em uma rede de lojas de varejo.

A metodologia a ser empregada será o estudo de caso de uma empresa que, atualmente, atua como gerenciadora na área de construção civil do de uma grande Rede de Varejo a qual trataremos por **Empresa A**.

1.2 Delimitação do Tema

Considerando que o gerenciamento de obras oferece diversas variáveis de intervenção, este estudo limita-se a avaliar os aspectos relacionados com custos, prazos e qualidade do produto final.

1.3 Metodologia e estrutura da monografia

A presente monografia está estruturada de acordo com a metodologia para o modelo de estudo de casos definida por **Tachizawa; Mendes (2005)**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta monografia é o Estudo de Caso. O método foi selecionado por tratar-se de uma metodologia que permite uma apropriada investigação quando procuramos explorar e compreender situações e contextos considerados complexos. De acordo com **Yin (1994:13)**, o estudo de caso é definido com base nas características do fenômeno em estudo e com base em características associadas ao processo de coleta de dados e sua análise.

Para o desenvolvimento, selecionou-se uma empresa do ramo de varejo, considerada uma das líderes de mercado e com forte expansão nos últimos anos. A coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas com os principais executivos responsáveis pela área de engenharia da empresa, sendo amparada por um questionário **semi-estrurado**.

Verifica-se, na figura 1, o esquema da metodologia adotada. Observa-se, aí, a trajetória de desenvolvimento do tema adotado.

Esquema da Metodologia adotada

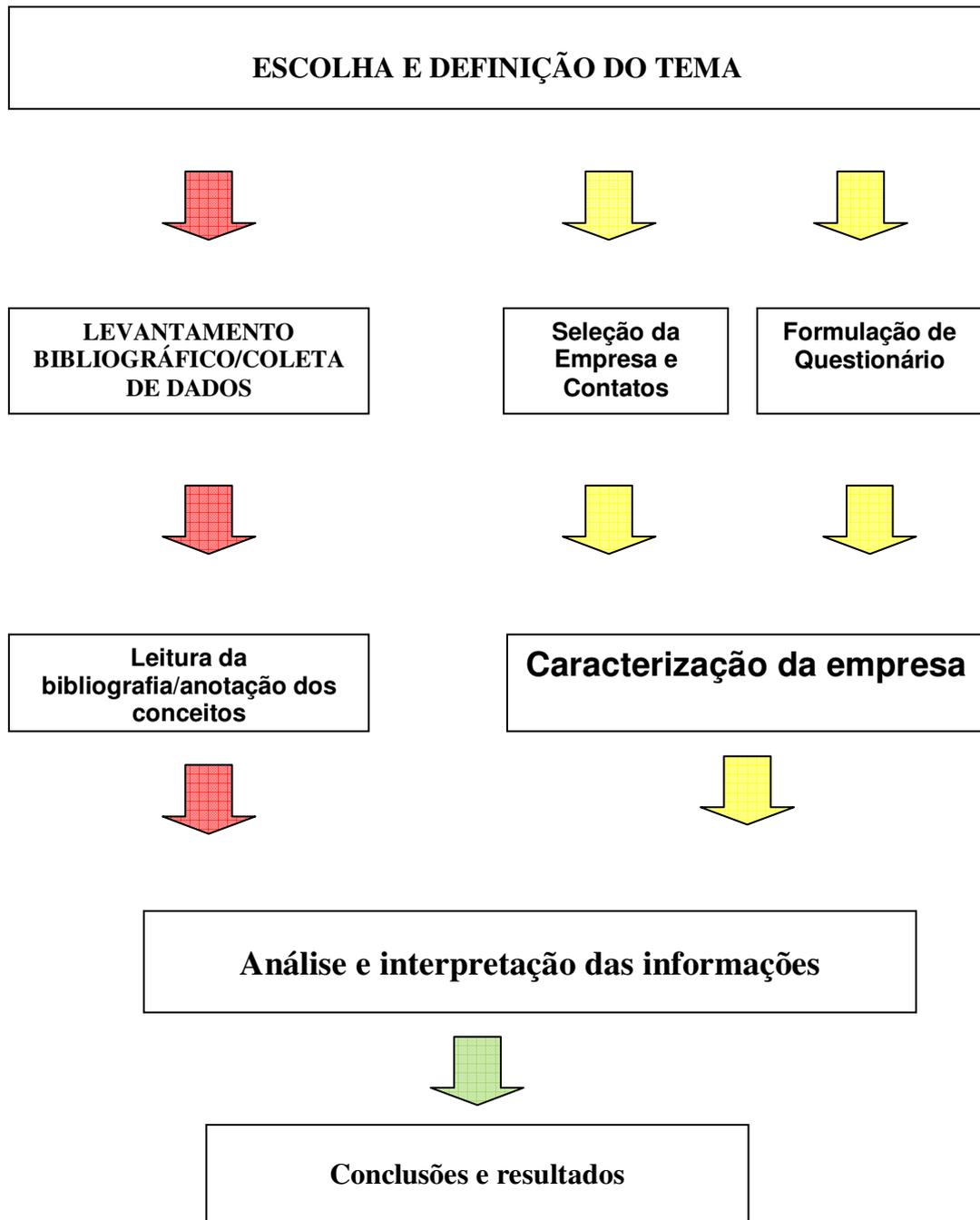


Figura1: Esquema da Metodologia adotada

CAPÍTULO 2 – Fundamentação Teórica

2.1 Introdução

“Sincronia e agilidade das equipes no gerenciamento de obras são os maiores desafios, pois o tempo urge”

Administrar, simultaneamente, o gerenciamento de várias obras de reforma com diversos níveis de interferência, buscando cumprir o cronograma e a previsão de custos, além de gerir profissionais de formações multidisciplinares representa um grande desafio. Este desafio, caso não seja bem sucedido, pode apresentar vários impactos negativos o que, certamente, vai representar perdas tanto no aspecto financeiro quanto no aspecto emocional, comprometendo a qualidade do produto final e, principalmente, o tempo de execução, fatores preponderantes. É sobre este desafio que vamos tratar.

Com a expansão do crédito pessoal, o comércio e o varejo, de forma geral, identificaram grande possibilidade de crescimento em seus negócios. Estes segmentos vêm trabalhando para isso. Isto se reflete, também, em diversos outros negócios.

O SEBRAE publicou análise setorial identificando crescimento de 5,2% do comércio varejista na Grande São Paulo em abril de 2008:

O comércio da Região Metropolitana de São Paulo registrou alta de 5,2% nas vendas em abril, em contraponto ao mesmo período de 2007, segundo apurou a Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista (PCCV), da Federação do Comércio do Estado de São Paulo. No acumulado do ano, o varejo acumula alta de 6,8%.

Em abril/2008, mesmo com pressões localizadas de aumento de preços, a demanda permaneceu sustentada pela crescente oferta de crédito, bem como pelos índices positivos de emprego e renda. Mas, o vigor novamente registrado nas vendas varejistas se deu também pela conjunção dos expressivos resultados apurados nos setores que comercializam veículos, eletrodomésticos, móveis e

material de construção, todos com taxas de crescimento de dois dígitos, tanto no mês quanto no acumulado no ano.

Lojas de Departamentos - em abril, este grupo registrou queda de 17,8% em seu faturamento, na comparação com o mesmo período de 2007. A retração é resultado da concorrência entre as lojas de departamento e as grandes lojas de outros segmentos as quais vendem a mesma gama de produtos. Assim, os grandes acabam direcionando suas vendas a um público de menor poder aquisitivo, visando preços reduzidos, margens pequenas e facilitando o crédito. No quadrimestre, a atividade tem queda de 13,4%. (<http://alfredopassos.wordpress.com/2008/06/02/comercio-varejista-cresce-52-em-abril-apura-fecomercio/>(acesso 02-06-08))

2.2 O varejo no Brasil

Aquilo que parecia impossível aconteceu. O comércio eletrônico e a convergência da televisão com o computador não foram suficientes para ameaçar a posição das lojas competentes que continuam muito vivas.

O Varejo, antes uma indústria de segunda categoria, passou a ser considerado pelo governo, instituições, imprensa e políticos como realmente deveria: a grande indústria do Brasil. Afinal, Varejo que emprega noventa por cento da população brasileira já vinha sendo um personagem importante na reposição dos empregos formais que a indústria acabou levando definitivamente para a China. O relacionamento passou a ser o fator mais importante de sucesso em qualquer empreendimento. A indústria de bens de consumo, antes acostumada a apenas administrar linhas de produções e visitar compradores para barganhar preços e espaços para colocar seus produtos, teve que rever completamente sua estrutura. Quem não mudou já faz parte de uma triste história de fracassos e desaparecimentos.

O antigo vendedor da indústria deu lugar a um novo personagem, o agora verdadeiro consultor. Mas não apenas um consultor de negócios, um consultor e conselheiro de relacionamentos. Cada departamento das grandes lojas de Varejo

agora conta com parceiros que, mensalmente, se reúnem para falar de tudo o que viram feitos corretamente ou não nas lojas que visitam todas as semanas. Na reunião, mais que discutir giros de estoques de produtos, o assunto passou a ser: como os Clientes foram atendidos? Quais comentários eles fizeram? Que sugestões eles deram para a melhoria do conforto e do prazer nas compras? E como eles percebem que os departamentos da loja poderiam se relacionar melhor com os seus parceiros na busca constante de atender melhor o Cliente? Os funcionários das lojas agora são treinados por equipes contratadas pelos fabricantes que saíram definitivamente da pura e simples briga de preços. Os Clientes já não se iludem mais com tablóides de preços maravilhosos. Eles, aliás, perceberam que todos, antigamente, acabavam tendo "preços melhores de vez em quando" ao invés de todo dia. Cada pessoa que trabalha em Varejo tem que participar do Programa Nacional de Formação em Varejo. Este programa uniu as instituições de Varejo em torno do mesmo objetivo: profissionalizar Varejo. E conseguiram. Afinal, seria inconcebível que a verdadeira indústria do século XXI não contasse com um sistema de formação de gente competente como o que se criou de forma pioneira no Brasil. O afluxo de especialistas de todos os continentes para visitas de atualização mostra o quanto o Brasil evoluiu. Nosso país se tornou referência mundial em prestação de serviços.

A grande maioria das empresas de Varejo, desde os gigantes multinacionais até as pequenas lojas que todos achavam que iriam terminar, são, hoje, foco de atenção mundial.

2.3 O varejo no Mundo

Evento de grande destaque no varejo mundial, a NRF (National Retail Federation) ocorre uma vez por ano nos EUA, em Nova York, e, em janeiro, aconteceu a 99ª edição. Participaram cerca de 18.500 pessoas do mundo todo. O destaque se deu para a comitiva brasileira que já é, junto do Canadá, a que tem maior representatividade (27% do total de estrangeiros). Estima-se que estiveram presentes cerca de 500 brasileiros.

Além da representatividade na quantidade de participantes, também merece destaque a qualidade das apresentações de empresas brasileiras no evento como Cacau Show, Empresa A e a Rede de Livrarias Saraiva. Os principais pontos assimilados durante todos os dias do evento, juntamente com a visita à feira, que ocorre no mesmo período, e também a algumas lojas importantes do varejo americano, foram, de maneira resumida, as seguintes:

Cenário Brasil x EUA – Brasil despontando como uma das poucas economias mundiais em crescimento, tendo passado pela crise de forma destacada e ampliando de maneira significativa a população com acesso ao consumo de massa além de reduzir os índices de pobreza. Destaca-se, também, a solidez de suas instituições financeiras. Os EUA ainda se ressentem da crise e aos poucos vão retomando a confiança do consumidor com acesso ao crédito e ampliação do consumo. Um termo apresentado chamou a atenção – Consumer Reset (algo como reajuste do consumidor ou simplesmente o “resetar” do consumidor) por meio de uma proposta de valor adequada e que seja percebido pelo cliente, motivada principalmente pela crise. Destacam-se o trabalho de construção e gestão de uma marca (branding) e serviços aos consumidores como fatores de diferenciação para ampliar a percepção de valor.

Tecnologia x Simplicidade – Essa foi a NRF da Simplicidade, seja na gestão dos negócios, na relação com o consumidor, na transparência com os colaboradores ou mesmo na tecnologia. Não se viram tantas soluções complexas e de investimento com retorno questionável, mas sim a aplicabilidade imediata do básico e necessário. Foco na execução cada vez mais se torna imperativo no mundo das idéias e da informação em excesso.

Redes Sociais – Ponto de grande impacto em quase todas as apresentações dos palestrantes, desde a época da eleição do presidente Barack Obama até os dias de hoje, quase a totalidade das redes varejistas do mundo está apostando suas fichas no uso das mídias sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn e outras) como forma de se aproximar de seus consumidores e, mais do que isso, precisam de fato passar a monitorar o que está sendo “dito” e publicado sobre suas marcas.

Diversas apresentações ressaltaram o poder de destruição que esse tipo de comentário pode causar para sua marca e negócios, sendo essa a razão principal de se monitorar, efetivamente, o processo. Apesar disso tudo, também se percebeu que não existe por parte dos líderes varejistas mundiais uma definição clara de que esse tipo de mídia ou relacionamento com os consumidores e mercado pode gerar resultados financeiros efetivos e quanto de investimento vai exigir, mas que é crescente o uso, isso é fato concreto.

Centralização no consumidor (Customer Centricity) - Tema amplamente difundido na NRF anterior e, novamente, teve destaque, dada a importância de se manter o foco no que o consumidor precisa, como, em que momento e local. A integração dos canais de vendas é um exemplo de como as empresas deveriam colocar o consumidor no centro de toda a estratégia de acesso aos mercados. Hoje, com a disseminação das mídias eletrônicas, o cliente ganhou um poder incomparável já que quase todas as informações estão a poucos cliques. No Brasil, assim como nos Estados Unidos, ainda existe um desalinhamento entre os mundos virtual e físico, desde preços diferentes para os mesmos produtos, a falta de integração entre as diversas mídias utilizadas e a preparação da equipe de atendimento. Nunca se falou tanto de atendimento em NRFs anteriores, reforçando a importância do Brand Experience (experiência de consumo com a marca).

Geração Y - Força para esse segmento da população (nascidos a partir de 1976), que são cerca de 85 milhões de pessoas nos EUA, sendo que 50% desse público já são adultos e enviam aproximadamente 2.000 SMSs por mês de seus dispositivos móveis. Um termo bastante interessante usado por essa geração e que demonstra a amplitude dessa questão – IWWIWWIWI – I want what I want when I want it (algo como eu quero o que quero onde eu quero). As empresas precisam se preparar, rapidamente, para poder atender esse novo consumidor. O uso de tecnologia para esse público é uma forma de integração ao mundo e cerca de 61% dos consumidores dessa geração (segundo as pesquisadoras Jayne O'Donnell e Kit Yarrow, autoras do Livro GEN BUY – How Tweens, Teens and Twenty-Somethings are Revolutionizing Retail) compartilham, através das mídias sociais, as marcas de suas preferências e as não admiradas. A marca passa a fazer parte de uma forma

de expressão, de se sentir conectado a algo maior – algo como fazer parte de uma tribo.

Capacitação das Pessoas – Ponto que mereceu destaque entre palestrantes de grande expressão mundial, como Paco Underhill, que citou que as empresas varejistas têm que tratar bem de seus “soldados” do varejo, pois de fato são eles que entregam a parte principal da promessa da marca (brand statement) e são responsáveis pela geração de boa parte dos resultados no ponto de venda ou nos pontos de relacionamento com os consumidores. O engajamento também foi apresentado como um dos principais pontos a ser conquistado junto aos times das empresas varejistas, de forma a comprometer com os propósitos e valores da empresa e, assim, poder proporcionar ao consumidor a experiência de compra adequada. Além disso, a retenção dos talentos foi discutida como forma de preservação dos excelentes resultados das empresas.

Racionalização do Mix de produtos – A ditadura da opção deve diminuir em função da necessidade de redução dos custos com o sortimento de produtos à disposição dos clientes e como forma de se ampliar a simplicidade ao entender as necessidades básicas do mercado e dos consumidores, ampliando o foco da empresa na sua proposta de negócios e se adequar de maneira estratégica e operacional.

Gestão dos Negócios (Management) – Foi um dos grandes destaques da NRF, em especial para duas grandes redes varejistas mundiais como a Tesco (rede de supermercado britânica com mais de 2.000 lojas) e o Grupo Kingfisher (dono de marcas como Castorama, B&Q, entre outras, com mais de 800 lojas e faturamento global superior a US\$ 17bi), no foco de suas apresentações, tratou a gestão de maneira efetiva e simples, desde a necessidade de realizar uma análise realista, verdadeira e transparente da empresa em cada mercado em que ela atua, a elaboração de um planejamento estratégico e operacional de 3 anos para cada realidade e o envolvimento das equipes na construção desses planos, visando manter todos alinhados e conectados com a estratégia definida.

Sustentabilidade (Green Concept) – Impressionante e positiva a pressão que redes como Walmart estão recebendo e exercendo sobre seus fornecedores, declarando que somente 8% de seu footprint (algo como pegada empresarial, seu rastro) são controlados por eles próprios, ou seja, existe um nível de mais de 90% de dependência de outras partes, que precisam ser envolvidas. Este fato ajuda o consumidor a se tornar mais exigente e inteligente. Várias lojas já focam sua comunicação nesse princípio e algumas são exclusivas no conceito, comercializando somente produtos que não agredem o meio ambiente ou que tenham princípios socioambientais claros e definidos (caso da rede Green Depot).

Design – Sempre destaque em todas as convenções, esse ano também mereceu a atenção de todos, principalmente quando a marca Cirque du Soleil apresentou seu case de reformulação. Todas as lojas dentro das tendas dos shows que ocorrem no mundo inteiro foram redesenhadas. O que impressionou foi a construção e aplicação do projeto que envolveu toda a mística da marca e o alinhamento operacional para um negócio mutante no mundo inteiro, trazendo desafios logísticos gigantescos sem perder o charme e a experiência de consumo, tão fundamentais nos shows e apresentações dessa trupe que revolucionou o jeito de pensar os negócios em um segmento fadado à extinção.

Expansão dos negócios (Franchise) – O tema franquias foi bastante explorado por grandes redes como Dunkin Brand's (Dunkin Donuts e outras) e Grupo Aldo (Grupo canadense com 6 marcas, presente em mais de 1.400 lojas pelo mundo – 48 países e 6 continentes). Destaque para mercados em forte recessão como o americano, a saída encontrada passa por ampliar as fronteiras e atuação em mercados mais complexos. A franquia passa a ser uma excelente opção e com menor grau de risco, mas exige forte preparação para a expansão organizada e parceiros devidamente alinhados aos propósitos do negócio e marca a fim de poderem gerenciar bem suas franquias. Reforço dado à preocupação dessas marcas com seus franqueados em tempos de crise, sabendo da importância dos mesmos para as economias locais, dada a quantidade de famílias que dependem de seus negócios para obter o sustento local e para não ampliar os níveis de desemprego e queda no consumo.

(http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1665:tendencias-e-consolidacoes-do-varejo-mundial&catid=50:demais&Itemid=331 (acesso em 09/02/2010))

De maneira geral, percebem-se profundas mudanças na forma como os consumidores estão se relacionando com as marcas, acessando todas as informações da empresa via celular ou email / smartphone e exigindo cada vez mais conhecimento da empresa sobre ela própria e gerando um enorme potencial de oportunidades para aqueles que se prepararem e abraçarem as mudanças e definirem, claramente, seu foco de negócios, planejando de maneira adequada o futuro por um período mínimo de 3 anos, com revisões freqüentes e envolvendo a equipe nessa construção.

2.4 Gerenciamento de Custos

Acredita-se que um orçamento bem feito seja suficiente para garantir a previsão de custo de uma obra, fato que não é totalmente verdade, pois o trabalho de orçamento em si é apenas uma antevisão do custo objetivo da obra, principalmente no varejo.

Em obras de reforma, que apresentam grande diversidade de interferências no orçamento, ocorrem diversas situações não previstas como: desperdícios, desvios, baixa produtividade. Tais fatos acontecem durante o andamento da obra, ocasionando diferenças significativas entre o custo orçado e o custo executado.

Existe uma tímida tentativa de utilização, no ramo do varejo, da **tecnologia Lean Construction**. Esta terminologia, conhecida como construção enxuta, direciona suas ações para "enxugar" a obra de todas as atividades que não geram valor, ou seja, livrar a obra de atividades que resultam em desperdício de recursos. O objetivo é reduzir custos sem necessidade de investimentos, somente através de melhor organização do processo, eliminando reserva de mão-de-obra ociosa e otimizando cada recurso disponível. Neste cenário, ganha importância o crescimento da produtividade da equipe responsável pelo ritmo da obra, em relação ao controle da produtividade individual.

O sistema orçamentário tem sofrido pouca evolução nas últimas décadas, enquanto que os sistemas de planejamento e o controle dos processos construtivos vêm constantemente sendo reformulados através da aplicação de novas abordagens dadas à execução das atividades. A aplicação do Pensamento Enxuto na construção civil, com a filosofia Lean Construction, vem sendo um importante instrumento nesta evolução. Foram verificadas as possibilidades de redução do custo da mão de obra em função da otimização da alocação da equipe de trabalho, conseguida através de projetos de produção baseados nos princípios desta filosofia. Ritmo de produção e logística tornam-se tão importantes quanto a produtividade padrão adotada nas composições de preço unitário, originada no modelo tradicional de formação de preço na construção.

Foi criado plano de ataque (figura 2), gerando planejamento e controle, um orçamento mais transparente, adequando os custos à realidade planejada, facilitando as programações, contratações e negociações.

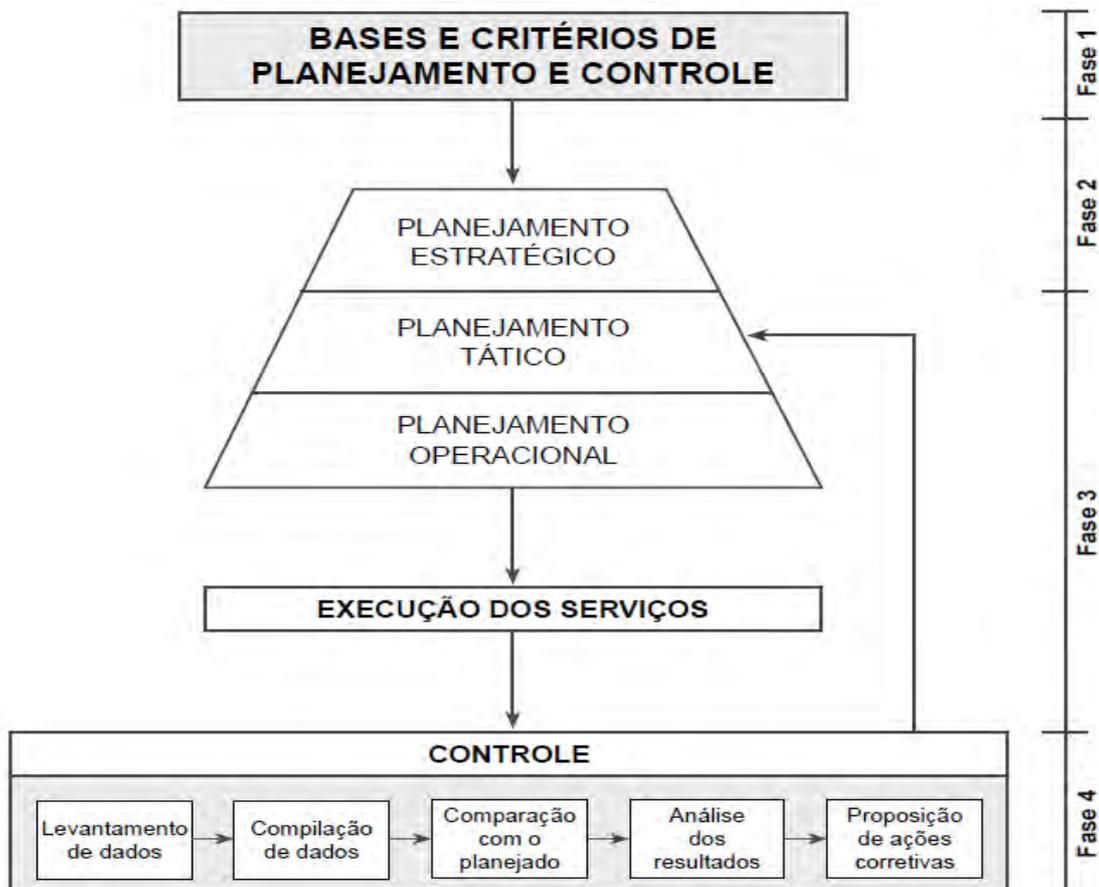


Figura 2: Bases e critério de planejamento e controle

2.5 Gerenciamento de Prazos

Muitos conflitos surgem diante de prazos muito enxutos. A grande maioria deles está basicamente ligado à programação dos trabalhos de forma nem sempre adequada seja por impedimentos técnicos ou restrições de logística. Na figura 3, verifica-se a disposição destes conflitos por tipo. A programação inadequada de trabalhos sobressai como maior destaque.



Figura 3: Tipos e intensidade de conflitos Fonte Kerzner (1997, pag.384)

Ferramentas tradicionais para o controle dos prazos pré-estabelecidos nos cronogramas foram utilizados como o MS Project que era comum a todos os envolvidos, por isso não seria suficiente para alcançar os objetivos esperados. Fato que se mostrou considerável foi a sinergia da equipe em procurar manter a ferramenta atualizada para consulta da coordenação e tomada de decisões rapidamente.

Na figura 3, notam-se vários pontos importantes no gerenciamento de prazo os quais causam impacto.

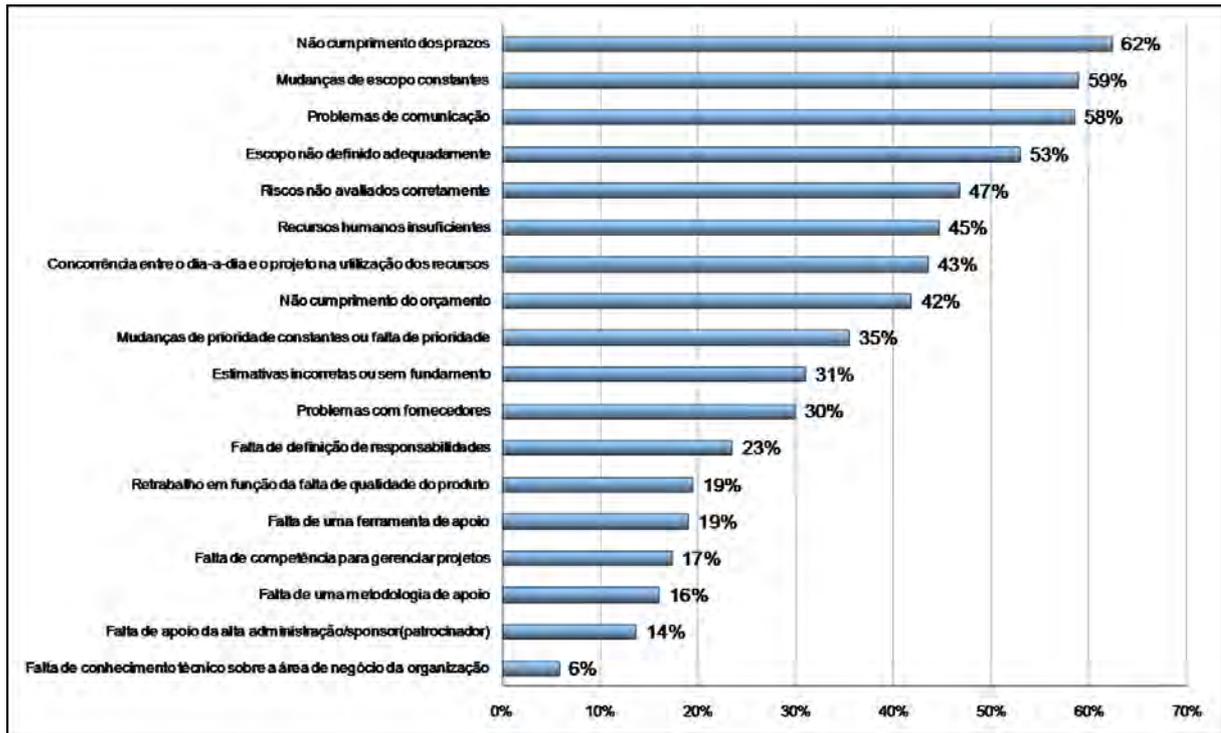


Figura 3 A: Problemas que ocorrem com mais freqüência.

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI,pag.107

É possível verificar, conforme gráfico acima e estudos pertinentes, que o não cumprimento de prazo, mudanças de escopo e falta de comunicação entre as partes são os maiores índices de problemas que ocorrem durante a realização de projetos. Tais problemas devem ser superados durante o processo, caso contrário há risco de inviabilização de execução de todas as obras.

2.6 Gerenciamento de obras

Empreendimentos que reúnem um grande número de atividades simultâneas em vários pontos distantes entre si, que envolvem várias outras empresas são normalmente de características complexas e de elevado patamar de risco. Neste cenário, a Gerenciadora contribui com suas competências e *expertise* no setor para poder amearhar recursos humanos e materiais a fim de, e acima de tudo, atender bem o cliente cumprindo prazos, custo e qualidade esperada.

O gerenciamento de um grande projeto como este que está em estudo, prioritariamente, envolve a coordenação eficaz e eficiente de recursos de tipos diferentes: recursos humanos, materiais, financeiros, políticos, equipamentos, e de esforços necessários para obter-se qualidade no produto final desejado, atendendo-se a parâmetros preestabelecidos de prazo, custo, qualidade.

Este gerenciamento deve ser modular e flexível para atender as necessidades do contratante envolvendo de forma sinérgica as partes no todo.

2.7 Planejamento estratégico

Conforme Maximiano, "Planejar estrategicamente, de forma geral, significa raciocinar para o longo prazo" (**MAXIMIANO, 1992, p.137**).

GRIFFITH (1986) destaca: a importância da diminuição da complexidade e o aumento da continuidade das tarefas a serem executadas no canteiro de obras, como forma de aumento da produtividade. "A complexidade da seqüência da construção e a falta de definição dos limites de cada atividade são os fatores que mais causam interrupções no processo produtivo".

Ainda, conforme **Ferreira, Reis e Pereira (1998, p.116)**: O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais (...) é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização (geralmente da cúpula

diretiva ou comitê reunindo a alta gerência) e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

O planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico. Os dirigentes, no nível institucional da empresa, estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se relacionar com o mercado e, com isso, se defrontar com a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral. Ao rastrear as ameaças ambientais e oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para enfrentar esses elementos ambientais, os dirigentes, no nível institucional, precisam de um horizonte de tempo projetado no longo prazo, de uma abordagem global que envolva a empresa como um todo integrado de recursos, capacidade e potencialidades, sobretudo, precisam utilizar decisões cada vez mais baseadas em julgamento, em vez de decisões baseadas em dados. Quando se trata de lidar com um ambiente complexo, dinâmico, mutável e imprevisível nem sempre se tem tempo suficiente para coletar todos os dados e informações possíveis.

A empresa não tem condições de processar e interpretar todos os dados e informações que provêm do ambiente. Além disso, como o planejamento estratégico está orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo e, como se têm dados ou informações sobre ele, é necessário haver uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento. Daí, as duas dificuldades básicas em se lidar com o planejamento estratégico; a complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro. **Chiavenato (2007).**

2.8 Lojas de varejo

O poder do consumidor sobre o mercado varejista identificou uma rede varejista brasileira - a Empresa A - que está em sintonia com as tendências que estão se apresentando para o varejo. Estas tendências priorizam o consumidor e suas necessidades e se constroem relacionamentos com base na confiança, no respeito à privacidade, no diálogo transparente e no incentivo à formação de comunidades de clientes.

A Empresa A sempre foi pioneira no segmento varejista e vem conquistando, a passos largos, a preferência do consumidor brasileiro. Este, de imediato, simpatiza com sua filosofia de cuidado e atenção constantes. Mesmo nos ambientes virtuais, que a princípio, não necessitariam de intervenção humana lá está a marca registrada da rede varejista. O vendedor, seja real ou virtual, atua no papel de consultor auxiliando o *e-consumer* na hora da compra.

2.9 Qualidade do produto final

CORNICK (1989) afirma que a qualidade só pode ser atingida dentro de um empreendimento com a perfeita definição das necessidades a serem atendidas, pois "se a qualidade é a conformidade com requisitos, uma clara definição das necessidades indica o que é factível e abre a possibilidade de se avaliar objetivamente a conformidade com estes requisitos".

Cada empreendimento possui inúmeras características que vão influir e exigir ações específicas da gestão da qualidade por parte da gerenciadora através de equipes municiadas de informações e autonomia para atender as necessidades do cliente.

2.10 Estudo de Caso

Dentre as fontes de evidências propostas por **Yin (2001)**, foram utilizadas, neste trabalho, as seguintes: análise de documentos, análise de registros, entrevistas e observações diretas.

Todas estas informações foram compiladas de forma a sintetizar, de maneira mais eficaz e direta possível, o objetivo do programa que, resumidamente, traduz-se como entregar cinquenta pontos de venda em noventa dias. Este objetivo representa um marco tanto para o cliente como para gerenciadora que está à frente da empreitada e marcaria o varejo naquele ano.

2.11 Características das obras a executar

As lojas têm diversas metragens com área a partir de 600m², chegando a aproximadamente 4.000m² de salão de vendas. Estas lojas podem ser instaladas em Shopping Centers ou em ruas e avenidas da cidade. Conforme a localização, há diferenças em termos de aprovações legais. As lojas instaladas nos Shopping Centers têm que atender as normativas específicas de cada Shopping Center além das aprovações legais. Toda obra tem suas particularidades.

A empresa contratada para execução dos projetos deverá informar, quanto às aprovações legais, concessionárias e corpo de bombeiros. Ela deverá acompanhar o processo para solicitar a vistoria.

O setor de varejo tem características muito peculiares no que diz respeito à implantação de suas lojas. Podem-se destacar algumas:

- Como o Ponto é o principal critério para a escolha do local onde a nova loja será implantada, geralmente, são obras de reforma já que os centros comerciais e locais de maior circulação de pedestres estão em regiões consolidadas em termos de área construída.
- Os prazos de execução das obras para disponibilização das lojas à operação são curtíssimos (de 45 a 90 dias) já que cada dia de funcionamento da loja

representa lucro certo, enquanto o período de obras representa apenas gastos;

- Acabamentos padronizados com grande grau de semelhança entre uma obra e outra no que se refere a esse item;
- Apesar de o Ponto e o Prazo serem os principais quesitos de viabilização do empreendimento, o custo da obra é sempre muito controlado e os valores não podem ultrapassar metas estabelecidas pelo cliente. Muitas vezes, inclusive, essas metas estão aquém do necessário, já que o cliente pouco entende do assunto (construção);
- O aquecimento do mercado e a expansão do crédito pessoal vistos acima determinam grande quantidade de empreendimentos simultâneos. No caso da empresa A, são 50 lojas a serem construídas em 3 meses. Cada loja tem prazo de três meses, noventa dias em média, portanto empreendimentos acontecem simultaneamente, em diferentes fases da obra, um em cada bairro e, às vezes, até um em cada cidade. Todos gerenciados pela mesma empresa de engenharia.

2.12 Descrições do Gerenciamento Realizado

Os trabalhos consistiam em Gerenciamento da execução de Obra civil para reforma e ampliação de um prédio comercial, a serem realizados no período de 90 dias em vários endereços da Capital de São Paulo e Grande SP.

Os contatos com os órgãos públicos foram efetuados pelo contratante, portanto toda e qualquer consulta aos citados órgãos deveriam ser comunicadas à contratante antes de fazê-lo.

2.13 Escopo do Gerenciamento

A definição do escopo do trabalho contratado e as diretrizes de contratação e planejamento da empreitada foram discutidas, previamente, entre as partes. Considerou-se que havia necessidade de maior interação e conhecimento das necessidades do cliente e seus objetivos quanto à prazo e qualidade dos trabalhos que seriam entregues.

2.14 Seqüência de execução das atividades

A seguir, é apresentado detalhe básico onde a seqüência das atividades demonstra a maneira de trabalho para se conseguir o objetivo primeiro.

2.14.1 Especificações do cliente com definições de projeto

As diretrizes para o projeto são fornecidas pelo cliente em reuniões elucidativas e objetivas. Nesses momentos, maiores detalhes são estudados e estão apresentados no [Caderno de especificações](#) no **anexo I**. O volume de projetos está composto por trinta e um grupos de projetos (tabela 1), os quais poderiam variar para mais conforme a necessidade do pto. comercial. Veja tabela 1.

Resumo de conjunto de projetos envolvidos

| Item | Descrição |
|------|--|
| 1 | Adequação Demolição |
| 2 | Adequação Construção |
| 3 | Corte AA - Determinação Pé direito |
| 4 | Corte BB - Determinação Pé direito |
| 5 | Paginação piso |
| 6 | Planta de Cobertura-Arquitetura |
| 7 | Paginação Forro |
| 8 | Paginação Luminária |
| 9 | Elétrica - Tomada EAC |
| 10 | QDL e Diagramas |
| 11 | Detalhe instal Radio |
| 12 | Detalhe instalação Pedestal |
| 13 | Lógica e telefonia interna |
| 14 | Mobiliário |
| 15 | Fachada |
| 16 | Parede Som Imagem |
| 17 | Elevador |
| 18 | Ar Condicionado |
| 19 | Sala técnica |
| 20 | Infra do Som |
| 21 | Contador de Fluxo |
| 22 | Antena alarme piso |
| 23 | Infra CFTV |
| 24 | Infra do Alarme Sensor Presença |
| 25 | Entrada de energia-Concessionária |
| 26 | Climatização |
| 27 | Bombeiro-Combate a incêndio |
| 28 | Prefeitura -Habite-se e acessibilidade |
| 29 | Projeto Telhado-Novo e reforma |
| 30 | Projeto Reforço estrutural |
| 31 | Projeto Link dados Telefônica |

Tabela 1

2.14.2 “Eleger Vendor List” – Lista de Fornecedores Habilitados

As empresas eram apresentadas pelo cliente através de indicação ou mesmo selecionadas entre um *pool* de empresas que já atendiam à gerenciadora. Posteriormente, seria enviada uma carta convite à construtora informando o objetivo a ser alcançado e convidando para visita de determinado grupo de lojas a orçar.

Estas empresas também passavam pelo crivo de avaliação com foco em sua saúde financeira para minimizar qualquer risco de impactar futuramente o andamento dos trabalhos.

Veja o Modelo de planilha [Vendor List](#) no **anexo II** para preenchimento com dados das empresas habilitadas para contratação (empresa indicada pelo cliente ou diversa).

2.14.3 Pré-seleção “Vendor List”

Os critérios de habilitação destinavam-se à avaliação dos licitantes sob os aspectos de capacidade jurídica, técnica e econômico-financeira, de regularidade fiscal e de regularidade quanto às restrições ao trabalho infantil. O não atendimento aos critérios exigidos de habilitação implicava na inabilitação.

Apresentação dos critérios adotados para habilitação das empresas:

- Idoneidade financeira;
- Capacitação técnica;
- Experiência em obras de varejo;
- Certidões Negativas de Débito;
- Referências colhida no mercado;

2.14.4 Agrupamento de projetos

Contratação de empresas independentes para cuidar das aprovações dos projetos legais, compatibilização e distribuição dos projetos.

Uso de Ferramentas de TI para gerenciamento de projetos, como a Extranet, pertinentes e sob responsabilidade da gerenciadora. Através desta ferramenta – Extranet - , foi possível em tempo real comunicar todas as informações de projetos, e outras relevantes, a todos os envolvidos via *e-mail*. Nestas ferramentas, cada indivíduo possui determinado nível de acesso. Logo que qualquer projeto sofresse alguma revisão liberada para obra, todos recebiam mensagem alertando para consulta. Isto criou grande agilidade e interação entre as equipes.

2.14.5 Vistoria das lojas para orçamento

Foram agendadas vistorias prévias em todas as cinquenta lojas com todas as construtoras participantes da licitação para dirimir possíveis dúvidas das proponentes antes do orçamento, identificar interferências não visualizadas em projeto tais como: acesso para carga e descarga etc. Tal programação de trabalho, em curto espaço de tempo e nas quatro regiões ao mesmo tempo, demandou grande logística de divisão de horários e equipe para que o participante da licitação tivesse o mínimo de tempo e privacidade possível para vistoria o imóvel.

[Relatório de Vistoria](#) disponível no **Anexo III**.

[Caderno de perguntas e respostas](#) disponível no **Anexo IV**.

Todos os projetos e planilhas ficam disponíveis na internet (extranet) para acesso exclusivo dos proponentes via Senha eletrônica para *download* de arquivos relativos à loja específica.

2.14.6 Equalização de propostas

As propostas são recebidas impressas com data e horário pré-determinado e em envelope lacrado.

Em seguida são disponibilizadas, eletronicamente, para análise individual e via Mapa geral, para todos os coordenadores envolvidos.

Data seqüente é marcada com as três primeiras empresas que se destacaram nos custos para alinhamento de escopo dos serviços e que também se propuseram a cumprir cronograma enxuto. Na mesma ocasião, é efetuado, também, alinhamento de custos e confirmação de data de mobilização. É feito, também, o aceite do cronograma que faz parte da licitação.

2.14.7 Contratação de Serviços e Start da Obra

Após a equalização de custos e alinhamento de escopo dos serviços, é enviado arquivo para o cliente solicitando autorização e, posteriormente, feito um termo provisório de liberação de início das atividades enquanto o contrato está sendo formalmente executado;

Em seguida, é feito *start* da obra via ata de reunião na própria obra onde são passadas oficialmente as chaves do estabelecimento à construtora. O prazo de obra começa, então, a ser contado;

O cronograma apesar de já estar pronto e ter sido disponibilizado na época da licitação nesta fase ele é reavaliado, em conjunto com a construtora e cliente, modelo este que deixa confortável todas as partes envolvidas, no que diz respeito à segurança de execução do mesmo.

[Cronograma](#) disponível no **Anexo V**.

2.14.8 Acompanhamento e execução das obras.

É convencionado o acompanhamento de um engenheiro ou arquiteto residente para cada duas obras;

Em campo, o responsável da obra é munido de ferramentas de informática, *link* com internet, rádio. Estes equipamentos são de responsabilidade da construtora e o custo é previsto previamente.

O cronograma é base fundamental para controle e verificação diária. Nele é possível identificar interferências para definir tomada de decisão.

O acompanhamento e a identificação de interferências estruturais ocorrem simultaneamente e quase que *on-line* com a execução da obra. Muitas vezes os projetos são concebidos dentro da própria obra e oficializados posteriormente.

Ver exemplo de [Projeto de reforço estrutural](#) no **Anexo XII**.

Convencionou-se, por questões de logística e tempo de execução, que seria executada reunião semanal com todos os engenheiros de campo para discutir as atividades impactantes ou apresentar soluções que possam agregar para equipe e, também, demonstrar o avanço conseguido dentro do cronograma.

2.14.9 Entrega e acompanhamento até a inauguração da loja.

A entrega final da loja ocorre 7 dias antes da inauguração. Neste período, é apresentada a loja para o gerente e funcionários específicos e mostradas as minúcias de operação.

Durante estes 7 dias, são executados testes em todos os subsistemas: hidrante, ar-condicionado, som, iluminação etc. Estes equipamentos devem funcionar a plena carga, até como modo de testar a regularidade dos mesmos, já que não se desejam surpresas, principalmente na data de inauguração.

Equipes plantonistas de atividades de pintura, elétrica, civil, climatização são mantidas no interior das instalações, simplesmente com o intuito de atender de imediato qualquer dúvida ou solicitação necessária para o bom andamento das atividades. Neste período, também é feito todo o balanceamento do sistema de climatização para melhor eficiência.

2.14.10 Manutenção e Operação da Loja

Equipes específicas de manutenção periódica são agendadas a fim de que a manutenção seja executada sem prejuízo das operações da Loja. Tais equipes, geralmente, são compostas pelas próprias empresas que executam as obras assim é garantida a cumplicidade e o comprometimento dos serviços.

A operação da Loja fica a cargo de funcionários específicos que, por sua vez, acabam tendo treinamento para conhecer o mínimo de operação técnica da loja, como trocar uma lâmpada ou como agir em casos de emergência. Tornam-se aptos a executar a burocracia necessária e acabam conhecendo todos os meandros da loja.

Estas manutenções ocorrem e devem ocorrer continuamente e com agilidade seja em SP-SP ou em qualquer região do país. Isto somente é possível quando há equipes com profissionais bem treinados e comprometidos com a causa do varejo.

Todas estas atividades estão norteadas no documento “**Procedimento padrão**”. Elas visam atender às necessidades exigidas pelo cliente seguindo os padrões da Gerenciadora. Ver **Anexo VI**.

2.15 Procedimentos de Gerenciamento de Custos

O regime de contratação foi definido como valor global baseado em preços unitários.

As medições ocorrem, mensalmente, até o dia 15 de cada mês, de acordo com a planilha apresentada (folha de medição de serviços), indicando as quantidades efetivamente executadas até aquela data, acompanhadas de memória de cálculo com alusão ao executado.

A gerenciadora emitirá parecer para aprovação da medição em 2 dias, quando a contratada emitirá a nota fiscal dos serviços de acordo com o montante aprovado entre as partes. Os serviços inacabados ou os que necessitam de adequações à qualidade deverão fazer parte da próxima medição depois de sanadas as pendências.

O pagamento correspondente será feito até o dia 30 do mês, desde que a proponente apresente a nota fiscal até o dia 23 do mês. Veja tabela 2.

| |
|--|
| – Dia 15 - Medição. |
| – Dia 19 - Conferência e ajustes de medição |
| – Dia 23 - Prazo limite para a entrega das Notas Fiscais na sede da contratante. |
| – Dia 30 - Prazo limite para pagamento. |

– Tabela 2

O controle de custo é executado quase que diariamente. Logo atividades novas que possam surgir sinalizando necessidade de colher novas aprovações do cliente e atualização de custos. Esta ação deixa menor margem para erros e surpresas ao final da obra (tabela 3).

Além disto, semanalmente, em reunião com coordenador de área, estas verificações também são visualizadas e aprovadas.

Exemplo de Resumo de Orçamento

| LOJA / CIDADE | | |
|---|--------------------------------------|------------------|
| EXEMPLO LOJA ITAQUERA | | |
| Ampliação da Loja atual com a demolição e reconstrução parcial do térreo, execução de pavimento superior na parte da frente, permanecendo área livre nos fundos, totalizando a loja em 2182m ² , sendo 1091m ² de área térrea e 1091m ² de piso superior. Área de vendas no térreo com 1010 m ² e no piso superior 300m ² , para | | |
| Ítem | Serviços | TOTAL |
| 1.0 | PROJETOS GERAIS | R\$ 40.000,00 |
| 2.0 | SERVIÇOS PRELIMINARES | R\$ 102.210,00 |
| 3.0 | MOVIMENTO DE TERRA | R\$ 10.200,00 |
| 4.0 | FUNDAÇÕES | R\$ 100.500,00 |
| 5.0 | SUPERESTRUTURA | R\$ 345.000,00 |
| 6.0 | ALVENARIAS e ELEMENTOS DIVISÓRIOS | R\$ 38.000,00 |
| 7.0 | REVESTIMENTOS | R\$ 55.000,00 |
| 8.0 | CIVIL | R\$ 130.900,00 |
| 10.0 | ESQUADRIAS (PORTAS E JANELAS) | R\$ 32.500,00 |
| 11.0 | SANITÁRIOS | R\$ 25.000,00 |
| 12.0 | PINTURAS | R\$ 50.250,00 |
| 13.0 | IMPERMEABILIZAÇÕES | R\$ 5.000,00 |
| 14.0 | COBERTURA | R\$ 134.190,00 |
| 15.0 | INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS | R\$ 32.000,00 |
| 16.0 | INSTALAÇÕES ELÉTRICAS | R\$ 257.000,00 |
| 17.0 | AR-CONDICIONADO | R\$ 130.000,00 |
| 18.0 | FORRO | R\$ 65.000,00 |
| 19.0 | FACHADA | R\$ 53.500,00 |
| 20.0 | ELEVADOR (sómente máquina) | R\$ 85.000,00 |
| 21.0 | OUTROS | R\$ 9.000,00 |
| 22.0 | INSTALAÇÕES COMERCIAIS | R\$ 60.000,00 |
| 23.0 | DIVISÓRIAS E ALTERAÇÕES DO CREDIÁRIO | R\$ 18.800,00 |
| 24.0 | BARRA DE AÇO INOX PARA DEFICIENTES | R\$ 750,00 |
| 25.0 | VISORES | R\$ 10.000,00 |
| | Área Total (m ²) | R\$ 2.182,00 |
| | Valor Total | R\$ 1.767.300,00 |
| | R\$ x M ² | R\$ 810 |

Tabela 3: Resumo de Orçamento-Planilha base gerenciamento de custos

As ações corretivas no gerenciamento de custos, freqüentemente, envolvem o ajuste dos orçamentos das atividades do cronograma como ações especiais tomadas para equilibrar as variações de custos. Estas ações devem variar conforme a característica do serviço que deve ser executado, ou seja, pode variar somente a

fim de conseguir maior desconto em cima do serviço ou até mesmo ter que se encontrar alguma opção para reduzir seu escopo e conseqüentemente seu custo.

O conjunto de procedimentos que norteiam todo o processo está descrito no “procedimento padrão” **Anexo VI**.

O gráfico 1 demonstra a distribuição na fase de previsão de custos. Esta previsão é gerada a partir da planilha base resumo financeiro (tabela 3).

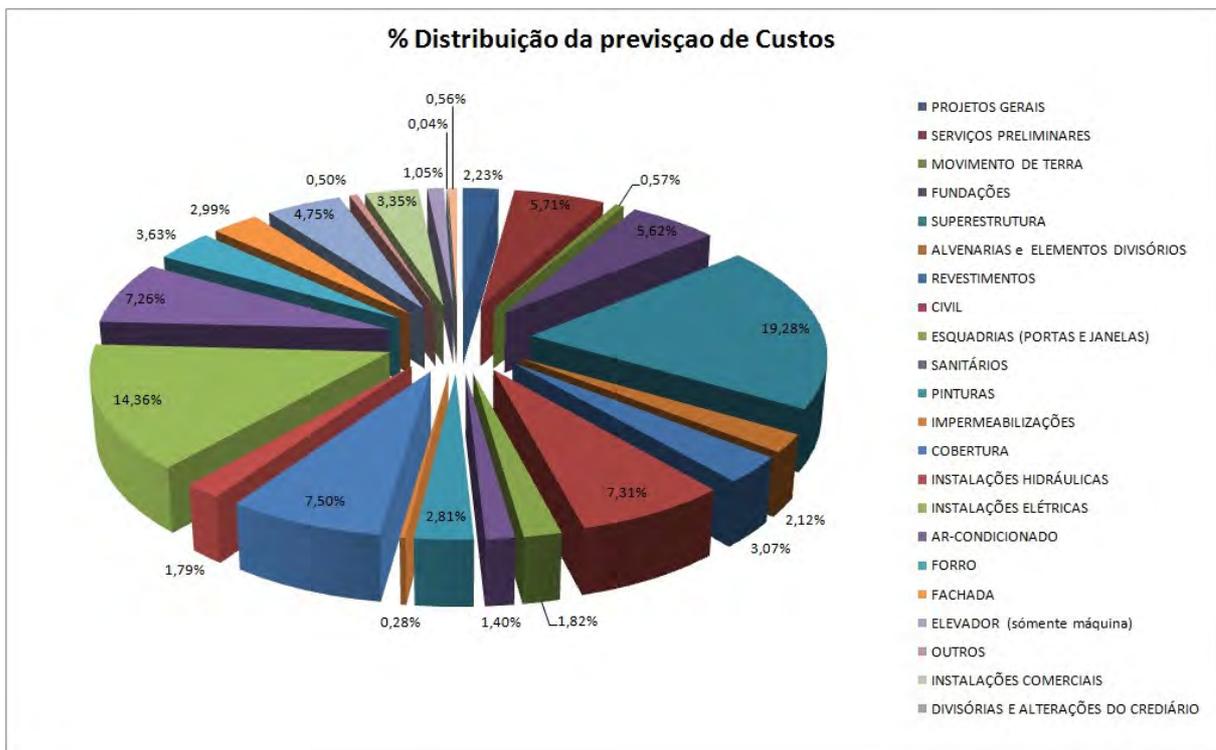


Gráfico 1. Distribuição da previsão de custos

O arquivo da planilha resumo financeiro atualizada deve ser encaminhado via e-mail. Esta planilha impressa deve acompanhar as notas fiscais enviadas via malote ao cliente (para o respectivo gerente do contrato).

Todas estas atividades descritas no documento “**Procedimento padrão**” visam atender as necessidades exigidas pelo cliente seguindo os padrões da Gerenciadora. **Anexo VI - 7.3.4.6** Medição / Controle financeiro - Custos das obras

No gráfico 2, percebe-se que entre as atividades com maior peso financeiro, além das tradicionais estrutura e movimento de terra, destacam-se os acabamentos, pintura, forro entre outras. Tais atividades devem ser objeto de análise e acompanhamento do comportamento dos custos.

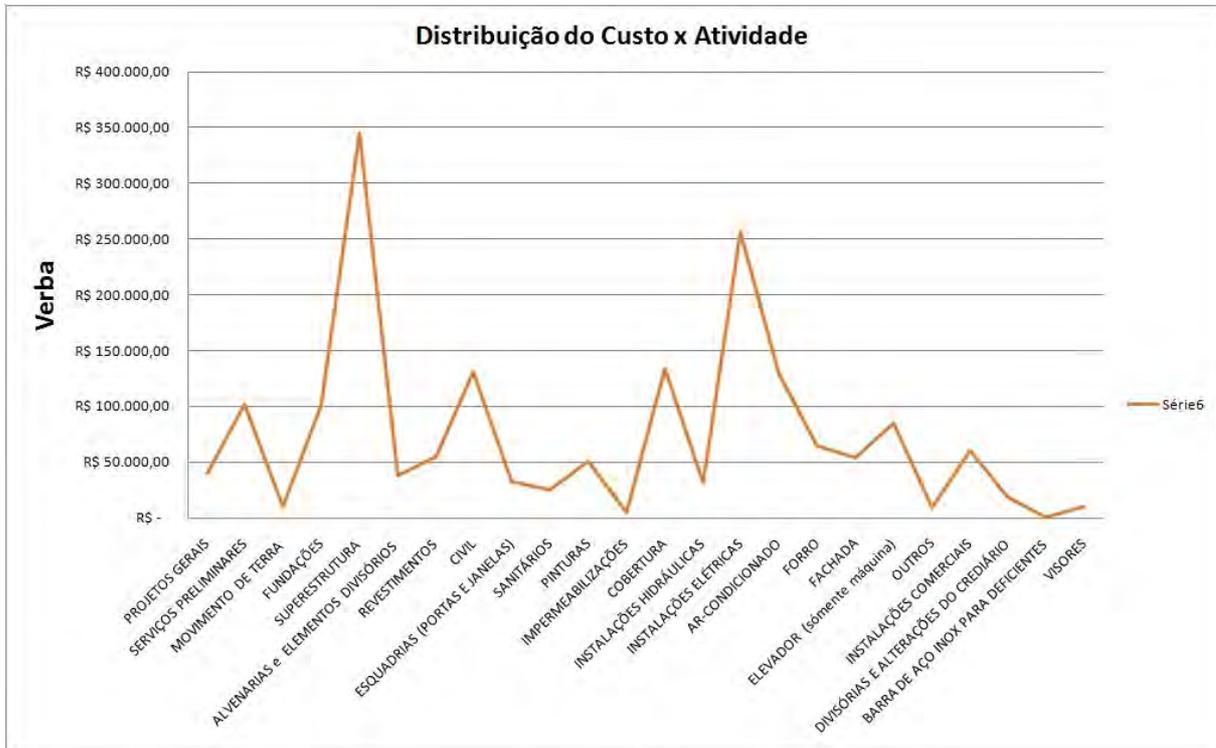


Gráfico 2: Distribuição do Custo x Atividade

2.16 Procedimentos de gerenciamento de Prazo

As reuniões para acompanhamento de prazo de execução devem ser semanais e as atas geradas (disponibilizadas na Extranet) devem ser enviadas, na mesma data, a todos os envolvidos, c/c para o cliente, através do e-mail. Segue anexo o modelo da ata com os principais itens (Prazo de obra, relação de funcionários, ART's, EPI's, andamento dos serviços etc..).

O cronograma elaborado em MS-Project deve ser atualizado semanalmente e discutido nas reuniões. Neste momento, são tomadas decisões em conjunto que podem reverter possíveis deficiências de prazo.

Antes do início dos trabalhos, ocorre treinamento noturno para toda a equipe. O objetivo é habilitar os engenheiros de campo que não conhecem a ferramenta para o uso eficaz do MS Project já que esta ferramenta assume papel de linguagem comum e fundamental para a implantação de todo o projeto.

As ações corretivas no gerenciamento do cronograma freqüentemente envolvem facilitação. Isto inclui ações especiais tomadas para garantir o término de uma atividade do cronograma no prazo ou com o menor atraso possível. As ações corretivas, muitas vezes, exigem a análise da causa-raiz para identificar a causa do atraso. A análise pode abordar diversas atividades do cronograma, exceto a atividade do cronograma que está realmente causando o desvio; portanto, a recuperação do cronograma em relação à variação pode ser planejada e executada usando as atividades impactantes do cronograma incidentes no caminho crítico.

O conjunto de procedimentos que norteiam todo o processo está descrito no "[procedimento padrão](#)". **Anexo VI** 7.3.4.3-Cronograma Pag.6.

2.17 Procedimentos de Gerenciamento da Qualidade

É possível destacar melhoria da qualidade incluindo a recomendação de ações para aumentar a eficácia e a eficiência da organização executora, ou seja, a gerenciadora. Uma ação corretiva é uma ação recomendada imediatamente como resultado de atividades de garantia da qualidade como auditorias e análises de processos.

As ações corretivas envolvem ações tomadas como resultado de uma medição do CQ a qual indica que o processo de produção ou de desenvolvimento excede os parâmetros estabelecidos.

Diante do escopo do trabalho e da característica da empreitada, tais ações ocorriam durante as reuniões semanais, eram norteadas pelo manual de acabamento do cliente e o próprio manual da qualidade da gerenciadora, direcionado e adaptado exclusivamente para este cliente.

Sempre se trabalhou com o bom senso acima de tudo, pois considerando prazo muito curto, seria inviável implantação de sistema pesado que só engessasse todo sistema e também iria consumir mais mão-de-obra, elevando o custo final e, conseqüentemente, impactando no cliente.

O conjunto de detalhes construtivos fornecidos pelo cliente Empresa A é objetivo e transparente sendo base para verificação da qualidade dos serviços executados e está apresentado no **Modelo de CADERNO DE ESPECIFICACOES CLIENTE Anexo I**.

O conjunto de procedimentos que norteia todo o processo está descrito no “procedimento padrão” **Anexo VI**, baseado em ENG000-GQTMN-G-001 – Manual da Qualidade e formulário de verificação quinzenal na folha 51.

CAPÍTULO 3 – Caracterização da organização - Cliente

3.1 Natureza do Negócio

Empresa A é uma empresa brasileira com sede em Franca (interior de São Paulo) existente há mais de 50 anos. Tornou-se uma das maiores redes de vendas a varejo do Brasil, possuindo aproximadamente quatrocentas e cinquenta lojas localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Crédito

Boa parte do que é vendido na Empresa A é feito por meio de financiamento. Ela atende, na maioria das vezes, pessoas de "baixa renda " que têm acesso ao crédito sempre que desejam em suaves prestações e, ainda, por meio da financeira "Empresa A Cred" em parceria com o [[Unibanco]] inserida dentro das dependências das lojas da Empresa A. Lá, os cliente podem optar por empréstimos pessoais e outros serviços financeiros.

Além disso, o Empresa A oferece a opção de compras através do "Consórcio", empresa do "Grupo A" que, além de liberar créditos para compras dos produtos da loja, dispõe de créditos para aquisição de veículos e imóveis.

Seguros

Ainda na área de serviços financeiros, a Empresa A possui uma linha de seguros que são comercializados nas lojas, no *site* e via *telemarketing* através da Empresa Aseg, empresa fruto de uma sociedade entre a Empresa A e a Cardif do Brasil, empresa que pertence ao banco francês BNP Paribas.

A Empresa A seg" é a primeira *join venture* brasileira firmada entre um varejista e uma seguradora a obter junto aos órgãos competentes sua licença de operação.

Na Empresa A, são comercializados o seguro Credseguro (prestamista), Garantia Plus (garantia estendida), Empresa A Vida (vida), Empresa A Renda Hospitalar (acidentes pessoais com internação hospitalar), Empresa A Residencial (residencial com assistência domiciliar) e Luiz Odonto (convênio odontológico e seguro de vida).

3.2 Porte e instalação – empresa Privada

Crescimento

A expansão das vendas será puxada, principalmente, pelas 53 unidades inauguradas em São Paulo desde setembro do ano 2008 e que já respondem por 18% do faturamento bruto das 462 lojas. A empresa tem planos de abrir mais 50 lojas em São Paulo até o fim de 2010. Neste ano, a rede já abriu cinco unidades em São Paulo e uma no Rio Grande do Sul.

A Empresa A tem como foco atual conquistar a liderança de mercado. Essa liderança era ocupada pela rival Casas Bahia, porém, depois do Ponto Frio ser vendido ao grupo Pão de Açúcar, o Ponto Frio se tornou a maior rede de varejo do Brasil. Para se tornar a maior rede de varejo do país, a Empresa A vem buscando novas regiões para melhorar sua atuação. A cada ano são planejadas estratégias de aquisição de novas lojas pelo Brasil.

A empresa A ampliou também a publicidade nos veículos de mídias. Ela tem realizado publicidade junto ao público do Domingão do Faustão e em *sites* como o Google. A Empresa A, também, vem apostando em vendas via internet para atrair, principalmente, consumidores nos lugares onde não existam, ainda, suas lojas e aqueles que buscam comodidade para fazer compras sem sair de casa.

A empresa foi apontada pelos próprios funcionários como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil de acordo com pesquisa realizada pela renomada Revista Exame. Dentro da Empresa A, existem políticas para contratação de pessoas com deficiência física e da terceira idade e uma parcela das vendas é doada para programas da UNICEF.

Em 2008, a empresa entrou no mercado de São Paulo inaugurando quase 50 lojas.

A rede é citada como exemplo de gestão humanista. O diferencial da rede de lojas é o tratamento amigável dispensado aos clientes e a impressão dada pelos vendedores de que sempre buscam a melhor solução para o consumidor. (Revista Época Negócios, mar/2009, especial de aniversário, p. 74)

Foi eleita pelo Great Place to Work Institute (GPTW) como a décima sétima melhor empresa para se trabalhar no Brasil.(Revista Época, n. 588, 24 de agosto de 2009).

Centro de distribuição

A empresa possui seis centros de distribuição, localizados em Ribeirão Preto (SP), Louveira (SP), Ibioporã (PR), Caxias do Sul (RS), Navegantes (SC) e Contagem (MG). Conta, também, com seis Departamentos de Qualidade de Serviço (DQS) um em cada Centro de Distribuição.

3.3 Principais Mercados

É notável a ascensão de uma empresa cujo faturamento aumentou 415% em dez anos num setor que, no período, passou por várias crises e viu desaparecer nomes estabelecidos como Mappin e Mesbla. "A Empresa A nos chamou a atenção graças a seu crescimento incomum", diz Ricardo Reisen de Pinho, pesquisador da Harvard no Brasil e co-autor do estudo com Frances Frei, professora da instituição. Com faturamento previsto de dois bilhões de reais neste ano, o Empresa A deve passar a gaúcha Colombo e se estabelecer como a terceira maior rede do setor no país, atrás apenas da paulista Casas Bahia e da carioca Ponto Frio. "Há um conjunto de fatores que explica essa expansão", diz Pinho. "Entre eles estão liderança firme e capacidade de implantar medidas inovadoras." Continuar crescendo, diz o estudo de Harvard, é o principal desafio da empresa daqui para frente. Do trabalho, ainda é possível extrair preciosas lições que podem ser aproveitadas por empresas de todos os setores. Veja a seguir os cinco principais

ensinamentos que a história recente da Empresa A tem a oferecer ao mundo dos negócios:

| Ascensão frenética | | | |
|--|-------------|-------------|--------------------|
| O crescimento da Empresa A em dez anos (em reais) | | | |
| | 1994 | 2004 | Crescimento |
| Vendas | 272 milhões | 1,4 bilhão | 415% |
| Lucro (1) | 6 milhões | 20 milhões | 233% |
| Lojas | 50 | 254 | 408% |

(1) Ajustado a 31/12/2004
Fontes: empresa e MELHORES E MAIORES

Tabela 4

| Quem avança mais rápido | |
|--|--------|
| Empresa A é a quarta empresa em vendas... | |
| Faturamento em 2004 (em bilhões de reais) | |
| Casas Bahia | 9 |
| Ponto Frio | 3,1 |
| Colombo | 1,6(1) |
| Empresa A | 1,4 |
| ...mas é a que mais cresce em faturamento | |
| Crescimento em 2004 | |
| Empresa A | 57% |
| Casas Bahia | 50% |
| Colombo | 45% |
| Ponto Frio | 24% |

(1) Projeção Fonte: empresas

Tabela 5

3.3.1 Principais tipos de cliente

Perfil dos consumidores de baixa renda, estratégia da companhia de aumentar sua participação entre os consumidores da base da pirâmide social. "Boa parte dessas pessoas não tem acesso a financiamento porque não consegue comprovar renda", diz Roberto Salas, presidente da Amanco no Brasil.

A empresa demonstra preocupação em conhecer seus clientes e registrar seu perfil de consumo. Para isto vem, desde 1992, armazenando, num imenso data-base, dados de consumo dos mais de oito milhões de clientes cadastrados.

Em entrevista à autora, o Sr. Marcelo, membro integrante da Superintendência da Empresa A, informou que a partir deste cadastro é realizada a segmentação de clientes, que leva em conta fatores como idade, número de compras efetuadas, classificação do cliente (ouro, ativo, inativo) etc. Desta forma, os clientes são agrupados e cada grupo apresenta características peculiares. A partir da análise dos dados, o departamento de marketing de relacionamento da Empresa A adota estratégias diferenciado para cada grupo. A comunicação é dirigida de acordo com a variedade de clientes e a variedade de perfis, mantendo sempre um padrão estratégico de *layout* e identidade próprios, além de buscar a simplicidade, a objetividade e a emoção nas ações.

Em suas ações de relacionamento com o cliente, a Empresa A ainda não atingiu o nível de microsegmentação, por esta razão, embora existam ações voltadas para públicos segmentados, a maior parte delas é voltada para mídias de massa. Mesmo assim, em suas campanhas uma grande preocupação da Empresa A é manter um diálogo que seja atrativo aos olhos do cliente "a privacidade é sempre guiada de acordo com o desejo de nossos clientes, em cada grupo de atuação. Existe a preocupação de que as campanhas não sejam invasivas e muito menos abusivas", diz Marcelo.

Além de campanhas voltadas para os segmentos específicos do seu público alvo, tais como, o Cliente Ouro, o Dia da Melhor Idade, o Dia da Mulher, a Empresa A é responsável também pela liquidação mais famosa do País, que inicia às 5 horas da manhã e arrasta multidões para suas lojas - a "Liquidação Fantástica". Outra campanha muito famosa é a "Só Amanhã". Nesta ação, são feitas parcerias com fornecedores, focando determinado produto de forma a oferecer um negócio vantajoso para o cliente sobre aquele produto durante um dia da semana - sempre uma segunda-feira, com investimento maciço em mídia de massa, veiculada no domingo anterior.

A responsabilidade social também faz parte de sua estratégia mercadológica, como por exemplo: a doação de parte das vendas de dezembro para o UNICEF, a política de contratação de pessoas com deficiência física e da terceira idade etc. Pimenta ainda afirma que faz parte da estratégia geral da Empresa A proporcionar a seus clientes experiências de consumo personalizadas. Prova disso são as promoções sazonais como dia das mães, aniversários, *halloween*, dia dos pais, dia das crianças, "Os Imbatíveis" (campanha própria), etc. que se adequam às necessidades dos pequenos grupos de clientes da empresa.

Como se observa, é uma organização consolidada tanto no varejo tradicional (*off-line*) quanto no varejo *online*, tendo sido, inclusive, objeto de estudo de pesquisadores da Universidade de Harvard em 2005 que buscaram detalhar as razões da ascensão da empresa que teve seu faturamento ampliado em 415% em dez anos num setor que até então havia passado por várias crises que culminaram em falências de gigantes como Mappin e Mesbla. Algumas das características levantadas por este estudo foram a ousadia, o pioneirismo e a agilidade nas decisões, que mantém a empresa inovando, crescendo e, principalmente, se adequando às exigências do mercado consumidor.

A verdade é que, já há alguns anos, a rede varejista vem se adaptando rapidamente à nova realidade competitiva do varejo. Prova disto foi a estratégia utilizada para a entrada no mundo virtual.

3.4 Perfis dos empregados/Cultura da Empresa

A empresa consegue manter seus valores mesmo crescendo rapidamente "Na Empresa A, todo mundo fala uma mesma língua, da alta diretoria ao office-boy", diz Pinho. Preservar a cultura empresarial é uma tarefa diária de Luiza Helena e de sua equipe. Nesses anos de crescimento acelerado, essa preocupação poderia ter passado para segundo plano. Mas ocorreu o contrário. Nos últimos 12 meses, a equipe da área de recursos humanos trabalhou ainda mais do que de costume. Com as recentes aquisições na Região Sul, a rede ganhou de uma hora para outra mais de 2 000 funcionários, que precisavam ser rapidamente treinados. Novos gerentes foram levados ao quartel-general em Franca para um programa de imersão. Há poucas semanas, a diretoria comandou uma grande confraternização em Santa Catarina para reforçar o aprendizado. Em dezembro, quando o Natal esquentava o comércio, 70 novos pontos de venda catarinenses serão reinaugurados com o nome de Empresa A, e a equipe precisa estar afinada. Para os especialistas, os valores da Empresa A são um de seus maiores patrimônios. "Com sua cultura de trabalho, a Empresa A conquistou o prestígio dos fornecedores, o respeito dos empregados e a atenção dos clientes", diz Gouvêa. "Mas quanto mais rápido for seu crescimento, maior será o risco de perder as características culturais."

3.5 Estratégias de Gestão

De acordo com a assessoria de imprensa da rede, valores como transparência, honestidade, respeito e cortesia permeiam todas as decisões da empresa que há oito anos está entre as dez melhores empresas do Brasil para se trabalhar, de acordo com o Guia Exame, e, em 2005, foi considerada a melhor do setor de varejo e a terceira melhor para mulheres trabalharem. Isto se deve, principalmente, ao fato de que a Empresa A é um ambiente propício à inovação onde os funcionários são desafiados todo o tempo a buscar soluções para encantar o cliente e possuem o poder necessário para implementá-las. Treinamento e desenvolvimento são constantemente aplicados às equipes que possuem toda assistência necessária para alcançar os objetivos estipulados. Trata-se de liberdade de ação com apoio e acompanhamento. Além disso, há uma preocupação constante com a disseminação e perpetuação da cultura da organização, expressa, claramente, através de seus valores de respeito e valorização do ser humano. Prova disto é sua gestão por mérito que dá a todos a oportunidade de crescer e ser remunerados pelo desempenho. A comunicação é ponto crucial na organização e é realizada diretamente, olho no olho, onde a verdade sempre prevalece. O centro da gestão da empresa é a criação e manutenção de uma rede de relacionamentos, onde todos os funcionários são considerados partes interdependentes do todo. Em resumo, um não pode viver sem a cooperação do outro. A hierarquia não é rígida e pode ser subvertida a qualquer tempo, caso seja necessário.

3.6 Estratégias Mercadológicas

A Empresa A se autodenomina como uma empresa multicanal de vendas e sempre procurou inovar em relação à diversidade e integração de seus canais de vendas. Atualmente, a empresa conta com uma das mais dinâmicas e funcionais estruturas do comércio varejista no país, formada por:

§ Lojas convencionais - estabelecimentos físicos completos com estoques e produtos em exposição. Público-alvo: classes C e D.

§ **Televendas:** canal utilizado para compras ou para tirar dúvidas em relação aos produtos disponíveis na empresa.

§ **Site:** pioneiro em vendas pela internet. Possui uma das melhores e mais seguras estruturas para compras pela *web*. Maior fonte de faturamento.

§ **Shopping:** situada em shoppings centers. Público-alvo: classes A e B.

§ **Lounge:** quiosques móveis de apresentação e venda de produtos estrategicamente colocados em locais com grande movimentação de público, interligados ao sistema *web* de vendas da empresa. Sua função, além de comercial, é fortalecer a marca luiza.com entre o público com potencial de compra na internet.

§ **Tia Luiza:** vendedora Virtual do site luiza.com. Presente na rede 24 horas por dia atendendo aos clientes para sanar dúvidas sobre os produtos.

§ **Lojas Virtuais:** antigas "Lojas Eletrônicas", um conceito futurístico de prestação de serviços.

3.7 Análise de SWOT Empresa A

Pontos fortes

Diferencial:

Lojas Virtuais: têm baixo custo, sem produtos em exposição ou estoque - as compras são realizadas através de terminais multimídia, com imagens dos produtos geradas em estúdio próprio com grande riqueza de detalhes.

Promoções

Liquidação Fantástica: a maior e mais tradicional liquidação do Brasil, com descontos de até 70% - acontece no começo de Janeiro e todo ano é notícia nos principais jornais impressos e telejornais do País.

Liquidação da Madrugada.com: site de produtos com descontos de até 50%.

Só Amanhã: promoção de um produto específico com preço altamente competitivo e validade de apenas um dia.

7 Pagamentos: sete pagamentos sem juros em todos os setores.

Tia Luiza – vendedora virtual: o internauta encontra em todos os setores de produtos informações simplificadas sobre os produtos e também pode esclarecer dúvidas por *e-mail*.

Benefícios para os funcionários

Investimento na educação e no status dos vendedores, dando recursos, bolsas de estudos e plano de carreira.

Tecnologia

Cada gerente da loja possui um micro em sua mesa e recebe da matriz, informações estratégicas, institucionais, relatórios de resultados e campanhas de marketing.

Todas as unidades possuem micros ligados à Intranet que possibilita a qualquer momento a comunicação entre as unidades da empresa.

Possuem equipamentos e terminais multimídia muito potentes nas lojas virtuais, que permitem ao usuário ver imagens coloridas, com velocidade na apresentação.

Serviços

Em um país no qual quase a metade da população não possui conta bancária, a loja também fornece serviços: empréstimos pessoais e políticas de seguro – que de outra forma estariam fora do alcance da maioria dos fregueses.

Clientes

A taxa de inadimplência dos clientes é 50% menor do que a média das lojas brasileiras e os clientes são extremamente leais.

Pontos fracos

Concorrência

A política de financiamento e os preços são altamente disputados.

Política Monetária

Boa parte dos fornecedores tem dificuldades para manter seus preços, pois os custos de matéria-prima têm aumentado em decorrência de elevadas exportações de produtos primários como o aço e a madeira.

Inadimplência

Como o lucro no varejo é pequeno, a inadimplência dos clientes, principalmente nas vendas em longo prazo, afeta diretamente no lucro. Nas vendas com prazo de 180 dias, a inadimplência é de 4%.

Oportunidades

A Câmara-e. net estima que o aumento de faturamento do comércio eletrônico em 2005 no Brasil foi superior ao da média dos últimos anos. Um aumento de 47% foi registrado no primeiro trimestre de 2006 em relação ao mesmo período do ano anterior.

De olho nas classes C, D, e E, as empresas do varejo e administradoras regionais apostam nos cartões de crédito próprios, conhecidos como *private label*.

Em 2004, ocorreu o maior crescimento em número de lojas da Empresa A. Com a aquisição da rede varejista gaúcha ARNO, a empresa abriu 80 novos pontos comerciais no ano.

Apesar da alta taxa de juros, o volume de empréstimo pessoal subiu 18,7% este ano e fechou maio em R\$ 134,4 bilhões, dando sinais de que os brasileiros não têm medo de se endividar, com isso, as vendas também cresceram.

Ameaças

Os agressivos planos de crescimento da Casas Bahia lançam um desafio sem precedentes às outras empresas de varejo de eletrodomésticos e móveis do país. Se a Casas Bahia concretizar os planos de chegar a 1.000 lojas e 20 bilhões de reais de faturamento em 2010, colocará em questão a sobrevivência dos concorrentes.

A Casas Bahia, maior rede Varejista de eletrodomésticos e móveis do país, é um dos grandes fenômenos da história, focando as classes C, D, e E, nenhuma atua

com tamanho grau de ousadia, tendo seu faturamento triplicado nos últimos quatro anos.

Pouco mais de um ano atrás, o varejo descobriu um novo caminho para ampliar seus negócios, tendo como exemplo as Casas Bahia, que se juntou ao Bradesco para conceder crédito aos clientes da rede. Firmou também um acordo com o Banco Popular do Brasil, recebendo o pagamento de carnês e abrindo contas correntes.

Uma equipe da Harvard Business School vai estudar o caso da rede de varejo em relação ao uso de tecnologia da informação. Exemplo: Cada item vendido nas quase 500 lojas da Casas Bahia é monitorado em tempo real.

3.8 Gerenciadora: características e justificativa de contratação

Conclui-se que, com base nas informações apresentadas, o cliente bem posicionado no mercado e em fase de expansão necessitava de um parceiro na capital paulista que fosse capaz de transformar seu desejo de operar estes novos cinquenta pontos de venda em realidade, portanto justificando a contratação dos serviços e métodos adotados para gerenciamento em estudo os quais estão sendo aqui tratados.

Podemos através da tabela 6 verificar a magnitude do projeto em questão, os números apontam aproximadamente 3000 pessoas envolvidas.

| Resumo MO | | |
|----------------------|--------------|-------------|
| Coordenador Area | Cliente | 4 |
| Coordenador Projetos | Gerenciadora | 1 |
| Coordenador Area | Gerenciadora | 4 |
| Engenheiro/Arquiteto | Gerenciadora | 25 |
| Engenheiro | Construtora | 50 |
| Mestre Obra | Construtora | 50 |
| Equipe Op. | Construtora | 2765 |
| Equipe Projetos | Gerenciadora | 20 |
| Total medio | MO | 2919 |

Tabela 6 – Resumo da MO empenhada no projeto

A gerenciadora é uma empresa de engenharia especializada em projetos e gerenciamento de empreendimentos. Sua larga experiência está respaldada em mais de 30 anos projetando ou gerenciando alguns dos mais desafiadores empreendimentos localizados em todo território brasileiro, além de empreendimentos em outros países da América. Ela tem, por princípio, assumir, integralmente, os objetivos de seus clientes, atuando com eficiência para alcançar e superar as metas propostas (<http://www.engineering.com.br/areas.php>; acessado em 01-08010).

A gerenciadora assume o projeto e, através das ferramentas e procedimentos apresentados nos itens 2.10 aos 2.17, executa o projeto objeto deste estudo.

CAPÍTULO 4 – Análise e interpretação dos resultados

4.1 Coleta de dados

A coleta de dados utilizada para o desenvolvimento desta monografia foi realizada por intermédio de entrevistas realizadas por questionários enviados por e-mail.

Foram enviados 15 questionários aos principais líderes da organização objeto deste estudo.

Dos questionários enviados, houve retorno de 10 questionários, perfazendo 60% do total. Considerando o objetivo do trabalho, consideramos satisfatório o percentual de retorno. Os questionários procuraram identificar questões que esclarecessem a atuação da gerenciadora sob a ótica do cliente atendendo questões como prazo de entrega, custo, qualidade final do produto.

4.2 Análises dos resultados

4.2.1 Análise de resultados quanto aos custos:

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Região | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil (1-10) | Solicitações Pos projeto Executivo |
| Zona Norte | Lj1 | 9,23 | 5 | 9 |
| | Lj2 | 8,12 | 5 | 10 |
| | Lj3 | 11,1 | 8 | 7 |
| | Lj4 | 0,3 | 1 | 5 |
| | Lj5 | 8,5 | 4 | 13 |
| | Lj6 | 9,5 | 4 | 12 |
| | Lj7 | 7,5 | 6 | 5 |
| | Lj8 | 12,7 | 9,5 | 3 |
| | Lj9 | 7,3 | 5 | 6 |
| | Lj10 | 9,2 | 7 | 11 |
| | Lj11 | 8,8 | 7 | 9 |
| | Lj12 | 9,3 | 6 | 8 |

Tabela 7

Na tabela 7, verificamos que, apesar das lojas 1, 2, 4, 5,6, apresentarem um baixo nível de interferências estruturais (< 5), houve extrapolação no custo. Isto se explica devido à necessidade de adequações do projeto de distribuição do mobiliário e plano de massa da loja em função de se atingir programações de venda e faturamento. Tais ajustes acarretaram alteração das instalações, todas pertinentes, elétrica, lógica, ar-condicionado, iluminação.

Já as lojas 3, 7, 9, 10, 11,12 apresentaram equilíbrio entre intervenções estruturais e solicitações pós-projeto executivo liberado a campo. Estes fatos contribuíram para estouro de custo das mesmas.

Apresentadas nos gráficos 3 e 4, este grupo de lojas da zona norte destaca-se a loja oito. Nesta loja, as dificuldades de execução do projeto impactaram diretamente o custo final. Ressalta-se que estas ocorrências não poderiam ser previstas antes da execução, pois exigiria mais tempo envolvendo análises de projetos já executados. Tais projetos não estavam disponíveis para consulta.

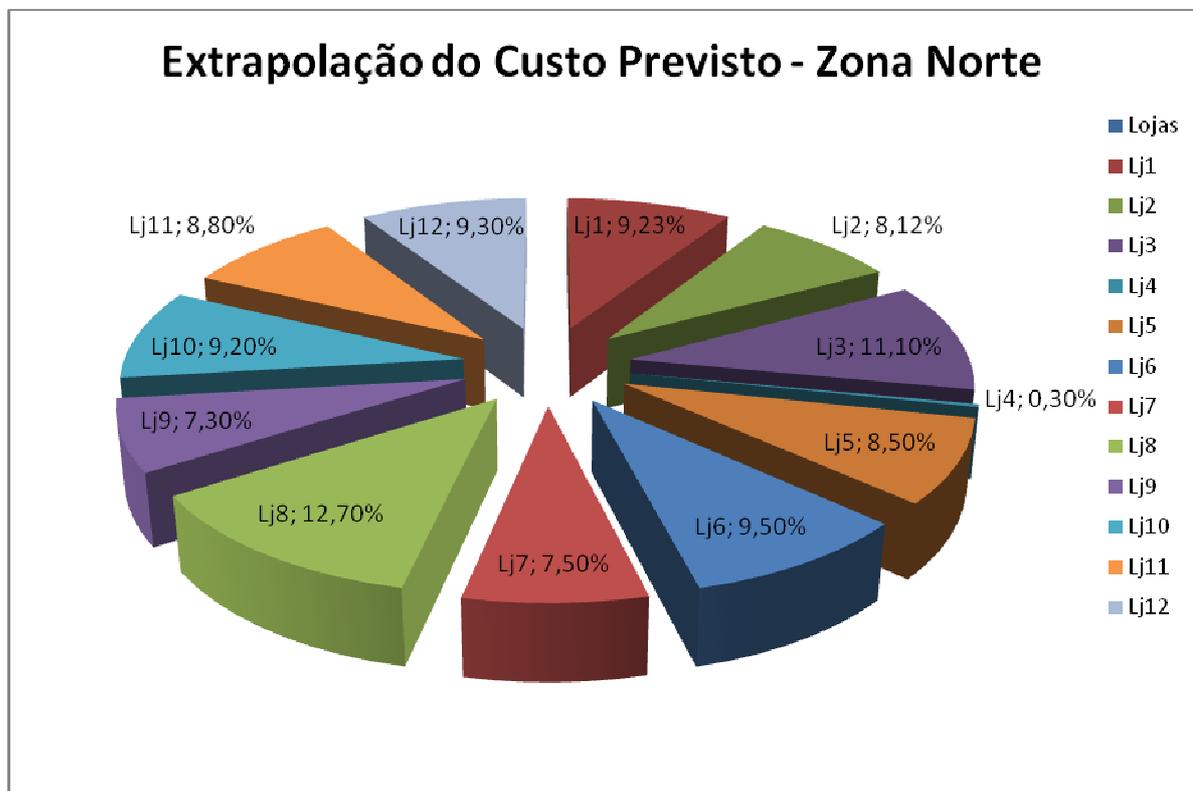


Gráfico 3

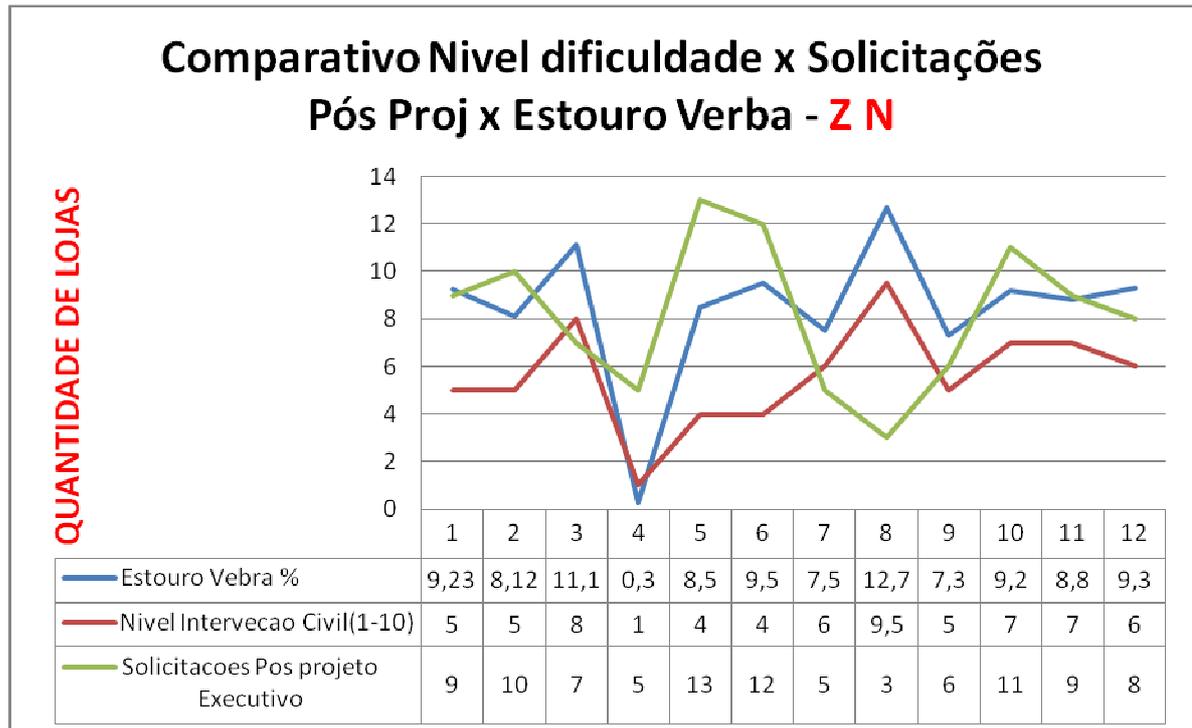


Gráfico 4

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | |
|------------------------------|--------------|------------------------|---------------------------------------|---|
| | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil (1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo |
| Zona Sul | Lj13 | 5,1 | 2 | 3 |
| | Lj14 | 4,3 | 8 | 8 |
| | Lj15 | 6,6 | 8 | 9 |
| | Lj16 | 2,1 | 1 | 10 |
| | Lj17 | 2,9 | 4 | 12 |
| | Lj18 | 4,99 | 5 | 9 |
| | Lj19 | 8,8 | 7 | 5 |
| | Lj20 | 10,1 | 10 | 7 |
| | Lj21 | 7,3 | 5 | 6 |
| | Lj22 | 7,1 | 7 | 8 |
| | Lj23 | 8,1 | 9 | 6 |
| | Lj24 | 7,6 | 8 | 7 |

Tabela 8

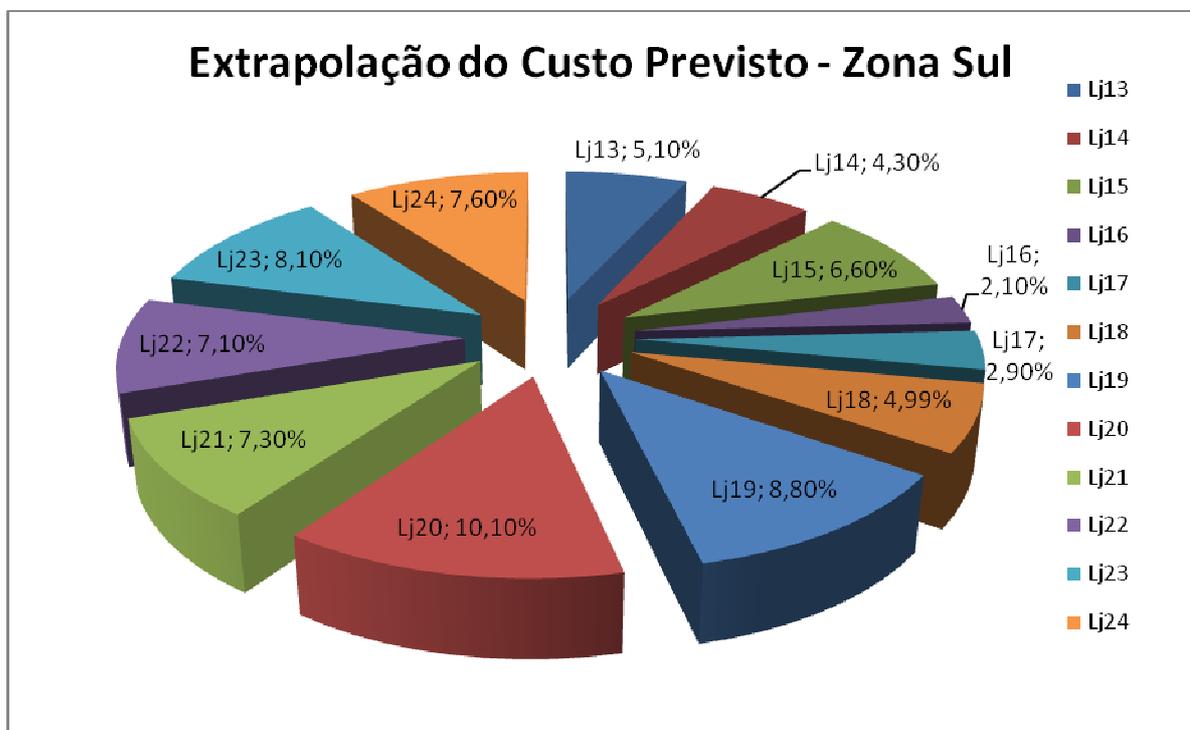
Constatamos, na tabela 8, que as lojas 13, 14,15 apresentaram equivalência em grau de intervenção e adequações de projeto. Estas intervenções, apesar de terem um nível elevado, obtiveram baixo impacto no custo final das unidades.

Considerando as lojas 16, 17,18 que apresentaram baixo nível de intervenção estrutural, as solicitações de adequação incorreram diretamente no custo final das unidades que, no geral, foram abaixo de 5%.

As Lojas 19,20 foram as que apresentaram a maior divergência entre o custo previsto e o realizado. Tais divergências são de responsabilidade direta das necessidades estruturais e de logística surgidas durante a execução do projeto.

É possível visualizar nos gráficos 5 e 6, onde as lojas 21, 22, 23,24, apresentaram estouro de verba. Este estouro aconteceu na faixa de 8% e é reflexo das adequações necessárias para atender a dinâmica de execução.

Gráfico 5



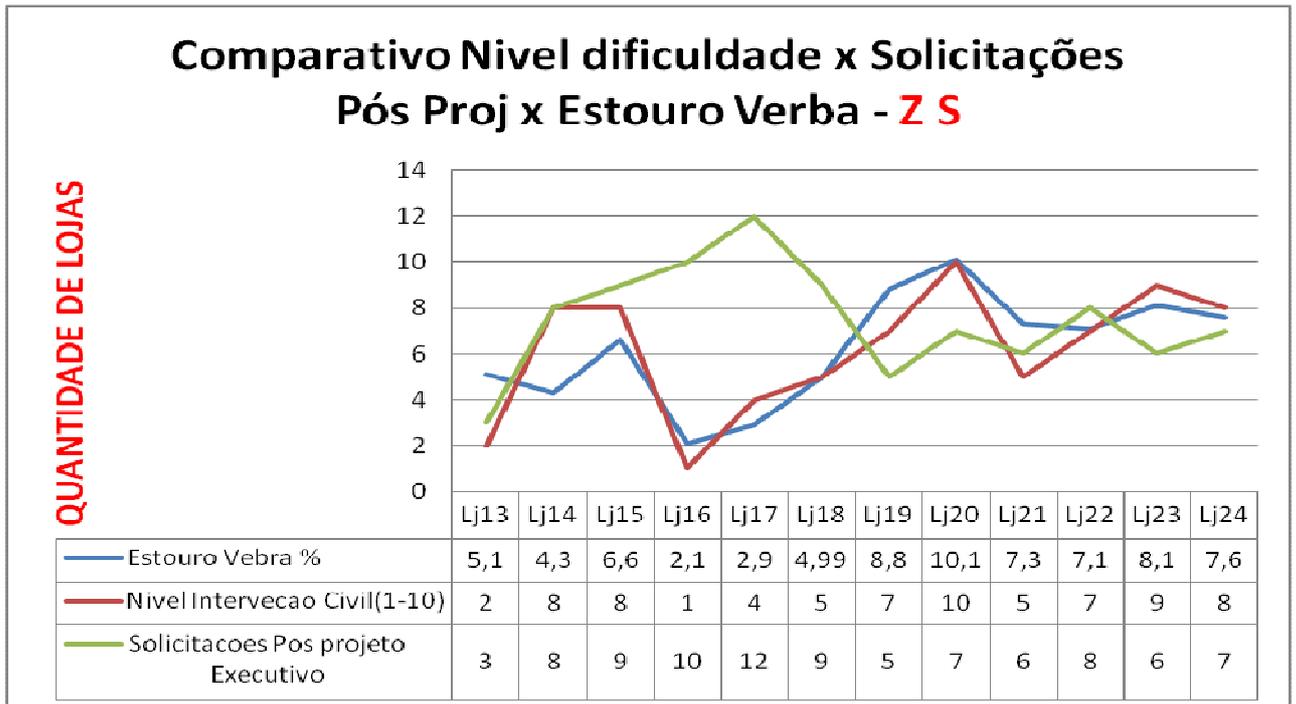


Gráfico 6

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | |
|------------------------------|--------------|------------------------|---------------------------------------|---|
| | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil (1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo |
| Zona Leste | Lj25 | 3,27 | 1 | 3 |
| | Lj26 | 2,34 | 3 | 8 |
| | Lj27 | 4,7 | 4 | 9 |
| | Lj28 | 5 | 2 | 10 |
| | Lj29 | 4,9 | 1 | 11 |
| | Lj30 | 4,5 | 5 | 9 |
| | Lj31 | 3,9 | 3 | 5 |
| | Lj32 | 4,1 | 4 | 7 |
| | Lj33 | 5,3 | 2 | 6 |
| | Lj34 | 7,5 | 1 | 8 |
| | Lj35 | 4,3 | 7 | 5 |
| | Lj36 | 7,9 | 7 | 7 |
| | Lj37 | 9,23 | 9 | 3 |
| | Lj38 | 8,12 | 5 | 8 |

Tabela 9

Verificamos, na tabela 9, que as lojas 25, 33,34 apresentaram baixo nível de interferências estruturais e solicitações de adequação de projetos. Isto refletiu diretamente na extrapolação dos custos, sendo que a loja 34 apresentou o maior índice de 7,5%.

Considerando as lojas 26, 27, 28, 29,30, percebe-se que elas apresentaram maior nível de adequações de projeto. Estas adequações incorreram diretamente na extrapolação dos custos. Apesar disso, a extrapolação, ainda assim, não ultrapassou o índice de 5%, valor aceitável com base em históricos de execução ocorridos anteriormente.

Nas lojas 31, 32, 35,36, houve alto índice de adequações, todavia estas adequações não geraram alto impacto no custo, destoando apenas a loja 36.

Percebem-se, nos gráficos 7 e 8, as lojas 37,38 com os maiores índices de extrapolação de custo. Tal fato ocorreu por conta, diretamente, de necessidades técnicas que se apresentaram durante a execução das atividades.

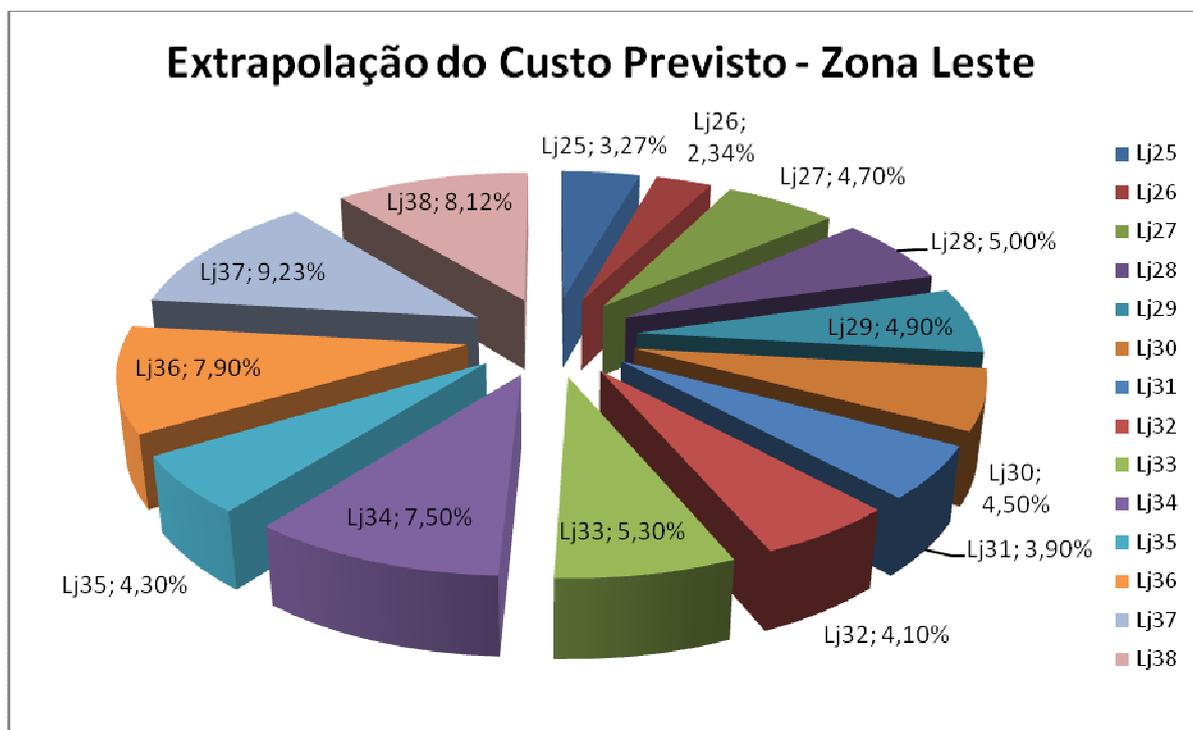


Gráfico 7

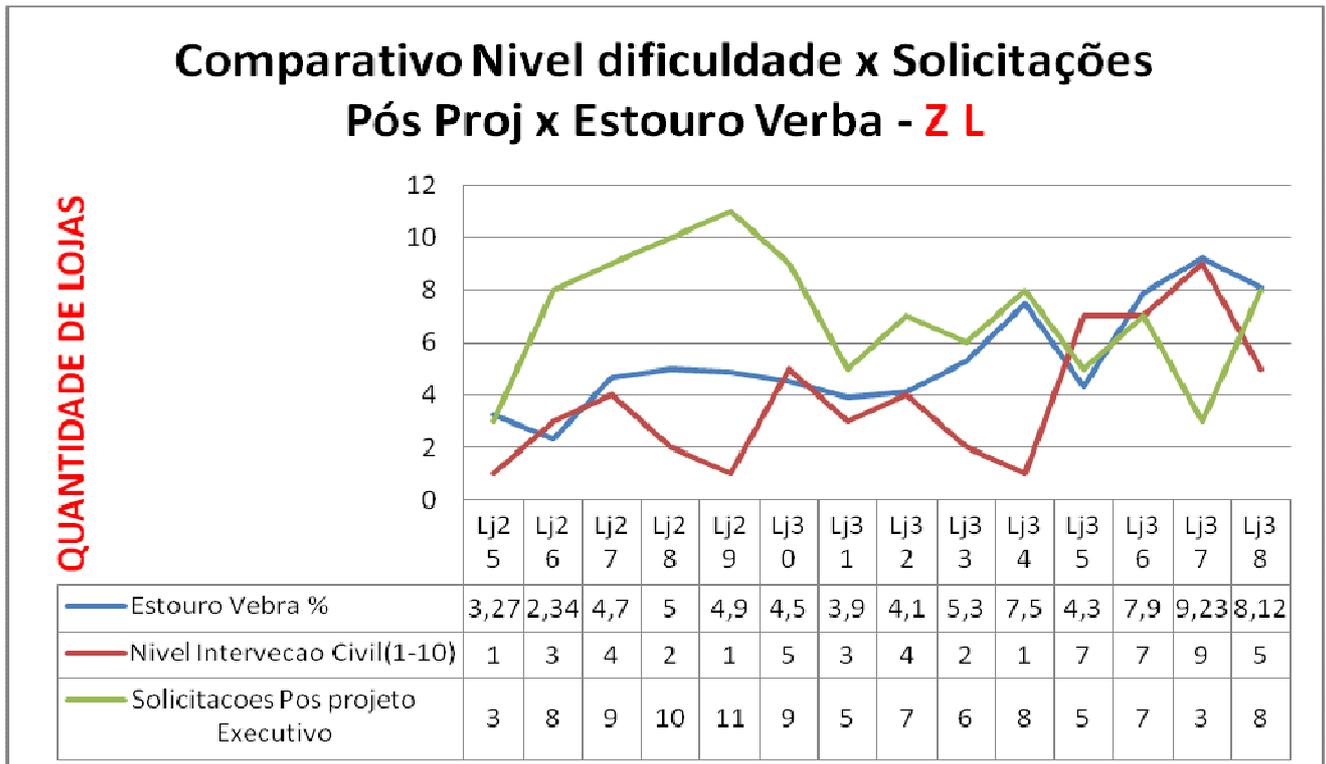


Gráfico 8

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|
| | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil (1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo |
| Zona Oeste | Lj39 | 11,1 | 8 | 12 |
| | Lj40 | 0,5 | 1 | 3 |
| | Lj41 | 8,5 | 4 | 3 |
| | Lj42 | 6,3 | 5 | 4 |
| | Lj43 | 2,1 | 3 | 5 |
| | Lj44 | 10,5 | 10 | 14 |
| | Lj45 | 7,3 | 5 | 6 |
| | Lj46 | 9,2 | 7 | 8 |
| | Lj47 | 8,8 | 9 | 10 |
| | Lj48 | 7,9 | 8 | 7 |
| | Lj49 | 9,2 | 6 | 5 |
| | Lj50 | 12,1 | 9 | 13 |

Tabela 10

Verifica-se, na tabela 9, que as lojas 39, 44, 50 apresentaram os maiores índices de extrapolação de verba. O fato foi originado pelo conjunto de necessidades de intervenções de projeto durante a execução, ou seja, seu reflexo no *lay out* interno da loja e, até mesmo, a logística de execução provocada pelas distâncias entre as unidades.

Observe-se que as lojas 40, 43 foram as que demonstraram menor índice de extrapolação do custo previsto em relação ao realizado. Tal extrapolação não ultrapassou a faixa dos 2,5%. Destaca-se que, nesta situação, foi favorável as instalações já existentes. As instalações prévias propiciaram tal fato.

As lojas 41,42, apesar de apresentarem baixo nível de intervenções e adequações de projeto, tiveram grande impacto no custo por conta da tecnologia envolvida nas ações.

Nos gráficos 9 e 10, constata-se que as lojas 45 a 49 apresentaram a necessidade de conjuntos de adequações técnicas aliadas a adequações de *lay out* que elevaram o custo previsto.

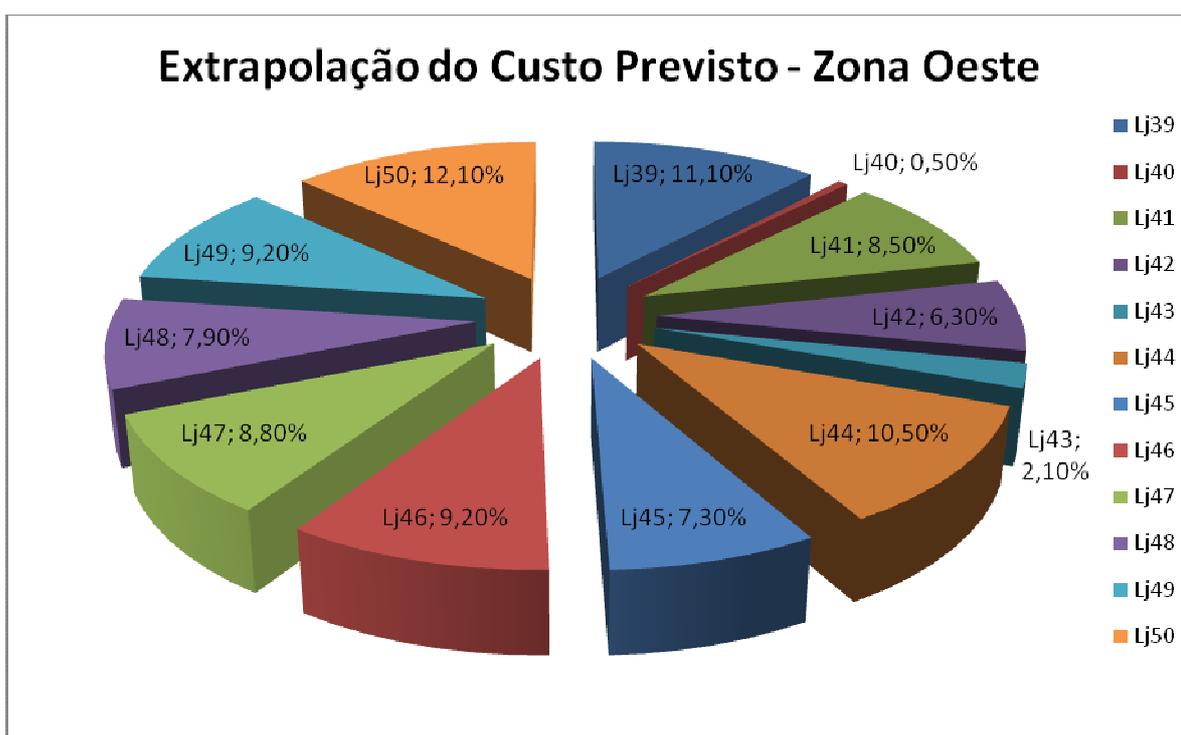


Gráfico 9

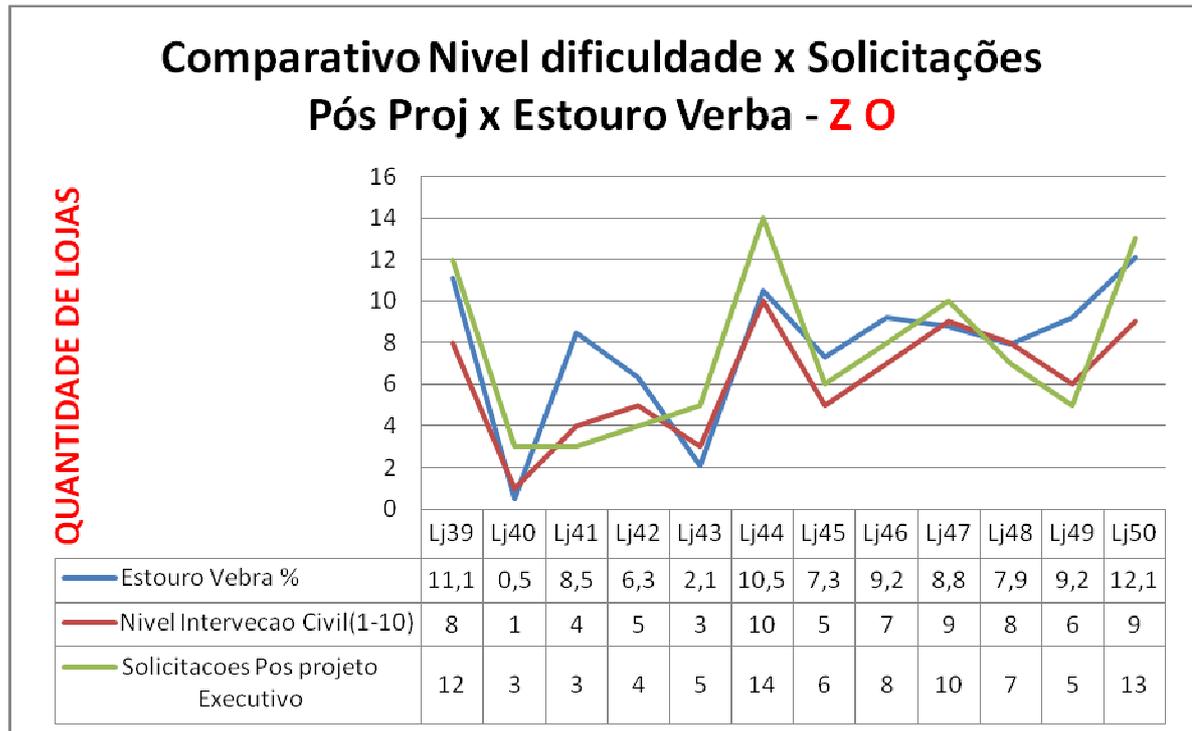


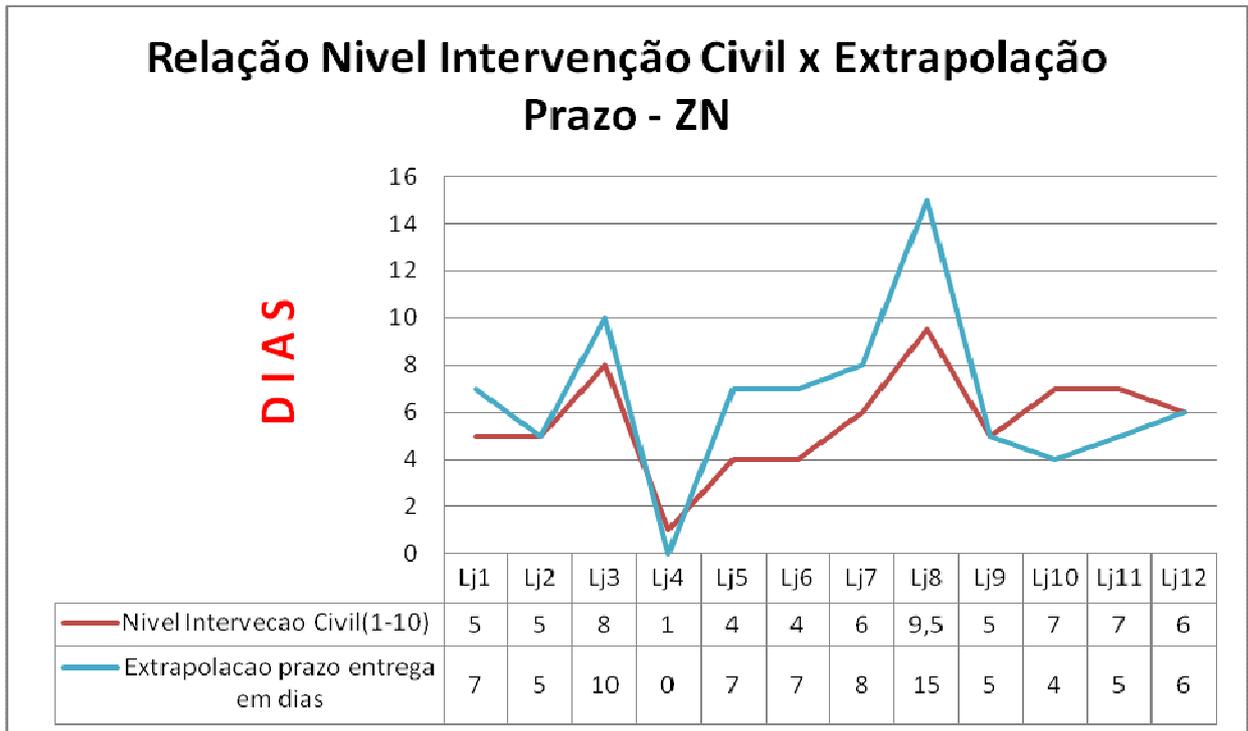
Gráfico 10

4.2.2 Análise de resultados quanto ao prazo de execução

| ANALISE DE RESULTADOS | | | |
|-----------------------|-------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Região | Lojas | Nível Intervenção Civil (1-10) | Extrapolção prazo entrega em dias |
| Zona Norte | Lj1 | 5 | 7 |
| | Lj2 | 5 | 5 |
| | Lj3 | 8 | 10 |
| | Lj4 | 1 | 0 |
| | Lj5 | 4 | 7 |
| | Lj6 | 4 | 7 |
| | Lj7 | 6 | 8 |
| | Lj8 | 9,5 | 15 |
| | Lj9 | 5 | 5 |
| | Lj10 | 7 | 4 |
| | Lj11 | 7 | 5 |
| | Lj12 | 6 | 6 |

Tabela 11

Gráfico 11



No gráfico 11, é possível verificar que as lojas 3,8 apresentaram maior extrapolação de prazo na entrega para montagem de mobiliário. O saldo das outras lojas do grupo teve seu prazo realinhado em aproximadamente uma semana. Isto ocorreu como resultado de todas as interferências encontradas durante o período de execução da obra. Este prazo não apresentou maior impacto no cronograma final, pois foi recuperado, em parte, durante o período de execução e estava previsto em contingência no planejamento geral.

Na tabela 11, verifica-se que o número médio de dias de extrapolação de prazo para este conjunto de lojas é 6,58 dias enquanto que a maior loja extrapolou em 15 dias o prazo total de execução.

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | |
|-----------------------|-------|--------------------------------|------------------------------------|
| | Lojas | Nível Intervenção Civil (1-10) | Extrapolação prazo entrega em dias |
| Zona Sul | Lj13 | 2 | 7 |
| | Lj14 | 8 | 7 |
| | Lj15 | 8 | 6 |
| | Lj16 | 1 | 5 |
| | Lj17 | 4 | 5 |
| | Lj18 | 5 | 5 |
| | Lj19 | 7 | 12 |
| | Lj20 | 10 | 12 |
| | Lj21 | 5 | 10 |
| | Lj22 | 7 | 7 |
| | Lj23 | 9 | 5 |
| | Lj24 | 8 | 6 |

Tabela 12

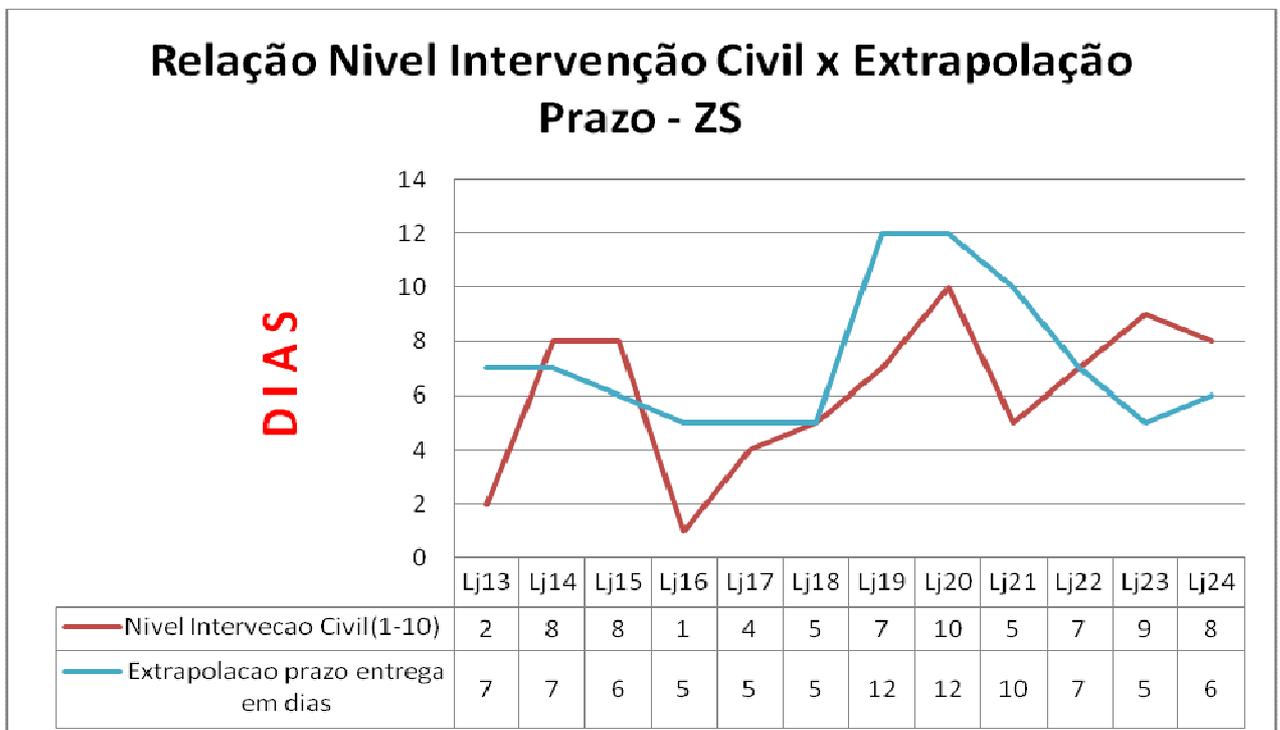


Gráfico 12

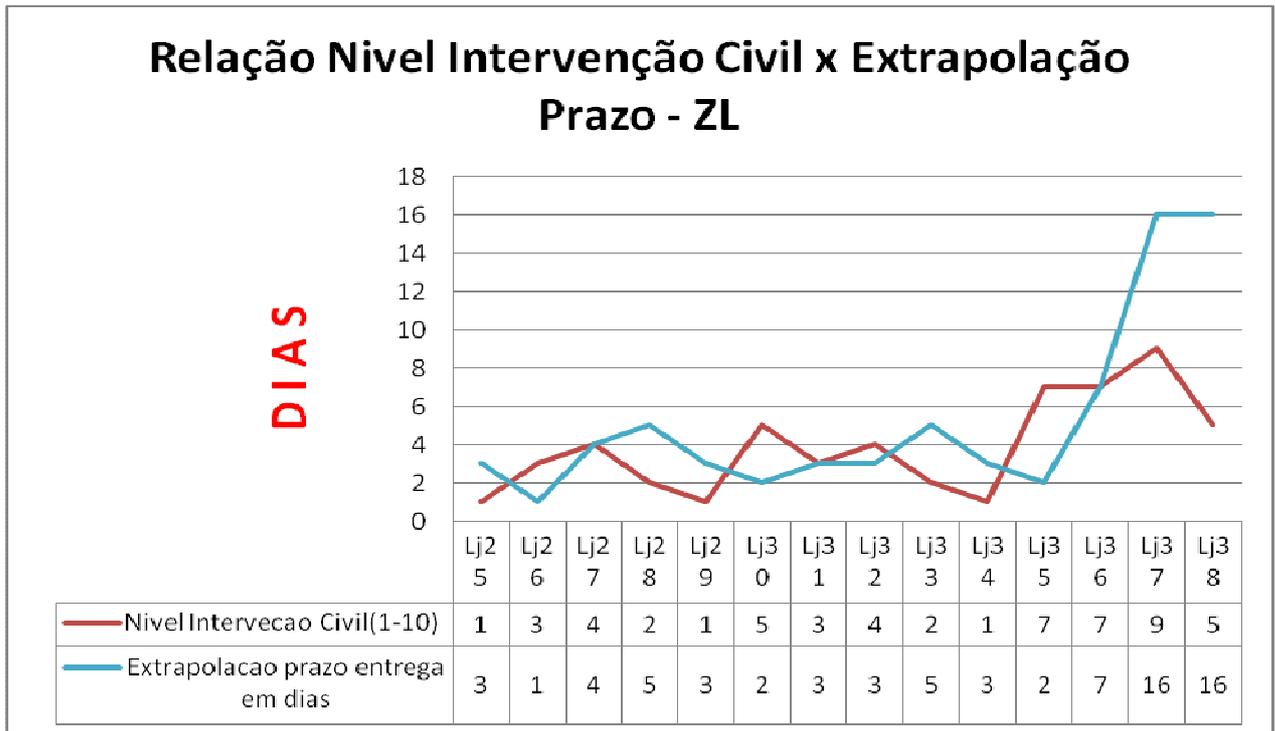
No gráfico 12, é possível verificar que as lojas 19,20 apresentaram maior extrapolação de prazo na entrega para montagem de mobiliário. O saldo das outras lojas do grupo teve seu prazo realinhado em aproximadamente uma semana a dez dias. Tal realinhamento foi decorrente da logística de execução necessária frente a todas as interferências encontradas durante o período de execução da obra. Este prazo não apresentou maior impacto no cronograma final, pois foi recuperado, em parte, durante o período de execução e estava previsto em contingência no planejamento geral.

Na tabela 12, verifica-se que o número médio de dias de extrapolação de prazo para este conjunto de lojas é 7,25 dias enquanto que duas lojas extrapolaram em 12 dias o prazo total de execução.

Tabela 13

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | |
|------------------------------|--------------|---------------------------------------|---|
| | Lojas | Nível Intervenção Civil (1-10) | Extrapolação prazo entrega em dias |
| Zona Leste | Lj25 | 1 | 3 |
| | Lj26 | 3 | 1 |
| | Lj27 | 4 | 4 |
| | Lj28 | 2 | 5 |
| | Lj29 | 1 | 3 |
| | Lj30 | 5 | 2 |
| | Lj31 | 3 | 3 |
| | Lj32 | 4 | 3 |
| | Lj33 | 2 | 5 |
| | Lj34 | 1 | 3 |
| | Lj35 | 7 | 2 |
| | Lj36 | 7 | 7 |
| | Lj37 | 9 | 16 |
| | Lj38 | 5 | 16 |

Gráfico 13



É possível verificar, no gráfico 13, que as lojas 37,38 apresentaram maior extrapolação de prazo na entrega da loja para montagem de mobiliário. O saldo das outras lojas do grupo teve seu prazo realinhado em, aproximadamente, uma semana. O realinhamento do prazo foi decorrente de obstáculos de execução durante o período da obra. Este prazo não apresentou maior impacto no cronograma final, pois foi recuperado, em parte, durante o período de execução e, estava previsto em contingência no planejamento geral.

Na tabela 13, verifica-se que o número médio de dias de extrapolação de prazo para este conjunto de lojas é 5,21 dias. Trata-se do menor índice de extrapolação de prazo entre todos os grupos. Porém, existem duas lojas que extrapolaram em 16 dias o prazo total de execução.

Tabela 14

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | |
|-----------------------|-------|--------------------------------|------------------------------------|
| | Lojas | Nível Intervenção Civil (1-10) | Extrapolação prazo entrega em dias |
| Zona Oeste | Lj39 | 8 | 15 |
| | Lj40 | 1 | 1 |
| | Lj41 | 4 | 7 |
| | Lj42 | 5 | 7 |
| | Lj43 | 3 | 5 |
| | Lj44 | 10 | 15 |
| | Lj45 | 5 | 5 |
| | Lj46 | 7 | 7 |
| | Lj47 | 9 | 6 |
| | Lj48 | 8 | 5 |
| | Lj49 | 6 | 7 |
| | Lj50 | 9 | 15 |

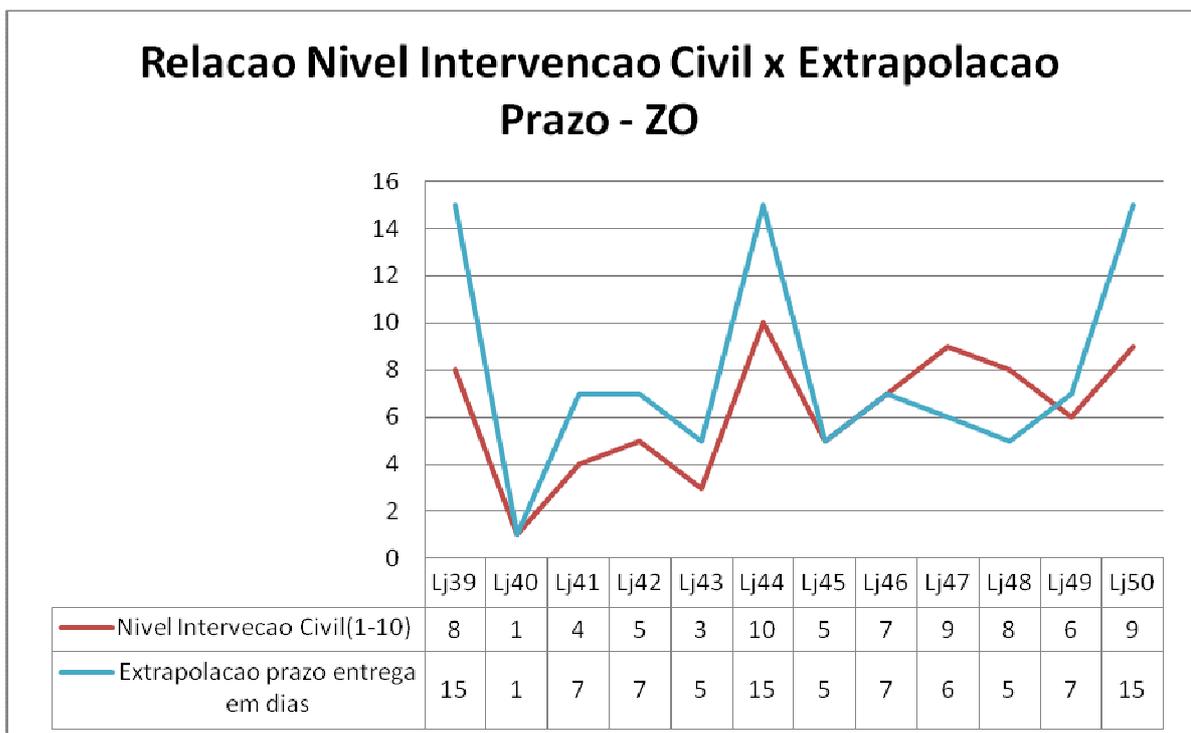


Gráfico 14

É possível verificar, no gráfico 14, que as lojas 39, 44, 50 apresentaram maior extrapolação de prazo na entrega da loja para montagem de mobiliário. O saldo das outras lojas do grupo teve seu prazo realinhado em, aproximadamente, em uma semana. Tal fato é decorrente de obstáculos de execução durante o período de execução da obra. Este prazo não apresentou maior impacto no cronograma final, pois foi recuperado, em parte, durante o período de execução e estava previsto em contingência no planejamento geral.

Na tabela 14, verifica-se que o número médio de dias de extrapolação de prazo para este conjunto de lojas é 7,9 dias. Porém, três lojas extrapolaram em 15 dias o prazo total de execução.

4.2.3 Análise de resultados quanto à qualidade de entrega do produto final

Tabela 15

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Região | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil(1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo | Nota avaliação qualidade entrega |
| Zona Norte | Lj1 | 9,23 | 5 | 9 | 8,5 |
| | Lj2 | 8,12 | 5 | 10 | 7 |
| | Lj3 | 11,1 | 8 | 7 | 8 |
| | Lj4 | 0,3 | 1 | 5 | 8,3 |
| | Lj5 | 8,5 | 4 | 13 | 8,8 |
| | Lj6 | 9,5 | 4 | 12 | 9 |
| | Lj7 | 7,5 | 6 | 5 | 7 |
| | Lj8 | 12,7 | 9,5 | 3 | 7,5 |
| | Lj9 | 7,3 | 5 | 6 | 6,8 |
| | Lj10 | 9,2 | 7 | 11 | 8,5 |
| | Lj11 | 8,8 | 7 | 9 | 9 |
| | Lj12 | 9,3 | 6 | 8 | 8 |

Gráfico 15

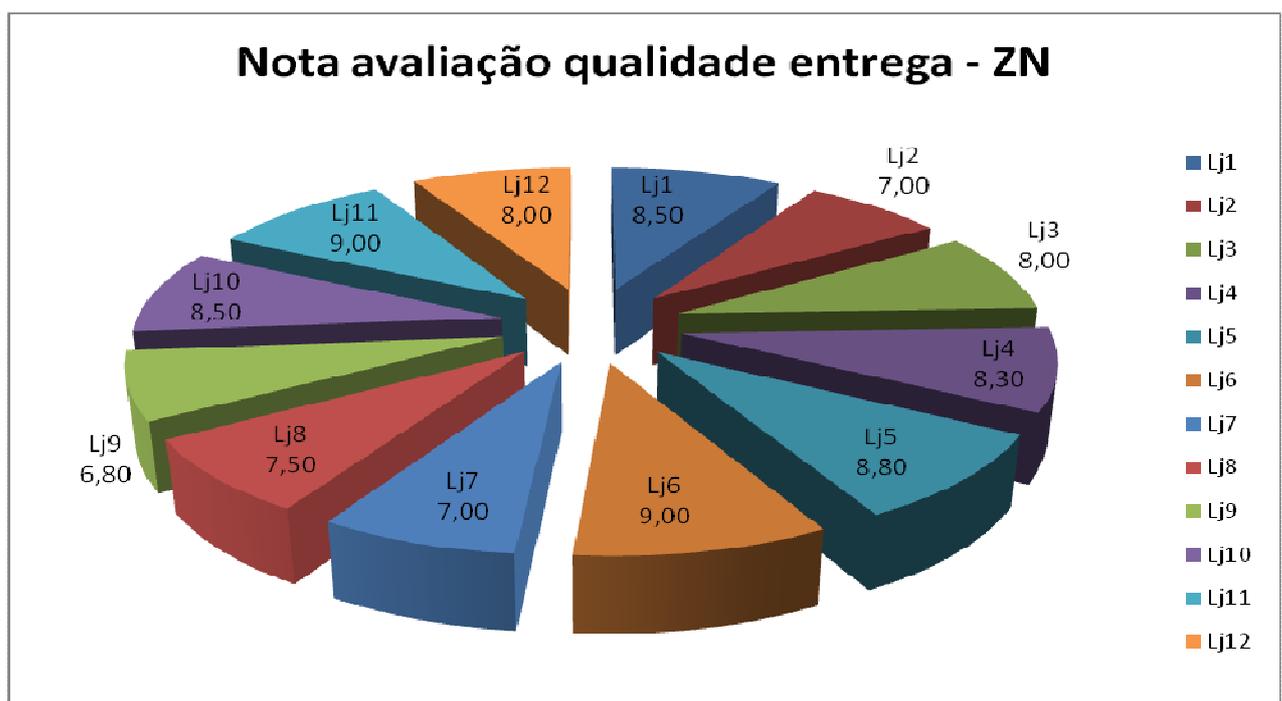




Gráfico 16

Verifica-se, nos gráficos 15 e 16, que a avaliação do conjunto de atividades na entrega do ponto comercial apresentou-se satisfatória neste grupo, apesar das dificuldades de execução e obstáculos de logística de toda sorte encontrados. A avaliação geral foi boa, obtendo nota média 8,0.

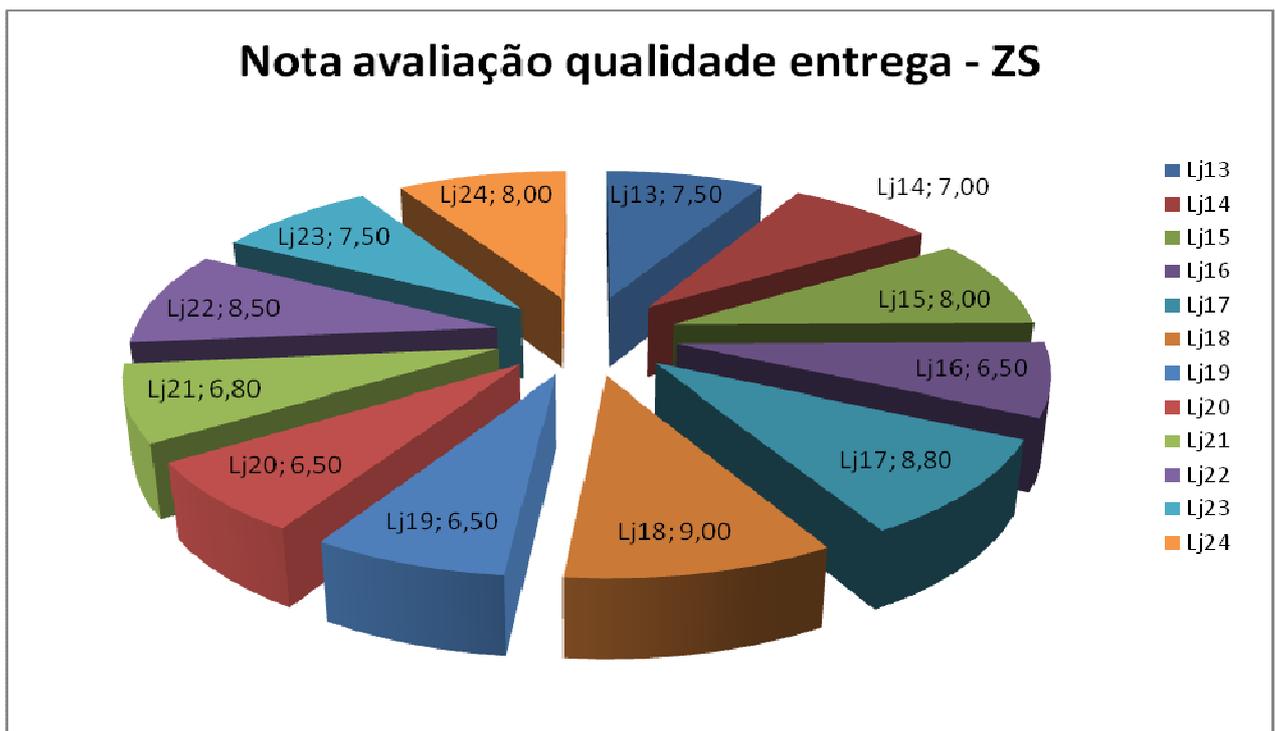
Na tabela 15, percebe-se que as lojas 1,5,6,10,11, apesar de apresentarem um elevado número de solicitações pós projeto executivo e estouro de verba maior do que seria aceitável (5%), obtiveram boas notas na avaliação. Isto demonstra o reconhecimento de que houve empenho em assimilar e executar todas as interferências sugeridas pós-projeto.

Em contrapartida, na tabela 15, a loja 8 destaca-se, pois não houve muitas solicitações pós-projeto executivo. Porém, houve grande número de interferência civil. Isto elevou o custo da obra, influenciou e gerou a segunda menor nota do grupo.

Tabela 16

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Região | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil(1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo | Nota avaliação qualidade entrega |
| Zona Sul | Lj13 | 5,1 | 2 | 3 | 7,5 |
| | Lj14 | 4,3 | 8 | 8 | 7 |
| | Lj15 | 6,6 | 8 | 9 | 8 |
| | Lj16 | 2,1 | 1 | 10 | 6,5 |
| | Lj17 | 2,9 | 4 | 12 | 8,8 |
| | Lj18 | 4,99 | 5 | 9 | 9 |
| | Lj19 | 8,8 | 7 | 5 | 6,5 |
| | Lj20 | 10,1 | 10 | 7 | 6,5 |
| | Lj21 | 7,3 | 5 | 6 | 6,8 |
| | Lj22 | 7,1 | 7 | 8 | 8,5 |
| | Lj23 | 8,1 | 9 | 6 | 7,5 |
| | Lj24 | 7,6 | 8 | 7 | 8 |

Gráfico 17



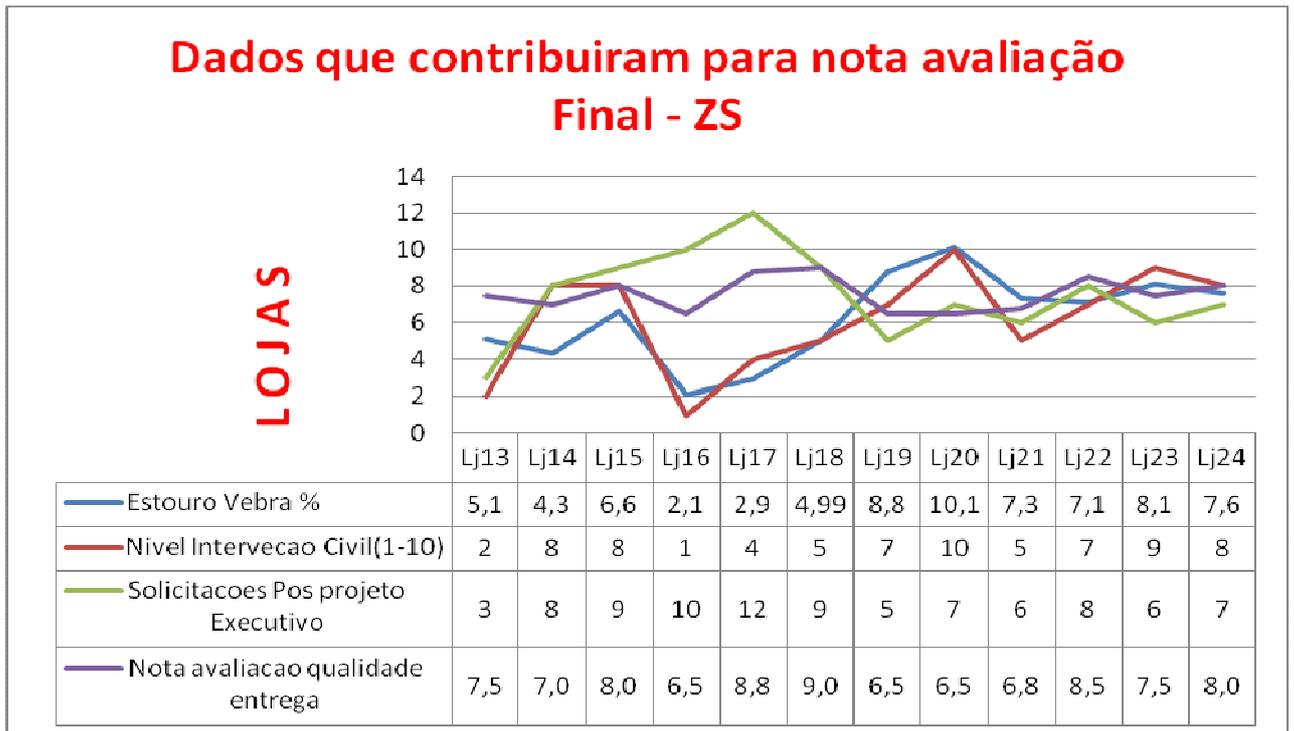


Gráfico 18

Os gráficos 17 e 18 apresentam a avaliação do conjunto de atividades na entrega do ponto comercial. A avaliação se apresentou satisfatória neste grupo, apesar de algumas notas 6,5 oriundas da extrapolação de custo ocorrida por motivos alheios à gerenciadora. Mesmo obtendo aprovação de custo imediato para execução, a avaliação geral deste grupo foi, em média, 7,5.

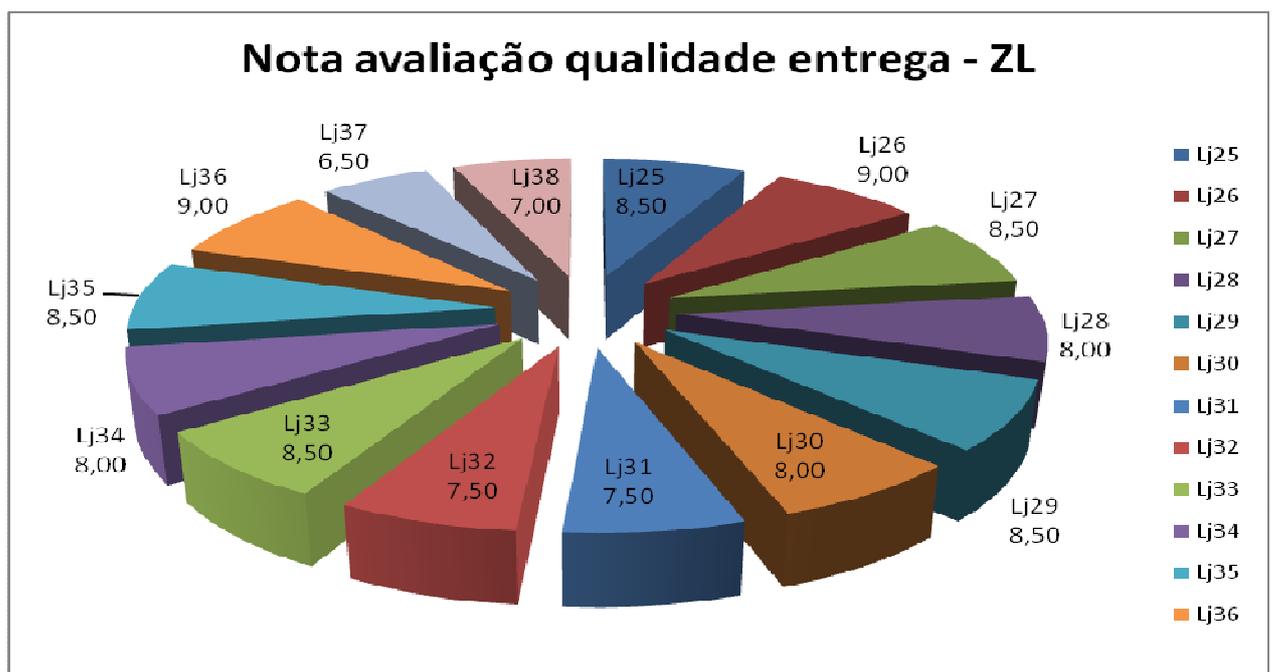
As Lojas 21,22,23 e 24, conforme a tabela 16, têm seus números bem equilibrados apesar da extrapolação de verba ser superior a 5%.

Verifica-se, na tabela 16, que as lojas 19 e 20 apresentam grande número de interferências durante a execução da obra. Tais interferências acarretaram números desfavoráveis nos custos o que impactou, diretamente, a nota de avaliação final.

Tabela 17

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Região | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil(1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo | Nota avaliação qualidade entrega |
| Zona Leste | Lj25 | 3,27 | 1 | 3 | 8,5 |
| | Lj26 | 2,34 | 3 | 8 | 9 |
| | Lj27 | 4,7 | 4 | 9 | 8,5 |
| | Lj28 | 5 | 2 | 10 | 8 |
| | Lj29 | 4,9 | 1 | 11 | 8,5 |
| | Lj30 | 4,5 | 5 | 9 | 8 |
| | Lj31 | 3,9 | 3 | 5 | 7,5 |
| | Lj32 | 4,1 | 4 | 7 | 7,5 |
| | Lj33 | 5,3 | 2 | 6 | 8,5 |
| | Lj34 | 7,5 | 1 | 8 | 8 |
| | Lj35 | 4,3 | 7 | 5 | 8,5 |
| | Lj36 | 7,9 | 7 | 7 | 9 |
| | Lj37 | 9,23 | 9 | 3 | 6,5 |
| | Lj38 | 8,12 | 5 | 8 | 7 |

Gráfico 19



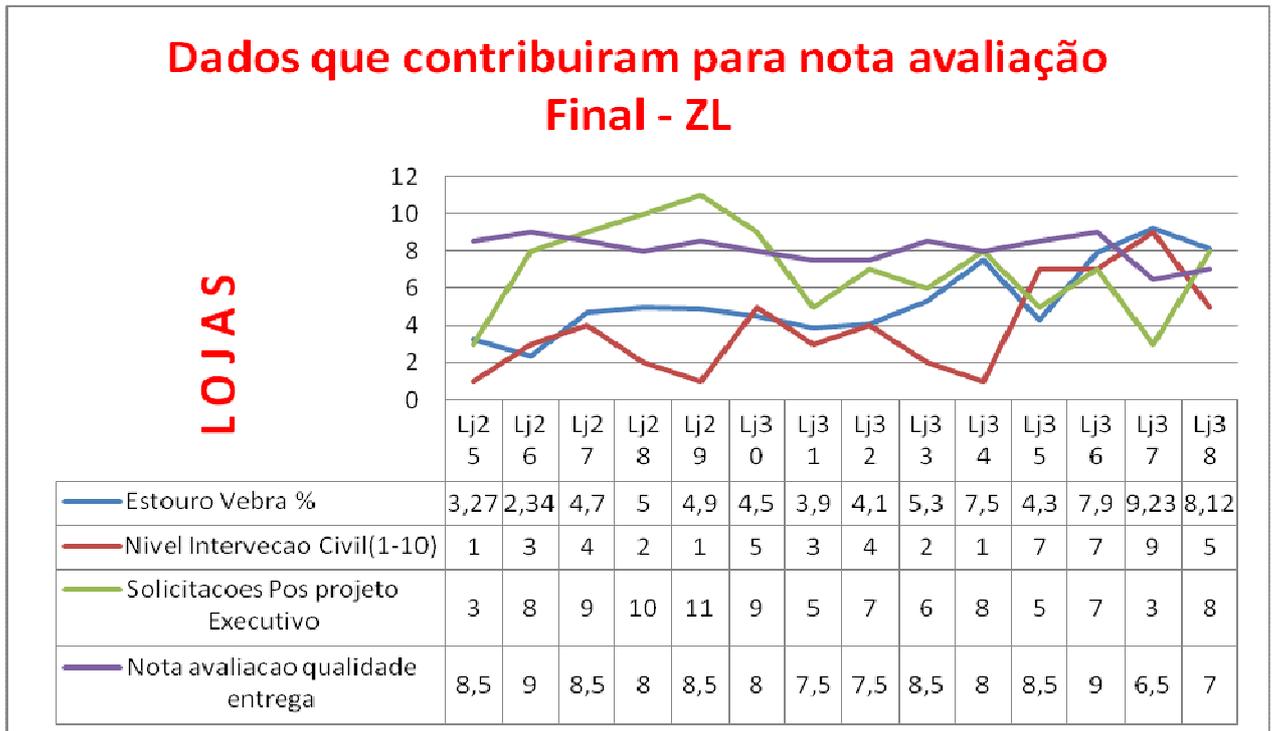


Gráfico 20

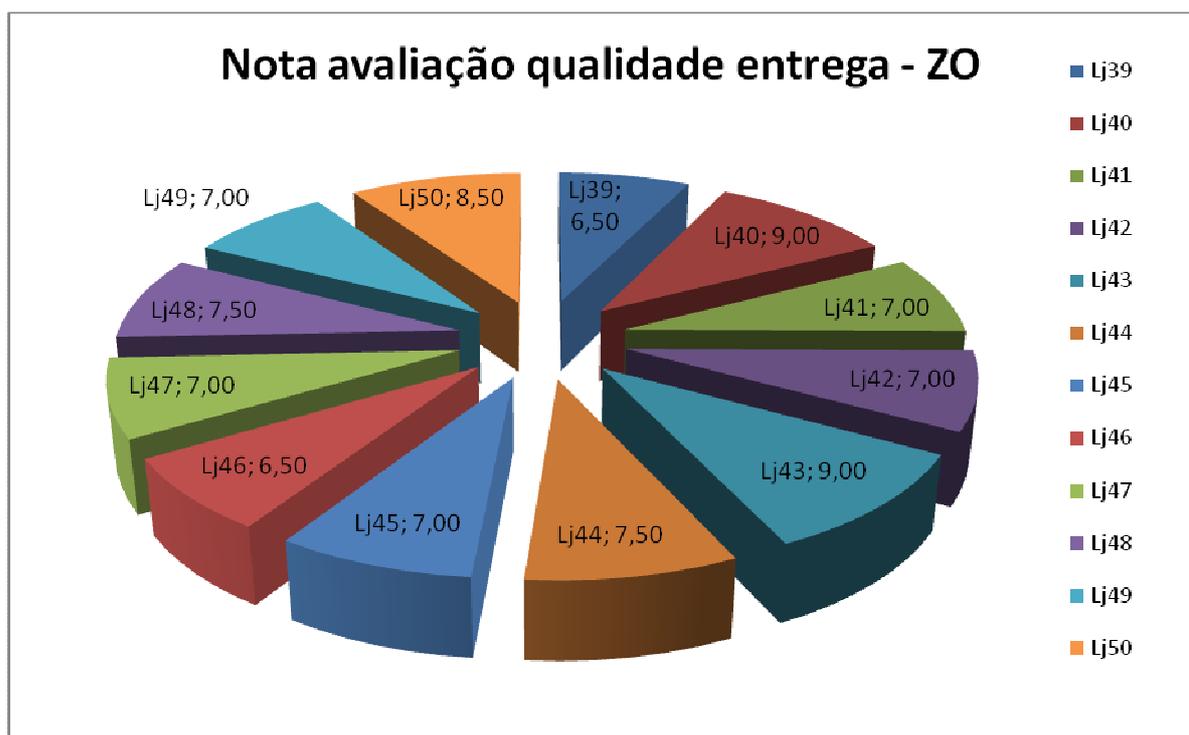
Conforme os gráficos 19 e 20, a avaliação do conjunto de atividades na entrega das lojas se apresentou muito satisfatória neste grupo, apesar de uma nota 6,5 oriunda da extrapolação de custo ocorrida por motivos alheios à gerenciadora. Houve aprovação de custo e execução imediata. A avaliação geral deste grupo foi, em média, 8,1.

Na tabela 17, é possível conferir que a loja 36 obteve boa avaliação apesar de ter extrapolado no custo e ter sofrido muitas interferências pós projeto e, também, durante a obra. Essa situação não é via de regra. Quando se verifica o desempenho da loja 26, a qual também obteve boa avaliação, percebe-se que ela manteve os custos dentro da expectativa apesar de ter apresentado muitas solicitações pós projeto executivo. Esta peculiaridade, considerando o curto prazo de execução e o dinamismo das atividades, tem grande peso, pois sem um controle e acompanhamento muito eficiente se tornaria impossível acompanhar o ritmo.

Tabela 18

| ANÁLISE DE RESULTADOS | | | | | |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Região | Lojas | Estouro Verba % | Nível Intervenção Civil(1-10) | Solicitações Pós-projeto Executivo | Nota avaliação qualidade entrega |
| Zona Oeste | Lj39 | 11,1 | 8 | 12 | 6,5 |
| | Lj40 | 0,5 | 1 | 3 | 9 |
| | Lj41 | 8,5 | 4 | 3 | 7 |
| | Lj42 | 6,3 | 5 | 4 | 7 |
| | Lj43 | 2,1 | 3 | 5 | 9 |
| | Lj44 | 10,5 | 10 | 14 | 7,5 |
| | Lj45 | 7,3 | 5 | 6 | 7 |
| | Lj46 | 9,2 | 7 | 8 | 6,5 |
| | Lj47 | 8,8 | 9 | 10 | 7 |
| | Lj48 | 7,9 | 8 | 7 | 7,5 |
| | Lj49 | 9,2 | 6 | 5 | 7 |
| | Lj50 | 12,1 | 9 | 13 | 8,5 |

Gráfico 21



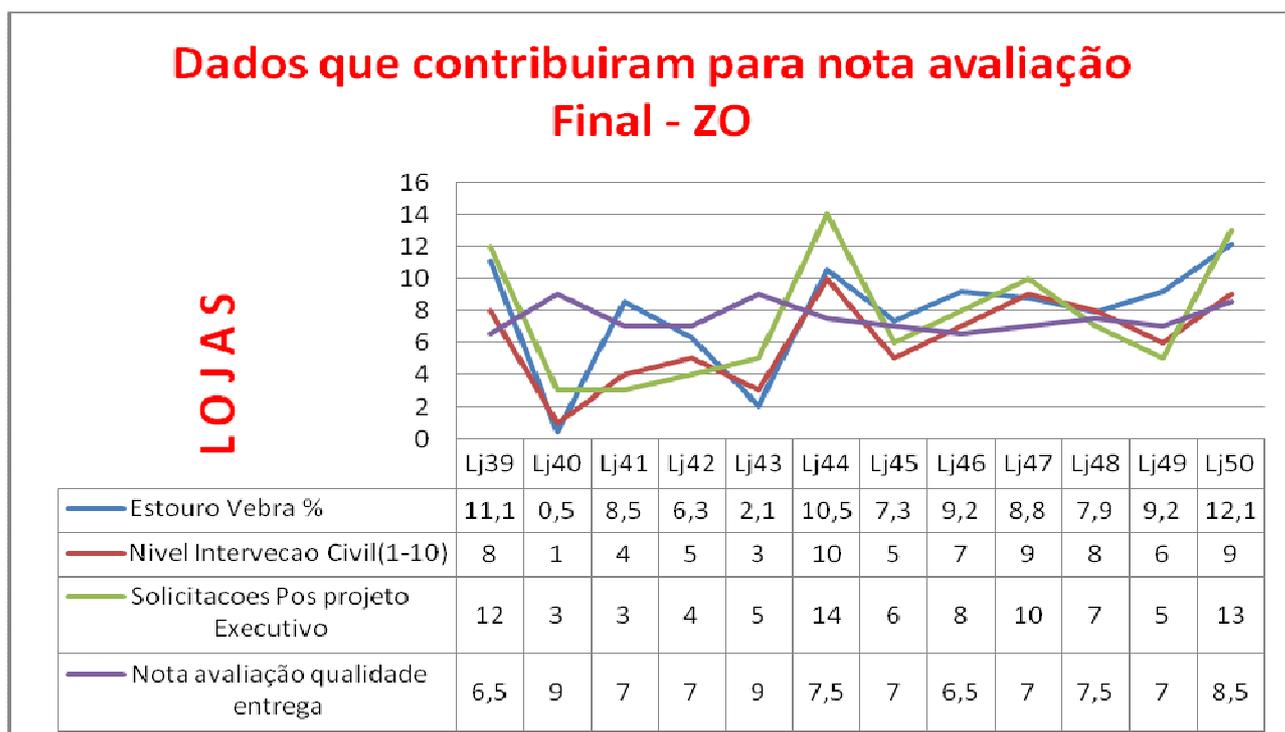


Gráfico 22

A avaliação dos gráficos 21 e 22 apresenta o conjunto de atividades na entrega do ponto comercial. A avaliação se apresenta satisfatória neste grupo, apesar de algumas notas 6,5. Tais notas têm sua origem na extrapolação de custo ocorrida por motivos alheios à gerenciadora e, mesmo obtendo aprovação de custo imediato à execução. Destacam-se as lojas 44 e 50. Nestas lojas, houve certa extrapolação de custo e alguns dias de atraso na entrega do prédio, no entanto não houve impacto no cronograma geral das atividades. A avaliação geral deste grupo foi, em média, 7,5.

Na tabela 18, verifica-se que as lojas 40 e 43 apresentaram números mais equilibrados, com boas notas de avaliação. Destacam-se as lojas 39, 44 e 50. Nelas, ocorreram as maiores extrapolações de custo. Apesar disso, a loja 50 teve boa avaliação por conta, certamente, do esforço da gerenciadora em alcançar os objetivos planejados.

4.2.4 Análise de resultados obtidos através dos questionários

| Questões | RESPOSTA | RESPOSTA | RESPOSTA |
|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à execução do prazo previsto? Como? | Sim. Dentro das ações corretivas, a utilização de ferramentas, como cronograma bem aplicado, foi crucial para sucesso do empreendimento. | Sim. A utilização de ferramentas como planejamento e acompanhamento através de cronogramas. | Sim. Foi sensível a retorno obtido através de controles através de software próprio. |
| 2) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito ao cumprimento do custo previsto?Comente? | Sim. Através da utilização de controle de custo apurado. | Sim. Considerando as reuniões recorrentes semanais para acompanhamento, surtiram bom efeito. | Sim. Utilizando controle de custo apesar de algumas decisões terem de ser tomadas em campo e aprovadas financeiramente posteriormente. |
| 3) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à entrega do produto final na qualidade prevista? Como? | Sim. Seguiu os manuais fornecidos com as especificações técnicas. | Sim. Aplicou as ferramentas de controle de acabamento fornecidas. | Sim. Utilizou os manuais fornecidos. |
| 4) A atuação técnica no gerenciamento de projetos pela gerenciadora teve influência no ritmo das obras? | Sim. Através da extranet houve integração de toda equipe. | Sim. Através do gerenciamento de projetos utilizando a extranet, houve integração de toda equipe. | Sim. Através de ferramentas como a extranet, houve integração de toda equipe. |
| 5) Cite aspectos positivos da atuação da gerenciadora neste projeto. | Aumento de produtividade das operações, redução do prazo de entrega das atividades, Pro atividade. | Capacidade de envolvimento da equipe, pro atividade, capacidade técnica da equipe. | Disponibilização de informação para uso comum, Pro atividade, gerenciamento de prazo eficiente. |
| 6) Cite um aspecto a melhorar na atuação da gerenciadora neste projeto. | Demora nas solicitações de aprovação de custo extra. | Redução de custos efetivos finais. | Redução de custos efetivos finais. |

Tabela 19

| Questões | RESPOSTA | RESPOSTA | RESPOSTA |
|---|--|---|--|
| | 4 | 5 | 6 |
| 1) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à execução do prazo previsto? Como? | Sim. Foi utilizado o MS Project e atualizações constantes. | Sim. Atualizações constantes dos cronogramas contribuíram para o gerenciamento de prazo. | Sim, claramente. Os controles constantes das atividades e atualizações freqüentes dos cronogramas somaram para o bom controle dos prazos. |
| 2) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito ao cumprimento do custo previsto?Comente? | Sim. A atualização e a utilização do controle de custo de forma constante e o acompanhamento de perto do desenvolvimento das atividades contribuíram para isto. | Sim. Através de planilhas de controle de custo simples, porém eficientes. | Sim. Controles atualizados constantemente contribuíram para isso. |
| 3) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à entrega do produto final na qualidade prevista? Como? | Sim. Aplicou as orientações disponibilizadas. | Sim. Além de aplicar os manuais de acabamento, procurou cobrar dos prestadores de serviço qualidade na execução. | Sim. Procurou seguir os manuais fornecidos com as especificações técnicas e foi incisiva no controle de acabamentos. |
| 4) A atuação técnica no gerenciamento de projetos pela gerenciadora teve influência no ritmo das obras? | Sim. Atuou, incisivamente, no controle de atualização e distribuição deste grande número de projetos, bem como efetuou revisão final nos mesmos. | Sim. O ritmo das obras teve Constância suficiente para levar a bom termo as atividades. | Sim. Através da extranet, houve integração de toda equipe e todas as atividades puderam ser desenvolvidas a contento. |
| 5) Cite aspectos positivos da atuação da gerenciadora neste projeto. | Gerenciamento de custo eficaz, maior comprometimento com objetivos e resultados. | Melhoria na qualidade de entrega dos projetos, gerenciamento e prazo, Pro atividade. | Minimização dos riscos em projeto, maior integração entre as áreas, gerenciamento e prazo, gerenciamento e custo. |
| 6) Cite um aspecto a melhorar na atuação da gerenciadora neste projeto | Aumento da produtividade na execução das obras. | Agilidade na implantação de ações corretivas | Agilidade na implantação de ações corretivas |

Tabela 20

| Questões | RESPOSTA | RESPOSTA | RESPOSTA | RESPOSTA |
|---|---|---|---|---|
| | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à execução do prazo previsto? Como? | Sim. A utilização de ferramentas como cronograma contribuiu para um bom controle nos prazos. | Não. Mesmo com a utilização de ferramentas como cronograma, houve falhas de atualização. | Não. A utilização de programas e ferramentas diversas não supriu totalmente as necessidades. | Não. Houve atraso nas ações para correção de prazo. |
| 2) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito ao cumprimento do custo previsto?Comente? | Não. Houve falhas de controle e aprovação de custo com antecedência. | Não. Algumas falhas de execução, controle e aprovação de custo com antecedência. | Não. Houve falhas de controle e aprovação de custo com antecedência. | Não. Houve algumas falhas de execução, controle e aprovação de custo com antecedência. |
| 3) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à entrega do produto final na qualidade prevista? Como? | Sim. Controlou a execução dos serviços com a qualidade solicitada. | Sim. Estava à frente dos processos controlando e verificando os serviços executados. | Não totalmente. | Não. Houve algumas falhas de execução. |
| 4) A atuação técnica no gerenciamento de projetos pela gerenciadora teve influência no ritmo das obras? | Sim houve ritmo nas atividades. | Não, faltou maior interação. | Não totalmente. | - |
| 5) Cite aspectos positivos da atuação da gerenciadora neste projeto. | Maior interação entre as áreas, gerenciamento prazo, gerenciamento e custo eficientes. | Otimização na utilização de recursos humanos, Pro atividade, gerenciamento e prazo eficientes. | - | - |
| 6) Cite um aspecto a melhorar na atuação da gerenciadora neste projeto. | Demora nas solicitações de aprovação de custo extra. | - | - | - |

Tabela 21

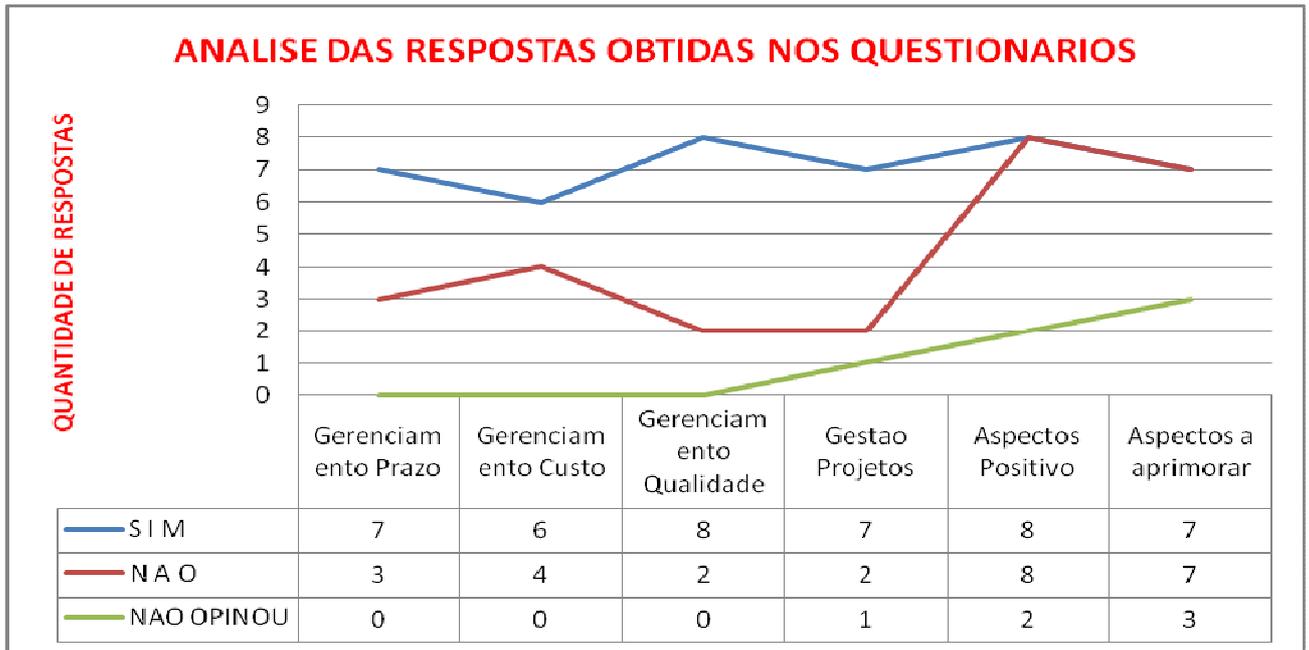


Gráfico 23

ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS ATRAVÉS DOS QUESTIONÁRIOS

Conforme o gráfico 23 apresentado e as tabelas 19,20 e 21, pode-se concluir que:

1) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à execução do prazo previsto? Como?

Considerando o total dos formulários recebidos para esta questão, é possível verificar que 70% dos formulários foram de observações positivas e os outros 30% apontaram falhas de atualização dos cronogramas e alguma demora na tomada de ações corretivas para recuperar prazo. Registra-se que houve grandes obstáculos logísticos.

2) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito ao cumprimento do custo previsto? Comente?

Nesta questão, considerando-se o total dos formulários recebidos, é possível verificar que 60% dos formulários foram de observações positivas e 40% apontaram falhas de controle e aprovação de custo com antecedência e, ainda, alguma falha de execução. É compreensível que, em um empreendimento deste porte, algumas falhas ocorram. Registra-se que a gerenciadora tomou ações para recuperar custo.

3) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito à entrega do produto final na qualidade prevista? Como?

Considerando o total dos formulários recebidos para esta questão, é possível verificar que 80% dos formulários foram de observações positivas e 20% apontaram falhas de controle e alguma falha de execução. A gerenciadora agiu para recuperar qualidade do conjunto.

4) A atuação técnica no gerenciamento de projetos pela gerenciadora teve influência no ritmo das obras?

Considerando o total dos formulários recebidos para esta questão, é possível verificar que 70% dos formulários foram de observações positivas e 20% apontaram falhas de atualização parciais na integração dos projetos e verificações finais. Registra-se o apontamento da ferramenta de integração de projetos Extranet própria da gerenciadora e, também, ação pró ativa no intuito de superar as deficiências de sistema e de mão-de-obra.

5) Cite aspectos positivos da atuação da gerenciadora neste projeto.

Vários aspectos positivos foram citados pelo cliente final. Dentre eles, é possível destacar: aumento de produtividade das operações, redução do prazo de entrega das atividades, disponibilização de informação para uso comum, melhoria na qualidade de entrega dos projetos, minimização dos riscos em projeto, otimização na utilização de recursos humanos, pró atividade.

6) Cite um aspecto a melhorar na atuação da gerenciadora neste projeto.

Dentre os aspectos a melhorar apontados pelo cliente final, foram apontados: redução de custos finais efetivos. Este aspecto deve ser analisado com cautela, pois os contratos foram aprovados, em sua maioria, previamente. Isso demonstra interesse na redução contínua de custos, agilidade na implantação de ações corretivas em seus aspectos diversos. A aprovação de custos extra se faz necessária, pois aparece em vários relatos anteriores e, certamente, agrega para a qualidade final de entrega do empreendimento e aumento da produtividade geral.

Conforme gráficos 24 e 25, o software utilizado para gerenciamento de projetos foi desenvolvido pela própria gerenciadora (Extranet). Tal ferramenta contribuiu para o alcance dos objetivos planejados. Há exemplos que apontam que as empresas que não adotam metodologia de gestão de projetos têm 49% de sucesso em seus projetos, contra 76% de sucesso entre as que possuem uma metodologia. Já na utilização de software de gestão de projetos — muitas pessoas subestimam o uso de ferramentas — , quase 70% das empresas que nunca têm sucesso em projetos não utilizam software de gerenciamento de projetos. Ao contrário, praticamente o mesmo percentual de empresas que sempre têm sucesso em projetos utiliza software de gestão de projetos em todas as empreitadas.

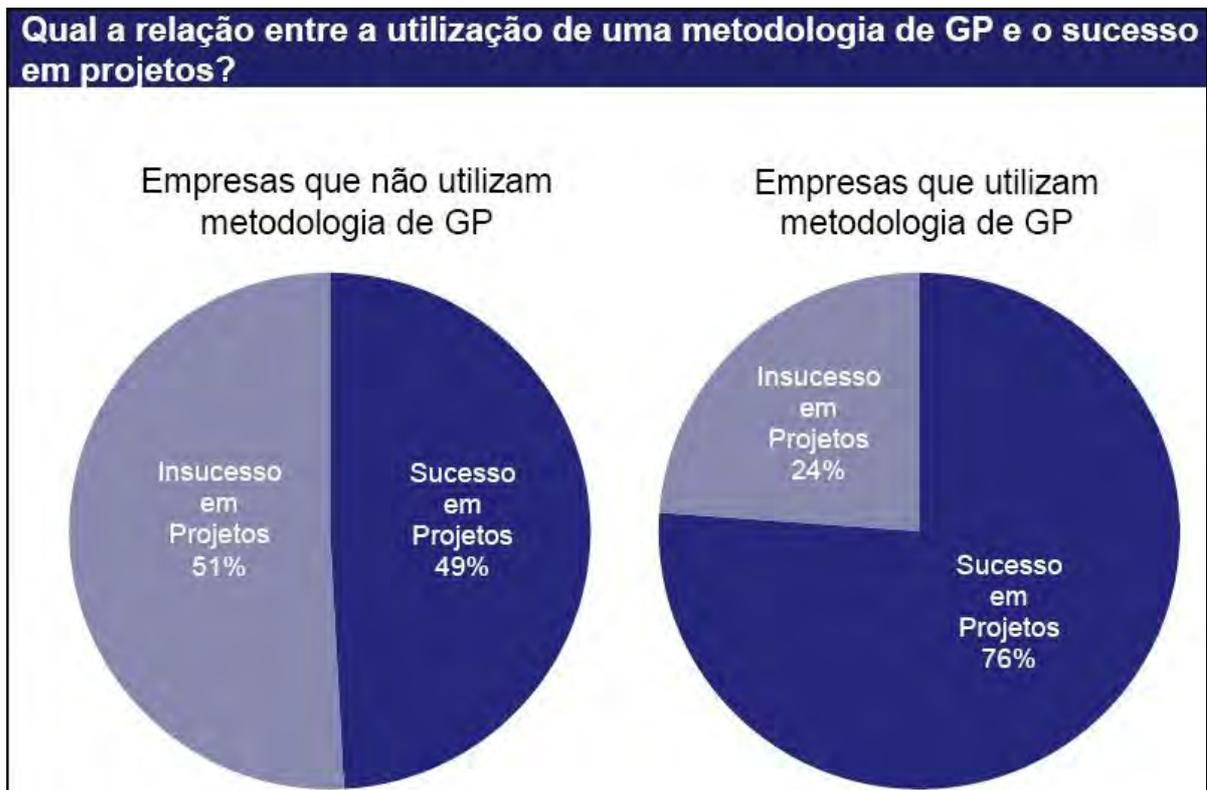


Gráfico 24

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI, pag.117



Gráfico 25

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI, pág.120

Capítulo 5 – Considerações Finais e Conclusão

5 Conclusões

A contratação de gerenciamento dentro do setor da construção civil não é novidade, tratando-se de coisa relativamente comum, porém, em projetos de maior vulto e, principalmente, nas condições em que a construção civil é uma atividade meio para a empresa, a contratação de gerenciamento é extremamente gratificante para o alcance dos objetivos do cliente / contratante.

Considerando os dados coletados e expostos, é possível concluir e sugerir que:

- 1) A gerenciadora apresentou **agilidade** solicitada **para execução das obras** no ritmo imposto pelo cliente, apesar das enormes ameaças de mercado. Isto é possível verificar considerando também as variáveis de projeto e adequações necessárias que surgiram durante o período de obra e que seriam impossíveis prever com antecedência.
- 2) A gerenciadora **agiu frente às interferências** estruturais que estavam presentes na maioria dos imóveis que, por se tratar de massa falida de outra rede de varejo, estavam bem deteriorados.
- 3) As adaptações no *lay out* das lojas foram constantes, pois a base de projetos recebida nem sempre representava a realidade. Portanto, a gerenciadora adotou a premissa de que todas as principais dimensões do ponto comercial deveriam ser checadas. Isso ocorreu de forma satisfatória, apesar de ter gerado **grande movimentação logística** das equipes para checar e corrigir as informações o que impactou, parcialmente, os resultados finais.
- 4) Uma das grandes vantagens de se ter utilizado os serviços da gerenciadora foi a **contribuição para racionalização das atividades** de execução do projeto que por si só já foi ousado. Durante a fase de projeto e avaliação dos pontos comerciais, pôde ser despendido mais tempo, mesmo que este no

contexto geral ainda fosse pequeno, para selecionar melhores processos construtivos, uso ou não de pré-fabricados, logística de execução, pesquisa de soluções tecnológicas pertinentes.

Este esforço de troca de informações e conhecimentos esteve disponível ao contratante em todas as fases da obra através de sistema de **gerenciamento de projetos com software específico**, como visto no capítulo anterior. Este fato agregou valor considerável na conquista de resultados.

- 5) No que diz respeito ao **gerenciamento de contratos**, o processo de desenvolvimento do conjunto do empreendimento solicita seleção, mobilização e utilização de um grande número de consultores, projetistas, construtores e fornecedores. Nessa situação, há necessidade de estrutura compatível com o porte do projeto. Esta deve ser um pouco melhor dimensionada, levando-se em conta as variáveis já apresentadas na análise do capítulo anterior.
- 6) Como sugestão de aprimoramento dos processos, podemos apontar, dentro de um sistema de gestão integrada, um **procedimento de gestão para empresas subcontratadas** disposto no **Anexo XIII**.
- 7) Também como forma de aprimoramento dos processos, sugere-se a introdução dos princípios de **racionalização construtiva** aos processos tradicionais. Tais princípios contribuíram para o aumento do nível organizacional dos processos, levando-os à evolução. Este fato é destacado por DIETZ e CUTLER (1971) segundo os quais "métodos tradicionais, quando bem organizados e eficientemente aplicados, muitas vezes ainda oferecem a melhor solução possível para os problemas". A racionalização, por suas características, é uma alternativa mais próxima à realidade da indústria da construção civil que outras intervenções, mais radicais como a industrialização. SABBATINI (1989) apresenta a racionalização construtiva como "ferramenta" da industrialização e define: "racionalização construtiva é um processo composto pelo conjunto de todas as ações que tenham por

objetivo aperfeiçoar o uso de recursos materiais, humanos, organizacionais, energéticos, tecnológicos, temporais e financeiros disponíveis na construção em todas as suas fases".

8) Como forma de melhorar o processo são sugeridas as seguintes ações para **implementação da construtibilidade**:

- Orientação do projeto em execução;
- Comunicação efetiva das informações técnicas;
- Otimização da construção com a geração de técnicas construtivas;
- Recursos efetivos de gerenciamento e normalização;
- Melhoria dos serviços dos subempreiteiros;
- Retorno do construtor ao projetista.

9) O planejamento pode ser entendido, de forma simplificada, como a aplicação de um conjunto de técnicas que racionalizam o uso dos recursos humanos, materiais e financeiros e aperfeiçoam os resultados esperados. O planejamento possibilitou perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturar o trâmite adequado permitindo a definição das ações mais apropriadas para a elaboração dos projetos.

10) Sugestão Implantação de gerenciamento de riscos: trata-se de um procedimento baseado no Processo de Planejamento do Gerenciamento de Riscos – PMBoK 2004. Questões a serem discutidas e implantadas na gerenciadora com o objetivo de racionalizar os processos:

1. Fatores ambientais relacionados ao projeto:

Quais são suas atitudes e tolerâncias em relação aos riscos do projeto?

2. Ativos de processos organizacionais pertinentes:

Qual a experiência em relação aos estudos sobre riscos? Conhece algum tipo de abordagem que já tenha sido definida em alguma ocasião e que possa ser utilizada, agora, neste Plano Gerencial?

3. Declaração de Escopo de Projeto

O que mais pode faltar no projeto? Quais são os “*deliverables*” mais importantes de seu escopo? Verifique o escopo do projeto e determine se ainda não precisa alterá-lo para alinhá-lo melhor a seus objetivos e resultados esperados?

4. Plano de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto é a consolidação de todos os princípios necessários para se gerenciar adequadamente o projeto. São eles: Registro de Alterações, Definição da Equipe do Projeto, Escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e seu Dicionário, Cronograma, Orçamento, Plano de Gerenciamento das Comunicações, Lista de Verificação da Qualidade e o Plano de Gerenciamento de Pessoal.

Sugestões para elaborar um Plano de Gerenciamento de Riscos

1. Identificação

É preciso identificar os riscos, pois estes sempre existem e são inerentes a qualquer projeto. Projetos pioneiros ou com metas desafiadoras trabalham com maior grau de risco. Pelo fato de não se ter certeza absoluta do futuro, todo o processo de planejamento de respostas aos riscos trabalha com certo nível de subjetividade. Identificar os riscos e descrever suas características. O Modelo de Planilha para Identificação de Risco deve conter os seguintes campos: **Nº Descrição do Risco / Causas / Sintomas / Classificação**

Quadro de Categorização de Riscos

As categorias de riscos apresentadas acima podem e devem ser alteradas, substituídas ou acrescentadas de acordo com as particularidades dos projetos específicos.

2. Grade de Metas

Pode-se, ainda, utilizar a **Matriz SWOT** como modelo para elaborar uma grade de metas que irá apresentar dados e permitir uma análise de quais metas do projeto, deve-se PRESERVAR, ELIMINAR, CONSEGUIR ou EVITAR.

3. Critérios

Estabelecer os critérios de aceitação ou aversão de riscos que serão utilizados.

- Estabelecer priorização entre os riscos em função da possibilidade de ocorrência e impacto.
- Transformar possibilidades (conceito) em probabilidade (números).

4. Reflexão no Plano de Ação

Listar todas as metas de projeto expostas em sua Grade e analisar as mudanças que precisa e pretende fazer. Colocá-las sob as seguintes perguntas que geram o Plano de Ação:

| Técnica do 5W2H |
|--------------------------------|
| 1- What/O quê...? |
| 2- Why/Para quê...? |
| 3- When/Quando...? |
| 4- Where/Onde...? |
| 5- Who/Quem...? |
| 6- How/Como...? |
| 7- How much/Quanto (custa)...? |

Tabela 21

4. Análise qualitativa de riscos

- A análise qualitativa de riscos visa priorizar os riscos mais importantes segundo seus prováveis efeitos no processo de mudança e baseia-se na avaliação da possibilidade e do impacto da ocorrência de acordo com a classificação: moderado – alto – baixo.

5. Análise quantitativa de riscos

A análise quantitativa de riscos visa avaliar, numericamente, a probabilidade de um risco ocorrer e sua consequência bem como determina, em termos matemáticos, a possibilidade de o projeto atingir seus objetivos. Produz um cronograma e um orçamento “factível” para o projeto.

A partir do processo de implantação e dos objetivos traçados para os próximos ciclos de evolução e massificação do gerenciamento de projetos na

organização, fica clara a dimensão de valor que a disciplina passa a ocupar na administração da empresa, tomando papel fundamental na priorização e acompanhamento das ações estratégicas e aumento da produtividade.

Também se percebe que este processo de implantação não é trivial. Ele envolve grandes desafios especialmente no trato dos fatores comportamentais do corpo funcional.

Determinante para o sucesso é a estratégia de entregas progressivas, em curtos intervalos de tempo, de forma a demonstrar os benefícios da metodologia o mais cedo possível e, também, sua constante potencialidade de expansão.

Apesar das dificuldades de se precisar a avaliação de riscos, o objetivo principal é indicar o conjunto de prioridades no plano de ação para que se possa tomar as medidas de prevenção de maneira correta e sistemática e, assim, aperfeiçoar os resultados projetados.

5.1 Considerações Finais

Gerenciamento através de metodologia comprovada, equipe competente e atuação sistemática sobre os terceiros envolvidos, a empresa Gerenciadora contratada assegurou os resultados de qualidade, prazos, custos e segurança para o empreendimento definidos pela contratante. Empresa A agrega ao gerenciamento uma ferramenta adicional muito importante que é a possibilidade de atuação incisiva direta sobre a engenharia do processo permitindo identificação de desvios potenciais em uma fase em que são possíveis as soluções técnicas alternativas. Empresa A permitiu à gerenciadora a integração dos métodos construtivos às soluções de engenharia possíveis, evitando problemas de interface Projeto x Obra. Também evitou a ociosidades na equipe de obra através de planejamento integrado. Esta modalidade permitiu à gerenciadora gerenciar, realizar a engenharia, fornecer e montar uma unidade completa com todas as garantias necessárias.

Foi necessário estabelecer de forma clara e precisa os limites de autonomia da Gerenciadora no que diz respeito à organização e gestão dos fornecedores. Foi importante ratificar junto ao Cliente as metas do empreendimento, a fim de que estas estejam claras, bem definidas e compreensíveis. Foi importante promover durante todo o projeto um processo de gestão a vista. A elaboração, junto ao Cliente, do plano de integração da Gerenciadora com a equipe do Cliente e demais pessoas que atuaram junto ao Projeto contribuíram fortemente para o sucesso do projeto.

Sugere-se o estabelecimento de prêmio como compensação financeira pelos resultados alcançados por ser uma forma de motivar a busca por melhores resultados para o empreendimento, além de consolidar a visão de que será estabelecida uma relação de ganha-ganha, baseada em princípios de negociação cooperativa.

“Não somos capazes de ajustar os ventos, mas podemos ajustar as nossas velas.”

Família Schurmann

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CORNICK, T. **Quality management model for building projects: a developed Research model in practice**. In: CIB TRIENNIAL CONGRESS, 11, Paris, 1989. Quality for building users throughout the world. s.l., CIB, 1989. v.2, t.3, p.249-64.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração: teoria, processo e prática**. Elsevier, 2007 4ed.
- DIETZ, A.G.H.; CUTLER, L.S., ed. **Industrialized building systems for housing**. Cambridge, MIT Press, 1971.
- ESPINOLA, Eduardo Maximo; PINTO, Américo, **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008, Project Management Institute – Chapters Brasileiros**, Região 13 (Brasil), 107, 117, 120, P.2008.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GRIFFITH, A. **The influence of task dependence upon the method and sequence of construction operations**. In: CIB TRIENNIAL CONGRESS, 10., Washington, 1986. Advancing building technology: proceedings. s.l., CIB, 1986. v.8, p.3495-3503.
- HOWEL, G. What is *Lean Construction*? In: **SEVENTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION**, Proceeding, Berkeley, 1999.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Ed Bookman, (1997).
- KOSKELA, L. **Application of the New Production Philosophy to Construction**. Technical Report 72. Center for Integrated facility engineering, Stanford University, CA, 1992.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, , 1992, p.137
- PAJARES, Fernando Roncal. **Seminário Gestão Contemporânea de Negócios**. Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa Pós-Graduação
- SABBATINI, F. H. **Desenvolvimento de métodos, processos e sistemas construtivos: formulação e aplicação de uma metodologia**. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer uma monografia na prática**. 12 ed. Rio de Janeiro: FGV, 152pag. 2006.

SOUZA, Ana Lúcia Rocha de; MELHADO, Silvio Burratino, **Projeto e Execução de Lajes Racionalizadas de CA - Col. Primeiros Passos da Qualidade**, Ed. O nome da rosa, 2002.

Yin R K **Case Study Research: Design and Methods**. 3th Ed. (Applied Social Research Methods). 3 Ed. Thousand Oaks, USA: Sage Publications, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre, Bookman, 2001. 205p.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza: tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste**. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1998, 306p.

Sites da Internet consultados

http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=7315438&Todos=1, (acesso em junho de 2008)

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/gerenciando-mudancas-em-projetos-de-vida-1911/artigo>, (acesso em abril de 2010)

<http://blogvaidireto.com/2007/10/25/credito-mantem-forte-ritmo-de-crescimento/> (acesso em junho de 2008)

<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2007/09/ri200709b2p.pdf>, (acesso junho de 2008)

http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=7315438&Todos=1, (acesso em junho de 2008)

http://pt.wikipedia.org/wiki/_Luiza (acesso em fevereiro/2010)

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0857/negocios/m0078722.html> (acesso fevereiro/2010)

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0855/financas/m0078597.html> (acesso fevereiro/2010)

<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/-luiza-investe-marketing-dia-maes-347830.shtml> (acesso fevereiro/2010)

<http://www2.ufpa.br/rcientifica/cabecalho.php?conteudo=22.1> (acesso fevereiro/2010)

http://www.varejista.com.br/novo_site/print.asp?id=1753 (acesso em 09/02/2010)

http://www.administradores.com.br/noticias/tendencias_e_consolidacoes_do_varejo(a
cesso em 09/02/2010).

<http://www.construcaoenxuta.com.br/>(acesso em 11/02/2010)

[http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1665:tenden
cias-e-consolidacoes-do-varejo-mundial&catid=50:demais&Itemid=331](http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1665:tendencias-e-consolidacoes-do-varejo-mundial&catid=50:demais&Itemid=331)(acesso em
09/02/2010)

<http://www.postx.com.br/socialnews/?p=1114>(acesso em 11/02/2010)

[http://alfredopassos.wordpress.com/2008/06/02/comercio-varejista-cresce-52-em-
abril-apura-fecomercio/](http://alfredopassos.wordpress.com/2008/06/02/comercio-varejista-cresce-52-em-abril-apura-fecomercio/)(acesso 02-06-08)

<http://www.engineering.com.br/areas.php>;(acessado em 01-08010)

PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS

Época Negócios, edição de março de 2009 (especial de aniversário), p. 74

Revista Época, n. 588, 24 de agosto de 2009

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI,pag.107

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI,pag.117

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 PMI,pag.120

APÊNDICE – BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

NOCERA, Rosaldo de Jesus, **MS Project - Planejamento de obras Comerciais**,
Santo Andre-SP, Editora do autor, 205 pag.(2006).

NOCERA, Rosaldo de Jesus, **Como obter altos lucros com construções**, Santo
Andre-SP, Editora do autor, 395 pag.(2005).

NOCERA, Rosaldo de Jesus, **Planejamento e Controle de Obras com MS Project
2003**, Santo Andre-SP, Editora do autor, 311 pag.(2005).

JUNIOR, Alberto Casado Lordsleen, **Execução e inspeção de Alvenaria
racionalizada**, Editora O nome da Rosa,104pag.(2007)

BOTELHO, Manoel Henrique Campos, **Quatro Edifícios, Cinco Locais de
Implantação, Vinte Soluções de Fundações**, Editora Edgard Blucher 168
pag.(2007).

CHATERFIELD, Carl S; Johnson, Timothy, **Passo a passo: Microsoft Office Project
2003** Editora: Artmed, 1ª Edição, 552 pag.(2007)

GRAZZIANO, Fco. Paulo, **Projeto e Execução de estruturas de CA**, Editora O nome
da rosa, 160 pag.(2006)

ANEXO I

CADERNO DE ESPECIFICAÇÕES DO CLIENTE

**ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DE SERVIÇOS E MATERIAIS
PARA REFORMAS, AMPLIAÇÕES E CONSTRUÇÕES DAS
LOJAS CONVENCIONAIS DA REDE EMPRESA A.**

1. SERVIÇOS TÉCNICOS

Os projetos de arquitetura, adequações civis, instalações elétricas internas, telefonia interna, segurança, ar condicionado, serão elaborados pela Empresa A, cabendo à Empresa **Contratada** realizar as obras, elaboração e aprovação dos seguintes projetos:

- Arquitetura: Adequar o projeto fornecido pela Empresa A para aprovação junto aos órgãos públicos.
- Combate a incêndio.
- Estrutura.
- Instalações hidrossanitárias.
- Entrada de energia elétrica.
- Entrada de telefonia.

Deverá ser recolhida a ART para todos os projetos e execução dos serviços.

2. SERVIÇOS PRELIMINARES

Fazem parte os seguintes itens:

- Tapumes externos e internos.
- Retiradas de entulho em geral.
- Demolições.
- Instalações provisórias.

3. ATERROS E DESATERROS

Estes serviços estão contemplados no **Projeto de Adequação**.

4. FUNDAÇÃO

De acordo com o projeto elaborado pela contratada.

5. ESTRUTURA

De acordo com o projeto elaborado pela contratada.

6. ALVENARIAS E DIVISÓRIAS

6.1. ALVENARIAS

As alvenarias de tijolos obedecerão às dimensões e aos alinhamentos determinados no **Projeto de Adequação**. As espessuras indicadas referem-se às paredes revestidas admitindo-se uma variação máxima de 2cm em relação às projetadas.

6.3. DIVISÓRIAS EM GESSO ACARTONADO

As divisórias de gesso acartonado serão usadas nas divisões internas da loja onde não pode ser usada alvenaria de tijolos, conforme indicações no projeto de adequação.

As divisórias são de 8cm de espessura, com pé direito até o forro e, quando o teto for de laje de concreto e não tiver forro elas irão até o teto, fixadas no piso e travadas na alvenaria.

Quando a parede curva for gesso acartonado, esta deverá ser reforçada, pois serão instalados suportes para televisão do CFTV.

7.2. DIVISÓRIAS EM MADEIRA “DIVILUX” COM GRADE

As divisórias de madeira (Divilux) serão usadas nos depósitos da loja onde não pode ser usada alvenaria de tijolos, conforme indicações no projeto de adequação.

As divisórias serão na cor areia Jundiá com perfil de alumínio pintado na cor preta. Elas terão 3,5 cm de espessura, com altura até 2m10. Acima desta altura, será complementada com grade de tela de arame galvanizada de malha 1” (uma polegada) e fio 12 até o teto.

As divisórias Divilux e a telha galvanizada não precisarão de pintura. Somente as partes não galvanizadas e os pontos de soldas receberão pintura anti-corrosiva.

Todas as fechaduras deverão ser tipo “cilindro” e as maçanetas tipo “alavanca”, na cor cromada.

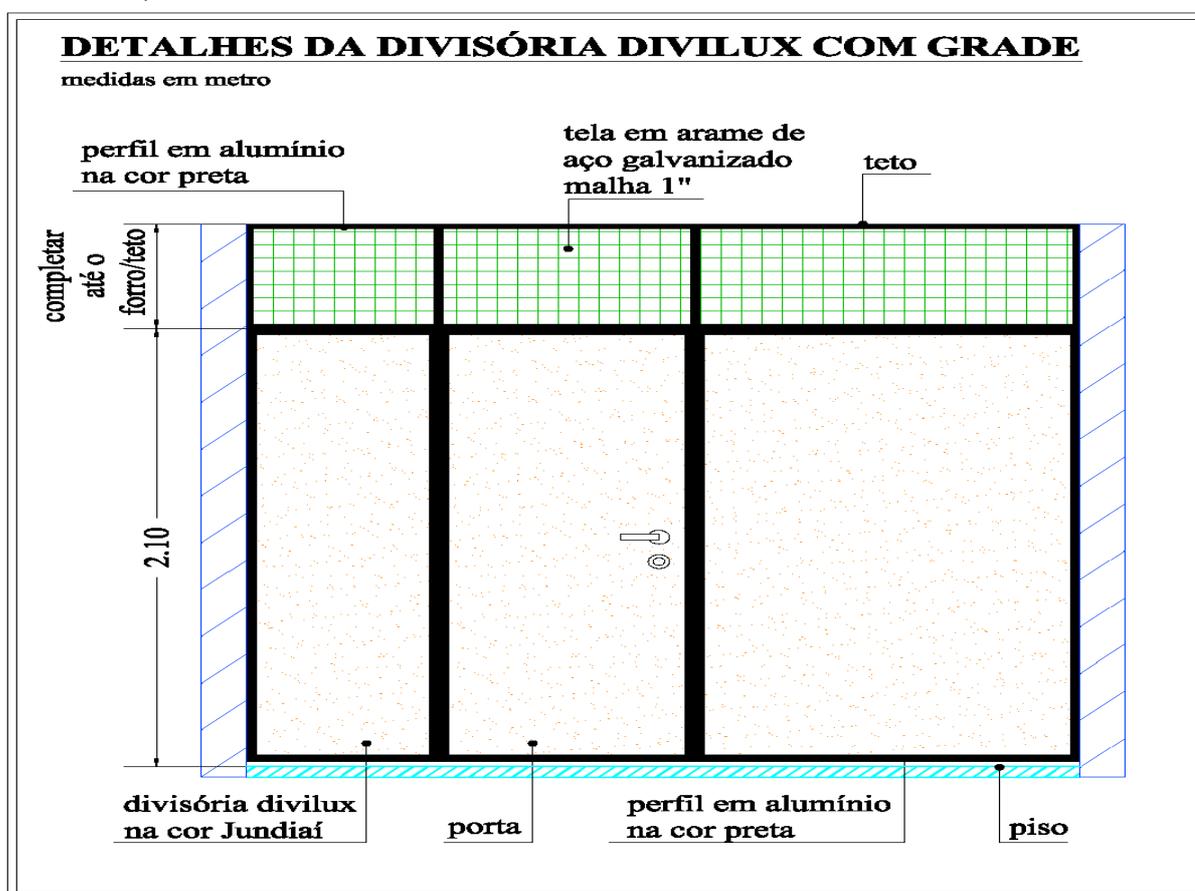


Figura 5 - Detalhe de divisória Divilux

7. REVESTIMENTOS

7.1. ALVENARIAS EXTERNAS

Em todas as faces externas, serão aplicados chapisco, emboço e reboco com argamassa de cimento, cal e areia.

Na fachada principal, conforme indicação no projeto de arquitetura, será aplicado revestimento cerâmico de 10 x 10 cm na cor platina, da Cerâmica Strufaldi ou Lineart. As cerâmicas deverão ser assentadas com argamassa pré-fabricada AC3E, com juntas de 5mm preenchidas com rejunte grafite da Multijuntas ou cinza ártico da Quartzolit, nos encontros dos revestimentos de cerâmicos, não serão necessárias cantoneiras de alumínio.

7.2. ALVENARIAS INTERNAS

Em todas as faces internas, serão aplicados chapisco, emboço e reboco, com argamassa de cimento, cal e areia.

As alvenarias dos sanitários e copa serão revestidas com azulejos 20 x 20 cm na cor branca de primeira qualidade, até altura do teto, com juntas 2mm preenchidas com rejunte branco e, nos encontros de azulejos com azulejos, serão colocadas cantoneiras de alumínio.

8. INSTALAÇÕES HIDRO-SANITÁRIAS

De acordo com o projeto elaborado pela contratada, as louças serão na cor branca, de primeira qualidade, nas seguintes marcas e modelos: Deca, linha Ravena; Incepa, linha Ibis ou Calipso.

Os metais serão cromados de primeira qualidade nas seguintes marcas e modelos: Deca, linha C-50; Docol, linha C-50; Perflex, linha C-50; Forusi, linha C-50.

Válvula de descarga com registro, canopla pintada, de primeira qualidade, nas marcas: Deca ou Docol.

8.1. COPA DE FUNCIONÁRIOS E TANQUE

A pia da copa será em granito com cuba de aço inox nas seguintes dimensões 120 x 60 centímetros, assentada sobre alvenaria revestida com azulejos.

O tanque será grande de louça com coluna. Caso o tanque não tenha coluna, deverá ser assentado sobre alvenaria revestida com azulejos. Se o tanque estiver na área externa, a alvenaria deverá ser revestida com duas fileiras de azulejo acima de sua borda superior para facilitar a limpeza. Deverá ser prevista uma torneira abaixo do tanque.

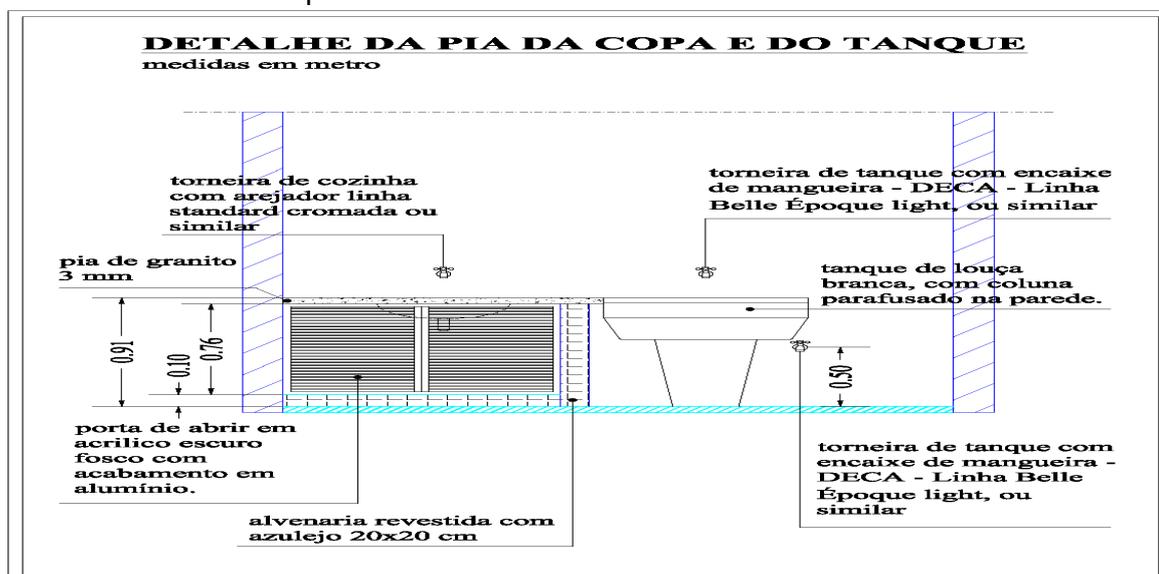


Figura 6 - Detalhe da pia da Copa

8.2. SANITÁRIOS ACESSÍVEIS

Todos os sanitários acessíveis devem obedecer aos parâmetros da norma ABNT NBR 9050:2004 no que se refere à instalação de bacia sanitária, lavatório, acessórios e barras de apoio, além das áreas de circulação, transferência, aproximação e alcance.

8.2.1. Barras de apoio

Todas as barras de apoio utilizadas em sanitários devem suportar a resistência a um esforço mínimo de 1,5 kN em qualquer sentido, ter diâmetro entre 3cm e 4,5cm. Devem estar, firmemente, fixadas em paredes ou divisórias a uma distância mínima, destas, de 4cm da face interna da barra. Suas extremidades devem estar fixadas ou justapostas nas paredes ou ter desenvolvimento contínuo até o ponto de fixação com formato recurvado. Quando necessários, os suportes intermediários de fixação devem estar sob a área de empunhadura, garantindo a continuidade de deslocamento das mãos (ver figura abaixo). O comprimento e a altura de fixação são determinados em função de sua utilização.

Quando executadas em material metálico, as barras de apoio e seus elementos de fixação e instalação devem ser de material resistente à corrosão e com aderência, conforme ABNT NBR 10283 e ABNT NBR 11003.

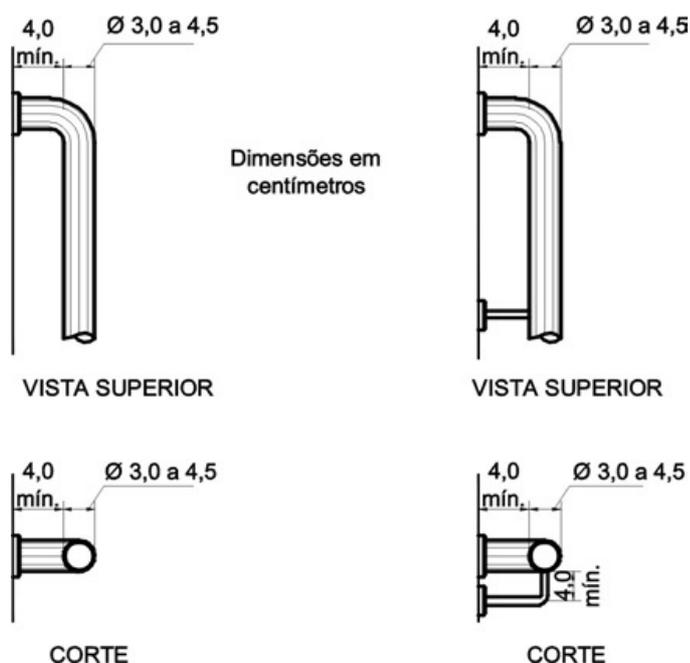


Figura 7: Detalhe das barras de apoio

8.2.2. Localização das barras de apoio

A localização das barras de apoio deve atender às seguintes condições:

a) Junto às bacias sanitárias, na lateral e no fundo, devem ser colocadas barras horizontais para apoio e transferência, com comprimento mínimo de 0,80m, a 0,75m de altura do piso acabado (medidos pelo eixo de fixação). A distância entre o eixo da bacia e a face da barra lateral ao vaso deve ser de 0,40m, estando esta posicionada a uma distância mínima de 0,50m da borda frontal da bacia. A barra da parede do fundo deve estar a uma distância máxima de 0,11m da sua face externa à parede e estender-se no mínimo 0,30m além do eixo da bacia, em direção à parede lateral, conforme figura abaixo.

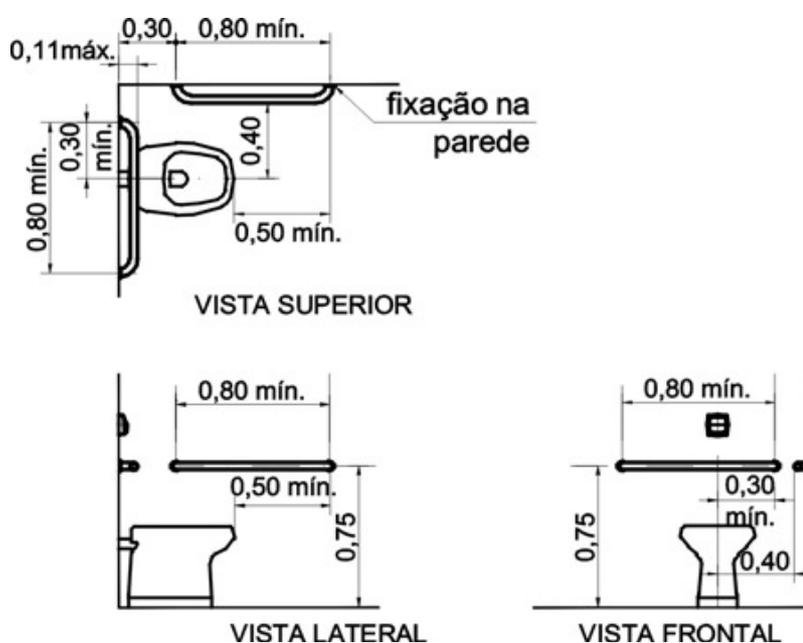


Figura 8: Bacia sanitária – Barras de apoio lateral e de fundo

b) Na impossibilidade de instalação de barras nas paredes laterais, são admitidas barras laterais articuladas ou fixas (com fixação na parede do fundo), desde que sejam observados os parâmetros de segurança e dimensionamento estabelecidos conforme figura 01 e que estas e seus apoios não interfiram na área de giro e transferência. A distância entre esta barra e o eixo da bacia deve ser de 0,40m, sendo que sua extremidade deve estar a uma distância mínima de 0,20m da borda frontal da bacia, conforme figura abaixo.

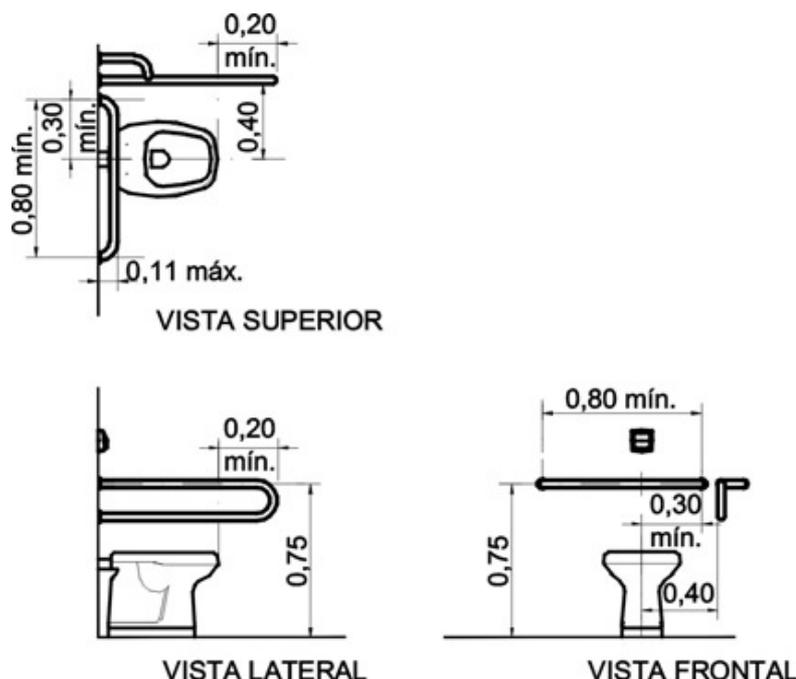


Figura 9:

Bacia sanitária – exemplo de barra de apoio lateral com fixação na parede do fundo

c) No caso de bacias com caixa acoplada, deve-se garantir a instalação da barra na parede do fundo, de forma a se evitar que a caixa seja utilizada como apoio. A distância mínima entre a face inferior da barra e a tampa da caixa acoplada deve ser de 0,15m, conforme figura abaixo.



Figura 10: Bacia sanitária com caixa acoplada

8.2.3. Altura da instalação

As bacias sanitárias devem estar a uma altura entre 0,43m e 0,45m do piso acabado, medidas a partir da borda superior, sem assento. Com assento, esta altura deve ser de no máximo 0,46m, conforme figura abaixo.

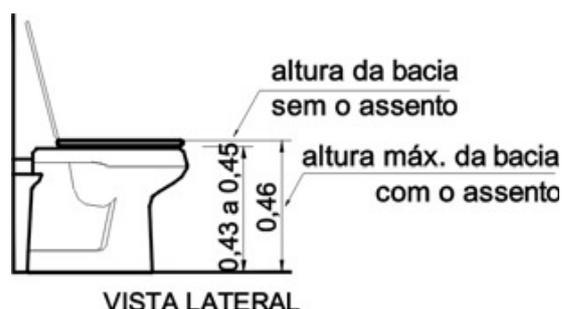


Figura 11: Adequação de altura da bacia sanitária alongada

Quando a bacia tiver altura inferior à estipulada acima, deve ser ajustada em uma das seguintes formas:

- a) Instalação de sóculo na base da bacia, devendo acompanhar a projeção da base da bacia não ultrapassando em 0,05m o seu contorno, conforme figura abaixo.

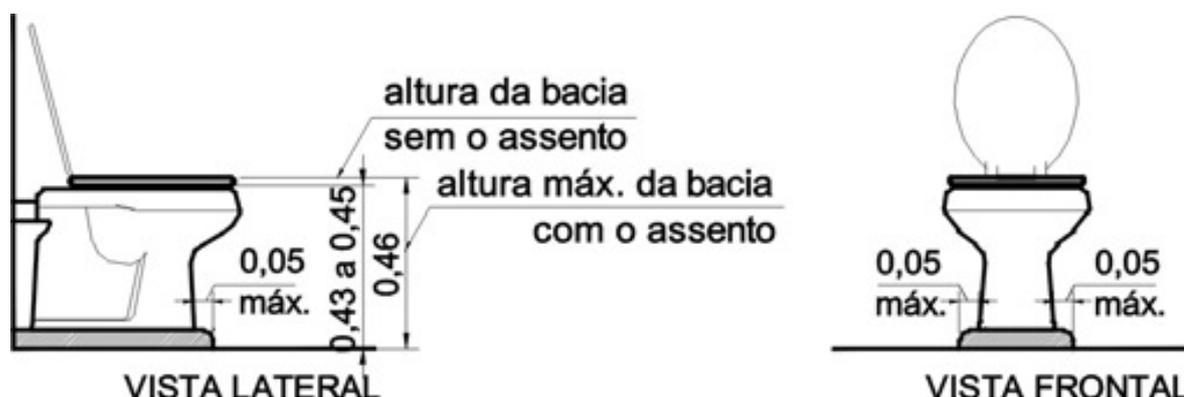


Figura 12: Adequação de altura da bacia sanitária alongada

- b) Será utilizado o vaso sanitário DECA VOGUE PLUS, linha conforto, gelo 17 – ref. 1013231.

8.2.4. Acionamento de descarga

O acionamento da descarga deve estar a uma altura de 1,00m, de seu eixo ao piso acabado e ser, preferencialmente, do tipo alavanca ou com mecanismos automáticos, conforme figura abaixo. Recomenda-se que a força de acionamento humano seja inferior a 23 N.



Figura 13: Altura de acionamento da descarga

8.2.5. Boxe para a bacia sanitária acessível

Os boxes para bacia sanitária devem garantir as áreas para transferências diagonal, lateral e perpendicular bem como área de manobra para rotação de 180°, conforme figura abaixo.

Quando houver mais de um boxe acessível, as bacias sanitárias, áreas de transferências e barras de apoio devem estar posicionadas em lados diferentes, contemplando todas as formas de transferências para a bacia.

Todas as dimensões estão especificadas no **Projeto de Adequação**.

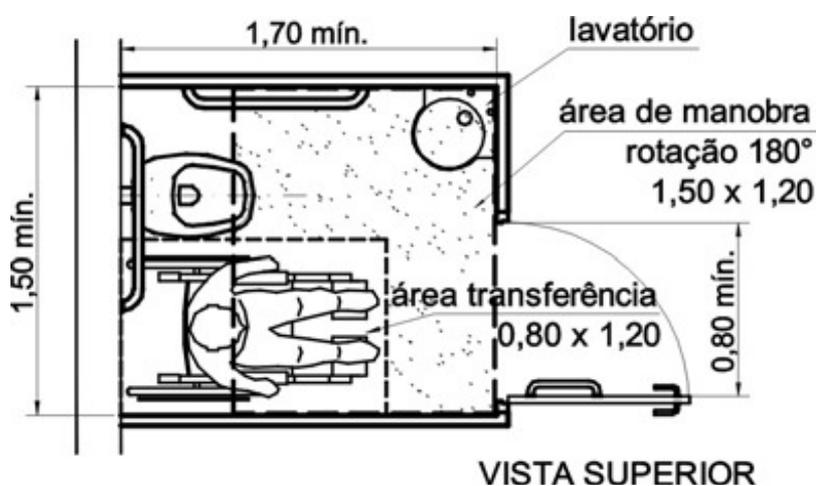


Figura 14: Exemplo de Boxe para bacia sanitária – transferência lateral

A porta do box acessível deverá ser em alumínio tipo veneziana, com puxador horizontal associado à maçaneta tipo alavanca. Este puxador deverá estar localizado a uma distância de 10cm da face onde se encontra a dobradiça e com comprimento igual à metade da largura da porta, conforme figura abaixo.

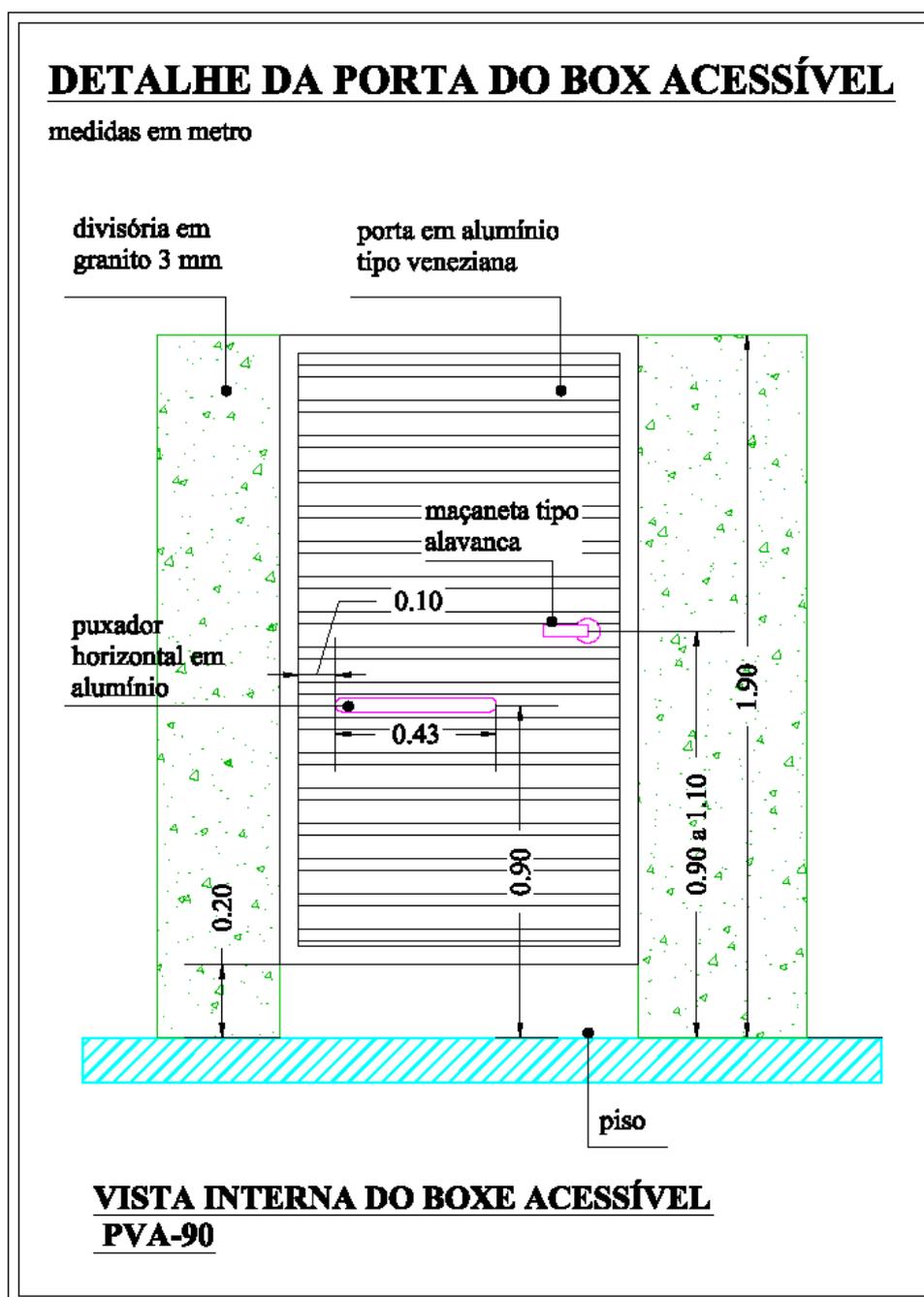


Figura 15: Detalhe porta Box WC

A porta do boxe não acessível será do mesmo material descrito no desenho acima, porém não haverá necessidade do puxador. As dimensões estão no **Projeto de Adequação**.

Deve ser instalada ducha higiênica dotada de registro de pressão para regulagem da vazão ao lado de todas as bacias sanitárias.

8.2.6. Lavatório

Os lavatórios devem ser suspensos, sendo que a borda superior deve estar a uma altura de 0,78m a 0,80m do piso acabado, respeitando uma altura livre mínima

de 0,73m na parte inferior frontal. O sifão e a tubulação devem estar situados, no mínimo, a 0,25m da face externa frontal e ter dispositivo de proteção do tipo coluna suspensa ou similar. Não será permitida a utilização de colunas até o piso ou gabinetes. Sob os lavatórios, não deve haver elementos com superfícies cortantes ou abrasivas.

As torneiras de lavatórios devem ser acionadas por alavanca, sensor eletrônico ou dispositivo equivalente. O comando da torneira deve estar, no máximo, a 0,50m da face externa frontal do lavatório.

Devem ser instaladas barras de apoio junto ao lavatório, na altura do mesmo. No caso de lavatórios embutidos em bancadas, devem ser instaladas barras de apoio nas paredes laterais aos lavatórios das extremidades, conforme figuras abaixo.

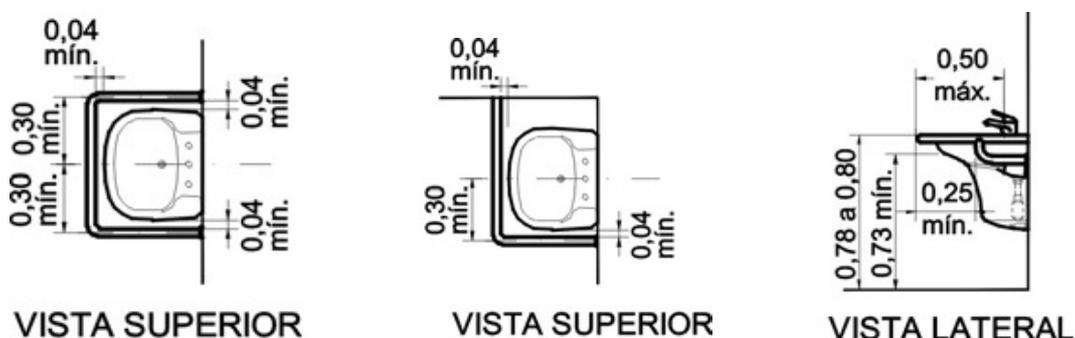


Figura 16: Exemplo de instalação de barras junto ao lavatório

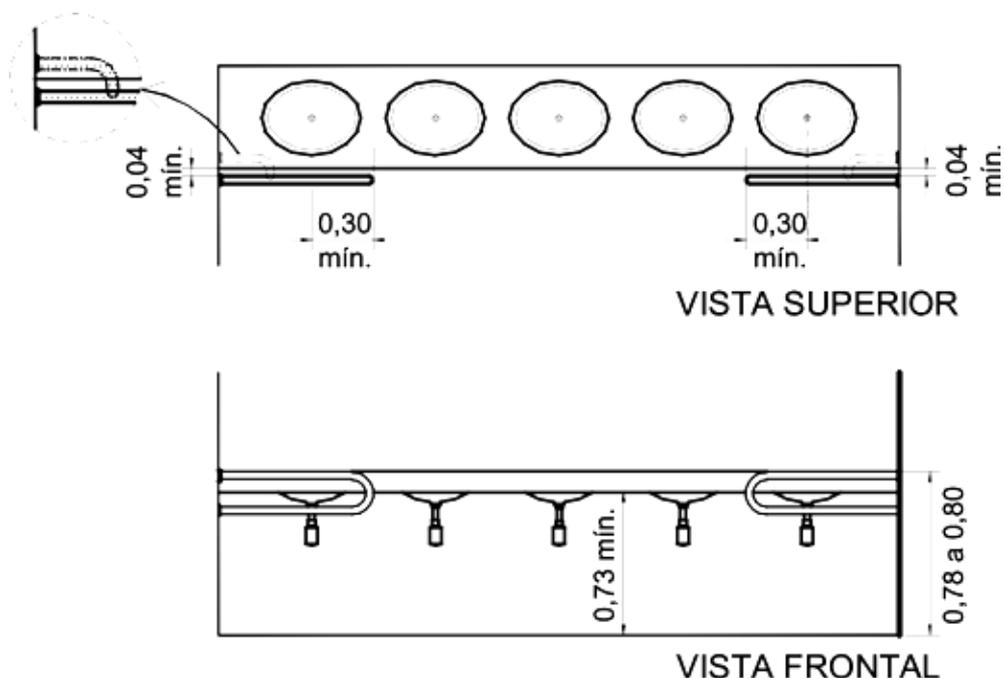


Figura 17: Exemplo de lavatórios embutidos em bancadas

8.2.7. Acessórios para sanitários

Os acessórios para sanitários tais como cabides, saboneteiras e toalheiros devem ter sua área de utilização dentro da faixa de alcance confortável, conforme figura abaixo.

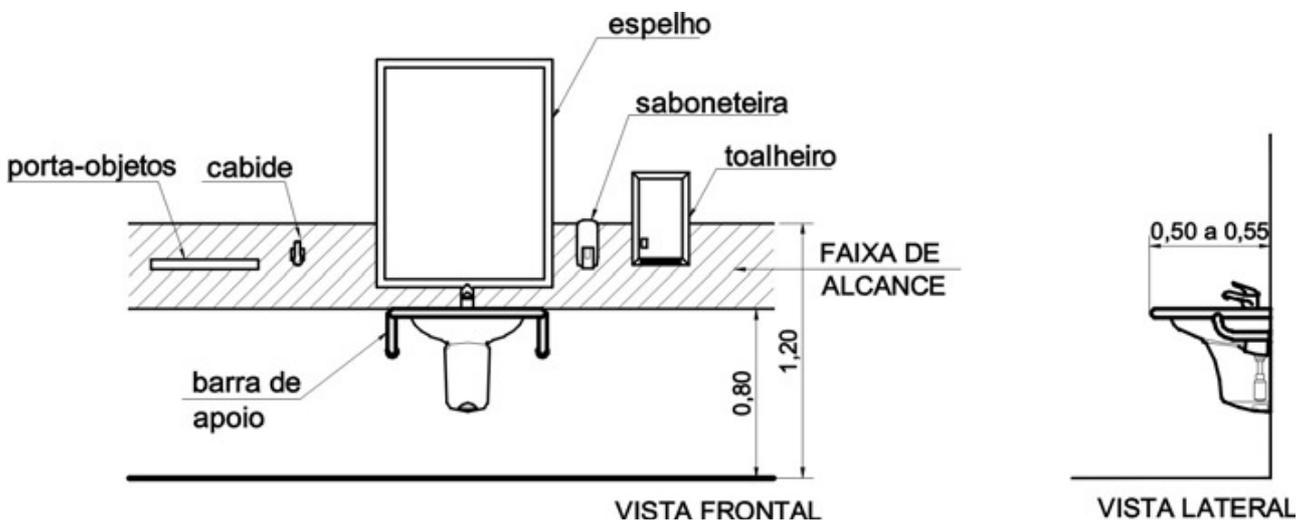


Figura 18: Exemplo de acessórios junto ao lavatório

8.2.8. Espelhos

A altura de instalação dos espelhos deve atender às seguintes condições:

- Quando o espelho for instalado em posição vertical, a altura da borda inferior deve ser de, no máximo, 0,90m e a borda superior de, no mínimo, 1,80m do piso acabado, conforme figura **a**.
- Quando o espelho for inclinado em 10° em relação ao plano vertical, a altura da borda inferior deve ser de, no máximo, 1,10m do piso acabado, conforme figura **b**.

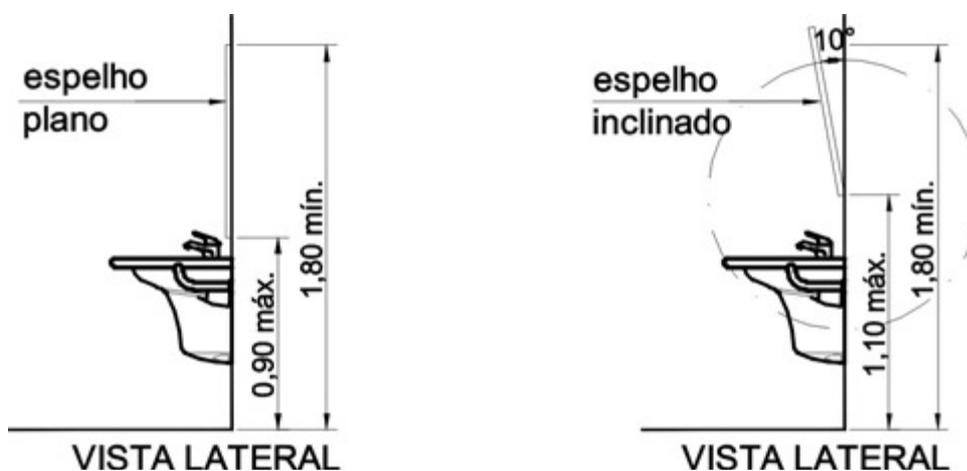


Figura **a**

Figura **b**

Figura 19: Exemplo da instalação dos espelhos

8.2.9. Papeleiras

As papeleiras serão do tipo de rolo, na cor branca, para papel higiênico de 300m e devem estar alinhadas com a borda frontal da bacia. O acesso ao papel deve estar entre 1,00m e 1,20m do piso acabado, conforme figura abaixo.

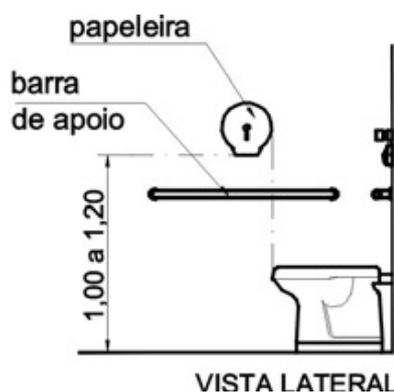


Figura 20: Exemplo de instalação da papeleira

8.2.10. Cabide

Deve ser instalado cabide nos boxes das bacias sanitárias, a uma altura entre 0,80m a 1,20m do piso acabado. Recomenda-se que não seja instalado atrás de portas e que não crie saliência pontiaguda.

8.3. FRALDÁRIO

Todo fraldário deverá ser em granito de 3 mm de espessura, com borda e canto arredondados e polidos na face superior e bordas, na cor cinza andorinha ou granito mais usado na região da obra. A fixação será embutida na alvenaria com reforço com grapa de ferro na face inferior. Especificações conforme metragem abaixo.

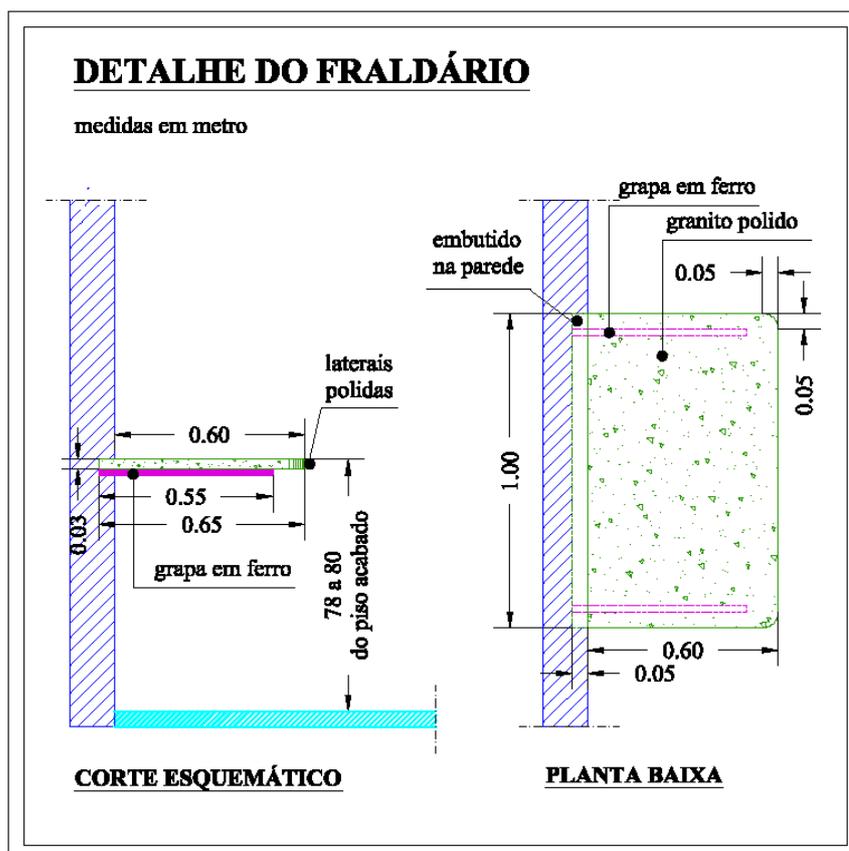


Figura 21: Detalhe de fraldário

9. ESQUADRIAS DE MADEIRA

Serão de madeira de lei de primeira qualidade os batentes, guarnições e portas lisas.

As portas de madeira que serão voltadas para o salão de vendas, sanitários e copa deverão revestidas, nas 2 faces, com fórmica texturizada, na cor platina, quando as mesmas ficarem entre as paredes de cor gelo. As portas que ficarem entre as paredes de cor 2148 ou 7973 (azul escuro) terão a fórmica texturizada na cor azul mineral.

As ferragens serão de primeira qualidade. As dobradiças serão de ferro zincado de 3-1/2 " x 3"; as fechaduras serão do tipo tarjeta para os sanitários e, para as demais dependências, serão do tipo cilindro. Todas as maçanetas serão do tipo alavanca e cromadas.

As portas da sala técnica, dos sanitários, da copa dos funcionários e *halls* de depósitos deverão ter molas da marca Dorma.

9.1. PORTA DA SALA TÉCNICA

A porta da sala técnica deverá ser reforçada, com "olho mágico" e fechadura tipo HDL, conforme detalhe abaixo.

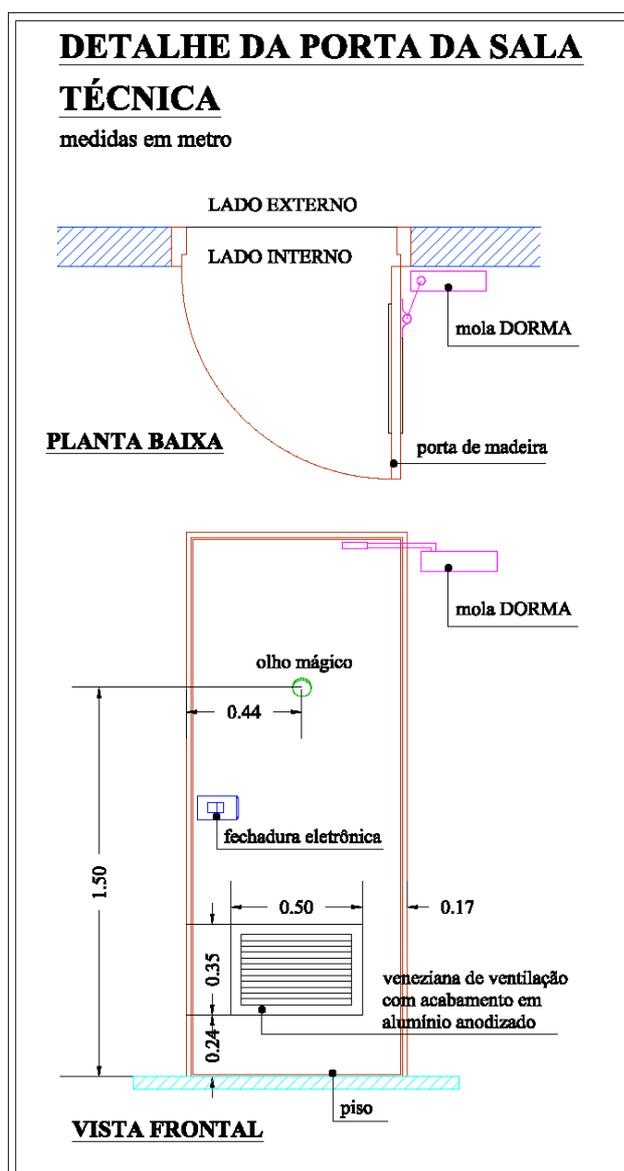


Figura 22: detalhe porta sala técnica

10. ESQUADRIAS METÁLICAS E SERRALHERIA

10.1. VITRÔS BASCULANTES

Os vitrôs e cantoneira para os sanitários e copa serão de ferro perfilado T.

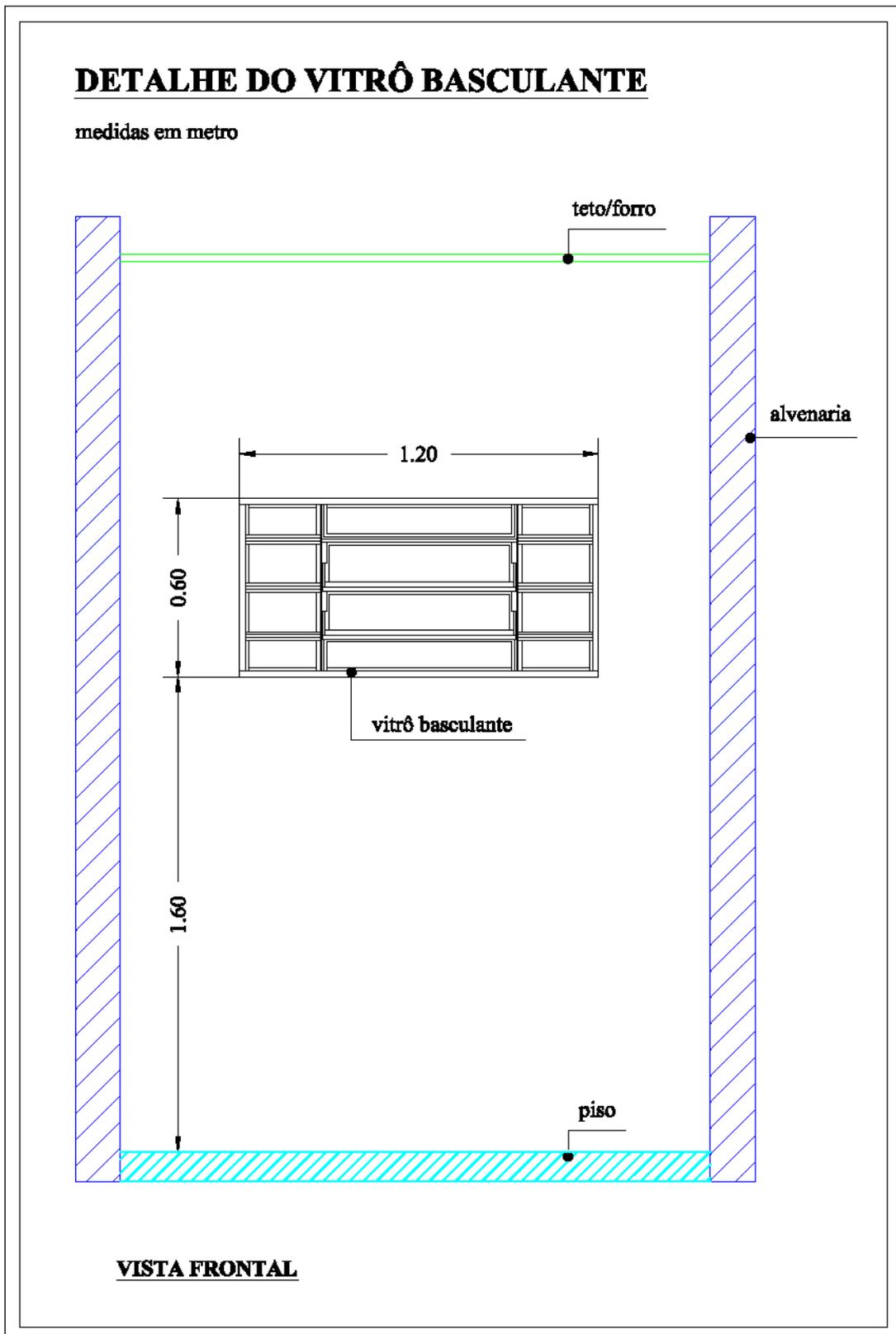


Figura 23: Detalhe vitrô

10.2. GRADES DE PROTEÇÃO

As grades de proteção para os vitrôs serão em ferro redondo de $\frac{1}{2}$ " (polegada) distanciados a cada 10 centímetros e chumbados na alvenaria.

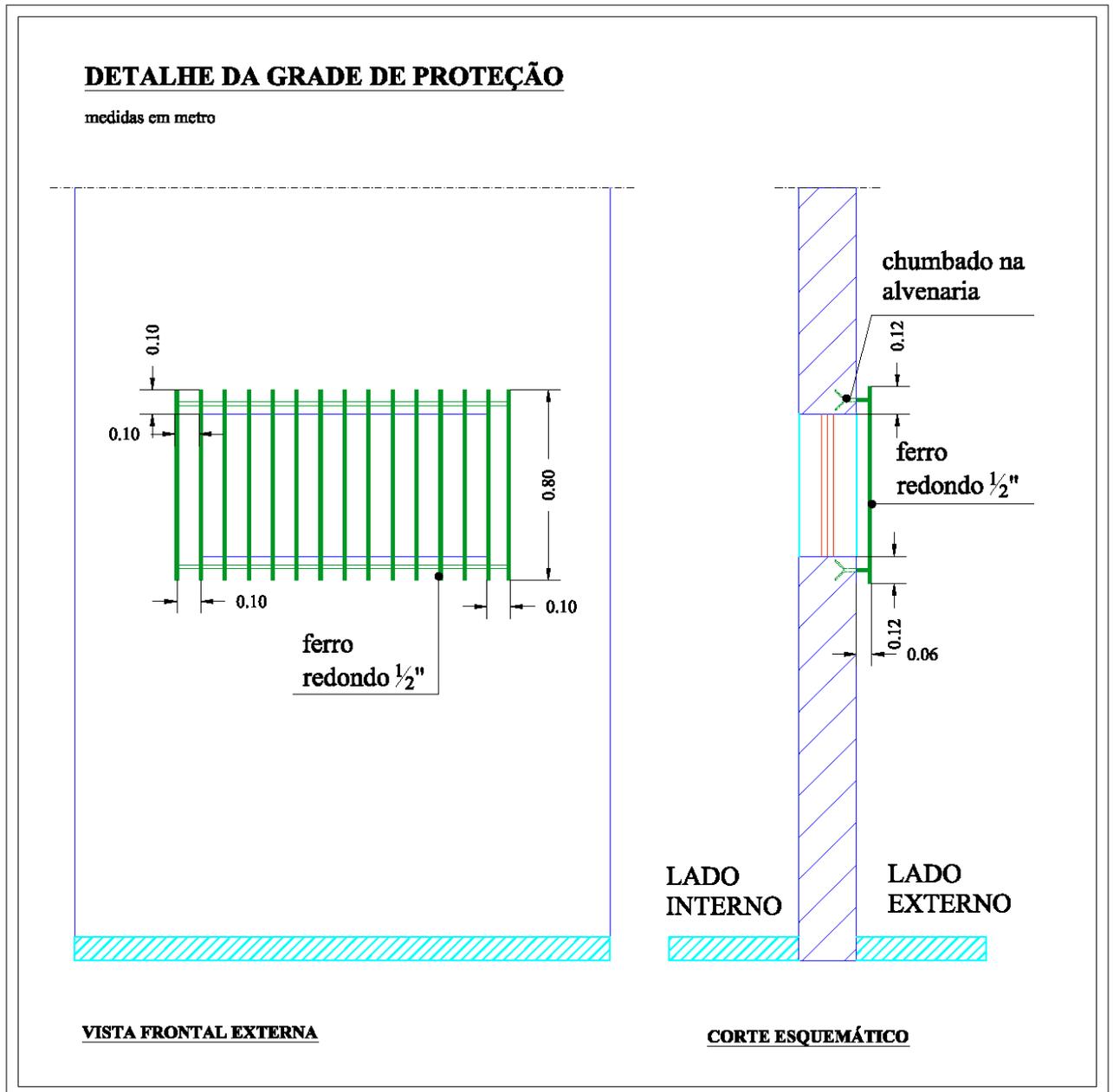


Figura 24: Detalhe de grade de proteção

10.3. VENEZIANA FIXA DE VENTILAÇÃO

Veneziana fixa de ventilação permanente em ferro para os depósitos conforme projeto de adequação.

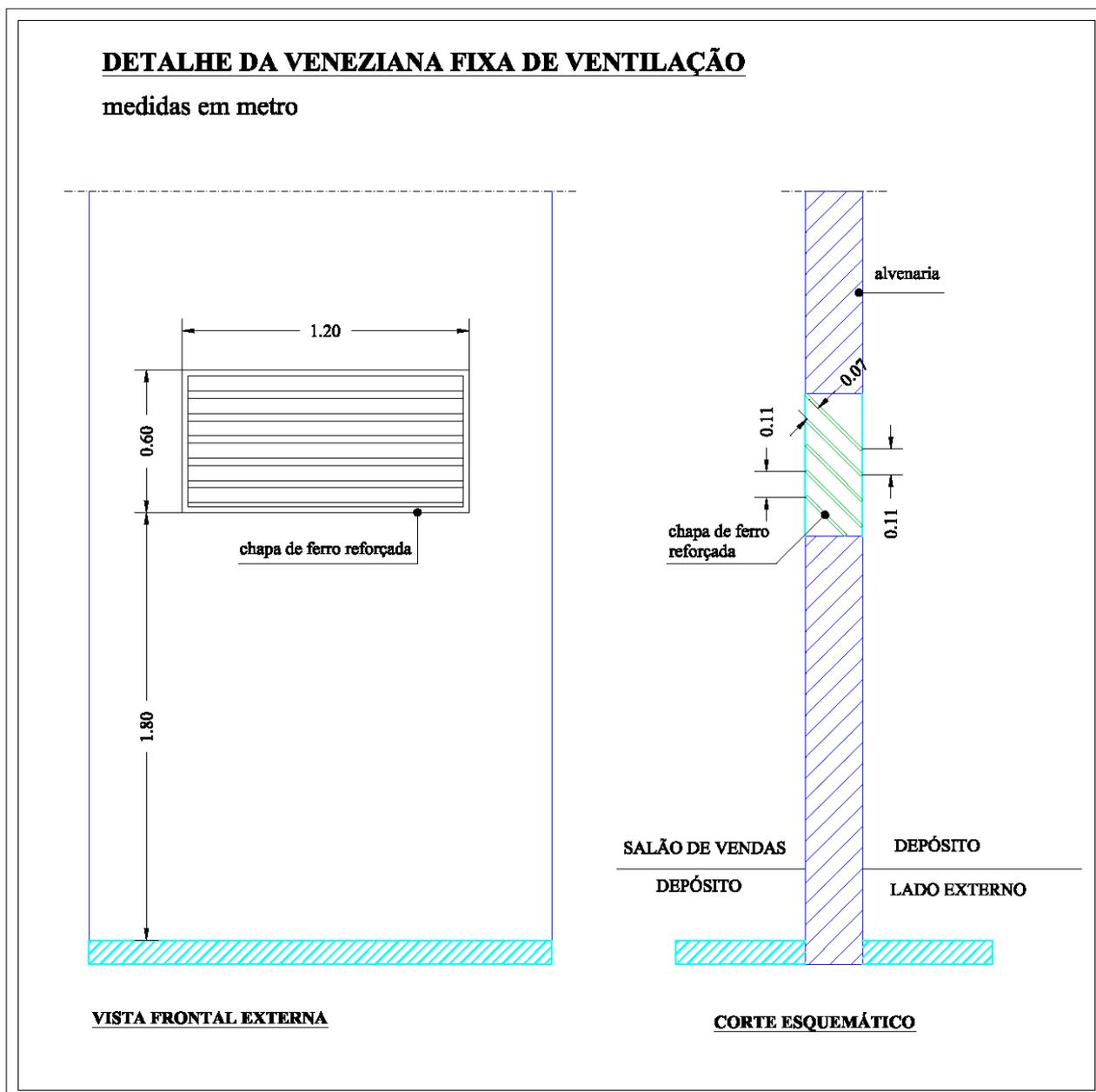


Figura 25: Detalhe de veneziana de ventilação

10.4. GRADE DE PROTEÇÃO

Nos depósitos de alto risco, depósito de celular e sala técnica, deverá ser colocada uma grade de segurança em ferro de 3/8", malha 20x20cm soldada entre o telhado e o forro e chumbado na alvenaria quando não houver laje.

10.5. PORTAS DE ENROLAR

As portas de enrolar serão de ferro com aletas fechadas com molas que dêem suficiente leveza ao abaixar e levantar a porta. Deverão ter travas laterais e cadeados de piso, todos com chave tetra. A portinha de entrada, nestas portas, deverá ser de 0,60 x 1,50m, com duas fechaduras tetra.

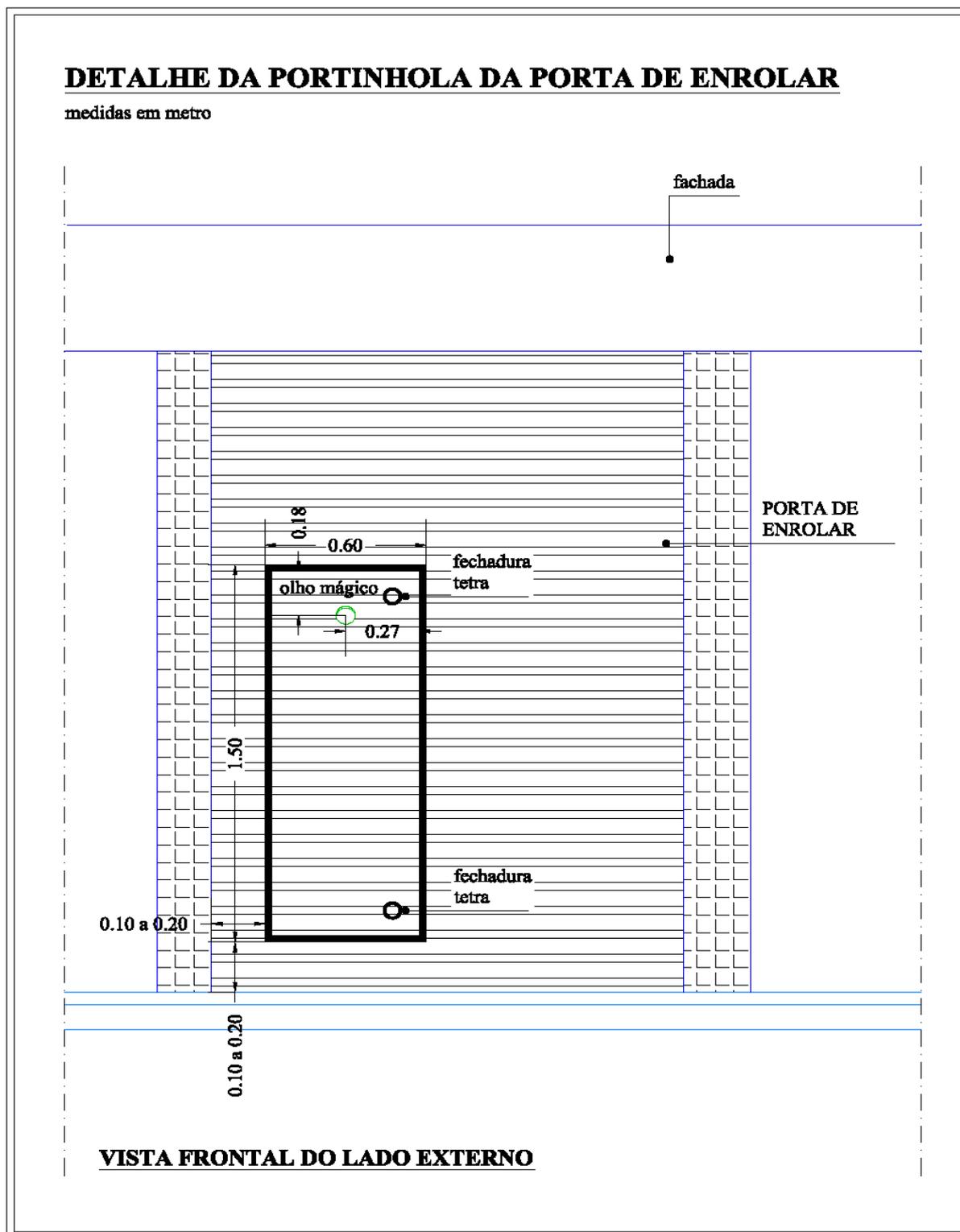


Figura 26: Detalhe de porta de enrolar

10.6. COBRE ROLO

Sobre as portas de enrolar, será executada uma estrutura de ferro metalon e chapa de aço liso e portinholas com dobradiças e trincos para esconder o rolo da porta. Seu fechamento será em gesso acartonado.

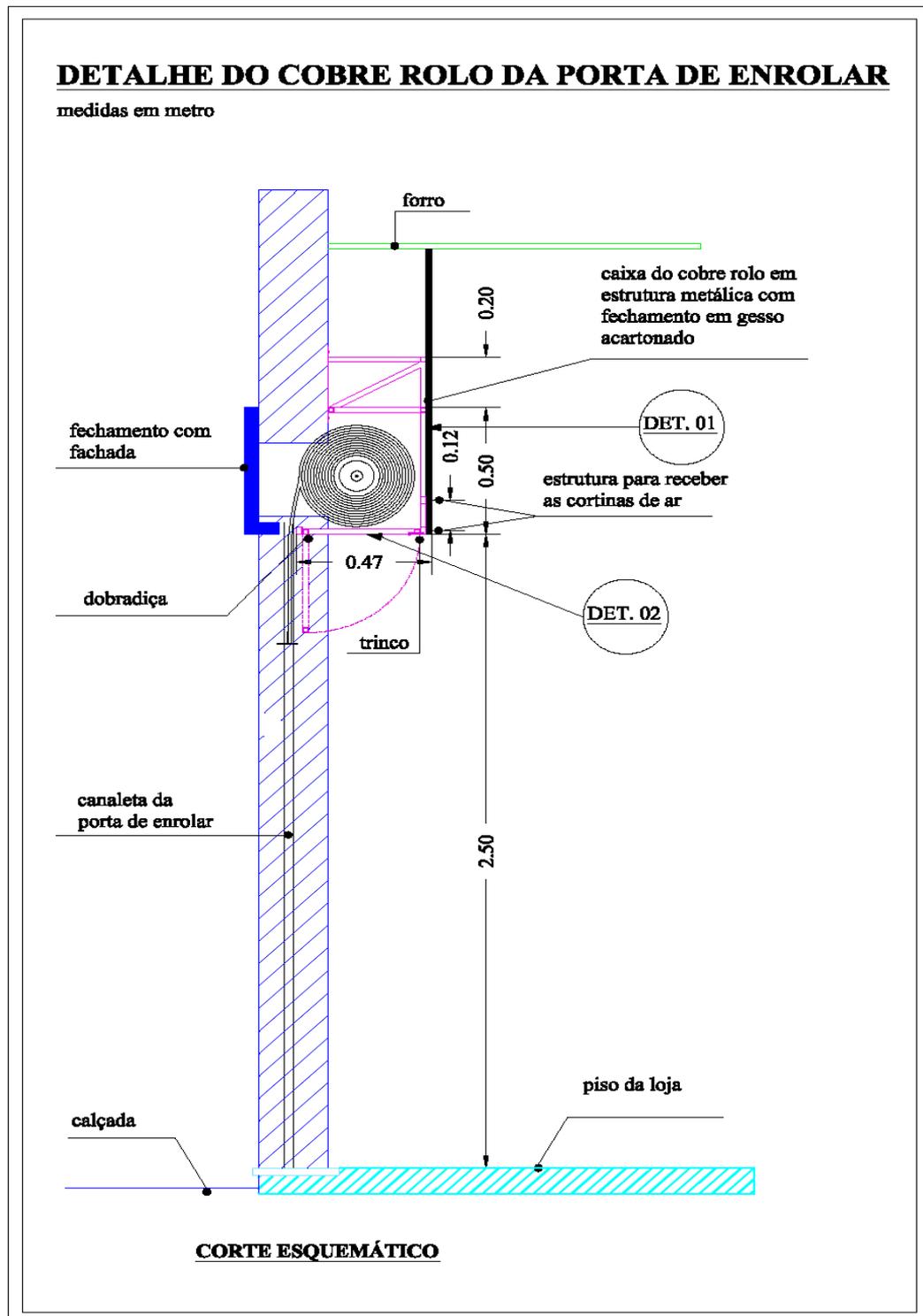


Figura 27: Detalhe de cobre rolo 1

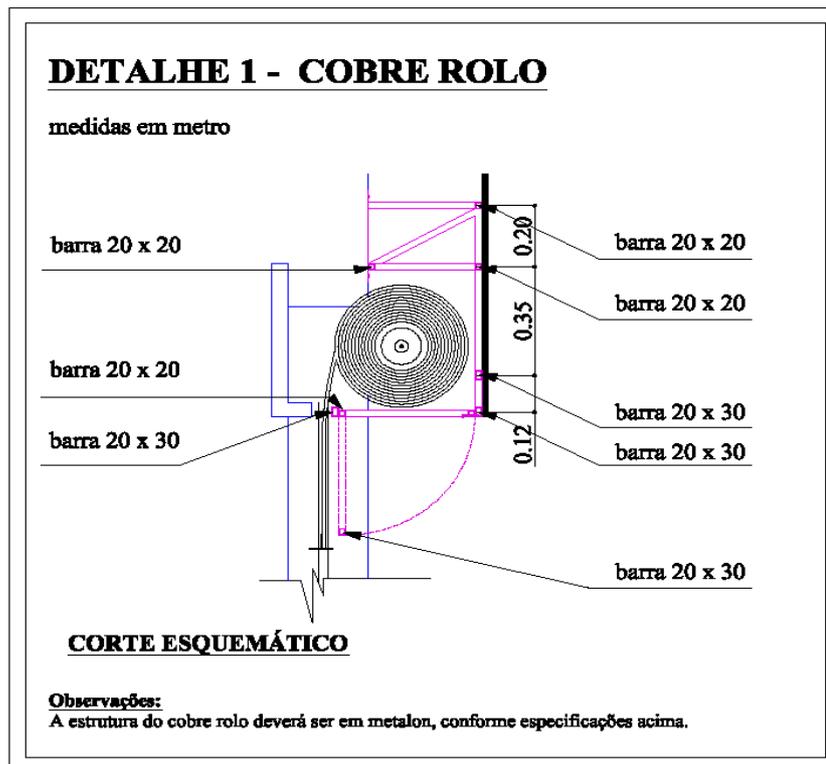


Figura 28: Detalhe de cobre rolo 2

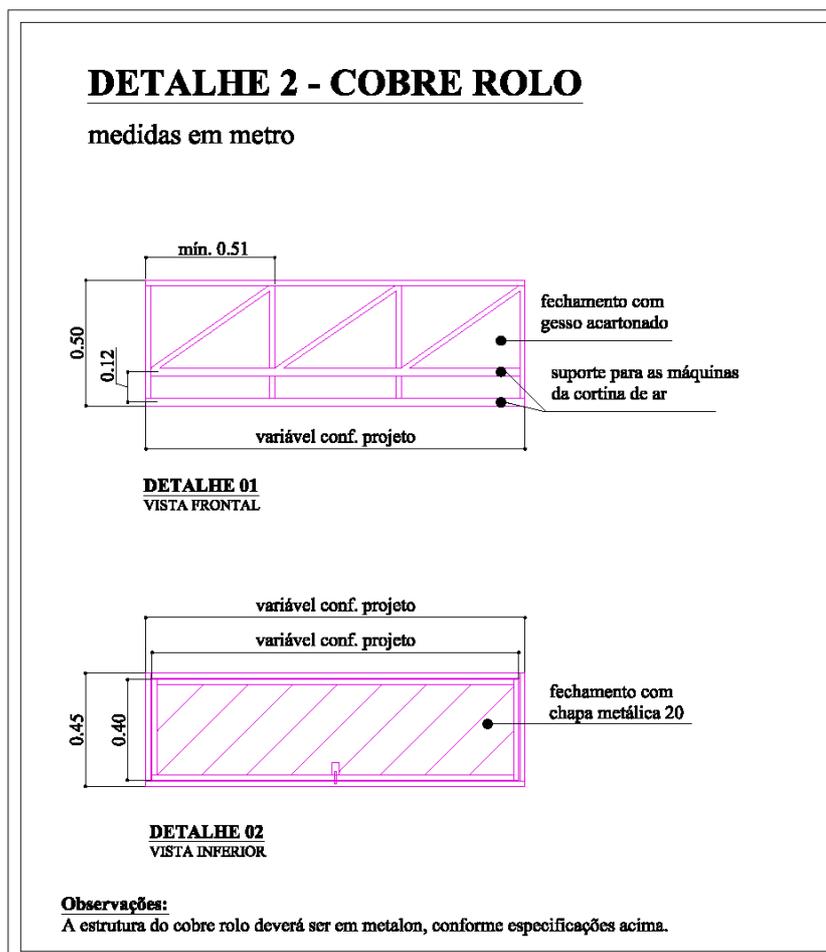


Figura 29: Detalhe de cobre rolo 3

10.7. GUARDA-CORPO E CORRIMÃO

O guarda-corpo e corrimão devem ser construídos com materiais rígidos, firmemente fixados às paredes, barra de suporte ou guarda-corpo e oferecer condições seguras de utilização.

10.7.1 Guarda-corpo

As escadas e rampas que não forem isoladas das áreas adjacentes por paredes devem dispor de guarda-corpo associado ao corrimão, conforme figura abaixo.

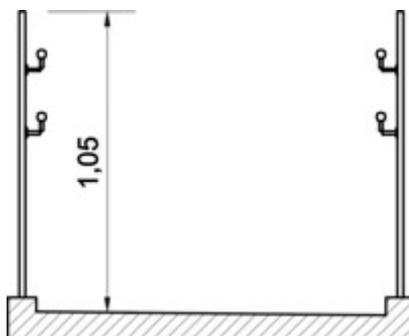


Figura 30: Exemplo de guarda-corpo

O guarda-corpo será em estrutura metálica e alumínio com vidro temperado de 5mm, jateado com a logomarca “[empresa A](#)” conforme especificação abaixo. O lado jateado será colocado do lado contrário ao da circulação.

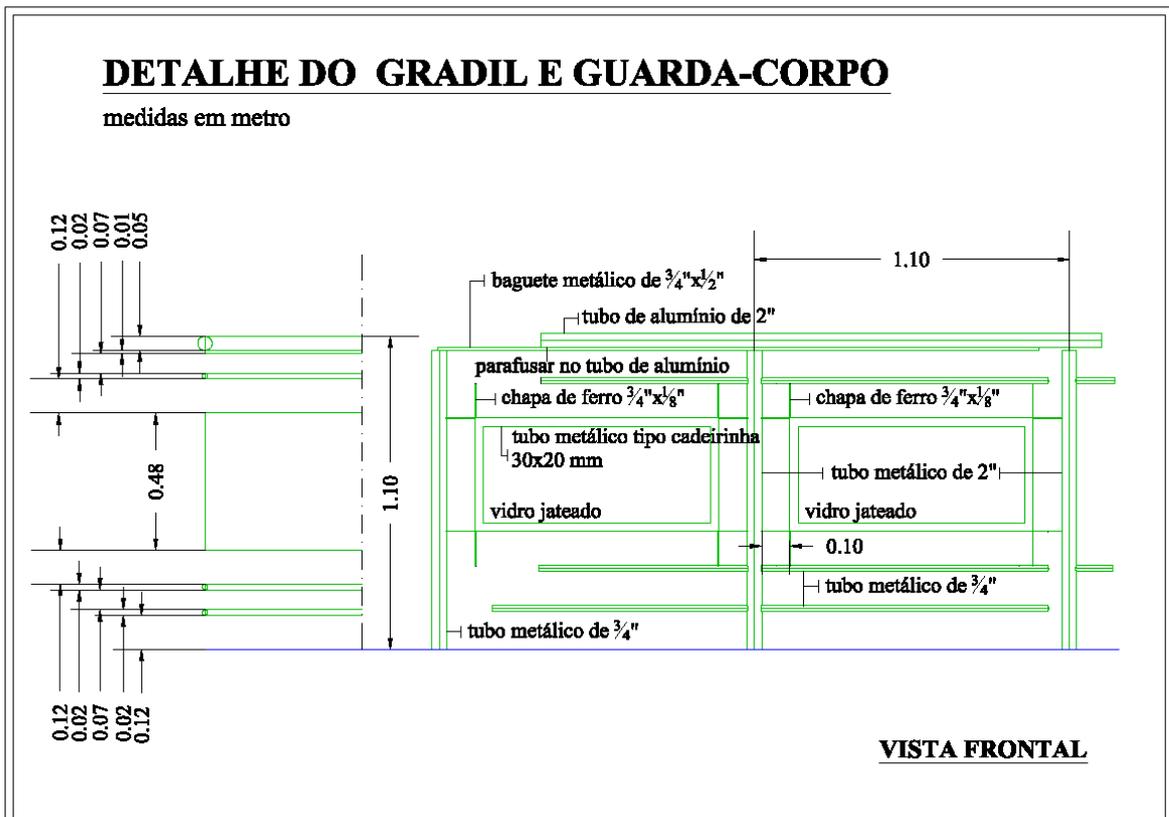


Figura 31: detalhe de gradil



Figura 32: Detalhe do vidro jateado

10.7.2 Corrimãos

Os corrimãos devem ser instalados em ambos os lados dos degraus isolados, das escadas fixas e das rampas. Eles devem ter largura entre 3,0cm e 4,5cm, sem arestas vivas. Deve ser deixado um espaço livre de, no mínimo, 4,0cm entre a parede e o corrimão. Devem permitir boa empunhadura e deslizamento, sendo, preferencialmente, de seção circular conforme figura abaixo.

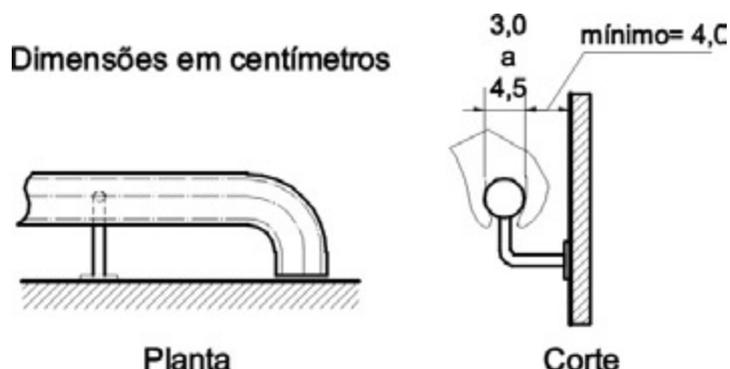


Figura 33: Exemplo de empunhadura de corrimão

Os corrimãos laterais devem prolongar-se pelo menos 30cm antes do início e após o término da rampa ou escada, sem interferir em áreas de circulação ou prejudicar a vazão. Em edificações existentes, onde for impraticável promover o prolongamento do corrimão no sentido do caminhamento, este pode ser feito ao longo da área de circulação ou fixado na parede adjacente, conforme figura abaixo.

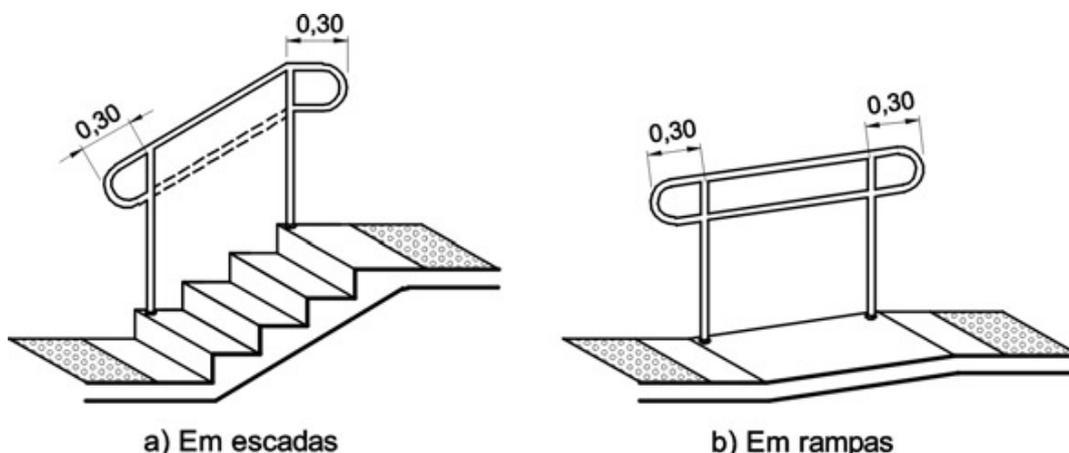


Figura 34: Exemplo de prolongamento do corrimão

As extremidades dos corrimãos devem ter acabamentos recurvados, ser fixadas ou justapostas às paredes ou piso ou, ainda, ter desenho contínuo, sem protuberâncias, conforme figura abaixo.

Para degraus isolados e escadas, a altura dos corrimãos deve ser de 0,92m do piso, medidos a partir de sua geratriz superior. Para rampas e, opcionalmente, para escadas, os corrimãos laterais devem ser instalados a duas alturas: 0,92m e 0,70m do piso, medidos a partir da geratriz superior.

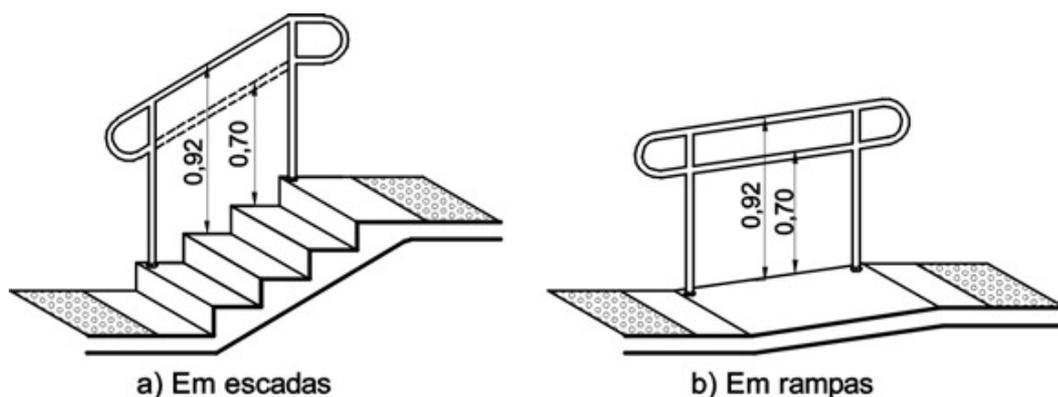


Figura 35: Exemplo de altura dos corrimãos em rampas e escadas 1

Os corrimãos laterais devem ser contínuos, sem interrupção nos patamares das escadas ou rampas, conforme exemplos ilustrados abaixo.

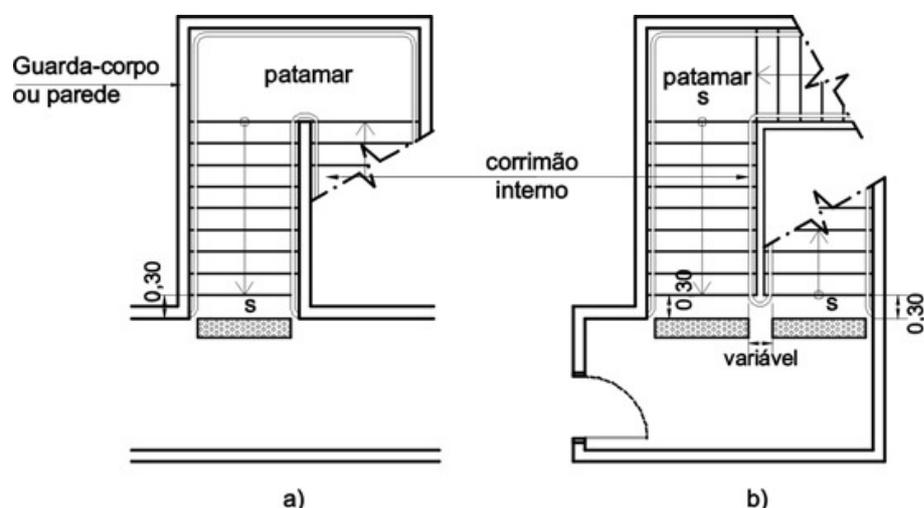
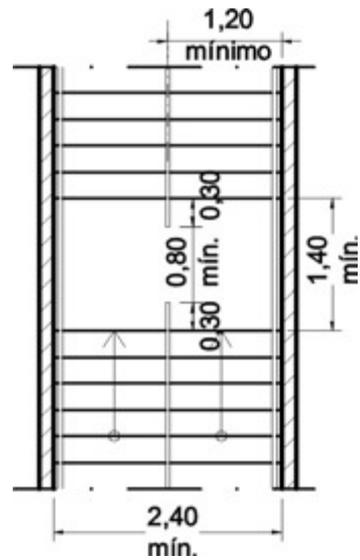


Figura 36: Exemplo de altura dos corrimãos em rampas e escadas 2

Quando se tratar de escadas ou rampas com largura superior a 2,40m, é necessária a instalação de corrimão intermediário. Os corrimãos intermediários somente devem ser interrompidos quando o comprimento do patamar for superior a 1,40m, garantindo o espaçamento mínimo de 0,80m entre o término de um segmento e o início do seguinte, conforme figura abaixo:



Vista superior

Figura 37: Exemplo do corrimão intermediário

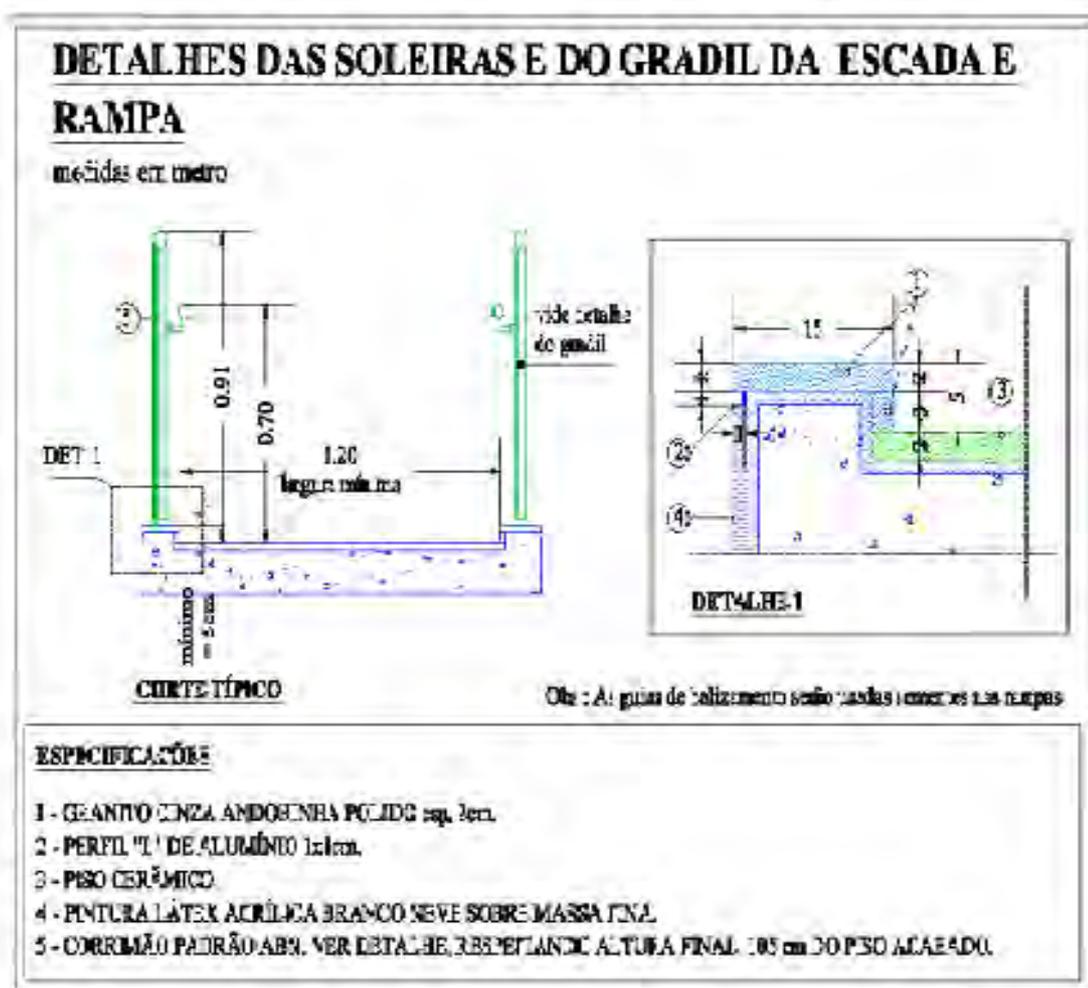


Figura 38: Detalhes de soleira

11. CONTRAPISO E REGULARIZAÇÕES

O contrapiso será de concreto, com espessura mínima de 7 centímetros e consumo mínimo de 150 quilos de cimento por metro cúbico de concreto.

A regularização da superfície do contrapiso será feita com argamassa de cimento e areia na proporção de 1 para 3 e espessura máxima de 3 centímetros.

12. PISOS

O piso interno da loja e demais dependências será de cerâmica esmaltada branca 40 x 40 cm, PEI5, de primeira qualidade, da marca Cecrisa, Gyotoku ou, quando similar, com a aprovação da Empresa A.

O assentamento da cerâmica sobre a base regularizada com cimento e areia deverá ser com argamassa pré-fabricada AC2.

Quando o assentamento for sobre piso cerâmico, deverá ser com argamassa pré-fabricada AC3E.

O rodapé será da própria cerâmica com altura de 6 a 7 centímetros em todas as dependências.

As juntas de dilatação serão de 5 mm. Elas serão preenchidas com rejunte flexível na cor cinza ártico da Multijuntas ou similar.

Para evitar sujeira ou danos aos pisos acabados, nos locais onde ocorre tráfego de pedestres, depois do piso instalado, será instalada e mantida uma proteção temporária com uma manta de polietileno ou com papel Kraft reforçado de 6 milímetro de espessura ou outros meios aprovados pelo departamento de Expansão. Este material será preso ao local e as emendas serão fechadas com fita adesiva reforçada.

13. CALÇADAS, SOLEIRAS E DEGRAUS

13.1. CALÇADAS

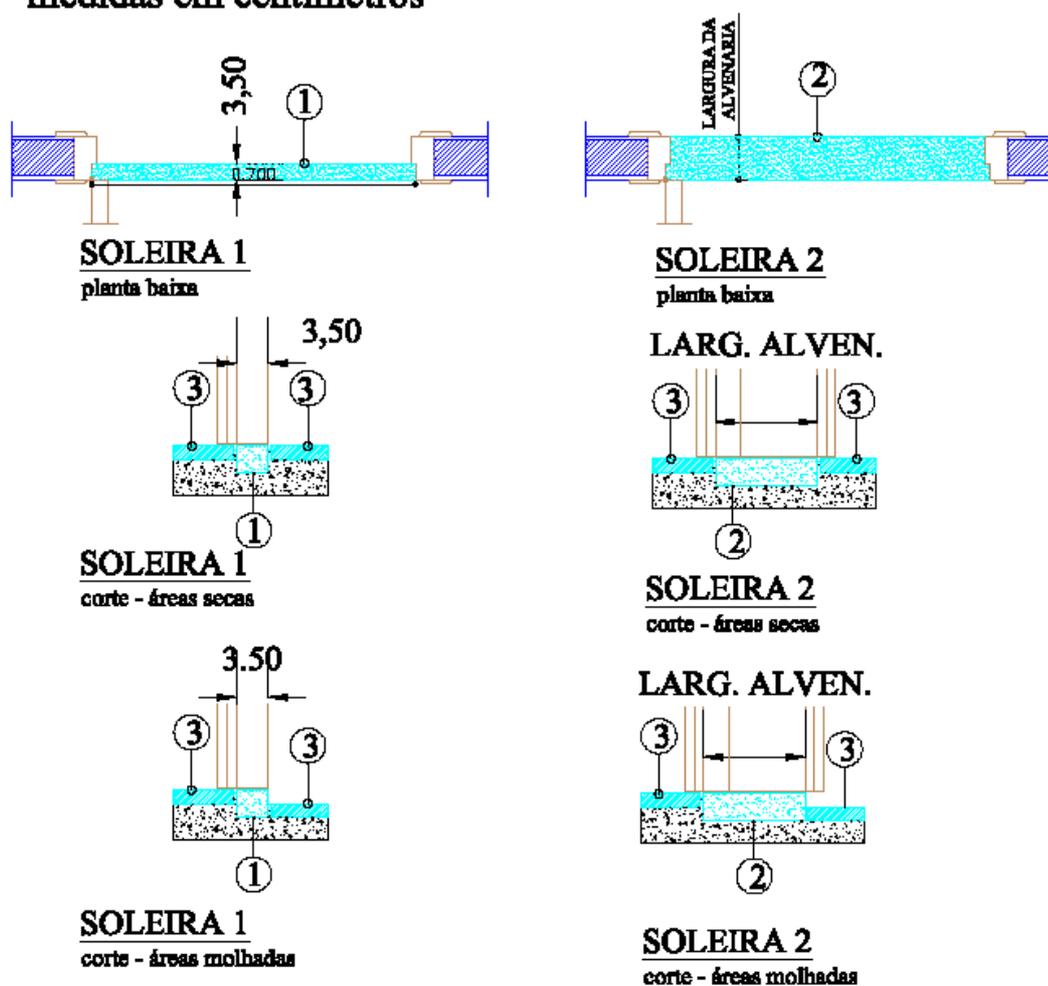
Quando houver necessidade de construir, o revestimento da calçada será com ladrilho hidráulico 20 x 20 cm, na cor cinza, assentado com argamassa de cimento e areia.

13.2. SOLEIRAS

As soleiras serão de granito nas entradas da loja, nos desníveis de pisos, degraus internos, peitoris de janelas e vitrôs. O granito deverá ser polido, de 3 cm de espessura, na cor cinza andorinha ou o granito mais usado na região da obra.

DETALHE DAS SOLEIRAS DAS PORTAS

medidas em centímetros



ESPECIFICAÇÕES

1 - SOLEIRA EM GRANITO CINZA ANDORINHA POLIDO 35mm (ACOMPANHA A ESPESSURA DA FOLHA DA PORTA). USO: EM ÁREAS SECAS PARA ARREMATE ENTRE PISOS DIFERENTES E ÁREAS MOLHADAS PARA ARREMATE ENTRE NÍVEIS DIFERENTES.

2 - SOLEIRA EM GRANITO CINZA ANDORINHA POLIDO LARGURA VARIÁVEL (ACOMPANHA A LARGURA DA ALVENARIA OU DO FECHAMENTO CONFORME PROJETO), USO: EM ÁREAS SECAS PARA ARREMATE ENTRE PISOS DIFERENTES E ÁREAS MOLHADAS PARA ARREMATE ENTRE NÍVEIS DIFERENTES.

3 - PISO CERÂMICO 30x30.

Figura 39: Detalhes da soleira das portas

13.3. DEGRAUS DA ESCADA

No contorno do degrau, será colocada uma faixa de 10 centímetros de granito e, nela, serão feitos 4 (quatro) sulcos de 5 milímetros para se criar uma superfície antiderrapante. O restante do degrau e o rodapé serão de piso cerâmico.

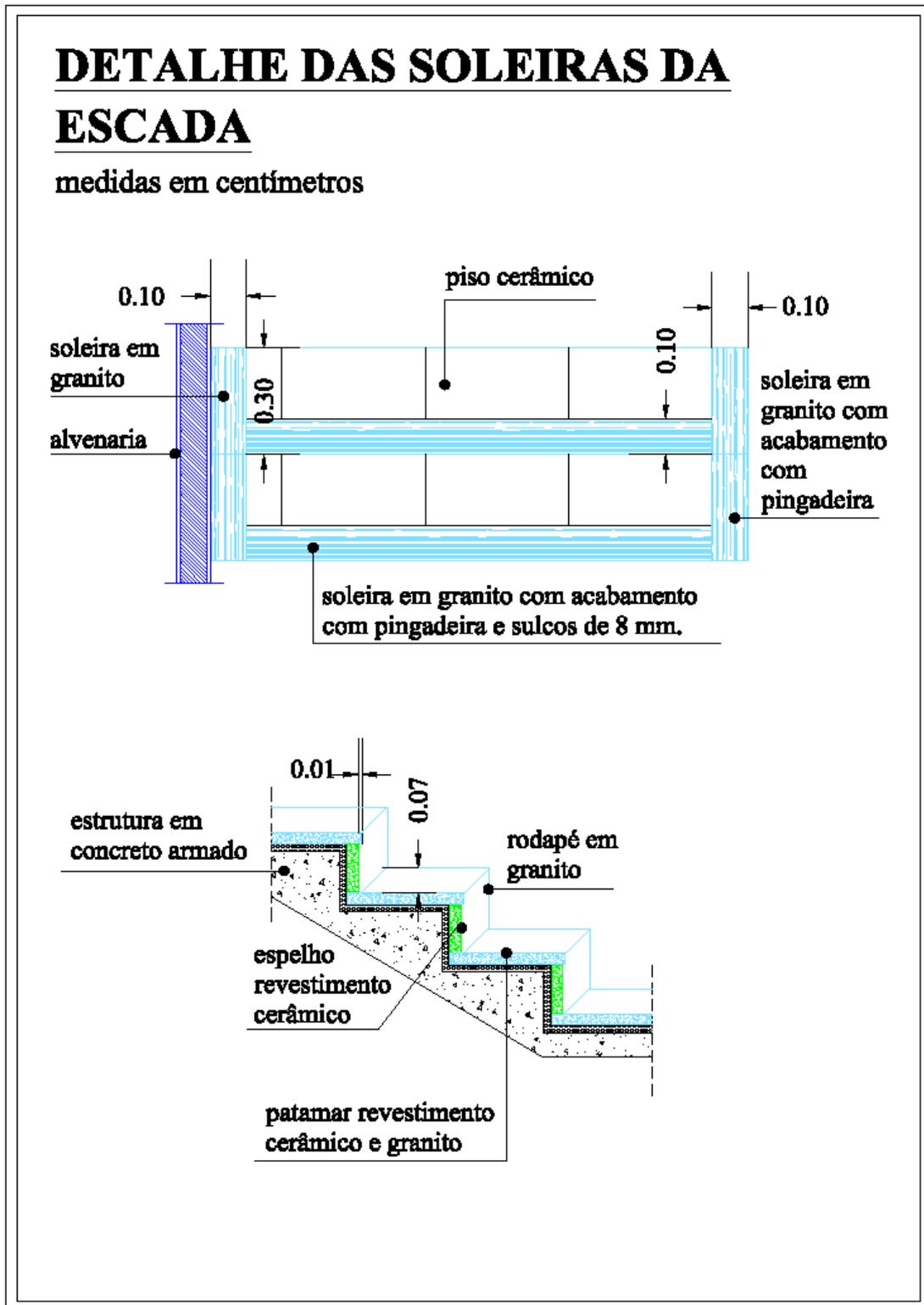


Figura 40: Detalhe de soleira de escada

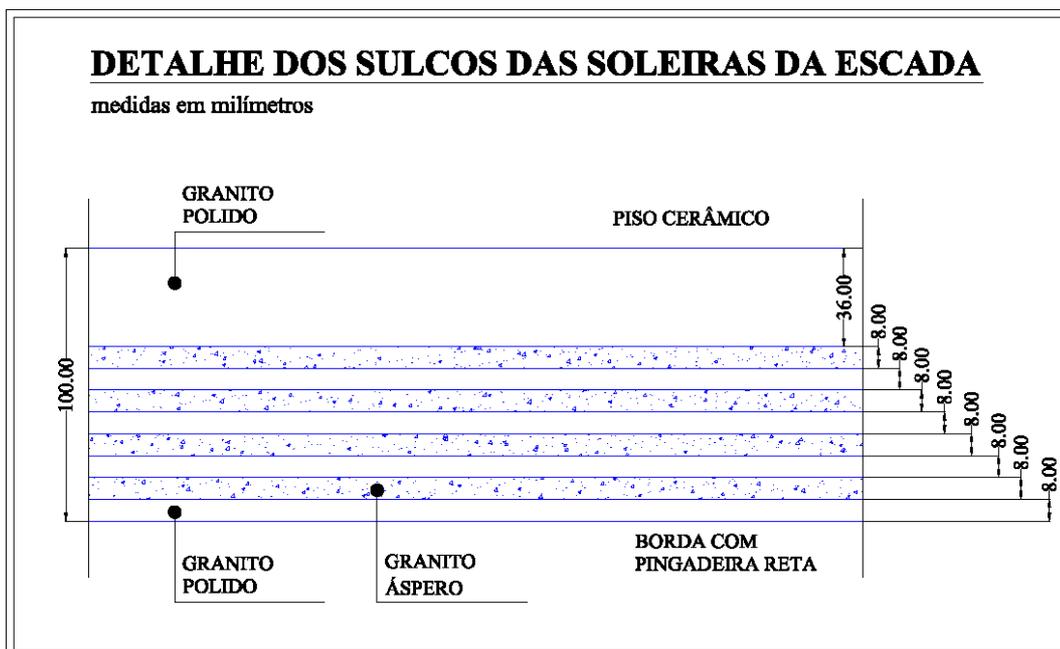


Figura 41: Detalhe de soleira de escada

14. COBERTURA E IMPERMEABILIZAÇÕES

O tipo de cobertura e impermeabilizações será de acordo com as características do prédio e definida pela Empresa A.

Calhas e rufo serão em chapa galvanizada 26.

Os condutores de águas pluviais serão em tubo de PVC branco de 4 polegadas, embutidos na alvenaria e no piso externo para desaguar no passeio público ou ligado à rede publica.

15. LIMPEZA GERAL

Refere-se aos seguintes itens:

- Limpeza diária da obra;
- Limpeza fina e final da obra;
- Retirada de entulhos.

16. SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Refere-se ao fornecimento e instalação dos seguintes itens:

- Porta-papel em metal para sanitários, para rolo de 300 m;
- Cabides em metal;
- Toalheiros de papel interfolha, em material ABS;

- Assento plástico;
- Molas hidráulicas para as portas dos sanitários e sala técnica;
- Numeração do prédio;
- Porta-copos em metal, para café;
- Porta copos em metal, para água;
- Instalação de bebedouro elétrico. O bebedouro será fornecido pela Empresa A;

17. LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Os que se fizerem necessários para a execução das obras.

18. PINTURA

18.1. PAREDES EXTERNAS

As paredes com rebocos novos serão preparadas e receberão selador acrílico. As paredes com pinturas serão preparadas para receber fundo preparador.

Nas paredes laterais de divisas, a pintura será com tinta látex acrílico na cor branco gelo, primeira linha, da Coral ou Suvinil.

Será utilizada tinta látex acrílico na cor 7790 (azul acinzentado) da Coral na parede da fachada principal acima da cerâmica e quando a edificação for de esquina.

1. PAREDES INTERNAS E PILARES

As paredes com rebocos novos serão preparadas e receberão selador acrílico. As paredes com pinturas serão preparadas para receber fundo preparador.

Todas as paredes serão pintadas com tinta látex acrílico na cor branco gelo, primeira linha, da Coral ou Suvinil. Com exceção dos seguintes casos:

- a) Pilares receberão revestimento em grafiato riscado no sentido vertical, pintura com tinta látex na cor branco-gelo e aplicação de liquibrilho com altura até o forro.
- b) O contorno da escada será na altura de 1,20 metros, conforme projeto de *layout*. Este receberá revestimento em grafiato riscado no sentido vertical, pintura com tinta látex acrílico na cor 7790 (azul acinzentado) da Coral (ver desenho abaixo).
- c) A parede curva e suas limitações (ver projeto de adequação), receberão revestimento em grafiato riscado no sentido vertical, pintura com tinta látex acrílico na cor 2148 ou 7973 (azul escuro) da Coral ou similar da Suvinil.
- d) As paredes onde serão instaladas as cozinhas moduladas, conforme locações no projeto de *layout*, serão nas seguintes cores: 7244 (verde azulado), 9680 (vermelho), 9700 (laranja), 6163 (verde-limão), 4412

(salmão-escuro), 6100 (verde-claro), 9387 (laranja-claro) da Coral ou similar Suvinil, até na altura de 2,20 metros.

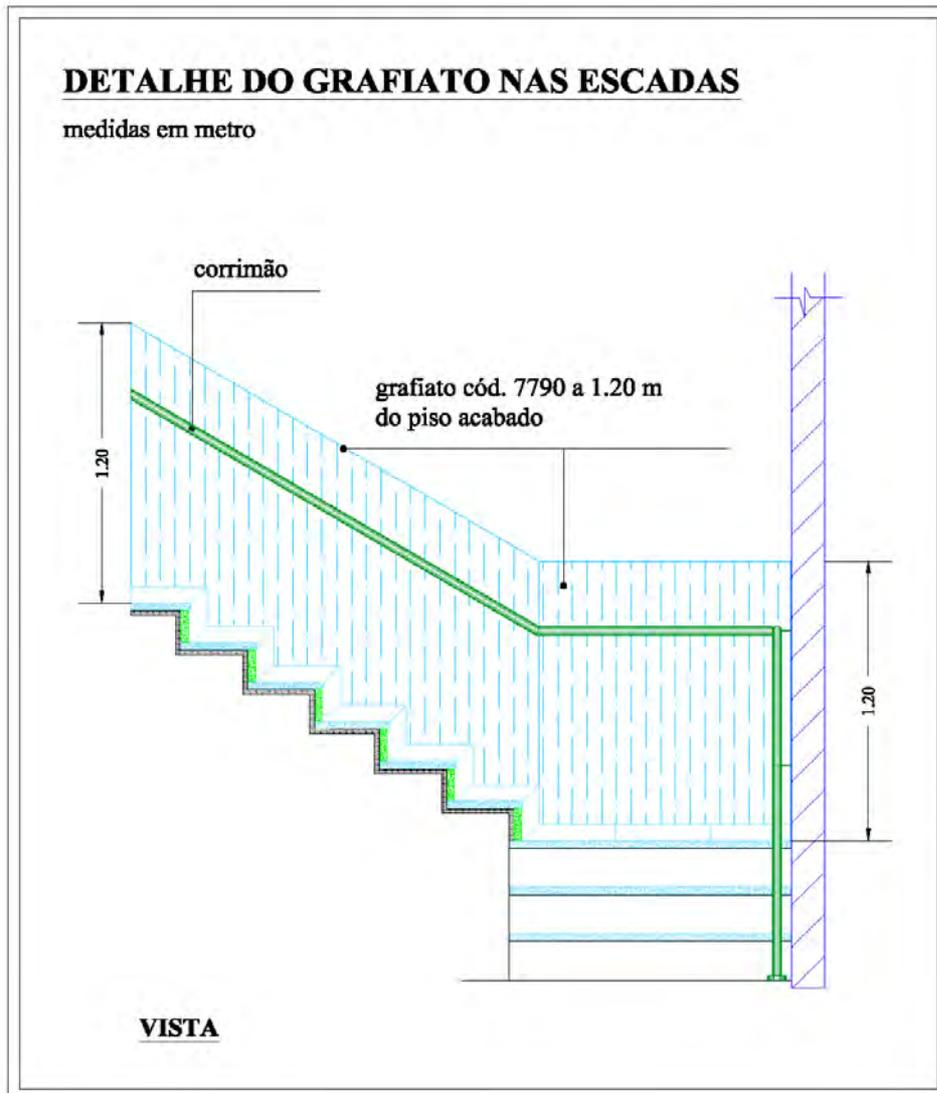


Figura 42: Detalhe de granito nas escadas

18.3 TETOS

Quando os tetos forem de laje de concreto ou em gesso, a pintura será em látex PVA, na cor branco-neve.

18.4 ESQUADRIAS DE MADEIRA

Todos os elementos de madeira deverão ser emassados e lixados, ficando a superfície sem irregularidades.

Os portais e guarnições e as portas que não tem fórmica serão preparados com fundo sintético nivelador e, após, pintados com tinta esmalte sintético brilhante, na cor gelo da Coral ou Suvinil. As portas que terão revestimento em fórmica estão indicadas no projeto de adequação.

18.5 ESQUADRIAS DE FERRO

De todos os elementos de ferro deverão ser retiradas graxas e óleos. Depois, eles deverão ser lixados, ficando a superfície sem irregularidades. Após, será aplicado fundo preparador.

Os vitrôs e janelas receberão tinta esmalte sintético brilhante, na cor gelo, Coral ou Suvinil.

A estrutura do guarda-corpo, quando for de ferro, receberá pintura com tinta esmalte sintética cinza opalescente Wanda, Coral ou Suvinil. O corrimão sempre será em alumínio.

As portas de enrolar receberão tinta esmalte grafite médio, Coral ou Suvinil.

19. FORRO

O tipo de forro será de acordo com as características do prédio e será definido pela Empresa A conforme o projeto de forro e luminárias.

Quando for de isopor, será do tipo modulado em perfis clicados de aço pintado em epóxi, sustentados com pendurais rígidos com placas de isopor de 20 mm pintadas com resina acrílica anti-chama com laudo do Corpo de Bombeiros. Será observada necessidade de executar estrutura auxiliar.

20. VIDROS

Quando se fizer necessário como portas de entradas e vitrines, os vidros serão tipo temperado incolor transparente de 10mm com ferragens cromadas. Detalhes observados no projeto de arquitetura.

Para os vitrôs de sanitários e copa, o vidro será do tipo fantasia: canelado, mini-boreal ou martelado.

21. INSTALAÇÕES ELÉTRICAS

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A, mais as obras de entrada de energia.

22. INSTALAÇÕES TELEFÔNICAS

As instalações telefônicas deverão ser da seguinte forma:

22.1. Quadro de entrada de 30x30 cm (DG) de aço com fundo de madeira na cor branca.

Este quadro deve ser fixado a 90 cm do chão, na entrada da loja.

22.2. Cabo de 10 pares blindado na fachada.

Esse cabo deve ser deixado na fachada da loja, devendo chegar dentro do quadro de entrada.

22.3 Bloco de entrada (modelo CLONE).

Deve ser colocado dentro da caixa de entrada um bloco de interligação de 10 pares.

22.4. Distribuição do cabo blindado da fachada no bloco de interligação.

Esse cabo deve ser distribuído no bloco de 10 pares da seguinte forma:

| | |
|-----------|-----------------------------|
| 1º e 2º | serão para dados; |
| 3º e 4º | serão para E1 de voz; |
| 5º | será para linha do alarme; |
| 6º ao 10º | serão para linhas análogas. |

22.5. Cano 3 polegadas de passagem de interligação entre o quadro de entrada e o da sala técnica.

Esse cano deve ser utilizado para interligação da entrada da loja e a sala técnica.

22.6. Quadro da sala técnica de 60x60 cm de aço, com fundo de madeira na cor branca.

Esse quadro deve ser fixado na entrada da loja com 90cm do chão.

22.7. Cabo de 10 pares entre os dois quadros a fim de fazer uma interligação.

Esse cabo deve ser deixado no quadro da loja e deve chegar dentro do quadro da sala técnica.

22.8. Bloco de Interligação (modelo Clone).

Deve ser colocado dentro da caixa da sala técnica com um bloco de interligação de 10 pares.

22.9 Distribuição do cabo de 10 pares, do bloco de entrada ao bloco da sala técnica.

Esse cabo deve ser distribuído no bloco de 10 pares da seguinte maneira:

| | | |
|-----|------------|---------|
| 1º | Branco e | Azul |
| 2º | Branco e | Laranja |
| 3º | Branco e | Verde |
| 4º | Branco e | Marrom |
| 5º | Branco e | Cinza |
| 6º | Vermelho e | Azul |
| 7º | Vermelho e | Laranja |
| 8º | Vermelho e | Verde |
| 9º | Vermelho e | Marrom |
| 10º | Vermelho e | Cinza |

Observação: Essa distribuição deve ser feita na parte superior do bloco.

22.10. Cabo UTP interligando o quadro da sala técnica e o armário de dados.

Deve ser colocado um cabo de rede de 4 pares.

22.11. Distribuição do cabo UTP:

A distribuição do cabo UTP de 4 pares no bloco de interligação deverá ser da seguinte seqüência

| <u>Bloco de interligação</u> | <u>Pares do cabo UTP</u> |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1º (Dados) | Branco do Azul e Azul |
| 2º (Dados) | Branco do Verde e Verde |
| 3º (E1 voz) | Branco do Laranja e Laranja |
| 4º (E1 voz) | Branco do Marrom e Marrom |

22.12. Linha exclusiva do alarme:

A linha do alarme deve ser interligada entre o bloco a interligação e o equipamento de alarme, utilizando o 5º par do bloco de interligação.

22.13. Linhas analógicas:

As linhas analógicas devem ser utilizadas do 6º ao 10º do bloco de interligação.

22.14. Armário de dados:

O armário de dados deve ter as seguintes medidas: X por X por

X.

E deve ser fixado numa altura de 90 cm, dentro da sala técnica.

- 22.15.** **Tomadas elétricas:**
Três tomadas aterradas, em 110 v, sendo duas no local onde será colocado o PABX e outra dentro do armário de dados.
- 22.16.** **Cabos de 2 pares para cada ramal, chegando no quadro da sala técnica**
Deve ser colocado um cabo de 2 pares para cada ramal, devendo ser identificado cada cabo e sua tomada.
- 22.17.** **Bloco da rede interna (clone):**
Deve ser colocado um ou dois blocos (dependendo da quantidade de ramais) dentro do quadro da sala técnica (item 6) para fazer a interligação entre as tomadas e a rede do PABX.
- 22.18.** **Distribuição dos cabos dos ramais no bloco de rede interna**
A distribuição dos cabos pode ser realizada em qualquer seqüência, lembrando que devera ser feito um documento constando o par do bloco e a tomada.
- 22.19.** **As tomadas dos ramais**
Deve ser feita em modelo RJ11.
- 22.20** **Bloco da rede do PABX:**
Devem ser colocado dois blocos(clone) dentro do quadro da sala técnica (item 6).
- 22.21.** **Distribuição do bloco da rede do PABX**
Deve ser distribuído um cabo de 20 pares para cada bloco, até onde será colocado o PABX, na seguinte forma:
- | | | | |
|-----------|------------|---------|-------------------------|
| 1° | Branco e | Azul | |
| 2° | Branco e | Laranja | |
| 3° | Branco e | Verde | |
| 4° | Branco e | Marrom | Obs: Essa distribuição |
| deve ser | | | |
| 5° | Branco e | Cinza | feita na parte Superior |
| do bloco. | | | |
| 6° | Vermelho e | Azul | |
| 7° | Vermelho e | Laranja | |
| 8° | Vermelho e | Verde | |
| 9° | Vermelho e | Marrom | |
| 10 | Vermelho e | Cinza | |
| 11° | Preto e | Azul | |
| 12° | Preto e | | Laranja |
| 13° | Preto e | | Verde |
| 14° | Preto e | Marrom | |
| 15 | Preto e | | Cinza |
| 16° | Amarelo e | Azul | |
| 17° | Amarelo e | Laranja | |

| | |
|-----|------------------|
| 18° | Amarelo e Verde |
| 19° | Amarelo e Marrom |
| 20 | Amarelo e Cinza |

22.22. Interligação do bloco da rede do PABX e bloco da rede interna (Bloco A)

Esse bloco será inteiramente para distribuição dos ramais. Esta interligação deve ser feita através de fio janper (preto e laranja ou preto e branco) da seguinte forma:

| Bloco de interna | Bloco de PABX | Descrição |
|-------------------------|----------------------|------------------|
| Par 1° | Par 1° | Ramal |
| Par 2 | Par 2° | Ramal |
| XX | XX | Ramais |

22.23. Interligação do bloco de interligação e o bloco da rede PABX (Bloco B):

22.23.1. Esse bloco será para distribuição de ramais, linha analógica e interface celular.

Essa interligação deve ser feita através de fio janper (preto e laranja ou Preto e branco) da seguinte forma:

| Bloco de interna | Bloco de PABX | Descrição |
|-------------------------|----------------------|------------------|
| Par 1° | Par 1° | Ramal |
| Par 2° | Par 2° | Ramal |
| Par 3° | Par 3° | Ramal |
| Par 4° | Par 4° | Ramal |

22.23.2. Essa interligação deve ser feita através de um fio de 2 pares da seguinte forma:

| Interface celular | Bloco de PABX |
|--------------------------|----------------------|
| Descrição | |
| Par 5° | Par 5° |
| Tronco | |

22.23.3. Essa interligação deve ser feita através de fio janper (preto e laranja ou preto e branco) da seguinte forma:

| Bloco de interligação | Bloco de PABX | |
|------------------------------|----------------------|-------|
| Descrição | | |
| Par 6° | Par 6° | Linha |
| Analógica | | |
| Par 7° | Par 7° | Linha |
| Analógica | | |
| Par 8° | Par 8° | Linha |
| Analógica | | |
| Par 9° | Par 9° | Linha |
| Analógica | | |
| Par 10° | Par 10° | |
| Linha Analógica | | |

22.24. Cano de 3 polegadas de passagem entre o PABX e armário de dados:

Esse cano servirá para interligação de canais de voz.

22.25.

Guia:

Deve ser deixado um guia de passagem entre o armário de dados e o local onde será instalado o PABX.

22.26.

Cabo de para canal de voz:

Deve ser passado um cabo de rede de 4 pares entre o armário de dados e onde será colocado o PABX.

22.27.

Suporte de aço para colocação das baterias do PABX:

Deve ser fixado um suporte de bateria abaixo do local PABX, uma vez que não pode haver contato direto com o chão.

22.28.

Rádio Empresa A

Deve ser deixado um cabo entre o local onde ficará a rádio Empresa A e o local do PABX identificado com os seguintes dizeres: “**CABO DE SOM PARA ESPERA DE TELEFONE**”

22.29.

Tabela rede Interna:

Deve ser fornecida, antes da instalação do PABX, uma tabela onde deve constar as seguintes informações:

Mesa onde será colocado um ramal (*layout*) com número da tomada.

Descrição + Par do bloco da rede interna + Número da tomada.

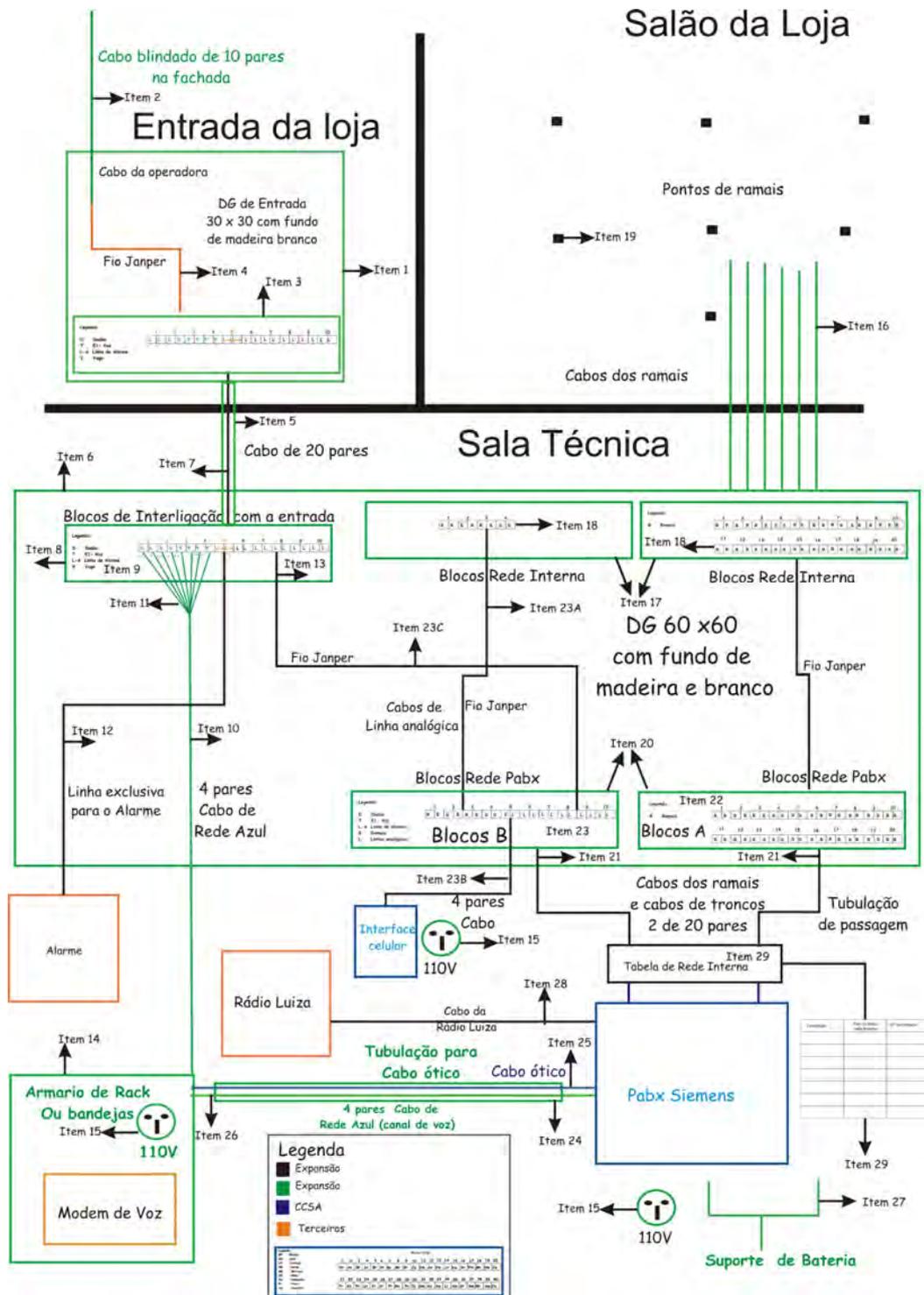


Figura 43: Detalhes da sala técnica

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A, mais as obras de entrada de telefone.

Os aparelhos e a central de PABX serão fornecidos pela Empresa A.

23. INSTALAÇÕES DE ALARME

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A.

24. INSTALAÇÕES DE CÂMERAS

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A.

25. INSTALAÇÕES DE SOM AMBIENTE

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A.

26. INSTALAÇÕES DE ANTENAS

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A, ficando por conta da contratada a execução da tubulação com guia de arame.

27. AR CONDICIONADO

De acordo com o projeto fornecido pela Empresa A.

28. SISTEMA DE COMBATE A INCÊNDIO

De acordo com o projeto elaborado pela contratada.

29. FACHADA

Este item refere-se ao painel com a logomarca Empresa A, que será de responsabilidade da Empresa A.

Deverá ter uma previsão de tubulação embutida na alvenaria uma tubulação de 75 mm em PVC para receber a água pluvial da cobertura da fachada, conforme detalhe abaixo.

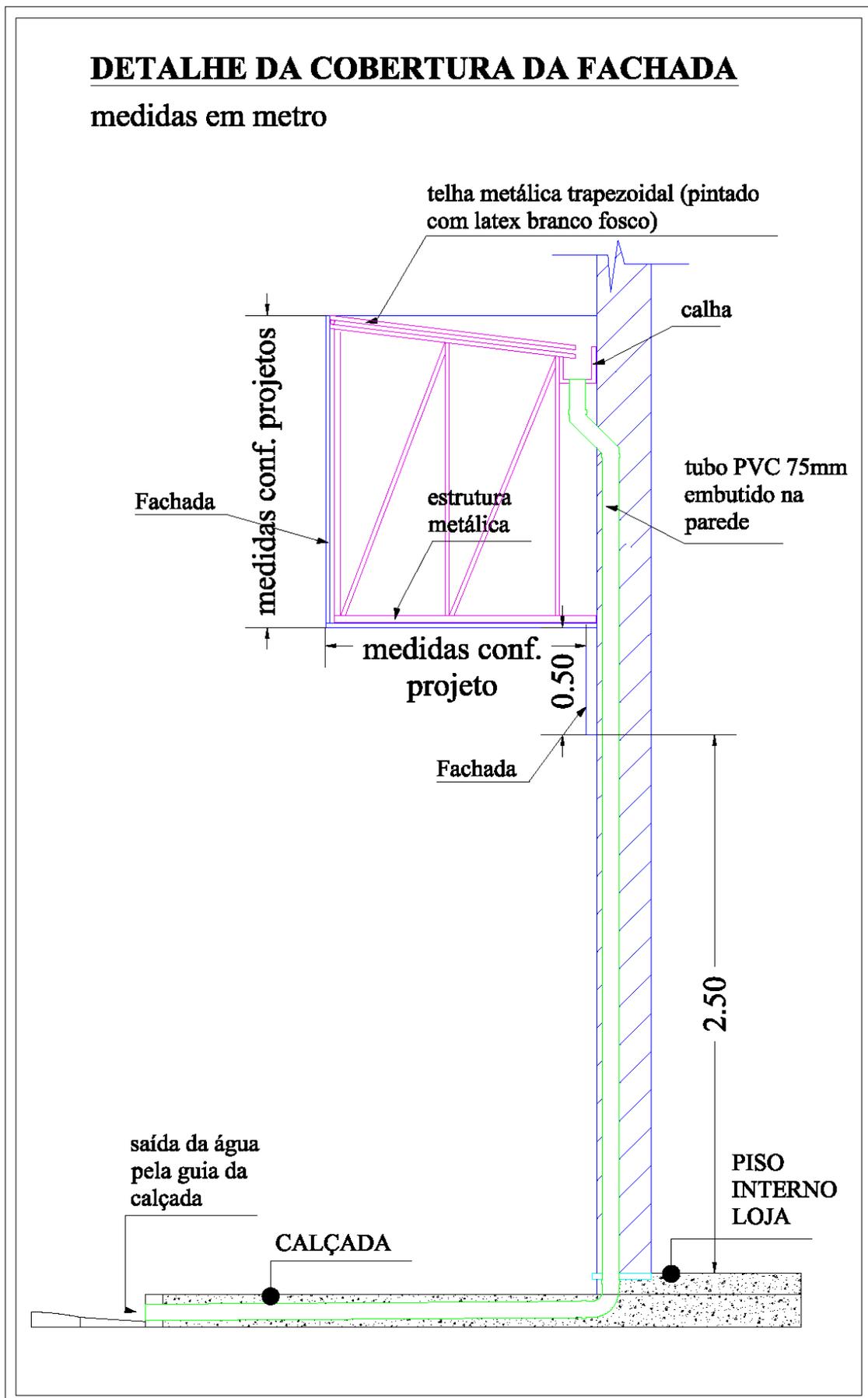


Figura 44: Detalhe cobertura da marquise

OBS.: Os serviços não contemplados nestas especificações e que se fizerem necessários serão estudados pelo Departamento de Expansão da Empresa A.

De acordo:

Construtora Contratada

Empresa A S.A.

Testemunhas:

Franca – SP.,

ANEXO II**“VENDOR LIST”**

Modelo de planilha para preenchimento com dados das empresas habilitadas para
contratação

PROJETO SP

LISTA DE CONTATOS DAS EMPRESAS PROPONENTES PARA AS OBRAS – EMPREITADA GLOBAL

CÓDIGO:

| Item | Empresa | Endereço | Contato | Fone | E-mail |
|-------------|----------------|-----------------|----------------|-------------|---------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |

ANEXO III

Relatório de Vistoria dos imóveis a serem trabalhados
Exemplo Loja Santo André.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto1: Comunicação Visual atual a ser retirada



Foto2: Comunicação Visual atual a ser retirada



Foto 3 Interferências junto a concessionária de energia são necessárias devido a proximidade da rede elétrica. Após retirada da fachada haverá fechamento treliças.



Foto 4: Quadro entrada telefonia a ser remanejado conf. projeto

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto5-Manutenção para as portas de aço e instalação Da portinhola, milano + 2 tetras laterais e 1 tetra central Para cada porta.



Foto6-Parede com umidade a ser tratada.



Foto7-Parede com umidade a ser tratada. Retirada de divisória.



Foto8-Parede com umidade a ser tratada

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto9-caixilho a ser retirado e fechamento alvenaria.



Foto 10-Retirada de cofre.



Foto11-área de demolição e retirada de divisórias.



Foto 12-troca de forro retirada de luminárias, tratamento de paredes, algumas com textura e moldura de gesso.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 13-Tratamento de paredes, algumas com textura e moldura de gesso, adequação do cobre rolo.



Foto 14-Sanca Lateral a ser removida.



Foto 15-Manutenção para as portas de aço e instalação Da portinhola, milano + 2 tetras laterais e 1 tetra central Para cada porta.Adequação do cobre rolo.



Foto 16 idem 15.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 17 Detalhes de paredes a serem a serem removidos



Foto 18 Idem 17.



Foto 19 QDL e relógio entrada água a serem remanejados.



Foto 20 Forro a ser removido e parede lateral a ser regularizada.

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: | |
| Empreendedor: Gerenciadora | | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 21 Parede a ser tratada acabamento/preenchimento.



Foto 22 Parede com necessidade de tratamento da infiltração



Foto 23 Parede necessidade de tratamento da infiltração



Foto 24 Idem 23.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 25 mezanino a ser removido.



Foto 26 idem anterior.



Foto 27 idem anterior.



Foto 28 idem anterior, detalhe da estrutura frágil com Chapa de maderiti.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 29 Parede a ser refeito revestimento.



Foto 30 Escada a ser removida, piso será reaproveitado.



Foto 31 mezanino a ser removido.



Foto 32 soleiras devem ser trocadas e calçada executada Manutenção.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 33 espelho soleira deve ser em granito.



Foto 34 detalhe fachada a ser removida.



Foto 35 detalhe fachada a ser removida.



Foto 36 detalhe fachada a ser removida

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | | Código: |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 37 calçada a ser executada manutenção.



Foto 38 idem anterior.



Foto 39 soleira ser trocada e pilar a ser revestido.

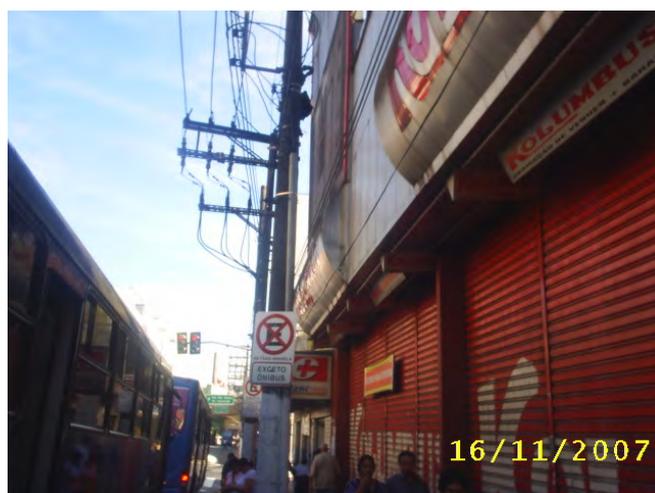


Foto 40 pilar metálico a ser revestido.

| | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| RELATÓRIO FOTOGRÁFICO | Código: | |
| Empreendedor: Gerenciadora | Empreendimento: LOJA Santo André | |
| Cliente: Empresa A | Fotos Realizadas: 11/04/08 | Data do Relatório: 11/04/08 |



Foto 41 idem anterior.



Foto 42 detalhe de fachada.



Foto 43 idem anterior.



Foto 44 idem anterior.

Deve ser previsto manutenção geral do telhado com trocas de telhas, calhas e rufos.
A loja não dispõe de sistema de hidrante.

ANEXO IV**CADERNO DE PERGUNTAS E RESPOSTAS**

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Revisão 00

Geral. Solicitamos os projetos do elevador para orçamento.
Serão enviados à medida que os projetos forem recebidos pela Engineering.

Geral. A escada nova será executada em concreto? Se positivo, o projeto será encaminhado pelo calculista?

Sim, o calculista já visitou a loja e está preparando o projeto. A proponente deverá orçar as quantidade de aço, concreto e forma com base no levantamento quantitativo sobre o projeto arquitetônico.

Geral. O aumento de carga de energia quem faz pedido na concessionária?
Escritório de engenharia contratado por Empresa A.

Geral. Sobre o alvará da obra de quem é a responsabilidade do pedido?
Escritório de engenharia contratado pelo Empresa A que esta cuidando dos processos de prefeitura.

Geral. A remoção da fachada existente é de responsabilidade da construtora?
Sim, e por conta da proximidade com a rede elétrica no calçamento, e por questões de segurança, muitas lojas deverão ter os trabalhos na fachada acompanhados por empresa da concessionária elétrica. Tanto para desmontagens quanto para montagens. Isto é escopo da construtora.

Geral. A nova fachada é por conta do Empresa A?
Sim, mas apenas a comunicação visual.

Geral. No edital de licitação os serviços estão divididos em lotes e a presente licitação pede somente os lotes 1 (construção civil), 2 (instalações prediais) e 3 (ar condicionado e exaustão mecânica). Os demais lotes serão contratados posteriormente?

Não. Os lotes 4 (estanteira metálica), 5 (letreiros), 6 (sonorização) e 7 (elevador) serão fornecidos pelo Empresa A. Verificar na planilha quantitativa que estão indicados com a letra N.

Geral. Gostaria de saber se os novos projetos de combate a incêndio e outros serão disponibilizados na Extranet ou serão enviados por e-mail?

Todos projetos e documentos serão disponibilizados na Extranet à medida que ficarem prontos.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Geral. Qual o padrão do guarda-corpo?

Está indicado no caderno de especificação do Empresa A.

Geral. Os sanitários têm forro EPS ou deverá ser de gesso acartonado?

Padrão descrito no caderno de especificação do Empresa A.

Geral. Serão aproveitadas as louças e metais dos sanitários e copa existentes?

Não.

Geral. Será substituído todo o forro?

Varia conforme a loja e/ou solicitação do Empresa A. Verificar condições no relatório fotográfico e confirmar necessidade junto ao coordenador na vistoria.

Geral. Será substituído todo o piso cerâmico?

Varia conforme a loja e/ou solicitação do Empresa A. Verificar condições no relatório fotográfico e confirmar necessidade junto ao coordenador a vistoria.

Geral. Em relação aos projetos, serão todos fornecidos pelo Empresa A ficando ao cargo da proponente somente o projeto As-Built?

Sim.

Geral. As cerâmicas, argamassas e rejuntas terão o material fornecidos pelo Empresa A e a mão-de-obra é escopo da construtora?

Sim.

Geral. As luminárias, lâmpadas e reatores serão de fornecimento do Empresa A, ficando a cargo da construtora a infra-estrutura necessária, o cabeamento e a mão-de-obra para instalação das mesmas?

Sim.

Geral. Telefonia, Alarme, Câmeras e Antenas a construtora deve executar somente a infra-estrutura?

Sim.

Geral. O Som devemos executar somente a infra-estrutura?

Não. Todo o sistema de som é executado pelo Empresa A.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Geral. No sistema de ar condicionado, todas as máquinas serão compradas pelo Empresa A, ficando para a construtora apenas a infra-estrutura necessária e mão-de-obra?

Sim.

Geral. Na fachada a comunicação visual será executada diretamente pelo Empresa A, ficando a demolição e adequações de construção civil por conta da construtora?

Sim.

Geral. O suporte técnico está excluído do escopo da construtora?

Não. Deve ser previsto o período mínimo de suporte técnico.

Geral. O fornecimento dos elevadores está fora do escopo da construtora?

Sim, a construtora deverá executar apenas a estrutura do poço e da caixa, bem como as soleiras, batentes e guarnições em granito cinza andorinha. Este modelo de elevador não necessita de casa de máquinas. Lembrando que o batente e a guarnição do elevador será executado aproximadamente 2 meses depois da obra entregue, quando os equipamentos já estiverem sido instalados. A construtora precisa voltar para instalar o granito.

Geral. Estão disponíveis as sondagens dos locais das obras para que a construtora possa definir melhor as fundações dos elevadores e demais estruturas?

Não temos nenhuma sondagem no momento, porém, em todas as lojas serão executadas avaliações estruturais que definirão as fundações a serem orçadas. Existem casos cuja intervenção estrutural é maior onde serão executadas as sondagens.

Geral. Não localizei o Memorial Descritivo nos arquivos que salvei do site conforme sua orientação, desejo saber a especificação do forro, pois no projeto não cita o modelo.

Conforme solicitado, segue especificação técnica do forro de EPS (Isopor): É um forro modulado com dimensões 1250 mm de comprimento x 625 mm de largura x 20 mm de espessura, montado com perfis tipo "t" (invertido) de aço, clicado, com, no mínimo, 4 travas por placa. Pintura epóxi na cor branco neve, sustentado por pendurais rígidos, não podendo ser com arame trançado em hipótese alguma. O Empresa A tem usado as placas da marca "knauff", pelo motivo deste fabricante possuir um laudo do IPT, com dizeres que a pintura é anti-chama, particularidade que fatalmente o Corpo de Bombeiros irá solicitar. Existem algumas marcas que fazem um laudo próprio e que o Corpo de Bombeiros não aceita. Resumindo: Pode ser outra marca desde que forneçam um laudo de algum órgão competente reconhecido pelo Corpo de Bombeiros. Outra informação importante é que em alguns casos terá que ser feita uma estrutura auxiliar de metalon, para sustentação deste forro.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Geral. Referente ao escopo, a construtora pode acrescentar itens que não constam na planilha de acordo com o projeto? Por exemplo a especificação de luminárias são outras no projeto, posso substituir os dados corretos na planilha ou eu tenho que inserir novas linhas para especificar o que estamos orçando?

As especificações das luminárias estão no projeto. Itens não especificados devem ser orçados e lançados no fim da planilha (campo omissos). A estrutura da planilha não deve ser alterada.

Geral. Referente a anotação N e N (material), poderia ser melhor esclarecido? Desejamos saber se o serviço será feito ou não pela construtora?

A letra N significa que a construtora não deve incluir este item no orçamento da proposta,ou seja é fornecimento do Empresa A. Nos itens em que a aparece N(material) não deve ser orçado o fornecimento do material necessário à realização deste serviço, mas deve ser orçada a mão-de-obra.

Geral. A construtora deve auxiliar o Empresa A na montagem da loja?

Sim, incluir na proposta o fornecimento de mão-de-obra para “apoio” nas instalações dos mobiliários para a inauguração da loja.

Geral. As alvenarias existentes devem receber algum tipo de tratamento?

Sim. As alvenarias do frontão da frente e do fundo das lojas, bem como as laterais nos dois lados devem ser impermeabilizadas com cristalização e o topo protegido por rufo para evitar infiltração na alvenaria.

Geral. O fornecimento da ART da execução da obra está no escopo da construtora?

Sim.

Geral. As adaptações normativas de acessibilidade [Piso tátil antes dos desníveis, sejam eles degraus ou rampas; Rampa de acesso na entrada da loja nivelada com o piso da calçada; Corrimão duplo; Banheiro adaptado para deficiente (barras, pias, espelhos e vasos sanitários específicos)] estão no escopo da construtora?

Sim.

Geral. Os passivos de água e luz do ponto comercial são de responsabilidade da construtora?

Não. Serão pagos pelo Empresa A, mas está no escopo da construtora a pesquisa nas concessionárias sobre as contas e pagamentos pendentes.

Geral. O reservatório enterrado de retenção e retardo de água pluvial está no escopo da construtora?

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Sim. Apesar de ainda não existir este projeto, a construtora deve considerar em seu escopo. A posição das caixas de acumulação e retardo da água pluvial será definida entre os coordenadores do Empresa A e da Engineering. O dimensionamento estará descrito no EVTL e/ou deverá ser informado pelos consultores contratados SPQ e SOL. A construtora receberá a informação necessária para orçar.

Geral. No Município de São Paulo a proponente deverá refazer o calçamento no padrão exigido pela Prefeitura?

Sim, caso ainda não esteja no padrão atual.

Geral. Deve-se deixar piso de reposição?

Sim. Nos pisos reaproveitados a construtora deverá orçar peças de reposição para rasgos diversos (elétrica, dreno AC, lógica, etc..).

Geral. Paredes existentes devem ser regularizadas?

Sim, principalmente as laterais que deverão ter a fixação alinhada das cremalheiras para sustentação das prateleiras.

Geral. Lojas com porta de enrolar sem portinhola, deverão ser revisadas?

Sim. Instalar portinhola de 1,60m x 0,60m nas portas de enrolar. Mais olho mágico.

Geral. Qual o tipo de tapume da obra?

Somente tapume com material reciclável.

Geral. Qual o procedimento com paredes com infiltrações?

Devem ser eliminadas. Revisar rufos, canaletas e cristalizar alvenaria.

Geral. Portas de enrolar com cobre rolo?

Sim. E o cobre rolo deve ter portas de inspeção.

Geral. Onde serão guardadas as guias das portas de enrolar?

Construtora deve considerar em seu orçamento um armário para guardar as guias das portas de enrolar. Vide relatório fotográfico da Loja Padrão de São Roque.

Geral. Instalações serão embutidas nas lajes e mezaninos?

Não. Em lajes e mezaninos as instalações correm por baixo e são deixados furos nas lajes. Pois sempre existe forro sob as lajes.

Geral. Quadro de força fica onde está executado na loja?

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Não necessariamente. Deve-se inverter a posição dos quadros de força de entrada quando os mesmos estiverem na parede do sentido do fluxo de veículos da rua.

Geral. Qual o escopo das portas de enrolar?

Ou serão substituídas ou revisadas, dependendo do estado atual. O vão luz mínimo será sempre de 2,70m de altura. A definição será informada pelo coordenadores da Engineering.

Geral. Nas lojas que têm hidrantes, deverão ser embutidos na parede?

Sim, embutir caixas de hidrante existentes e/ou novas na alvenaria.

Geral. Os seguros informados no Edital são escopo da construtora?

Sim. Seguro da edificação e Seguro de Risco de Engenharia cobrindo terceiros. É recomendável também um relatório fotográfico cadastral detalhado da vizinhança antes do início das obras.

Geral. Todas as janelas terão grades de aço?

Sim.

Geral. Será executada alguma proteção extra nos depósitos?

Sim, instalar grade de aço no teto dos depósitos (quando não existir laje).

Geral. Será executada alguma proteção extra na periferia da loja?

Sim, instalar grade sobre as alvenarias periféricas (quando forem baixas).

Geral. Algum escopo nas tubulações existentes?

Sim, limpeza das caixas e tubulações de água pluvial enterradas que estão ou passam dentro da loja.

Geral. Deverá ser instalado sistema de pára-raio?

A construtora deverá avaliar a necessidade de instalação deste sistema.

Geral . A segurança da obra é escopo da construtora?

Sim. Segurança 24 horas na loja durante a obra.

Geral. Qual a destinação do entulho e dos acabamentos e materiais existentes nas lojas atuais?

A construtora deverá informar previamente o local da destinação do entulho no bota-fora que deverá ser licenciado.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Geral. Não recebemos os projetos de ar condicionado para orçamos a infra-estrutura. O caminhamento da infra-estrutura de ar condicionado não está indicado em projeto, mas a construtora deverá considerar no escopo o alimentador elétrico, o caminhamento do dreno das evaporadoras, os pontos de força e etc..

Geral. Como será o acesso à cobertura?

A construtora deverá orçar uma passarela padrão para que a manutenção não pise diretamente sobre as telhas de fibrocimento. Inclusive orçar uma escada para acessar a cobertura.

Geral. Qual o reservatório de água de consumo da loja?

A construtora deverá considerar em seu orçamento uma caixa d'água de 1.000 litros para consumo da loja com estrutura de apoio compatível à sobrecarga.

Geral. Telefone e internet da Engineering na obra será escopo de quem?

Será escopo da construtora.

Geral. A documentação e os emolumentos ficam a cargo de quem?

Ficarão a cargo do Empresa A.

Geral. Os pisos serão trocados ou permanecerá o existente? Fica por responsabilidade da empresa ou da Empresa A ao que se refere aos pisos? O piso é padrão?

O piso é padrão e está descrito no memorial de acabamentos do Empresa A. Entretanto, algumas lojas têm piso existente em boas condições, bastando reposição de peças por conta dos rasgos necessários. A informação específica de cada loja deve ser obtida junto ao coordenador da Engineering.

Geral. Nas unidades com elevador, precisamos das seguintes informações técnicas: Potência(W) ou corrente(A) do Elevador e de qual quadro sai a alimentação?

Estimar 4.600 W. O elevador terá um quadro específico cujo alimentador derivará do quadro geral da loja.

Revisão 01

Geral. Reservatório enterrado de retenção e retardo de água pluvial. Não aparece em nenhum desenho e caderno de especificações. Favor informar dimensões e locais da loja que o mesmo terão que ser executados.

Ainda não temos a informação sobre o local e dimensão das caixas. Solicitamos que a construtora orçe o serviço com base em estimativas de áreas e volumes de trabalho. Quando

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

da chegada do projeto executivo, estes números serão confrontados com o estimado e será ajustado.

Geral. Em caso de cobertura metálica, devemos trocar as telhas existentes por metálicas também, ou não, devemos substituí-las por telhas de fibrocimento?

Em coberturas danificadas, as telhas metálicas serão substituídas por telhas de fibrocimento. Lojas onde a cobertura está com telhas metálicas em bom estado de conservação, a construtora deverá considerar apenas substituição das telhas danificadas e revisão geral dos demais itens (calhas, tesouras, rufos, coletores).

Geral. Que tipo de impermeabilização devemos executar para eliminar as infiltrações, uma vez que estes problemas podem ser originados por vizinhos, ou terrenos vizinhos a obra?

Sugerimos o processo de cristalização que funciona nas paredes que estão aparentes e de fácil acesso. Outros métodos em locais específicos podem ser avaliados e apresentados pela proponente para validação.

Geral. Qual o tipo de impermeabilizante devemos utilizar na fachada?

Sistema de cristalização.

Geral. Todas as lojas que já têm contrapiso devem ter o mesmo demolido e refeito?

Não necessariamente. Se estiver desnivelado e ondulado deve ser regularizado. Mas sempre terá quebra e rasgos por conta das instalações, novas fundações e etc..

Geral. Em que consiste o seguro da edificação?

Considere dois seguros no orçamento: "Seguro de acidente de trabalho" para os funcionários e "Seguro de Riscos de Engenharia".

Geral. Teremos que executar o SPDA das lojas? Na visita foi impossível identificar se os mesmos existem ou não.

Deverá ser executado quando for exigência do Projeto de Corpo de Bombeiros.

Geral. Qual a especificação das placas cimentícias da fachada?

Devem ser executados os montantes dos perfis de sustentação das placas que terão espessura de 10 mm e especificação para trabalhar ao tempo com grande resistência às interpéries. A referência das placas é BrasilPlac da Brasilit, Decorlit e Eterplac da Eternit.

Geral. Qual a quantidade de máquinas de ar condicionado por loja e a capacidade de cada uma?

Informado no projeto de ar condicionado.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Geral. Devemos aguardar a entrega dos projetos estruturais e sondagens para definição das fundações ou as propostas serão entregues com estimativas para posterior ajuste de quantidades?

As propostas serão entregues com estimativas para posterior ajuste de quantidades.

Geral. Como não temos os projetos das fundações (estacas) para serem executadas nas obras, como devemos proceder? Deixar excluído da proposta, considerar alguma fundação por conta da proponente? A gerenciadora informará que tipo de fundação considerar ou aguardar recebimento dos projetos estruturais?

A proponente deve orçar de forma estimativa tanto a metodologia quanto a quantidade. Posteriormente, com a entrega dos projetos executivos, estes números serão reavaliados e ajustados.

Geral. Como não temos os projetos das estruturas do mezanino, elevador e lajes técnicas a serem executadas nas lojas? Como devo proceder? Deixar excluído da proposta? Considerar alguma estrutura por minha conta? Vocês informarão que tipo de estrutura considerar ou aguardar recebimento dos projetos estruturais?

No laudo técnico que o engenheiro estrutural consultor está preparando haverá as indicações do que deve ou não ser feito. Este laudo deve nortear a estimativa de custo no orçamento.

Revisão 02

Geral. Lojas com o fornecimento de luz cortado, a responsabilidade de solicitação junto a concessionária para esta ligação será de quem? Quem será o responsável pelos projetos destas ligações?

O Empresa A tem um consultor que está fazendo toda esta tramitação e os projetos para religação das lojas.

Geral. Existem os projetos de água fria, esgoto e águas pluviais?

Não. São de responsabilidade da construtora.

Geral. Reformas do telhado farão parte do nosso escopo? Se sim, existe projeto existente ou projeto proposto?

Sim. A intervenção total ou parcial na cobertura é escopo da construtora. Se for intervenção total, será fornecido projeto. Se for intervenção parcial, será fornecido laudo técnico com instruções do que deve ser orçado.

Geral. As telhas existentes serão substituídas ou será apenas revisão das mesmas?

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Existem os dois casos. No laudo técnico específico da loja haverá esta informação.

Geral. Existem projetos de fundações existentes das lojas?
Não existe cadastro estrutural das lojas.

Geral. Existem plantas de corte para verificarmos qual a altura do forro a ser instalado?
Não. Deverá ser estimado com base no nível do piso acabado do primeiro pavimento.

Geral. Existem projetos de pára-raio e aterramento?
Não. Deverá ser verificada a exigência no projeto de Corpo de Bombeiros. Caso positivo, o sistema deverá ser orçado.

Geral. Não existem em projetos exaustores, porém na planilha padrão é solicitado, como devemos considerar este item?
Deixar este campo da planilha sem orçar.

Geral. Nos projetos não existem acabamentos indicados como textura e pintura acrílica. Como podemos considerar este item, já que nas fotos da loja padrão tem pintura até dos armários modulados?
A construtora deve levantar as quantidades de textura e orçar conforme as indicações das fotos do relatório da loja padrão. Pilares internos, fachada superior da loja, parede curva, ao redor do elevador e etc..

Geral. Nos casos dos hidrantes, solicita-se na planilha base 2 hidrantes ou 3 hidrantes com reservatório, como imagina-se este reservatório já que não temos espaços para instalá-lo, sendo estas lojas de rua, ou já existe um reservatório para estes hidrantes?
O projeto do Corpo de Bombeiros indicará o local dos equipamentos e reservatórios.

Geral. Nas legendas dos projetos é solicitado divisória divilux com grade mas não existe indicações nos projetos portanto entendemos que não será utilizar este tipo de divisória, correto?
Correto. Mas a construtora é responsável por identificar as necessidades da loja nos projetos.

Informação Geral. Empresa A autorizou que todas as lojas de todos os grupos de concorrência tenha o piso trocado por novo. O que motivou esta mudança de escopo foi o projeto de distribuição elétrica de piso que tornava o reaproveitamento do piso existente inviável do ponto de vista econômico e de otimização. A construtora deverá considerar isto em seu escopo, lembrando que recebe o piso, a argamassa e o rejunte do Empresa A, devendo orçar somente a mão-de-obra de aplicação.

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| RELATÓRIO DE ESCLARECIMENTOS | | Código: |
| Empreendedor: GERENCIADORA | Empreendimento: PROJETO SP | |
| Cliente: EMPRESA A | Concorrência: OBRAS GERAIS | Data do Relatório: 05/06/08 – Revisão 03 |

Revisão 03

Geral. Analisei o edital das lojas do Empresa A não está claro que os orçamentos das três lojas deverão ser entregues juntos. Precisamos fazer esta entrega na mesma data?
Correto. Conforme carta padrão – documento Anexo do Edital.

Geral. O cronograma é único para as três lojas, apesar do escopo ser totalmente diferente. Receberemos novos cronogramas?
Não. Os cronogramas são individuais, e devem ser apresentados, pelo Licitante, para cada unidade.

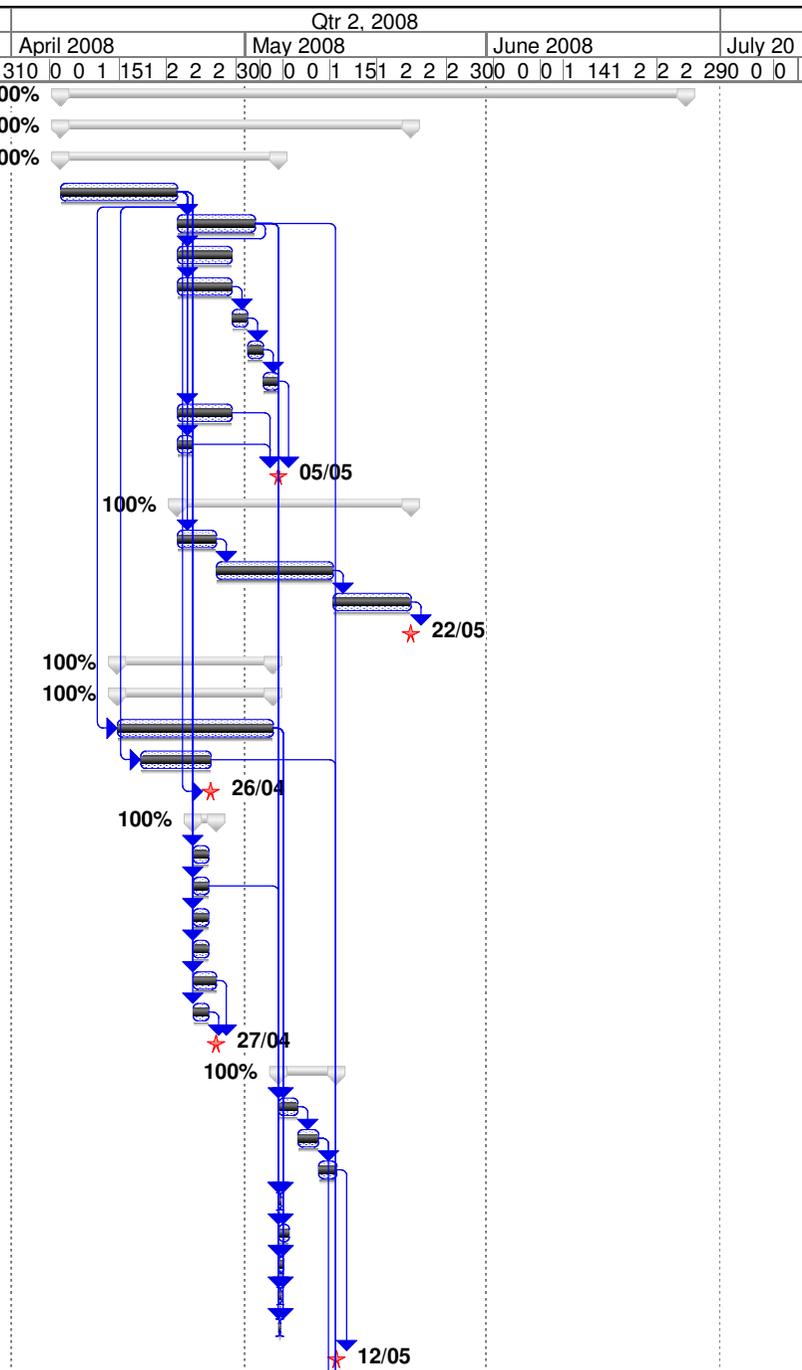
Geral. Estamos com uma nova dúvida referente aos projetos pois os mesmos na planilha estão fora do nosso escopo porem na carta proposta padrão consta que os projetos executivos serão por nossa conta, sendo que no 1º esclarecimento foi informado que somente as-builts serão por nossa conta, no último esclarecimento constou que os projetos de água fria e esgoto serão por nossa conta. favor esclarecer: Se algum projeto será por nossa conta, informar quais (executivos, as-built's e etc.). Projetos de bombeiros existem, favor enviar. Os projetos executivos sob responsabilidade da proponente e que devem estar no escopo de fornecimento são: As-Built de todos os projetos, projetos de hidráulica (drenos de ar condicionado, água fria, esgoto, água pluvial e etc.), projeto de incêndio (rede de hidrante se houver e tubulação de detecção de fumaça).

Geral. Foi informado que onde tiver telhado no depósito deverá ser instalado grade metálica porém nos projetos não temos locação dos ambientes para esta avaliação, se possível informar onde será os depósitos.
Esta informação consta do projeto de layout. Lá estão indicados onde estão os depósitos. Dependendo da configuração do projeto é possível identificar se os depósitos estão sob laje (não necessitando de grade) ou sob telhado (necessitando de grade).

ANEXO V

CRONOGRAMA DE OBRA

| ID | Nome da tarefa | Duration | Start | Finish | Predecessors | Qtr 2, 2008 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|---|---|----|---|---|----------|---|---|---|----|---|---|-----------|---|---|---|----|---|---|-----------|---|---|---|--|--|--|
| | | | | | | April 2008 | | | | | | | May 2008 | | | | | | | June 2008 | | | | | | | July 2008 | | | | | | |
| | | | | | | 31 | 0 | 0 | 1 | 15 | 2 | 2 | 30 | 0 | 0 | 1 | 15 | 2 | 2 | 30 | 0 | 0 | 1 | 14 | 2 | 2 | 29 | 0 | 0 | 0 | | | |
| 1 | 1 Obra Reforma Lj São Miguel Paulista-Magazine L | 80,58 days | Mon 07/04/08 | Thu 26/06/08 | | 100% | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 1.1 Projetos | 45 days | Mon 07/04/08 | Thu 22/05/08 | | 100% | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 1.1.1 Prefeitura-estrutura-combate a incendio-etc | 28 days | Mon 07/04/08 | Mon 05/05/08 | | 100% | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 1.1.1.1 Arquitetura-Compatibilizações | 15 days | Mon 07/04/08 | Tue 22/04/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 1.1.1.2 Prefeitura-Alvara para inicio reforma | 10 days | Tue 22/04/08 | Fri 02/05/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 1.1.1.3 Bombeiro | 7 days | Tue 22/04/08 | Tue 29/04/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 1.1.1.4 Estrutura-Fundacao-Estacas-sondagem | 7 days | Tue 22/04/08 | Tue 29/04/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 1.1.1.5 Estrutura-Fundacao-Blocos-Baldrames | 2 days | Tue 29/04/08 | Thu 01/05/08 | 7 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 1.1.1.6 Estrutura-Laje-Escada | 2 days | Thu 01/05/08 | Sat 03/05/08 | 8 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 1.1.1.7 Estrutura-Cobertura | 2 days | Sat 03/05/08 | Mon 05/05/08 | 9 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 1.1.1.8 Eletrica-compatibilizações | 7 days | Tue 22/04/08 | Tue 29/04/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 1.1.1.9 Elevador | 2 days | Tue 22/04/08 | Thu 24/04/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 1.1.1.10 Fim Projetos Diversos | 0 days | Mon 05/05/08 | Mon 05/05/08 | 12;10;11 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 1.1.2 Cabine Primaria | 30 days | Tue 22/04/08 | Thu 22/05/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 1.1.2.1 1- Elaboração do Projeto | 5 days | Tue 22/04/08 | Sun 27/04/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | 1.1.2.2 2- Aprovação do projeto Eletropaulo | 15 days | Sun 27/04/08 | Mon 12/05/08 | 15 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | 1.1.2.3 3- Elaboração da proposta coml-Eletropaulo | 10 days | Mon 12/05/08 | Thu 22/05/08 | 16 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | 1.1.2.4 Fim projetos cabine | 0 days | Thu 22/05/08 | Thu 22/05/08 | 17 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | 1.2 Contratação de MO e Solicitação de material | 20 days | Mon 14/04/08 | Sun 04/05/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 1.2.1 Contartação MO | 20 days | Mon 14/04/08 | Sun 04/05/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | 1.2.1.1 Licitação Civil | 20 days | Mon 14/04/08 | Sun 04/05/08 | 4 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | 1.2.1.2 Licitação Projetos | 9 days | Thu 17/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS-30% | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 1.2.1.3 Fim projetos cabine | 0 days | Sat 26/04/08 | Sat 26/04/08 | 5 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | 1.2.2 Solicitação de Material | 3 days | Thu 24/04/08 | Sun 27/04/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | 1.2.2.1 Piso | 2 days | Thu 24/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | 1.2.2.2 Argamassa | 2 days | Thu 24/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | 1.2.2.3 Rejunte | 2 days | Thu 24/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | 1.2.2.4 Equipamentos Split | 2 days | Thu 24/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | 1.2.2.5 Fachada | 3 days | Thu 24/04/08 | Sun 27/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 1.2.2.6 Elevador | 2 days | Thu 24/04/08 | Sat 26/04/08 | 4FS+2 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 1.2.2.7 Fim contratação e sol materiais | 0 days | Sun 27/04/08 | Sun 27/04/08 | 30;29 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | 1.3 Servicos Preliminares | 7,8 days | Mon 05/05/08 | Mon 12/05/08 | | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | 1.3.1 Demolicões Alvenaria | 2,8 days | Mon 05/05/08 | Wed 07/05/08 | 21;5FS+3 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | 1.3.2 Demolição telhado SL Vendas | 2,42 days | Wed 07/05/08 | Sat 10/05/08 | 33 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | 1.3.3 Demolicao Laje Cobertura/Pilares | 2,58 days | Sat 10/05/08 | Mon 12/05/08 | 34 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | 1.3.4 Desmontagem equipamentos 1 | 0,5 days | Mon 05/05/08 | Mon 05/05/08 | 5FS+3 days;21;2 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | 1.3.5 Fechamento Tapume externo 1 | 1,58 days | Mon 05/05/08 | Tue 06/05/08 | 21;5FS+3 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | 1.3.6 Retirada Porta Aço -Manutenção/Troca | 0,83 days | Mon 05/05/08 | Mon 05/05/08 | 21;5FS+3 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | 1.3.7 Demolição Requadro Alvenaria p/ instal Porta aç | 0,6 days | Mon 05/05/08 | Mon 05/05/08 | 21;5FS+3 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40 | 1.3.8 Entrada Segurança na Loja | 0,33 days | Mon 05/05/08 | Mon 05/05/08 | 21;5FS+3 days | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | 1.3.9 Fim de Serviços Preliminares | 0 days | Mon 12/05/08 | Mon 12/05/08 | 35 | | [Gantt bar] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



ANEXO VI**PROCEDIMENTO DA GERENCIADORA PARA A EMPRESA A**

PROCEDIMENTO PADRÃO GERENCIADORA PARA A EMPRESA A

Procedimento

| Revisão do Documento | 0 | 1 | Revisão do Documento | 0 | 1 | Revisão do Documento | 0 | 1 |
|----------------------|---|---|----------------------|---|---|----------------------|---|---|
| Revisão da Folha | | | Revisão da Folha | | | Revisão da Folha | | |
| 1 | 0 | | 21 | 0 | | 41 | 0 | |
| 2 | 0 | | 22 | 0 | | 42 | 0 | |
| 3 | 0 | | 23 | 0 | | 43 | 0 | |
| 4 | 0 | | 24 | 0 | | 44 | 0 | |
| 5 | 0 | | 25 | 0 | | 45 | 0 | |
| 6 | 0 | | 26 | 0 | | 46 | 0 | |
| 7 | 0 | | 27 | 0 | | 47 | 0 | |
| 8 | 0 | | 28 | 0 | | 48 | 0 | |
| 9 | 0 | | 29 | 0 | | 49 | 0 | |
| 10 | 0 | | 30 | 0 | | 50 | 0 | |
| 11 | 0 | | 31 | 0 | | 51 | 0 | |
| 12 | 0 | | 32 | 0 | | 52 | 0 | |
| 13 | 0 | | 33 | 0 | | 53 | 0 | |
| 14 | 0 | | 34 | 0 | | 54 | 0 | |
| 15 | 0 | | 35 | 0 | | 55 | 0 | |
| 16 | 0 | | 36 | 0 | | | | |
| 17 | 0 | | 37 | 0 | | | | |
| 18 | 0 | | 38 | 0 | | | | |
| 19 | 0 | | 39 | 0 | | | | |
| 20 | 0 | | 40 | 0 | | | | |

| 01 | 08/04/08 | Adaptação ao contrato Empresa A | FTP | | | |
|------|----------|---------------------------------|-------|--------|--------|----------|
| 00 | 27/09/05 | Emissão inicial | CQ/SQ | SQ | SQ/SQ | CO/SQ |
| Rev. | Data | Descrição | Por | Verif. | Aprov. | Autoriz. |

Título
Procedimento Padrão EMPRESA A

Código do documento
MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000

Folha
1/52

PROCEDIMENTO PADRÃO GERENCIADORA – EMPRESA A

A Gerenciadora possui o certificado da ISO 9001, desta forma os funcionários e/ou prestadores de serviço devem ter o conhecimento do manual da qualidade, o qual pode ser encontrado na Extranet.

Extranet – Sistema de Geração e Controle de Projetos, documentos é a forma de codificar e registrar toda a documentação gerada no contrato da EMPRESA A. Na Extranet ficam armazenadas e registradas todas as correspondências enviadas e documentos gerados.

GRD – Guia de Remessa de documentos e atas de reunião. Desta forma é imprescindível que o sistema esteja instalado no equipamento de cada obra.

Quaisquer alterações nos modelos das documentações geradas e apresentadas neste documento deverão ter aprovação prévia do coordenador da Gerenciadora, para que seja substituído em todas as obras, afim de que o cliente receba a mesma apresentação independente da obra.

1 Objetivo

Orientar os funcionários e/ou prestadores de serviço da Gerenciadora para o desempenho das funções de Gerenciamento e Fiscalização das obras da EMPRESA A, de forma a atender as necessidades exigidas pelo nosso cliente seguindo os padrões da Gerenciadora.

2 Campo de aplicação

Este procedimento aplica-se às atividades desenvolvidas pela Gerenciadora no gerenciamento e fiscalização das obras referentes.

3 Referências

3.1 ENG000-GQTMN-G-001 – Manual da Qualidade

4 Definições

Adotam-se as definições estabelecidas na NBR ISO 9001/2000.

5 Atribuições e responsabilidades

5.1 Este procedimento foi elaborado pela Coordenadoria da Gerenciadora para o contrato EMPRESA A. Cabe aos envolvidos no processo a mantê-lo atualizado e assegurar a disponibilidade da última revisão válida.

5.2 A responsabilidade pela implementação desse procedimento e do engenheiro da obra, a fim de assegurar um processo reconhecido pelo sistema de qualidade.

6 Empresa A

6.1 Empresa A é abreviada com ML e todas as lojas são denominadas por um número (Exemplo: MLA#001).

| | | |
|--|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 2/52 |
|--|--|----------------------|

6.2 A Loja é dividida em salão de vendas, retaguarda (escritórios e depósito) e áreas técnicas.

6.3 As Lojas têm diversas metragens, com área a partir de 600m², chegando a aproximadamente 4.000m² de salão de vendas. Estas lojas podem ser instaladas em Shopping Centers ou nas ruas e avenidas da cidade, o que diferencia em termos de aprovações legais. As lojas instaladas nos Shopping Centers têm que atender as normativas específicas de cada Shopping Center, além das aprovações legais. Toda obra tem suas particularidades.

6.4 A empresa contratada para execução dos projetos deverá informar quanto às aprovações legais, concessionárias e corpo de bombeiros, onde a empresa contratada para execução da obra deverá acompanhar o processo para solicitar a vistoria.

7 Procedimentos

7.1 Concorrência

a) Agenda de Empresas de Concorrência: Aprovar com o cliente a agenda das empresas que irão participar das concorrências específicas.

b) Todas as concorrências terão um número que deverá ser gerado de acordo com a Extranet.

c) Fazem parte de concorrência os seguintes documentos:

Carta Convite (codificar na Extranet)

Edital é composto:

- Condições administrativas e técnicas;
- Cronograma;
- Minuta de Contrato padrão EMPRESA A;
- Resumo financeiro padrão;
- Termo de vistoria do local;
- Carta Proposta Padrão;
- Relação de Projetos e memoriais;
- Planilha de Custos modelo padrão (sendo que esta deverá ser revisada de acordo com o projeto da loja).

As dúvidas das proponentes serão respondidas a todos os participantes através da planilha de esclarecimentos (perguntas e respostas) padrão.

NÃO É PADRÃO DA EMPRESA A que a Gerenciadora gerencie e fiscalize as concorrências referentes ao fornecimento dos letreiros, sistema de sonorização e estanteria. ENTRETANTO, QUANDO HOVER, serão enviadas por e-mail sem a necessidade do processo das documentações citadas acima, sendo enviado somente os projetos correspondentes.

Carta de agradecimento / Carta de Encerramento de Licitação

Não podemos nos esquecer de enviar a carta de agradecimento para as empresas que não foram vitoriosas.

Após o fechamento da concorrência deverá ser emitido um relatório com toda a documentação do processo, inclusive com o Pedido de fornecimento emitido pelo EMPRESA A para a empresa vitoriosa.

| Título | Código do documento | Folha |
|-------------------------------|----------------------------|-------|
| Procedimento Padrão EMPRESA A | MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | 3/52 |

7.2 Contratação

Após a contratação da empresa informada pela EMPRESA A, solicitar mobilização imediata e agendar a primeira reunião de obra já no local da obra, conforme cronograma geral, a ser gerado pelo responsável da Gerenciadora para aprovação de todas as empresas envolvidas.

Podem existir obras que serão contratadas por preço unitário (normalmente de acordo com os valores da última obra executada pela empresa), portanto não tem concorrência. Nestes casos, a EMPRESA A solta um pedido inicial para liberação do início dos serviços.

Após o início dos serviços, solicitar a empresa contratada a planilha contratual de acordo com os projetos executivos para análise. Devemos conferir os preços unitários de acordo com o pedido (planilha de preços unitários acordados nas últimas obras) e as quantidades pleiteadas de acordo com o projeto executivo e adendos enviados durante o processo de concorrência.

7.2.1 Contrato

Logo após a definição (aprovação) do valor do contrato que será no final da concorrência ou por preço unitário de Construção Civil, Instalações Prediais e Instalações de Ar Condicionado, Ventilação e Exaustão, a Gerenciadora deverá elaborar o contrato padrão EMPRESA A para a empresa (modelo anexo) e enviá-lo por e-mail para assinatura.

O mesmo deve ser aprovado pelo Coordenador e estar de acordo com o Pedido de Fornecimento EMPRESA A e cronograma da obra.

Pedido de fornecimento é o comprovante de contratação, compra de materiais ou serviços que é emitido pela EMPRESA A.

O contrato será enviado à empresa (arquivo em adobe), que providenciará a assinatura dos mesmos em três vias, com firma reconhecida, que deverá ser encaminhado ao escritório da Gerenciadora em São Paulo para a obtenção da assinatura da nossa Diretoria como interveniente e anuente deste contrato, que providenciará o envio à sede da EMPRESA A, que fica no Município de Franca no Estado de São Paulo.

Após a devolução dos contratos assinados por parte da EMPRESA A, devemos manter os mesmos no arquivo da obra, durante a sua execução, e no seu término enviá-los para o arquivo no escritório central da Gerenciadora junto com toda a documentação da obra.

7.2.2 Dever de Casa

Dever de casa é o nome dado à lista com os materiais, equipamentos e mobiliários que são fornecidos diretamente pela EMPRESA A.

Seguem abaixo os itens atualmente fornecidos pela EMPRESA A (os itens podem variar de acordo com cada loja e tipo da contratação e gerente de obras):

- Cerâmicas de piso, parede e rodapé, incluindo argamassa e rejunte;
- Equipamentos de ar condicionado, incluindo o suporte (apoio civil é escopo da construtora);
- Instalações telefônicas (infra-estrutura com cabeamento é escopo da construtora);
- Instalações de alarme (infra-estrutura seca é escopo da construtora);
- CFTV (infra-estrutura seca é escopo da construtora);
- Sonorização, (inclusive infra-estrutura);
- Antena de TV (infra-estrutura seca é escopo da construtora).

| | | |
|---|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 4/52 |
|---|--|----------------------|

- Letreiros de fachada (exceto condutor de água pluvial que é escopo da construtora);
- Elevadores;
- Cadeiras, mesas, bancadas e armários dos escritórios;
- Prateleiras e quadros de avisos;
- Relógio de ponto;
- Máquina de calcular;
- Cofres;
- Bebedouro e filtro;
- Microondas e geladeira;
- Carrinhos, Rollies e Pallets;
- No-Break e Estabilizadores;
- Comunicação visual interna e externa;
- Estanteria.

A planilha modelo padrão anexa deve ser preenchida com a descrição, quantidade e data de entrega, de acordo com a necessidade do cronograma de obra. Nesta planilha estão descritos os itens que são de fornecimento das CONTRATADAS.

As descrições e as quantidades serão feitas de acordo com o projeto executivo e as datas com o cronograma da obra.

A planilha deverá ser enviada primeiramente para o coordenador da Gerenciadora para conferir e aprovar, para posteriormente enviar a EMPRESA A.

Prever uma quantidade para execução do rodapé e de reserva para manutenção no caso do piso do Salão de Vendas. Devendo ser considerado 7% a mais do que a área prevista em projeto.

7.3 OBRA

7.3.1 Canteiro e mobilização

As áreas para o canteiro de obras deverão ser acordadas em comum acordo com o Shopping ou proprietário (Loja de Rua). Deverá ser previsto container para escritórios (empresas contratada e gerenciadora) e sanitários/vestiários (químicos ou containers).

Caso o Shopping ou Proprietário não tenha área para colocação de container, deverá ser previsto escritório em compensado no interior do Shopping ou outra área, de preferência fora da área da EMPRESA A, evitando assim que o mesmo seja deslocado no decorrer da obra.

O escritório da gerenciadora (a ser fornecido pela contratada) deverá ser identificado, conter uma mesa de reunião, computador (fornecimento Gerenciadora), impressora (fornecimento Gerenciadora) e estante para o arquivo dos projetos e documentos. No seu interior deverão estar fixados os principais projetos assim como o cronograma, calendário e outros que se façam necessários. Na obra deverá ser instalado um cavalete informativo de quantos dias faltam para a entrega da obra.

O computador da gerenciadora deve conter a árvore padrão de pastas (conforme modelo anexo). Devem ser instalados no mínimo os seguintes programas (Office, autoCAD, Project e Adobe). No período máximo de 07 em 07 dias deverá se feito o backup, evitando problemas como a perda de documentos e arquivos.

A obra deverá arquivar as documentações recebidas e enviadas, conforme plano de qualidade (a confirmar).

| | | |
|--|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 5/52 |
|--|--|----------------------|

As linhas telefônicas da obra serão providenciadas pelo EMPRESA A (eventualmente poderão ser providenciadas pela Gerenciadora). O mesmo ocorrerá com o malote que entrará em funcionamento já no período da obra, onde nós utilizaremos para envio das notas fiscais recebidas.

7.3.2 Segurança do Trabalho

A Gerenciadora fiscalizará todos os procedimentos relativos à Segurança do Trabalho, principalmente quanto ao cumprimento da NR-18, garantindo a cobrança dos técnicos e instalações compatíveis ao número de funcionários.

As empreiteiras devem ser advertidas por escrito quando não estiverem cumprindo as normas de segurança.

O Ministério do Trabalho deverá ser comunicado pela Construtora contratada do início das obras e esta deverá manter o livro de inspeção, caso este venha a efetuar vistoria na obra.

7.3.4 Rotinas de Trabalho

7.3.4.1 Reunião de Obra

As reuniões deverão ser semanais e as atas geradas (Extranet) deverão ser enviadas na mesma data a todos os envolvidos, c/c para a EMPRESA A, através do e-mail. Segue em anexo o modelo da primeira ata com os principais itens (Prazo de obra, relação de funcionários, ART's, EPI's, andamento dos serviços e etc..).

7.3.4.2 Fotos

Será feito o registro fotográfico da evolução da obra, sendo que somente algumas fotos farão parte do relatório semanal.

7.3.4.3 Cronograma

O cronograma deve ser elaborado em MS-Project, **atualizado semanalmente** e discutido nas reuniões semanais, onde devesse ser tomadas em conjunto com a coordenação, decisões que possam reverter algum possível atraso não previsto.

Deve ficar claro que o acompanhamento deve ser diário de forma que o engenheiro lotado na obra tem autonomia para tomar decisões utilizando a coerência e desde que estas não impactem no custo.

7.3.4.4 Dever de casa

Após o envio dos pedidos de fornecimento pela EMPRESA A, devemos conferi-los com o dever de casa. Caso o pedido não seja entregue na obra, através do malote EMPRESA A, solicitaremos o envio por e-mail ao departamento de compras, falando com o respectivo responsável.

Os equipamentos, mobiliários e piso serão recebidos e conferidos pela construtora no ato do recebimento.

A Gerenciadora deve conferir carimbar e assinar as notas antes de enviar para o pagamento na sede da EMPRESA A (via malote). Deverá ser arquivada cópia da nota junto com o pedido na pasta da obra (pasta de dever de casa).

As datas de entrega dos itens deverão ser acompanhadas junto ao fornecedor, devendo ser informado ao departamento de compras da EMPRESA A todo e qualquer atraso quanto às

| | | |
|---|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 6/52 |
|---|--|----------------------|

programações das entregas, com cópia para o gerente de contrato do EMPRESA A e ao coordenador da Gerenciadora.

Esclarecemos que, mesmo sem o pedido, “nenhum” material poderá ser devolvido, devendo ser verificado no momento do que se trata o material. Incluído os equipamentos que não estão relacionados no dever de casa.

Informamos que, quanto às entregas dos equipamentos não relacionados no dever de casa, o residente deverá entrar em contato com o coordenador de obras do EMPRESA A para confirmar o envio das notas fiscais à sede do EMPRESA A ou se as notas devem ficar na obra aguardando os técnicos do EMPRESA A.

7.3.4.5 Rotina

Este documento é emitido pela EMPRESA A e deverá ser preenchido pelo responsável da obra até a finalização deste.

7.3.4.6 Medição / Controle financeiro - Custos das obras

O controle financeiro das obras deve ser atualizado constantemente e apresentado para conferência em reunião semanal.

As medições serão feitas quinzenalmente ou conforme contrato.

O arquivo da planilha resumo financeiro atualizada deverá ser encaminhado via e-mail, e esta planilha impressa deverá acompanhar as notas fiscais enviadas via malote a EMPRESA A (para o respectivo gerente do contrato da EMPRESA A).

7.3.4.7 Relatório de obras

O relatório deve ser feito semanalmente conforme modelo padrão anexo.

Controle de documentações legais (quando houver)

Acompanhar e cobrar os responsáveis pelas aprovações (Concessionárias Corpo de Bombeiros, Letreiro Externo, Prefeitura e etc..). Identificar os responsáveis.

Na data de entrega da obra a Gerenciadora deverá efetuar o check-list que deverá ser concluído até as vésperas da inauguração da loja.

O prazo da obra concluída é um dia antes do início da montagem, sendo assim a obra deverá providenciar a limpeza final. Durante o período da montagem a equipe do EMPRESA A é responsável pela limpeza periódica.

7.3.4.8 Documentações que devem ser entregues pela Gerenciadora ao gerente da loja

Pasta de dever de casa completa e atualizada;
Manuais e termos de garantia dos equipamentos;
Controle de documentações legais;
Cópia das ART's.

7.3.4.9 Projetos “As built”

As empresas contratadas devem entregar os projetos executivos (últimas revisões) plotados e com as anotações das modificações e ajustes que serão conferidos, e enviados aos projetistas para a emissão do projeto “As Built”.

| | | |
|---|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 7/52 |
|---|--|----------------------|

7.3.4.10 Gerente da manutenção da EMPRESA A

Devemos preencher a tabela de equipamentos padrão (conforme modelo anexo) e enviar por e-mail ao engenheiro de manutenção da EMPRESA A.

7.3.4.11 Termo de recebimento de obras

Relatório Final sem pendências do check list, relatando o histórico da obra (conforme modelo anexo)

Anexos

- I – Processo de concorrência;
- Condições administrativas e técnicas;
- Cronograma;
- Minuta de contrato padrão EMPRESA A;
- Resumo Controle financeiro padrão;
- Termo de vistoria do local;
- Carta Proposta Padrão;
- Relação de Projetos e memoriais;
- Planilha modelo padrão;
- Carta de agradecimento;
- Relatório de Concorrência;

- II - Agenda das empresas das concorrências;

- III – Pedido de fornecimento;

- IV - Agenda da empresas envolvidas;

- V – Dever de Casa;

- VI – Canteiro de obra;

- VII – Segurança do Trabalho;
- Correspondência abertura da CAT;

- VIII – Ata de reunião;
- Modelo da primeira reunião com o Shopping;
- Modelo da primeira reunião de obras;

- IX – Cronograma;

- X – Rotina;

- XI – Medição / Controle Financeiro;

| | | |
|---|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 8/52 |
|---|--|----------------------|

- XII – Relatório;
- XIII – Controle de documentações;
- XIV – Cadastro de Equipamentos;
- XV – Termo de Recebimento de Obras.

| | | |
|--|--|----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 9/52 |
|--|--|----------------------|

Anexo Minuta de Contrato

Contrato para Execução dos Serviços de _____, sob regime de Empreitada por Preços de Empreitada Parcial, que entre si fazem Empresa A S.A. e a.

EMPRESA A S.A., sociedade comercial com sede na Rua do Comércio, nº 1.924, CEP 14400-660, Centro, Município de Franca e Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 47.960.950/0001-21 e com Inscrição Estadual nº 310.035.324.119, neste ato representado conforme o disposto em seu Estatuto Social, doravante designado simplesmente Contratante;

_____ **LTDA**, inscrita no CNPJ sob o nº _____ - e com inscrição estadual nº _____, neste ato representado conforme o disposto no seu contrato social/estatuto social, doravante designada simplesmente Contratada;

GERENCIADORA S/A SERVIÇOS TÉCNICOS – SP, estabelecida à capital do Estado de São Paulo, à Avenida das Nações Unidas nº 11.633, 15º andar, CEP 04578-000, Brooklin Novo, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 62.218.615/0001-46 e Inscrição Estadual isenta, neste ato representado por seus procuradores legais abaixo assinados, doravante denominados apenas INTERVENIENTE e ANUENTE;

AS PARTES acima nomeadas e qualificadas resolvem, na melhor forma de direito, firmar o presente **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE _____ SOB O REGIME DE EMPREITADA POR PREÇOS DE EMPREITADA PARCIAL**, fazendo-o mediante as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: OBJETO

1.1.) O objeto do presente contrato consiste na execução, pela CONTRATADA, sob o regime de **Empreitada Parcial**, dos serviços de _____ a seguir descritos, os quais serão executados no estabelecimento da CONTRATANTE sito na _____ Shopping _____, Cidade de _____, Estado de _____, adiante referido como Loja #_____.

1.2.) Na execução dos serviços ora ajustados a CONTRATADA deverá obedecer rigorosamente aos projetos, especificações, instruções e condições determinadas neste instrumento e nos documentos a seguir mencionados, na ordem em que listados. Na hipótese de dúvida quanto a qualquer serviço a ser realizado ao abrigo deste contrato prevalecerão, em primeiro lugar, as disposições deste e, em seguida, as constantes dos documentos abaixo, tal como enumerados:

- ANEXO I - Condições Gerais Contratuais;
- ANEXO II - Edital de Concorrência da Gerenciadora (com seus anexos), Especificação e Memorial Técnico Descritivo;
- ANEXO III - Desenhos: **LISTAR**
- ANEXO IV - Planilha de preços unitários consolidada corrigida para o preço atual;
- ANEXO V - Cronograma Físico;
- ANEXO VI - Proposta de _____;
- ANEXO VII - Tabela de preços de mão-de-obra para serviços adicionais, não constantes da planilha de preços unitários (preços de venda, estando inclusos encargos sociais, BDI, etc);
- ANEXO VIII - Pedido de Fornecimento (PF), com a seguinte condição de pagamento: Medições quinzenais.

| Título | Código do documento | Folha |
|-------------------------------|----------------------------|-------|
| Procedimento Padrão EMPRESA A | MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | 10/52 |

1.3.) Não terão eficácia quaisquer exceções formuladas pela CONTRATADA às Especificações ou a outros documentos emanados pela CONTRATANTE, às quais esta não haja se declarado de acordo, por escrito.

CLÁUSULA SEGUNDA: PREÇO

2.1) Os serviços referidos no item 1.1 são contratados sob regime de empreitada parcial no valor de R\$ (), preço este que é firme, certo e irrevogável, sendo que o montante de R\$ () refere-se à mão de obra e R\$ () aos materiais, insumos, ferramentas e demais equipamentos utilizados na consecução dos serviços.

2.2) O preço mencionado no item anterior compreenderá todas as despesas direta ou indiretamente necessárias à execução dos serviços contratados, os quais correrão por conta da CONTRATADA e compreenderão, inclusive:

- 2.2.1) Despesas com mão-de-obra, incluindo os encargos trabalhistas e previdenciários, salários, transportes, quaisquer prêmios ou indenizações, horas extras relativas a trabalhos noturnos ou em feriados, já previstos os reajustes dos dissídios da categoria;
- 2.2.2) Despesas relativas aos equipamentos necessários à prestação dos serviços, materiais de construção, compras, transportes, máquinas, utensílios, bens de consumo, toda e qualquer manutenção (preventiva ou corretiva), perdas, danos e/ou quebras;
- 2.2.3) Despesas para instalação, montagem, desmontagem, duplo transporte e aluguel das instalações necessárias ao canteiro de obras;
- 2.2.4) Despesas referentes aos riscos durante a execução da obra, qualquer que seja a origem, ainda que decorrentes de atos de infração que sejam lavrados contra a Contratada;
- 2.2.5) Despesas ocasionadas por prejuízos de qualquer natureza causados a terceiros ou a seus bens, incluindo danos causados em suas próprias obras, não cobertos pelo seguro mencionado no subitem 9.1.3.;
- 2.2.6) Despesas com testes, análises, amostras, controles tecnológicos, etc., impostas pelo contrato ou solicitadas pela Contratante;
- 2.2.7) Tributos, obrigações tributárias acessórias, contribuições trabalhistas e previdenciárias de qualquer natureza incidentes ou decorrentes dos serviços ora ajustados e da mão-de-obra alocada, bem como os incidentes para a obtenção da documentação referente a tais serviços e necessária à Contratante para legalização / funcionamento de sua loja;
- 2.2.8) Despesas com a guarda individual das instalações de canteiro, armazéns, equipamentos, materiais de construção e utensílios da Contratada, assim como gastos com manutenção, proteção, conservação, reconstrução, reparo e reposição ou substituição (inclusive para os materiais utilizados na obra);
- 2.2.9) Despesas com licenças e patentes;
- 2.2.10) Despesas com o rateio do consumo de água e energia elétrica, bem com a mão-de-obra e materiais necessários à instalação de pontos de força ou iluminação a fim de atender ao desenvolvimento de seus serviços;

| Título | Código do documento | Folha |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Procedimento Padrão EMPRESA A | MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | 11/52 |

2.2.11) Todas as despesas, diretas e indiretas, necessárias ao perfeito cumprimento das obrigações objeto do presente Contrato intrínsecas aos serviços, ainda que aqui não estejam expressamente mencionadas.

CLÁUSULA TERCEIRA: CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

3.1) Os pagamentos serão efetuados através de cheque emitido pela CONTRATANTE nominativo à CONTRATADA, mediante a apresentação, por esta, da nota fiscal/fatura, em carteira, para pagamento na praça de São Paulo.

3.2) As medições serão quinzenais, compreendendo os serviços executados até aquela data, inclusive. Os pagamentos serão efetuados em até sete dias após a apresentação da nota fiscal/fatura, devendo ser observado o roteiro de medições e pagamentos referentes aos trâmites do boletim de medição. As notas fiscais/faturas deverão discriminar os valores referentes à mão de obra e ao material empregado, sendo certo que a CONTRATANTE procederá à retenção de 11% (onze por cento) sobre os valores pertinentes à mão de obra. A Contratada deverá comprovar o efetivo fornecimento do material empregado, através da apresentação dos documentos fiscais hábeis a tanto.

3.3.) A CONTRATADA também deverá apresentar, juntamente com a nota fiscal/fatura, a folha de pagamento, os comprovantes de recolhimento do FGTS e do INSS da mão de obra alocada na obra, com o discriminativo que lhe seja correlato, mantendo no local da prestação de serviços a FRE, controle de frequência externa, exames médicos admissionais e periódicos e todos os demais exigidos pela Lei 9.032/95, Decreto 3.048/99, Decreto 3.265/99 e eventual legislação superveniente.

3.4) Quando da apresentação da nota fiscal/fatura, a CONTRATADA apresentará as guias comprobatórias do ISS incidente sobre a prestação de serviços objeto deste contrato, bem como o ART emitido pelo CREA competente.

CLÁUSULA QUARTA: CAUÇÃO

4.1) A título de garantia do correto cumprimento dos serviços ora contratados, será retido o valor que corresponde ao percentual de 5% (cinco por cento) de cada pagamento efetuado à CONTRATADA, o qual será devolvido da seguinte forma:

[A] 2,5% (dois e meio por cento) na Aceitação Provisória dos serviços;

[B] 2,5% (dois e meio por cento) na Aceitação Definitiva, caso não haja quaisquer ressalvas ou objeções da **CONTRATANTE** quanto à qualidade e/ou adequação dos serviços, e ainda, com observância do disposto no sub-item 10.2.1.

Enquanto verificadas irregularidades na consecução dos serviços, quer quanto à qualidade, quer quanto à sua adequação, ou enquanto não apresentar a **CONTRATADA** a comprovação de quitação e baixa da matrícula da obra no INSS, não será conferida a Aceitação Definitiva, nem restituído o percentual referente à caução.

CLÁUSULA QUINTA: REAJUSTES E EVENTUAIS MODIFICAÇÕES NO ITEM 1.2.

5.1) Em havendo modificações no objeto do presente contrato, serão levantados os serviços incluídos ou excluídos do escopo original. Havendo exclusões, o preço será reduzido proporcionalmente aos serviços excluídos, aplicando-se-lhes os preços cotados pela CONTRATADA e aceitos pela CONTRATANTE. Havendo a inclusão de novos serviços ao escopo original, a CONTRATADA apresentará os preços referentes a esses novos serviços, que só passarão a vigorar após a expressa aceitação da CONTRATANTE.

5.1.1.) As inclusões e/ou exclusões de serviços, quando acordadas entre as partes serão objeto de aditivo contratual, que ficará fazendo parte integrante e inseparável deste instrumento, da mesma forma que os relacionados no item 1.2., obedecendo à indicação seqüencial de Anexos descritos no item mencionado.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 12/52 |
|--|--|-----------------------|

5.2) Nenhum serviço decorrente das modificações acima aludidas será devido pela CONTRATANTE se não for objeto de aditivo escrito. Os custos eventualmente incorridos pela CONTRATADA na execução de serviços não autorizados serão por ela integralmente suportados, sem prejuízo de a CONTRATANTE poder optar pelo seu desfazimento, que correrá, igualmente, por conta exclusiva da CONTRATADA.

CLÁUSULA SEXTA: PRAZOS

6.1) O prazo para execução do conjunto dos serviços é de ____ (_____) dias corridos, cujo termo final expirar-se-á dia _____.

6.2) O prazo acima acordado inclui tanto a execução dos serviços diretamente pela CONTRATADA como aqueles a serem, por esta, subcontratados, se e quando permitida a subcontratação e, ainda, aqueles cuja execução tocar a terceiros. Desta forma, a CONTRATADA sujeitar-se-á às necessidades relativas aos prazos de execução de serviços por subcontratadas e/ou terceiros, tendo em vista a integração dos serviços destes nos prazos intermediários, tudo com vistas a que sejam cumpridas as datas previstas no Cronograma.

CLÁUSULA SÉTIMA: MULTA

7.1) O atraso no cumprimento dos prazos previstos no Cronograma, sejam eles intermediários ou finais, sujeitará a CONTRATADA ao pagamento de multa equivalente a 1,5% (hum e meio por cento) do valor total do contrato por dia-calendário de atraso, a qual será devida a partir da constatação do descumprimento do cronograma, independentemente de qualquer aviso judicial ou extrajudicial, sendo a importância respectiva deduzida de um ou mais pagamentos que sejam devidos à CONTRATADA, com o quê desde já concorda expressamente a CONTRATADA.

7.2) As multas porventura impostas nos termos desta cláusula poderão ser provisórias ou definitivas nas etapas intermediárias do cumprimento do Cronograma detalhado, que é apresentado pela CONTRATADA e previamente aprovado pela CONTRATANTE. Todavia, a opção de restituir à CONTRATADA valores relativos a multas aplicadas constitui mera liberalidade da CONTRATANTE que poderá não relevar o fato e, portanto, nenhuma restituição fazer sob essa rubrica a CONTRATADA.

CLÁUSULA OITAVA: OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

8.1) São as seguintes as obrigações da CONTRATADA, sem prejuízo de outras insertas neste instrumento:

8.1.1.) executar os serviços empregando as técnicas de Engenharia corretas e adequadas, e como tal consagradas;

8.1.2.) utilizar os mais modernos e conhecidos métodos de Engenharia e observar, ainda, os requisitos de resistência e segurança recomendados pela ABNT e pelo Código de Obras e Instalações em vigor na localidade em que os serviços serão executados;

8.1.3.) manter um responsável habilitado (ENGENHEIRO) para dirigir a equipe técnica alocada na execução das obras, a quem a CONTRATANTE transmitirá toda e qualquer comunicação. Esse responsável deverá estar presente no local das obras durante toda a execução dos serviços;

8.1.4.) promover, por sua conta exclusiva, tão logo finda a execução das obras, a retirada dos materiais, equipamentos, entulhos e ferramentas de sua propriedade trazidos ao local dos trabalhos, estejam eles dentro ou fora do Canteiro de Obras;

8.1.5.) orientar, acompanhar, dirigir e fiscalizar os serviços, respondendo por sua solidez e segurança nos termos do artigo 1.245 do Código Civil Brasileiro relativamente ao objeto deste ajuste, bem como por eventuais erros técnicos ocorridos em qualquer etapa de sua execução;

| Título | Código do documento | Folha |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Procedimento Padrão EMPRESA A | MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | 13/52 |

8.1.6.) realizar, quando cabíveis, os recolhimentos, nas etapas próprias, das contribuições devidas ao INSS, FGTS e outros encargos determinados pela legislação específica, em decorrência da mão-de-obra alocada, responsabilizando-se pelas consequências do não recolhimento, do recolhimento inadequado e/ou intempestivo dessas contribuições, inclusive no que pertine aos seus subcontratados;

8.1.7.) responsabilizar-se pela entrega à CONTRATANTE dos documentos relativos aos serviços prestados, necessários à legalização e funcionamento da Loja da CONTRATANTE, incluindo a baixa de matrícula da obra no INSS;

8.1.8.) responsabilizar-se, com exclusividade, em relação a quaisquer acidentes pessoais ou danos verificados em decorrência da obra, não cobertos pelo seguro citado no subitem 9.1.3.;

8.1.9.) programar e organizar as obras de forma a assegurar a manutenção dos prazos estipulados no Cronograma constante da cláusula primeira - ANEXO V;

8.1.10.) fornecer todo o material de acordo com as especificações constantes dos anexos contratuais integrantes deste instrumento;

8.1.11.) ultimar os serviços dentro do prazo a tanto previsto de maneira à pronta utilização da Loja pela Contratante;

8.1.12.) arcar com todas e quaisquer indenizações por danos e/ou prejuízos a que tiver dado causa por si, empregados e/ou prepostos à CONTRATANTE ou a terceiros, comprovando o adimplemento respectivo, sendo certo que à CONTRATANTE será facultado deduzir dos pagamentos devidos à CONTRATADA a importância necessária ao ressarcimento de tais danos ou prejuízos;

8.1.13.) Outrossim, a **CONTRATADA** obriga-se a reembolsar a **CONTRATANTE** todas e quaisquer despesas decorrentes de:

- a) reconhecimento judicial de vínculo empregatício de empregados seus com a **CONTRATANTE**;
- b) reconhecimento de solidariedade ou subsidiariedade da **CONTRATANTE**, no cumprimento das obrigações trabalhistas e/ou previdenciárias da **CONTRATADA**;

8.1.14.) respeitar a legislação vigente sobre Segurança e Higiene do Trabalho, por si e eventuais subcontratadas, quando permitida a subcontratação, acatando, outrossim, recomendações outras que nesta matéria sejam diretamente formuladas pela CONTRATANTE ou por profissional por esta designado;

8.1.15) empregar apenas material de primeira linha, cuja aferição será assegurada à CONTRATANTE sempre que julgar necessário;

8.1.16.) substituir, às suas expensas, e em tempo hábil a não comprometer o Cronograma, o material empregado na execução dos serviços, sempre que solicitado pela CONTRATANTE; e

CLÁUSULA NONA: OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

9.1) Consistem em obrigações da CONTRATANTE:

9.1.1.) efetuar todos os pagamentos previstos no presente contrato, nos prazos e formas aqui convencionados;

9.1.2.) fornecer todos os dados que se tornarem necessários à execução dos serviços ora contratados; e

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 14/52 |
|--|--|-----------------------|

9.1.3.) responsabilizar-se pelo seguro de responsabilidade civil e pelo seguro de riscos de Engenharia.

CLÁUSULA DÉCIMA: ACEITAÇÃO PROVISÓRIA E DEFINITIVA DOS SERVIÇOS

10.1.) A CONTRATADA dará notícia à CONTRATANTE do término dos serviços, para que esta verifique a respectiva conformidade face aos termos deste Contrato e o previsto nas Especificações. Em estando os serviços aparentemente corretos, será emitido Termo de Aceitação Provisória. Todavia, antes da emissão deste Termo, se verificadas quaisquer pendências, falhas e/ou incorreções, a CONTRATANTE notificará a CONTRATADA para que sejam realizados os reparos necessários no prazo que lhe será a tanto fixado, cujos custos serão, na íntegra, suportados pela CONTRATADA;

10.2.) Corrigidas as pendências, falhas ou incorreções apontadas pela CONTRATANTE no Termo de Aceitação Provisória, a CONTRATADA dará notícia à CONTRATANTE para que sejam realizadas as verificações de praxe e, na hipótese de comprovação da efetiva correção e após decorrido o prazo de 60 (sessenta) dias, será emitido o Termo de Aceitação Definitiva dos Serviços, condicionado à apresentação das certidões negativas de contribuições para com o INSS (CND) e FGTS e à baixa da matrícula da obra no INSS;

10.2.1.) Fica convencionado entre as partes para efeito do disposto acima que, como condição para o início das obras, a CONTRATADA providenciará a matrícula da mesma no CEI (Cadastro Específico do INSS) em nome da contratante, e, ao final da obra, ficará, também a cargo da CONTRATADA, proceder o respectivo encerramento (CMA de baixa);

10.3.) Após a Aceitação Definitiva dos Serviços, a CONTRATADA deverá proceder à retirada do local da obra as máquinas, materiais, equipamentos e demais instalações do Canteiro, dentro do prazo que lhe for conferido no Termo de Aceitação Definitiva. Findo este prazo sem que a CONTRATADA tenha providenciado a retirada aqui aludida, a CONTRATANTE poderá fazê-lo diretamente, sem que lhe caiba qualquer responsabilização por eventuais danos causados a tais bens, sendo certo, ainda, que os custos de depósito e remoção correrão exclusivamente por conta da CONTRATADA;

10.4.) A Aceitação Preliminar ou Definitiva dos serviços não exclui a responsabilidade civil da CONTRATADA pela solidez e segurança da obra, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA: TRIBUTOS

11.1.) Todos os tributos federais, estaduais ou municipais, bem como as contribuições parafiscais que forem devidos em decorrência deste contrato e pela execução dos serviços ora ajustados ou, ainda, os que vierem a sê-lo, correrão por conta exclusiva da CONTRATADA, que também se responsabiliza pelo cumprimento e formalidades que a lei a ela atribua. Se verificada a isenção de quaisquer tributos ou mesmo a redução da base de cálculo ou alíquota incidente sobre quaisquer espécies tributárias que toquem à CONTRATADA, a importância resultante da diminuição da carga tributária será restituída, pela CONTRATADA, à CONTRATANTE;

11.2.) Da mesma forma, se houver a instituição de tributo(s) ou majoração de alíquota(s) ou base(s) de cálculo, o acréscimo da carga tributária ensejará repactuação dos preços acordados neste instrumento, de forma a garantir o equilíbrio da equação econômico-financeira do contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA: INADIMPLEMENTO DA CONTRATADA

12.1.) Considerar-se-ão inadimplemento da CONTRATADA, a ensejar a aplicação de multas e a própria rescisão imediata deste instrumento, com todas as penalidades decorrentes da lei ou deste instrumento, as seguintes hipóteses:

a) atraso superior a 08 (oito) dias no cumprimento dos prazos estabelecidos neste contrato;

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 15/52 |
|--|--|-----------------------|

b) incompetência, desídia, negligência, imprudência ou imperícia na execução do presente contrato, bem como inobservância aos projetos e Especificações aprovados pela CONTRATANTE, após advertência desta formulada por escrito;

c) não cumprimento de qualquer obrigação assumida no presente contrato;

d) decretação da falência da CONTRATADA ou deferimento de pedido de concordata;

CLÁUSULA DÉCIMA-TERCEIRA: RESCISÃO

13.1.) O presente contrato ficará rescindido de pleno direito, sem prejuízo de aplicação de multa à CONTRATADA, mediante aviso prévio de 08 (oito) dias, na hipótese do inadimplemento da CONTRATADA descrito na cláusula anterior;

13.2.) Neste caso, fica resguardado à CONTRATADA o direito ao recebimento das quantias devidas pelos serviços já executados, desde que estejam em conformidade com as Especificações. Esta hipótese não ensejará o pagamento, pela CONTRATANTE, de quaisquer outras verbas, a nenhum título, ao que a CONTRATADA desde já expressamente renuncia;

13.3.) A CONTRATANTE poderá, ou não, a seu único e exclusivo critério, adquirir da CONTRATADA os materiais em condições de uso existentes na obra, reembolsando-a através da aplicação dos preços unitários da planilha contratual ou, na sua falta, pelo preço de custo devidamente comprovado por documento hábil;

13.4.) Será aplicada a multa compensatória de 10% (dez por cento) sobre o valor do presente contrato à CONTRATADA, sem prejuízo de cobrança cumulativa de perdas e danos que a rescisão tenha ocasionado à CONTRATANTE, os quais serão apurados em oportunidade própria. Para todos os fins de direito, a multa pela rescisão do contrato é admitida como líquida e certa pela CONTRATADA.

CLÁUSULA DÉCIMA-QUARTA: VALOR DO CONTRATO

14.1.) O valor do contrato é igual ao custo final dos serviços.

CLÁUSULA DÉCIMA-QUINTA: DAÇÃO EM GARANTIA

15.1.) A CONTRATADA poderá dar este contrato em garantia, desde que observadas as seguintes condições:

- a) que o estabelecimento bancário se dê por ciente de todas as estipulações deste contrato, especialmente as referentes às penalidades, tributos e condições de pagamentos;
- b) que todos os pagamentos que, por força da autorização conferida nesta cláusula à CONTRATADA devidos pela CONTRATANTE sejam efetuados pela forma e na praça previstas neste instrumento.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEXTA: SUBCONTRATAÇÃO, TRANSFERÊNCIA E CESSÃO

16.1.) A CONTRATADA só poderá subcontratar, ceder ou transferir este instrumento a terceiros mediante prévia e expressa autorização da CONTRATANTE. Nenhum vínculo contratual haverá entre a CONTRATANTE e eventuais subcontratados, cedidos ou transferidos, que permanecerão sob responsabilidade de seu contratante original.

CLÁUSULA DÉCIMA-SÉTIMA: NOVAÇÃO

17.1.) O não exercício, pela CONTRATANTE, de quaisquer dos direitos ou prerrogativas a ela assegurados neste contrato ou na lei, em geral, ou a não aplicação de quaisquer sanções neles

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 16/52 |
|--|--|-----------------------|

previstas, não importam em novação quanto a seus termos, não devendo, portanto, ser interpretados como renúncia ou desistência ou novação, podendo ditos direitos e prerrogativas ser exercitados a qualquer tempo.

CLÁUSULA DÉCIMA-OITAVA: VIGÊNCIA

18.1.) O presente contrato vigorará até cumpridas todas as cláusulas e condições nele previstas.

CLÁUSULA DÉCIMA-NONA: RESPONSABILIDADE PERANTE O CREA

19.1.) A CONTRATADA assume a obrigação expressa de proceder à necessária "Anotação de Responsabilidade Técnica" relativa a este Contrato perante o CREA, nos termos da legislação aplicável, sob pena de ser considerada inadimplente e sujeita às penalidades cabíveis;

19.2.) Outrossim, obriga-se ainda a CONTRATADA a abrir, junto ao INSS a matrícula da obra;

19.3.) Nenhum serviço poderá ter início sem que as formalidades acima estejam completas. Os atrasos daí eventualmente decorrentes serão debitados da Contratada.

CLÁUSULA VIGÉSIMA: SUCESSÃO E FORO

20.1.) As partes contratantes se obrigam por si e seus sucessores, e elegem o Foro Central da Comarca da Capital do Estado de São Paulo, com exclusão de qualquer outro, por mais especial que seja, para nele serem dirimidas as dúvidas ou questões que se originem deste instrumento. A parte vencida em eventual demanda judicial responderá por todas as perdas e danos ocasionados à parte vencedora, inclusive custas processuais e honorários advocatícios dos profissionais constituídos pela parte inocente, verba essa desde logo fixada em 20% (vinte por cento) do valor da condenação.

E, por justas e certas, firmam o presente instrumento em três vias de igual forma e teor, na presença das testemunhas abaixo identificadas.

São Paulo, de 2008

**EMPRESA A S.A.
CONTRATANTE**

**LTDA .
CONTRATADA**

**GERENCIADORA S/A SERVIÇOS TÉCNICOS – SP
INTERVENIENTE**

TESTEMUNHAS:

1]

RG:

CPF:

2]

RG:

CPF:

| Título | Código do documento | Folha |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------|
| Procedimento Padrão EMPRESA A | MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | 17/52 |

Anexo Termo de Vistoria

São Paulo, _____ de _____ de 2008

A
EMPRESA A S.A.
Rua do Comércio, 1.924, 1º andar
CEP 14400-660, Centro, Franca - SP

A/C GERENCIADORA S.A. SERVIÇOS TÉCNICOS - SP
Avenida das Nações Unidas, 11.1 - 15º andar
CEP 04578-000, Brooklin Novo, São Paulo - SP

Prezados Senhores,

Pela presente, atestamos que o(s) Sr(s). _____
representante(s) da empresa
_____, vistoriou o local das obras da loja
_____ da EMPRESA A, tomando conhecimento das condições locais, para
elaboração completa da proposta, de acordo com as condições do Edital de Concorrência.

Sem mais para o momento, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

RESPONSÁVEL PELA EMPRESA

GERENCIADORA S.A. SERVIÇOS TÉCNICOS - SP

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 18/52 |
|--|--|-----------------------|

Anexa Carta Proposta Padrão

São Paulo, __ de _____ de 2008.

A
EMPRESA A S.A.

Concorrência para execução dos serviços de _____ na loja ML#XXX -

_____.

1 - PREÇO

A empresa _____ (razão social, forma jurídica, CGC e Inscrição Estadual) representada por _____ (nome e cargo), se propõe a executar os serviços de _____ na Loja ML#XXX – _____, **pelo preço global de R\$ _____ (_____), fixos e irrevogáveis com todas as taxas de impostos incluídos, justificando pela Planilha Quantitativa e demais documentos do Dossiê de Concorrência.**

2 - MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO

Os serviços serão contratados por Empreitada Global, salvo itens assinalados como fora de empreitada, que serão pagos pelas quantidades realmente executadas e aplicação dos preços unitários contratuais.

3 - PRAZO DE EXECUÇÃO

Os serviços deverão ser executados de acordo com o prazo estabelecido e o item 1.1.3., do Caderno Geral de Encargos.

4 - PAGAMENTOS

Os pagamentos serão efetuados através de medições quinzenais, de acordo com as condições do caderno geral de encargos.

5 - PLANILHA

Anexo ao dossiê de concorrência, cujas quantidades foram por nós verificadas e aceitas.

6 - ANEXOS

Toda a documentação solicitada pelo caderno geral de encargos e as indicadas nesta proposta.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 19/52 |
|--|--|-----------------------|

7 - DOCUMENTOS CONTRATUAIS

A empresa compromete-se a fornecer todos os documentos solicitados no Dossiê de Concorrência, já estando seus custos incluídos no preço ofertado, e em particular:

7.1 - Carta de fiança bancária no valor de 20% (trinta pontos percentuais) do valor do contrato no ato da assinatura do contrato;

7.2 - Documentos necessários a obtenção do "Habite-se" ou providenciar o "Habite-se" em tempo hábil;

7.3 - Outros documentos solicitados no Dossiê de Concorrência.

8 - PROJETOS EXECUTIVOS

A empresa compromete-se a desenvolver os projetos executivos, bem como verificar os projetos executivos das obras do presente contrato, executados por terceiros, tornando-se assim responsável pelos mesmos.

09 - VALIDADE DA PROPOSTA

Esta proposta é válida por 30 (trinta) dias.

10 - ENDEREÇO DO CONTATO

Endereço: _____
Fone: _____ Fax: _____ Cidade: _____ Estado: _____

A Proponente é legalmente representada pelas pessoas abaixo relacionadas:

Sem mais, firmamo-nos.

Atenciosamente,

ass.: _____

nome: _____

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 20/52 |
|--|--|-----------------------|

Anexo Carta de Agradecimento

São Paulo, ___ de _____ de 2008.

Código da Extranet

À

Srs. _____

Fone:

Fax:

Referência: ML#XXX – _____

Assunto: Concorrência Código da Extranet

Prezados Srs.

Vimos pela presente informar-lhes que a concorrência **Código da Extranet**, referente a _____ não foi favorável a vossa empresa.

Agradecemos a participação, esperando contar com vossa habitual atenção e colaboração nas próximas oportunidades.

Atenciosamente

Gerenciadora SA

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 21/52 |
|--|--|-----------------------|

Anexo Edital

EMPRESA A
ML#XXX – nome da loja

EDITAL DA CONCORRÊNCIA
Código da Extranet

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 22/52 |
|--|--|-----------------------|

CONSTRUÇÃO CIVIL, INSTALAÇÕES PREDIAIS E AR CONDICIONADO

EMPRESA A – LOJA ML#XXX nome da loja

ÍNDICE GERAL

CONDIÇÕES ADMINISTRATIVAS

| | | |
|----|----------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 01 |
| 2 | PARTES CONTRATANTES | 02 |
| 3 | REPRESENTANTE DA PROPRIETÁRIA | 02 |
| 4 | PROCESSO DE CONSULTA | 02 |
| 5 | DEFINIÇÕES CONTRATUAIS | 04 |
| 6 | MEDIÇÕES | 05 |
| 7 | PRAZOS DE EXECUÇÃO E PENALIDADES | 07 |
| 8 | EXECUÇÃO E RECEPÇÃO DOS SERVIÇOS | 08 |
| 9 | SEGUROS | 11 |
| 10 | CONTESTAÇÕES E RESCISÕES | 12 |
| 11 | OUTRAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS | 13 |

ANEXOS

ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

| | |
|---|----------------------------|
| 1 | CRONOGRAMA GERAL |
| 2 | MINUTA DE CONTRATO |
| 3 | TERMO DE VISTORIA DO LOCAL |
| 4 | CARTA PROPOSTA PADRÃO |
| 5 | PLANILHA BÁSICA |
| 6 | CADERNO DE ACABAMENTOS |

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 23/52 |
|--|--|-----------------------|

CONDIÇÕES ADMINISTRATIVAS

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 24/52 |
|--|--|-----------------------|

1- INTRODUÇÃO

1.1 - OBJETIVO

A presente concorrência tem como objetivo a contratação dos serviços de engenharia, necessários a implantação das Lojas EMPRESA A ML#XXX, ML#XXX, ML#XXX, ML#XXX e ML#XXX.

1.2 - SERVIÇOS

a) Divisão dos Serviços em Lotes

Os serviços serão contratados em lotes específicos, sendo que a PROPONENTE poderá apresentar propostas para vários lotes, ou o Edital de Concorrência agrupá-los total ou parcialmente em um mesmo Contrato.

b) Definição dos Lotes

Lote nº 01 - Construção Civil

Lote nº 02 - Instalações Elétricas, Hidráulicas, Telefonia, Som, Alarme, Lógica, CFTV e Proteção Contra Incêndio

Lote nº 03 - Ar Condicionado e Exaustão Mecânica

Lote nº 04 - Estanteria Metálica

Lote nº 05 - Letreiros

Lote nº 06 - Sonorização

Lote nº 07 - Elevador

c) A presente concorrência refere-se aos lotes nº 01, nº 02 e nº 03.

1.3 - PRAZOS

Os serviços deverão ser executados no prazo global de ___ (_____) dias corridos tendo como data de início o dia _____ e data de término o dia _____.

1.4 - TIPO DE CONTRATO

Os serviços do presente lote serão contratados por **empreitada parcial**.

1.5 - VALOR DO CONTRATO

O valor do contrato será firmado em R\$ (reais).

A PROPRIETÁRIA entende que a contratada possui experiência em obras similares, portanto, não serão aceitos nenhuma solicitação de modificação do valor, especificação ou dos preços contratuais sob alegação de omissão, erro de quantidade, inexatidão ou divergências nos diferentes documentos objeto desta concorrência.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 25/52 |
|--|--|-----------------------|

A PROPONENTE, para a elaboração de sua proposta, deverá efetuar todas as vistorias necessárias à implantação do projeto, verificando as interferências, mesmo que não especificadas nos projetos do dossiê de concorrência.

2 - PARTES CONTRATANTES

2.1 - Por um lado, por conta de quem serão executados e pagos os serviços aqui chamada de PROPRIETÁRIA:

EMPRESA A S.A.
Rua do Comércio, 1, – 1º andar
CEP 14400-660 – Centro – Franca – SP
TEL: (016) 3333-3333 FAX: (016)

2.2 - Por outro lado, a empresa adjudicatária de um contrato de serviços, encarregada a este título de participar da realização da obra, aqui chamada de PROPONENTE ou CONTRATADA.

3 - REPRESENTANTE DA PROPRIETÁRIA

A empresa encarregada pela PROPRIETÁRIA de representá-la no gerenciamento da presente concorrência:

GERENCIADORA S.A. SERVIÇOS TÉCNICOS – SP
Avenida das Nações Unidas, 11.1 – 15º andar
CEP 04508-000 – São Paulo – SP
TEL: (011) 5555-5555 FAX: (011)

4 - PROCESSO DE CONSULTA

4.1 - GENERALIDADES

a) A concorrência será feita em lotes específicos conforme item 1.2, que deverá estar em conformidade com o projeto e os documentos do Dossiê de Concorrência.

b) O Dossiê de Concorrência será constituído de:

- b.1) Caderno Geral de Encargos
- b.2) Projetos e outros documentos relacionados no presente dossiê.

NOTA:

Toda e qualquer dúvida e/ou consulta com relação à concorrência deverá ser encaminhada via e-mail à Gerenciadora SA para o endereço eletrônico fab@Gerenciadora.com.br, aos cuidados do Arq. Fab Tavares que se encarregará de esclarecê-las e encaminhá-las a todos os concorrentes.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 26/52 |
|--|--|-----------------------|

4.2 - ENTREGA DAS PROPOSTAS

As propostas deverão ser entregues até as h. do dia em 2 (dois) envelopes lacrados juntamente com arquivo eletrônico da planilha, endereçados à PROPRIETÁRIA, a/c GERENCIADORA SA SERVIÇOS TÉCNICOS SP, Avenida das Nações Unidas, 11.633 - 15º andar, constituído de:

1º ENVELOPE - Técnico-Comercial

- a) Carta Proposta Padrão.
- b) Planilha Quantitativa do Dossiê de Concorrência devidamente preenchida, com todas as colunas referentes a preços unitários e preço total.
- c) Cronograma Físico.
- d) Cronograma Financeiro.
- e) Tabela de Preços Horários de mão de obra.

2º ENVELOPE - Documentação

- a) Autorização à PROPRIETÁRIA para verificação das informações fornecidas.
- b) Certidões de regularização jurídica e fiscal (CRJF) e certidões do INSS, FGTS, ISS e etc..
A CRJF poderá ser substituída pelas Certidões de Débitos de Tributos Municipais, Estaduais e Federais.
- c) Certidões negativas de protestos nos cartórios da sede da empresa.
- d) Contrato Social devidamente registrado na Junta Comercial, bem como a última alteração do capital homologado.
- e) Balanços dos três últimos exercícios.
- f) Registro no CREA.

NOTAS:

1- A PROPRIETÁRIA escolherá a seu critério a proposta que melhor atenda a seus interesses, reservando o direito de não aceitar proposta ou empresa, caso não julgue apta para execução dos serviços ou das que não apresentarem proposta de acordo com o Dossiê de Concorrência, não cabendo a PROPONENTE quaisquer direitos e/ou indenização.

2- Os prazos de validade das propostas serão de 30 (trinta) dias.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 27/52 |
|--|--|-----------------------|

- 3- A designação da empresa adjudicatária ocorrerá num prazo máximo de 30 (trinta) dias a partir da entrega das propostas; findo este prazo a empresa, caso não tenha sido notificada com o contrato ou ordem de serviço, poderá renunciar do mesmo através de carta à PROPRIETÁRIA.
- 4- A PROPONENTE deverá assinalar por escrito, durante a elaboração da proposta, quaisquer omissão, erro ou falta de concordância entre os diferentes documentos do Dossiê de Concorrência. Caso contrário considerar-se-ão como aceitas todas as cláusulas e documentos da concorrência e válidos os compromissos de fornecer os serviços nas condições da concorrência, descrita ou não.
- 5- A PROPONENTE deverá optar sempre pela solução mais onerosa quando não houver correspondência entre as peças escritas e os desenhos com relação a especificação e dimensão.
- 6- É obrigatório o preenchimento da planilha dentro dos itens e quantitativos estabelecidos. Eventuais acréscimos ou decréscimos de quantidades bem como itens não listados na planilha devem ser considerados em planilha a parte denominada OMISSOS.
- 7- A PROPONENTE deverá encaminhar via e mail para o endereço eletrônico c/c para fab@Gerenciadora.com.br e net@Gerenciadora.com.br, a planilha referente a proposta até a data e horário estabelecido para entrega dos envelopes.

5 - DEFINIÇÕES CONTRATUAIS

5.1 - MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO

Os contratos serão fechados por Empreitada Global, entendendo por isso que as duas partes designam um só preço para execução de todos os serviços referentes ao lote considerado.

A PROPONENTE ficará obrigada a concluir todos os trabalhos do lote, pelo preço global por empreitada, mesmo que eventuais erros ou imprecisões ocorram nas peças contratuais.

5.2 - CONTEÚDO DOS PREÇOS

O preço Global por Empreitada compreenderá todas as despesas diretas ou indiretas necessárias à execução dos serviços, dos quais se destacam:

- a- Coordenação com as outras empresas contratadas pela PROPRIETÁRIA para os outros lotes, tanto no aspecto técnico quanto nos prazos.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 28/52 |
|--|--|-----------------------|

- b- Despesas de mão-de-obra, incluindo salários, leis sociais, transportes, estadia, prêmios, indenizações, incidência de taxas extras para trabalho noturno e feriados.
- c- Taxas e impostos de qualquer natureza.
- d- Despesas referentes a notas de cálculo.
- e- Despesas de materiais de construção, perdas, quebras e transportes.
- f- Despesas com instalações e desmontagem do canteiro.
- g- Despesas de andaimes e depósitos provisórios.
- h- Despesas para subscrição de um seguro "Performace Bond" ou "Carta Fiança Bancária", tendo a PROPRIETÁRIA como beneficiária, garantindo o cumprimento do contrato até 20% (vinte por cento) do seu valor.
- i- E de uma maneira geral, todas as despesas necessárias ao perfeito cumprimento do contrato.

5.3 - CONDIÇÕES DE PAGAMENTO E REAJUSTAMENTO

Os preços serão fixos e irreajustáveis, firmados em R\$ (reais) e serão pagos conforme contrato padrão.

6 - MEDIÇÕES

6.1 - GENERALIDADES

A- TRABALHOS MODIFICATIVOS OU SUPLEMENTARES

- a.1 O preço por Empreitada Global, acertado na assinatura do contrato, somente será alterado para mais ou para menos, em função de modificações ou trabalhos suplementares, determinados por ordens de serviço específicas, autorizadas pela PROPRIETÁRIA ou seu REPRESENTANTE.
- a.2 Se o tipo de trabalho solicitado já tiver referência na lista de preços unitários que faz parte do contrato inicial, a alteração do valor contratual será calculada em função das quantidades realmente executadas para mais ou para menos da empreitada e os preços unitários da lista supracitada.
- a.3 Caso contrário, os trabalhos serão pagos em função de um orçamento correspondente, apresentado pela empresa, modificado e aprovado pela PROPRIETÁRIA ou seu REPRESENTANTE e elaborado com base na tabela de preços horários de mão-de-obra, que consta do contrato base. Em caso

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 29/52 |
|--|--|-----------------------|

de subcontratação, um mínimo de três orçamentos deverão ser apresentados. Esses serviços serão contratados pela empresa mediante a remuneração de 10% (dez por cento).

- a.4 Os orçamentos para esses trabalhos deverão ser apresentados pela empresa num prazo de 5 (cinco) dias para verificação e aprovação da PROPRIETÁRIA ou seu REPRESENTANTE.
- a.5 Toda e qualquer modificação do projeto inicial só poderá ser executada mediante preenchimento da Autorização para Execução de Serviços Extras.
- a.6 Para efetivação de pagamento dos serviços adicionais, juntamente com a nota fiscal deverá acompanhar a planilha de materiais/serviços e a autorização mencionada no item a.5.

B- TRABALHOS POR ADMINISTRAÇÃO

- b.1 A empresa deverá, quando assim for solicitado, fornecer operários munidos de seus utensílios e equipamentos, para trabalhos sob administração. As despesas decorrentes serão pagas mediante o apontamento das horas efetivamente trabalhadas e a aplicação da tabela de preços horários de mão-de-obra que consta do contrato.

6.2 - APRESENTAÇÃO DAS MEDIÇÕES

- a) Apresentação e detalhes conforme boletim de medição anexo ao dossiê de consulta, até o dia 13 (treze) e 28 (vinte e oito) de cada mês para aprovação.
- b) Os pagamentos serão efetuados através de cheque emitido pela CONTRATANTE nominativo à CONTRATADA, mediante a apresentação, por esta, da nota fiscal e recibo quitado com dados completados para depósito em conta corrente, inclusive número de compensação.
- c) As medições serão quinzenais, compreendendo os serviços executados até aquela data, inclusive. Os pagamentos serão efetuados em até sete dias uteis após a apresentação da nota fiscal/fatura, devendo ser observado o roteiro de medições e pagamentos referentes aos trâmites do boletim de medição. As notas fiscais/faturas deverão discriminar os valores referentes a mão de obra e ao material empregado, sendo certo que a Contratante procederá à retenção de 11% (onze por cento) sobre os valores pertinentes à mão de obra. A Contratada deverá comprovar o efetivo fornecimento do material empregado, através da apresentação dos documentos fiscais hábeis a tanto.
- d) A Contratada também deverá apresentar, juntamente com a nota fiscal/fatura, o comprovante de recolhimento do FGTS da mão de obra mobilizada, com o discriminativo que lhe seja correlato.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 30/52 |
|--|--|-----------------------|

- e) Quando da apresentação da nota fiscal/fatura, a Contratada apresentará as guias comprobatórias do ISS incidente sobre a prestação de serviços objeto deste contrato, bem como a ART emitida pelo CREA competente.
- f) Documentos a serem anexos, obrigatoriamente a cada medição:
 - f.1) planilha quantitativa acumulada, elaborada com base no quantitativo do contrato e nos eventuais trabalhos modificados e aprovados pela PROPRIETÁRIO ou seu REPRESENTANTE (anexar Ordem de Serviço). Somente materiais cuja utilização no local definitivo já tiver sido efetuada poderão ser considerados.
 - f.2) guias de recolhimento do INSS e FGTS do mês anterior a medição, recolhidos com a matrícula da obra e guia de recolhimento do ISS, específicos da obra.
 - f.3) boletim de medição, cálculos detalhados e plantas justificativas.

6.3 - CRONOGRAMA FINANCEIRO

Uma vez notificadas, as empresas serão titulares de seus respectivos contratos, e deverão apresentar num prazo máximo de 5 (cinco) dias subsequentes, um cronograma financeiro definindo as somas a serem liberadas pela PROPRIETÁRIA a cada mês, com as respectivas datas de vencimento.

Durante a execução da obra, as medições quinzenais não poderão nunca ser superiores às previstas neste cronograma.

6.4 - PAGAMENTO

A) CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Os pagamentos serão efetuados de acordo com o item 5.3 e liberados da seguinte forma:

- a.1 95% (noventa e cinco por cento) através de medições quinzenais, até o término completo dos trabalhos.
- a.2 2,5% (dois e meio por cento) na inauguração do empreendimento de acordo com o item 8.3.
- a.3 2,5% (dois e meio por cento) após 60 dias da aceitação provisória, desde que não haja nenhum tipo de pendência a ser sanada.

B) PAGAMENTOS

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 31/52 |
|--|--|-----------------------|

A PROPRIETÁRIA ou sua REPRESENTANTE farão após o final da entrega da medição, as devidas verificações, devolvendo valor da medição aceita pela PROPRIETÁRIA. O prazo de vencimento das duplicatas começará a ser contado do fim do mês dos serviços, desde que respeitada a data de apresentação da medição e todos os procedimentos acima.

Em caso de desrespeito a qualquer das indicações anteriores, a medição e respectiva duplicata terão suas datas de vencimento prorrogadas em um mês.

C) NOTAS

- c.1 as medições quinzenais (quantidade e preço) têm caráter provisório e não poderão servir de argumento à empresa em caso de discussão do cálculo definitivo de contas.
- c.2 a empresa compromete-se a não emitir Notas Fiscais/Faturas/Duplicatas cujo valor não tenha sido aceito pela PROPRIETÁRIA, nem depositá-la em banco a título de caução sem acordo prévio da PROPRIETÁRIA.
- c.3 sinais eventualmente pagos na assinatura do contrato, serão deduzidos das medições, proporcionalmente ao valor considerado dos trabalhos.
- c.4 a PROPRIETÁRIA não aceitará notas fiscais de entrega de mercadorias.

7 - PRAZOS DE EXECUÇÃO E PENALIDADES

7.1 - CRONOGRAMA

O prazo de execução do conjunto da obra para todos os lotes, é de ____ (_____) dias corridos, tendo como data de início _____ e de término _____.

A PROPONENTE, com base no cronograma geral da obra deverá desenvolver o cronograma executivo detalhado, respeitando a data final da obra.

7.2 - PENALIDADES

a) Por atrasos nas datas parciais.

Multa provisória de 1,5% (um e meio pontos percentuais) do valor do contrato por dia calendário de atraso.

b) Por atrasos nas datas finais.

Multa definitiva de 1,5% (um e meio pontos percentuais) do valor do contrato por dia calendário de atraso.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 32/52 |
|--|--|-----------------------|

c) Por atraso ou ausência às reuniões de obra.

NOTAS

- a) As penalidades serão aplicadas sem prévio aviso, baseadas na constatação dos atrasos no cronograma contratual, e serão descontadas nas medições das empresas.
- b) As multas provisórias serão extornadas automaticamente das medições, assim que os atrasos tenham sido recuperados.
- c) Em caso de atraso, e após intimação da PROPRIETÁRIA ou sua REPRESENTANTE à empresa, a PROPRIETÁRIA reserva-se o direito de contratar os serviços por uma outra empresa a custo da empresa faltosa, após 48 horas da intimação protocolada, sem cessar as outras penalidades contratuais.

8 - EXECUÇÃO E RECEPÇÃO DOS SERVIÇOS

8.1 - CONDIÇÕES GERAIS DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

a) Generalidades

Cada empresa tem obrigação antes da entrega de sua proposta de:

- a.1) ter apreciado todas as condições de execução das obras e ter tomado perfeito conhecimento de sua natureza, importância e particularidades.
- a.2) ter procedido a uma visita completa e detalhada do local das obras, especialmente:
 - da configuração do piso, da edificação e da cobertura existente, imediações e acessos;
 - dos meios de comunicação e transporte;
 - dos locais de extração e abastecimento de materiais;
 - das condições de armazenagem;
 - das fontes de mão-de-obra;
 - das fontes de energia e águas;
 - dos locais de descarga para entulho;
 - das possibilidades de instalações do canteiro;

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 33/52 |
|--|--|-----------------------|

das condições climáticas e outros dados físicos;

b) Execução simultânea de trabalhos de outros lotes

Cada PROPONENTE deverá tomar conhecimento do conjunto do projeto, visando informar-se sobre a repercussão dos trabalhos de outros lotes e sobre os seus. Deverá tomar todas as precauções para não causar danos aos materiais ou obras das outras PROPONENTES, sendo responsável por todas as conseqüências resultantes da desobediência a este artigo.

c) Amostra e Protótipos

As PROPONENTES deverão apresentar à PROPRIETÁRIA ou a sua REPRESENTANTE, antes da execução dos serviços, amostras de todos os equipamentos e materiais a serem utilizados na obra, assim como executar os protótipos solicitados para aprovação por parte da PROPRIETÁRIA.

d) Interferências entre os diferentes lotes

Cada PROPONENTE deverá conhecer os cronogramas dos serviços e descritivos técnicos de todos os lotes, de forma a organizar suas etapas de preparação, fabricação e início da obra.

8.2 - RECEPÇÃO DAS OBRAS

a) A obra, objeto da presente tomada de preços, somente será aceita pela PROPRIETÁRIA como concluída para todos os fins previstos no contrato, quando todas as edificações e instalações estiverem prontas e adequadas à imediata e normal utilização por ela, PROPRIETÁRIA, na conformidade dos ANEXOS CONTRATUAIS que integram o contrato inclusive no que tange ao efetivo recolhimento por parte da empresa das taxas e impostos legais pela apresentação das guias de recolhimento de FGTS, INSS, ISS dos órgãos competentes e outras sujeições legais;

b) Em particular deverão ser providenciados para o pronunciamento da Recepção Provisória:

b.1) conclusão das pendências de obra notificadas por carta, relatório, ou não, quando evidentes os omissos ou falhas de construção;

b.2) entrega do dossiê "As Built": a empresa deverá fornecer a seguinte documentação quando da recepção provisória:

b.2.1) plantas "As Built" em 3 (três) cópias e 1 (um) cd;

b.2.2) descritivo técnico detalhado dos serviços;

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 34/52 |
|--|--|-----------------------|

b.2.3) certificado de garantia dos fabricantes, se for o caso;

b.3) entrega da documentação Administrativa e Técnica:

b.3.1) guias de recolhimento de tributos: INSS, ISS, FGTS e outros (dos órgãos competentes);

b.3.2) documentos da responsabilidade da empresa, com vistas à obtenção do “Habite-se”.

c) No dia em que a PROPONENTE julgar concluídos os serviços objetos do contrato, enviará comunicação escrita à PROPRIETÁRIA para que esta examine a obra e certifique, por escrito, que a mesma se encontra em ordem, ou para que a PROPRIETÁRIA indique as correções que deverão ser feitas pela empresa dentro de 15 (quinze) dias da data da comunicação pela PROPRIETÁRIA.

Este procedimento aplica-se igualmente para o pronunciamento do Termo de Aceitação Definitivo. Passando este prazo, a PROPRIETÁRIA terá o direito de fazer proceder a execução de ditos trabalhos por qualquer empresa a sua escolha a custo da empresa faltosa e deduzido do saldo dos pagamentos pela PROPRIETÁRIA.

8.3 - ACEITAÇÃO DEFINITIVA

A Aceitação Definitiva será feita 60 (sessenta) dias após a recepção provisória a pedido da empresa, por carta protocolada e deverá ser pronunciada sem ressalvas.

Para isso, serão feitas vistorias pela empresa junto à manutenção da PROPRIETÁRIA, a fim de que as empresas possam executar todos os trabalhos de reconstrução antes da data de recepção definitiva.

8.4 - PRAZO DE GARANTIA

O prazo de garantia é compreendido entre a Aceitação Provisória de fim de trabalho e a Aceitação Definitiva, ou prazo especificado pelo Código Civil Brasileiro, sendo considerado o mais longo.

Durante esse prazo, a empresa continuará responsável por suas obras e deverá mantê-las em bom estado.

8.5 - DEFEITOS DE EXECUÇÃO

A CONTRATADA deverá refazer, às suas custas, todas as obras defeituosas, ou que não estiverem de acordo com os documentos contratuais, ou ainda que não satisfizerem à PROPRIETÁRIA. Todo defeito que apareça dentro de um prazo de um ano, a partir da data de Aceitação Provisória, devido à qualidade do equipamento, dos materiais de construção ou mão-de-obra, deverá ser reparado ou refeito pela CONTRATADA, sem nenhum ônus para a PROPRIETÁRIA.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 35/52 |
|--|--|-----------------------|

O estipulado é válido, igualmente, para os trabalhos executados por subcontratados a serviço da empresa.

Por outro lado, a empresa deverá responder pela segurança e solidez de suas obras, no âmbito da lei civil.

9 - SEGUROS

A PROPONENTE obriga-se a contratar, às suas expensas antes do início dos serviços e manter em vigor até o efetivo término da obra:

- a) O seguro de Acidente de Trabalho para todos os seus empregados que estejam sujeitos à Legislação Brasileira relativa à Acidentes de Trabalho, nos limites e condições previstos na legislação em vigor, com indicação do local de riscos (conforme Decreto 61784 de 28/11/87), com certificado devidamente expedido pelo INSS.
- b) O seguro de Riscos de Engenharia que deverá ser contratado através de Corretora e Seguradora idôneas e capacitadas na realização de seguros específicos para garantia de obras civis, incluindo entre outras as seguintes garantias:
 - Danos à própria obra: garantia de quaisquer acidentes decorrentes de causas de origem súbita e imprevisível. Serão considerados como segurados os proprietários da obra, assim como todos os empreiteiros e subempreiteiros envolvidos no contrato de construção.
 - Danos a terceiros: garantia da quantia pelas quais todas as partes envolvidas na obra vierem a ser responsáveis civilmente, relativas às reclamações por danos materiais e pessoais involuntariamente causados a terceiros. Serão considerados como segurados e/ou terceiros entre si os proprietários da obra, assim como todos os empreiteiros e subempreiteiros envolvidos no contrato de construção.

10- CONTESTAÇÕES E RESCISÕES

10.1 - DOMICÍLIO DA EMPRESA

A empresa deverá eleger domicílio no canteiro. Deverá aceitar a competência dos Tribunais, cuja jurisdição é aplicável no local do canteiro e renunciar à jurisdição de seu local de domicílio habitual. Portanto, as notas fiscais de entrega de materiais deverão ser em nome da empresa.

10.2 - INTERRUPÇÃO DO CANTEIRO

Em caso de interrupção do canteiro, a empresa não poderá pretender nenhum outro pagamento que não corresponda aos trabalhos realmente executados até o dia da interrupção.

10.3 - CONTESTAÇÕES E RESCISÃO

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 36/52 |
|--|--|-----------------------|

1º - Contestação

Em caso de contestação entre as partes, os desacordos podem ser regradados por via de arbitragem.

Neste caso, para constituir a comissão de arbitragem, cada uma das partes designa, na quinzena da notificação que lhe foi enviada, um árbitro especialmente qualificado. Os árbitros, assim designados, escolherão um terceiro que presidirá a Comissão.

As empresas não poderão retardar ou suspender o desenrolar dos trabalhos durante a arbitragem, salvo se a PROPRIETÁRIA assim o consentir.

2º - Rescisão

O contrato de trabalho de cada CONTRATADA poderá ser rescindido de pleno direito, pela PROPRIETÁRIA e sem que a mesma, ou seus interessados possam pretender a uma indenização qualquer.

- a) em caso de não apresentação do "Performance Bond".
- b) em caso de cessão ou transferência do contrato, sem autorização da PROPRIETÁRIA.
- c) em caso de incapacidade, fraude, abandono do canteiro ou erro grave, devidamente constatado, na qualidade de execução dos trabalhos.
- d) em caso de quitação judicial ou liquidação de bens.
- e) em caso de falecimento do titular da empresa, salvo direito da PROPRIETÁRIA de aceitar as propostas dos herdeiros ou dos sucessores do mesmo.
- f) em caso de dissolução da empresa, se esta é constituída em sociedade.
- g) em caso de interrupções repetidas de trabalho mesmo sem abandono do canteiro.
- h) enfim, em todos os casos que a empresa não agir conforme as estipulações do contrato ou as ordens escritas que lhe forem dadas, e se a empresa não der prosseguimento no prazo de 15 (quinze) dias calendário, contados a partir do dia da notificação que lhe foi dirigida por carta protocolada.

3º - Conseqüência da Rescisão

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 37/52 |
|--|--|-----------------------|

Em todos os casos de rescisão, a CONTRATADA deverá retirar do canteiro de obra seus anexos (barracões, armazéns, escritórios e etc.), no prazo fixado pela PROPRIETÁRIA.

Não pode recusar-se a ceder à PROPRIETÁRIA os trabalhos provisórios, cujas disposições foram aprovadas por ela e o material construído especialmente para o canteiro em causa e que não seja suscetível de ser empregado em outros, bem como os materiais provisionados para execução das obras ordenadas.

A cessão é feita ao preço convencionado no contrato, ou na sua falta, aos preços fixados segundo a opinião dos peritos.

A PROPRIETÁRIA poderá, além disso, fazer um novo contrato, a risco da empresa faltosa.

Os excedentes de despesas estarão, portanto, a cargo desta empresa e adiantadas as somas que lhe possam ser devidas, sem prejuízo dos direitos a exercer contra ela em caso de insuficiência. Se o novo contrato acarretar, pelo contrário, uma diminuição de despesas, o lucro resultante é inteiramente absorvido pela PROPRIETÁRIA.

11- OUTRAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS

- a) Todas as obras serão executadas de acordo com as condições estabelecidas no contrato e obedecendo criteriosamente às instruções e especificações constantes dos diversos anexos contratuais.
- b) Os serviços que não estiverem expressamente excluídos do âmbito do contrato, serão considerados como parte integrante da empreitada, visto que se objetiva incluir tudo o que for necessário à perfeita e completa conclusão das obras projetadas. Assim sendo, todo o serviço obviamente necessário às obras, que não estiver descrito ou demonstrado, ou se estiver sem clareza, conflitante nos diversos anexos contratuais, estará abrangido pelo contrato, competindo à empresa executá-lo dentro dos padrões de tipo e qualidade, e atendendo às especificações de quantidade, exigíveis pelo projeto.
- c) Programação e organização das obras para assegurar a manutenção dos prazos estipulados à sua conclusão.
- d) Execução de todas as obras pelos mais modernos e desenvolvidos métodos de engenharia conhecidos e adotados na construção civil, obedecendo ainda os requisitos de resistência e segurança recomendados pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, e pelos Códigos de Obras e Legislação Local.
- e) Fornecimento de todo o material de construção de acordo com as especificações constantes dos anexos contratuais fazem parte integrante do contrato.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 38/52 |
|--|--|-----------------------|

- f) Organização dos serviços técnicos de planejamento indispensável à elaboração dos serviços a serem contratados, facultada a respectiva verificação pela PROPRIETÁRIA, por si ou seu representante.
- g) Fornecimento de toda mão-de-obra necessária, assumindo, inclusive todos os encargos sociais vigentes até a conclusão final da obra e sua aceitação pela PROPRIETÁRIA.
- h) Coordenação, supervisão e orientação do seu pessoal e todas e quaisquer tarefas necessárias ao fiel cumprimento do contrato.
- i) Manter a PROPRIETÁRIA ou sua representante informada diariamente do progresso e/ou eventuais problemas na execução dos serviços objeto do contrato.
- j) Manutenção de um responsável habilitado para dirigir a execução das obras, a quem se transmitirá toda e qualquer comunicação, o qual deverá estar residente no local das obras munido de uma aparelho telefônico móvel celular.
- k) Responsabilidade por qualquer reclamação trabalhista, previdenciária, sobre acidentes do trabalho ou seguros outros, atinentes a seus empregados utilizados nas obras sob sua responsabilidade.
- l) Finda a execução das obras, promover por sua conta exclusiva a retirada dos materiais, equipamentos, entulhos e ferramentas de sua propriedade, trazidos ao local dos trabalhos.
- m) Fornecimento de todos os equipamentos e ferramentas necessários à execução dos serviços a serem contratados, responsabilizando-se pelo ônus de transporte e seguro, para enviá-los ao local da prestação dos serviços e deles retirá-los quando findas as obrigações deste contrato.
- n) Execução das obras de acordo com as Normas Regulamentadoras NR's aprovadas em vigência tais como o uso correto de EPI's e EPC's conforme NR-06 (MTB).
- o) Entrega dentro do prazo previsto, das obras a serem contratadas em condições de imediata utilização.
- p) Orientação, acompanhamento, direção e fiscalização das obras, respondendo pela sua solidez e segurança, nos termos do artigo 1.245 do Código Civil Brasileiro, relativamente ao serviço contratado, bem como por eventuais erros técnicos ocorridos em qualquer etapa da construção.
- q) Realização dos recolhimentos devidos nas etapas próprias, ao INSS, ao FGTS, e outros determinados por lei, bem como apresentação dos CND's respectivos, referentes aos empregados que trabalharem nas obras, responsabilizando-se pelas consequências do não recolhimento dessas contribuições.
- r) Facultar ao representante da PROPRIETÁRIA a inspeção dos serviços que estiverem sendo executados, sempre que aquele entender conveniente.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 39/52 |
|--|--|-----------------------|

- s) O pagamento de todos os tributos e taxas incidentes sobre os serviços objetos do contrato obrigando-se a empresa a proceder os respectivos recolhimentos nas épocas próprias.
- t) Refazer ou corrigir, as suas expensas e após o recebimento e a aceitação dos serviços, pela PROPRIETÁRIA, os serviços que, após a sua entrega final tenham sido comprovadamente executados com erro ou imperfeição por culpa da empresa.
- u) A empresa é responsável pelo conjunto dos serviços executados, inclusive os dependentes de fornecimento de terceiros.
- v) A empresa deverá submeter à PROPRIETÁRIA ou seu REPRESENTANTE as memórias de cálculo no âmbito das normas ABNT e sobrecargas previstas, bem como os projetos executivos de detalhes previamente à execução, quando da sua responsabilidade.
- x) A empresa é responsável pelo conjunto dos projetos relativos aos serviços executados, inclusive os projetos dependentes de fornecimento de terceiros relativo à execução de obras do seu lote.
- z) A empresa é responsável pelas incidências nas obras existentes, devendo efetuar todas as verificações na ocasião da elaboração dos projetos executivos e execução das obras.

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 40/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 1 – CRONOGRAMA GERAL

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 41/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 2 – MINUTA DE CONTRATO

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 42/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 3 – TERMO DE VISTORIA DO LOCAL

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 43/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 4 – CARTA PROPOSTA PADRÃO

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 44/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 5 – PLANILHA BÁSICA

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 45/52 |
|--|--|-----------------------|

ANEXO 6 – MEMORIAL DE ACABAMENTO

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão EMPRESA A | Código do documento MLA001-QUA-DC-PNQ-0001-000 | Folha 46/52 |
|--|--|-----------------------|

Anexo Controle de Art's

Controle de ART's

Obra

Código

| #XXX | Responsável | CREA | ART |
|-------------------------|-------------|------|-----|
| Arquitetura | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Estrutura Metálica | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Instalações Elétricas | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Instalações Hidráulicas | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Incêndio | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Ar Condicionado | | | |
| Projeto | | | |
| Obra | | | |
| Diversos | | | |
| Letreiro (execução) | | | |

Anexo Árvore Modelo EMPRESA A

| | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão | Código do documento ENG777-GERPR-G-001-R00 | Folha 48/55 |
|--------------------------------------|--|-----------------------|

DEVER DE CASA

Cliente :

Data :

Obra :

Coordenador :

Residente :

| Procedimentos Semanais | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| Dever de Casa | | | | | |
| Ata de Reunião | | | | | |
| Cronograma | | | | | |
| Fotos | | | | | |
| Rotina | | | | | |

| Procedimentos Quinzenais | | | |
|---|--|--|--|
| Controle Financeiro Verificação da Qualidade serviços executados | | | |

| Procedimento Mensal | |
|---------------------|--|
| Relatório | |

Gerenciadora :

ART :

Formulário Concorrência :

EMPRESA A :

Contrato :

Seguro :

Malote :

Linhas Telefônicas :

Observação:

| | | PROJETO SP | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---------------------------|----------------------------|-----------|-----|-----------|--------|-----------|----------|------------------------------------|
| | | Data 08/04/08 | MLA001-GER-DC-LCO-0001-000 | | | | | | | |
| LISTA DE CONTATOS | | | | | | | | | | |
| Empresa | Endereço | Nome | Fone | Fax | Cel | Nextel | E-mail | | | |
| Empreendedor | | | | | | | | | | |
| | Rua do Comércio, 1 andar, Centro, Franca, SP CEP 14400-660 | José | 16 | | 16 | | 16 | | | |
| | | Raul | | | | | 16 | | | |
| | | Luís | | | | | | | | |
| | | Danielc | 16 | | 16 | | | | | |
| Gerenciador | | | | | | | | | | |
| S.A. SERVIÇOS TÉCNICOS SP | Avenida das Nações Unidas, 11. 15 andar, Brooklin Novo, São Paulo, SP CEP 04578-000 | | 11 | 5505 2525 | 11 | 5505 0767 | 11 | 7807 1711 | 1057*43 | @engineering.com.br |
| | | Tavares Ponce | 11 | 5505 2525 | 11 | 5505 0767 | 11 | 7807 4112 | 1057*120 | @engineering.com.br |
| | | Mariuzzo | 11 | 5505 2525 | 11 | 5505 0767 | 11 | 7712 4777 | 1057*63 | @engineering.com.br |
| | | Cláudio Tavares | 11 | 5505 2525 | 11 | 5505 0767 | 11 | 7546 6376 | 1057*12 | claudio.tavares@engineering.com.br |
| Projeto Legal | | | | | | | | | | |
| SPQ CONSULTORIA E PROJETOS | Rua Viri, 50, Jardim São Paulo, São Paulo, SP CEP 02046-030 | Sérgio Pacheco de Queiroz | | | | | 11 | 8443 1871 | | sergio@spqconsultoria.com |
| | | Anderson Luiz Zimbardi | | | | | 11 | 3364 5069 | | anderson@spqconsultoria.com |
| SOLUÇÕES CONSULTORIA | Praça Vitória Régia, 44, Centro Comercial Alphaville, Barueri, SP CEP 06453-058 | Sanlei Polini | 11 | 4191 2161 | 11 | 4191 2161 | 11 | 3263 2030 | | sanlei@solucoesconsultoria.com.br |
| | | Edson Santos | 11 | 4688 2657 | 11 | 4688 2657 | | | | edson@solucoesconsultoria.com.br |
| Projeto Estrutural | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Anexo Agenda

| | | |
|-------------------------------|---|----------------|
| Título Procedimento Padrão | Código do documento ENG777-GERPR-G-001-R00 | Folha 50/55 |
|-------------------------------|---|----------------|

Superintendência de Engenharia

Planilha de Rotina para abertura de lojas

loja: XXX

data: XX/XX/05 Eng. Responsável: Luis Henrique

| Item | Descrição do serviço | Responsável | data de solicitação | data prevista p/ início do serviço | data de início do serviço | data de remessa | data de retorno | data de contratação do item ou serviço |
|------|--|-----------------------|---------------------|---------------------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|---|
| 1 | Abertura de Malotes | Bianca | | | | | | |
| 2 | Linhas telefônicas | Bianca | | | | | | |
| 3 | Seguro do Prédio | Bianca/Fulvia | NT | NT | | | | |
| 4 | Seguro de Risco de Engenharia | Bianca/Fulvia | | | | | | |
| 5 | Piso Porcelanato | Engenheiro | | | | | | |
| 6 | Dever de Casa | Engenheiro | | | | | | |
| 7 | Controle Financeiro | Engenheiro | | | | | | |
| 8 | Abertura da matricula CEI da obra | Bianca | Não tem CNPJ | | | | | |
| 9 | Remessa da Concorrência de Const. Civil | Engenheiro | | | | | | |
| 10 | Remessa da Concorrência de Instalações | Engenheiro | | | | | | |
| 11 | Remessa da Concorrência de Ar Condicionado | Engenheiro | | | | | | |
| 12 | Remessa da Concorrência de Sonorização | Engenheiro | | | | | | |
| 13 | Remessa da Concorrência de Estanteria | Engenheiro | | | | | | |
| 14 | Remessa da Concorrência de Letreiros | Engenheiro | | | | | | |
| 15 | Emissão Contrato Const. Civil | Engenheiro | | | | | | |
| 16 | Emissão Contrato Instalações | Engenheiro | | | | | | |
| 17 | Emissão Contrato Ar Condicionado | Engenheiro | | | | | | |
| 18 | Emissão de ART Civil | Construtora | | | | | | |
| 19 | Emissão ART Instalações | Instaladora | | | | | | |
| 20 | Emissão ART Ar Condicionado | Instaladora | | | | | | |
| 21 | As Built Civil | Construtora | | | | | | |
| 22 | As Built Instalações | Instaladora | | | | | | |
| 23 | As Built Ar Condicionado | Instaladora | | | | | | |
| 24 | Aprovação Corpo de Bombeiros | Arq/Eng. | | | | | | |
| 25 | Aprovação Letreiro | Instalador Let | | | | | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------|
| Título Procedimento Padrão | Código do documento ENG777-GERPR-G-001-R00 | Folha 51/55 |
|--------------------------------------|--|-----------------------|

ANEXO VII**Modelo de ATA DE REUNIÃO**

Gerenciadora sa

| | | |
|----------------------------------|--|---------------------|
| Ata de reunião | Código ENG001-OBR-DC-PAD-0001-000.XXX | |
| Empreendedor: Empresa A | Empreendimento: | |
| Cliente: Empresa A | Data 07/06/08 | Hora 9:00 |
| Tipo de reunião ■ Coordenação | Local Poá | |

Participantes - Empresas

Eng Cláudio – Gerenciadora
Eng Francisco – Gerenciadora

| | | | |
|---|--------------------------------------|--------------|-------------------------|
| Redigido por Elaine Squarcina | Cargo/função Eng residente | Visto | Data 05/06/08 |
|---|--------------------------------------|--------------|-------------------------|

Legenda

| Assunto | | Empresas | | Objetivo/ Status | |
|------------|----------------------|------------|-----------------|------------------|---------------|
| (YYY) | (descrição) | (sigla) | (nome) | (sigla) | (definição) |
| CRN | Cronograma | | | | |
| ART | ART's | | | | |
| PLN | Planilha consolidada | | | | |
| MOB | Mobilização de obra | | | | |
| FUN | Funcionários | ENG | Gerenciadora | I | P/ informação |
| EPI | EPI's | SMM | SMM Construtora | A | P/ ação |
| CON | Contratos | | | P | Pendente |
| DIA | Diário de obras | | | C | Concluído |
| PRJ | Projetos | | | | |
| ESC | Escopo dos serviços | | | | |
| DOC | Documentos | | | | |

Distribuição

Nome - Empresa

A todos participantes

| Item | Assunto | Descrição | Resp. | O/S | Data | Pend. |
|-------------|----------------|---|--------------|------------|-------------|--------------|
| 1 | CRN | Foram discutidas as datas macro de todas atividades, do cronograma. | SMM | | 04/06 | |
| 2 | ART | ENG solicita a apresentação dos respectivos ART's, seguro da edificação e seguro de risco. | SMM | | 04/06 | |
| 3 | MOB | Foram acordadas as possibilidades para a instalação do canteiro de obras, bem como escritórios e almoxarifados. O canteiro de materiais será contíguo a obra; | SMM | | 04/06 | |
| 4 | FUN | ENG solicita a apresentação da relação de funcionários contendo nome, cargo e RG até 09/06/08 | SMM | | 04/06 | |
| 5 | EPI | ENG solicita que todos os funcionários da obra utilizem os devidos EPI's, bem como as empresas apresentem um Atestado de recebimento de EPI's devidamente assinados pelos funcionários até 09/06/08 | SMM | | 04/06 | |
| 6 | EPI | ENG solicita a apresentação do diário de obras; | SMM | | 04/06 | |
| 7 | ESC | O eng Luiz solicitou que fosse executado revestimento em gesso, substituindo o reboco das paredes existentes, (área do mezanino). As paredes novas serão rebocadas. | SMM | | 04/06 | |
| 8 | PRJ | A Construtora SMM cobrou prazo final para recebimento dos projetos (estrutura e entrada de energia) | SMM | | 04/06 | |
| 9 | DOC | Foi solicitado a cópia do protocolo de alvará de reforma da Prefeitura | SMM | | 04/06 | |
| 10 | PRJ | Atualizar projeto elétrica – quadro de cargas (elevador) e fornecer para a SMM; | SMM | | 04/06 | |
| 11 | DOC | Verificar débitos anteriores junto a concessionária e alinhar pagamento | SMM | | 04/06 | |
| 12 | FUN | Foi solicitado Eng. de segurança para acompanhamento das obras. | SMM | | 04/06 | |

ANEXO VIII**Modelo de QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO GERENCIAMENTO
SIMULTÂNEO OBRAS**

QUESTIONARIO AVALIACAO GERENCIAMENTO SIMULTANEO OBRAS

- 1) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito a execução do prazo previsto? Como?

- 2) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito ao cumprimento do custo previsto?Comente?

- 3) A contratação da gerenciadora foi determinante no que diz respeito a entrega do produto final na qualidade prevista? Como?

- 4) A atuação técnica no gerenciamento de projetos pela gerenciadora teve influência no ritmo das obras?

- 5) Cite aspectos positivos da atuação da gerenciadora neste projeto.

- 6) Cite Um aspecto a melhorar na atuação da gerenciadora neste projeto.

ANEXO IX

Modelo de ESTIMATIVA DE CUSTOS

DEPARTAMENTO ENGENHARIA

ESTIMATIVA DE CUSTOS

| LOJA / CIDADE | | | DATA | | | | |
|--|----------|--|------------------|----------|-----------------|-----------|------------|
| EXEMPLO LOJA ITAQUERA | | | 07.04.08 | | | | |
| Ampliação da Loja atual com a demolição e reconstrução parcial do térreo, execução de pavimento superior na parte da frente, permanecendo área livre nos fundos, totalizando a loja em 2182m ² , sendo 1091m ² de área térrea e 1091m ² de piso superior. Área de vendas no térreo com 1010 m ² e no piso superior 300m ² , para depósito 500 m ² e 372m ² áreas restantes. Consideramos a troca total do forro e luminárias, instalação de elevador, ar-condicionado total e troca da fachada. | | | Áreas | ATUAL | FUTURA PREVISTA | | |
| | | | Vendas | 702 | 1310 | | |
| | | | Depósito | 277 | 500 | | |
| | | | Restante | 412 | 372 | | |
| | | | Total Edificação | 1391 | 2182 | | |
| Ítem | Sub-ítem | Serviços | Unidade | Quant. | Material + MO | SUB-TOTAL | TOTAL |
| 1.0 | | PROJETOS GERAIS | | | | | |
| | 1.1 | Prefeitura | vb | 1,00 | 18.000 | 18.000 | |
| | 1.2 | Gerai (elétrica, hidráulica, ar-condicionado, estrutural, metálica e incêndio) | vb | 1,00 | 22.000 | 22.000 | 40.000,00 |
| 2.0 | | SERVIÇOS PRELIMINARES | | | | | |
| | 2.1 | Canteiro de Obras (escritório, refeitório, almoxarifados,WC) | vb | 1,00 | 6.000 | 6.000 | |
| | 2.2 | Tapume interno com divisória | m2 | 150,00 | 50 | 7.500 | |
| | 2.3 | Tapume externo pintado em esmalte sintético | m2 | 240,00 | 30 | 7.200 | |
| | 2.4 | Locação da obra , inclusive estaqueamento | vb | 1,00 | 4.000 | 4.000 | |
| | 2.5 | Bandejas de proteção com projeção de 1,20m nas laterais da obra | ml | 70,00 | 67 | 4.690 | |
| | 2.6 | Tela de proteção | m2 | 400,00 | 7 | 2.800 | |
| | 2.7 | Demolição de concreto armado | m3 | 62,00 | 220 | 13.640 | |
| | 2.8 | Demolição de alvenaria | m3 | 150,00 | 150 | 22.500 | |
| | 2.9 | Remoção do contrapiso e exec. de cimentado c/ 2,50cm de espessura | m2 | 1.400,00 | 15 | 21.000 | |
| | 2.10 | Demolição de cobertura | m2 | 600,00 | 20 | 12.000 | |
| | 2.11 | Remoção de escada em concreto | m3 | 4,00 | 220 | 880 | |
| | 2.12 | Remoção de mezanino de madeira | vb | | | - | 102.210,00 |
| 3.0 | | MOVIMENTO DE TERRA | | | | | |
| | 3.1 | Escavação mecanizada de solo prof.até 4m em qualquer tipo de solo, inclusive bota fora | m3 | | | - | |
| | 3.2 | Escavação manual profundidade até 3m em qualquer tipo de solo, inclusive bota fora | m3 | 200,00 | 30 | 6.000 | |
| | 3.3 | Reaterro compactado c/ solo local | m3 | 80,00 | 30 | 2.400 | |
| | 3.4 | Bota fora | m3 | 120,00 | 15 | 1.800 | |
| | 3.5 | Aterro compactado do terreno para nivelamento | m3 | | | - | 10.200,00 |
| 4.0 | | FUNDAÇÕES | | | | | |
| | 4.1 | Concreto (blocos , vigas e cortina) | m3 | 45,00 | 900 | 40.500 | |
| | 4.2 | Estaca escavada | ml | 1.000,00 | 60 | 60.000 | 100.500,00 |
| 5.0 | | SUPERESTRUTURA | | | | | |
| | 5.1 | Concreto 18 Mpa (laje, vigas e alvenaria estrutural) | m3 | 140,00 | 1.000 | 140.000 | |
| | 5.2 | Tela telcon Q -138 para lajes e piso do SS | KG | | | - | |
| | 5.3 | Corte, dobramento e montagem AÇO CA 50/60 | KG | | | - | |
| | 5.4 | Laje pre fabricada para sobrecarga de 400Kg/m2 (interligação e fechamento da rampa) | m2 | 700,00 | 40 | 28.000 | |
| | 5.5 | Estrutura Metálica | vb | 1,00 | 163.000 | 163.000 | |
| | 5.6 | Execução de escada padrão nos fundos do prédio | vb | 1,00 | 14.000 | 14.000 | 345.000,00 |
| 6.0 | | ALVENARIAS e ELEMENTOS DIVISÓRIOS | | | | | |
| | 6.1 | Tijolo cerâmico com 8 furos (inclusive encunhamento) | m2 | 700,00 | 40 | 28.000 | |
| | 6.2 | Blocos de vidro (vidro matone DI 19X19 relevo canaletado cruzado max glass) | m2 | 20,00 | 450 | 9.000 | |
| | 6.3 | Rampa Deficiente | vb | 1,00 | 1.000 | 1.000 | 38.000,00 |
| 7.0 | | REVESTIMENTOS | | | | | |
| | 7.1 | Chapisco, emboço e reboco (acabado para receber pintura) | m2 | 2.500,00 | 20 | 50.000 | |
| | 7.2 | Azulejo branco 20x20 bisotado padrão Cecrisa / Eliane | m2 | | | - | |
| | 7.3 | Cantoneira de alumínio p/ azulejo | vb | | | - | |
| | 7.4 | Junta de dilatação Jenne JJ2020F | ml | 25,00 | 80 | 2.000 | |
| | 7.5 | Revestimento das bases dos pilares da fachada em granito | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | 55.000,00 |
| 8.0 | | CIVIL | | | | | |
| | 8.1 | Ampliação da Platibanda | m2 | | | - | |
| 9.0 | | PISOS | | | | | |
| | 9.1 | Lastro de brita com espessura = 10 cm | m2 | 300,00 | 8 | 2.400 | |
| | 9.2 | Piso cerâmico p/ depósitos | m2 | 500,00 | 35 | 17.500 | |
| | 9.3 | Piso porcellanato p/ área de vendas | m2 | 1.550,00 | 60 | 93.000 | |
| | 9.4 | Piso cerâmico em escadas (espelhos / pisada) | vb | 1,00 | 8.000 | 8.000 | |
| | 9.5 | Soleiras em granito branco beta e=3cm l=40cm | vb | 1,00 | 2.000 | 2.000 | |
| | 9.6 | Soleiras em granito cinza andorinha e=3cm l=25cm | ml | | | - | |
| | 9.7 | Passoio público (recuperação) | vb | 1,00 | 8.000 | 8.000 | 130.900,00 |
| 10.0 | | ESQUADRIAS (PORTAS E JANELAS) | | | | | |
| | 10.1 | Remanejamento e Instalação Caixilhos Geral (portas, janelas...) | vb | 1,00 | 4.000 | 4.000 | |
| | 10.2 | Porta lisa 0,92 x 2,10 mt. (revestida em cedro.c/ batente de peroba e ferragem de 1 ^ª) | pç | 4,00 | 400 | 1.600 | |
| | 10.3 | Caixilho basculante em ferro 1,00 x 0,60mt. Com grades de proteção chumbadas c/gr | pç | | | - | |
| | 10.4 | Porta em chapa 20 diamantada de 1,00 x 2,10 m, inclusive batente e ferragens | un | 2,00 | 1.000 | 2.000 | |
| | 10.5 | Porta de enrolar chapa 22 , considerando dois cadeados tipo tetra por vão de porta | m2 | 105,00 | 130 | 13.650 | |
| | 10.6 | Porta em chapa 20 diamantada dupla 2x 0,60 x 2,50 m, inclusive batente e ferragens | un | | | - | |
| | 10.7 | Guarda Corpo e corrimãos em aço inox | ml | 25,00 | 450 | 11.250 | 32.500,00 |
| 11.0 | | SANITÁRIOS | | | | | |
| | 11.1 | Bloco de sanitários (louças, metais e acessórios) | vb | 1,00 | 25.000 | 25.000 | 25.000,00 |
| 12.0 | | PINTURAS | | | | | |
| | 12.1 | Pintura em látex pva c/ massa corrida em forro de gesso e paredes | m2 | 3.500,00 | 7 | 24.500 | |
| | 12.2 | Esmalte sintético em esquadrias em geral | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | |
| | 12.3 | Massa acrílica marca Ibratin nas fachadas principais acabamento nobre cor recife | m2 | 650,00 | 35 | 22.750 | 50.250,00 |
| 13.0 | | IMPERMEABILIZAÇÕES | | | | | |
| | 13.1 | Impermeabilização com manta torodin 4mm incluso regul./ primer e proteção mecân | m2 | | | - | |

DEPARTAMENTO ENGENHARIA

ESTIMATIVA DE CUSTOS

| LOJA / CIDADE | | | DATA | | | | |
|--|----------|--|---------------------------------|--------------|--------------------------|------------------|---------------------|
| EXEMPLO LOJA ITAQUERA | | | 07.04.08 | | | | |
| Ampliação da Loja atual com a demolição e reconstrução parcial do térreo, execução de pavimento superior na parte da frente, permanecendo área livre nos fundos, totalizando a loja em 2182m2, sendo 1091m2 de área térrea e 1091m2 de piso superior. Área de vendas no térreo com 1010 m2 e no piso superior 300m2, para depósito 500 m2 e 372m2 áreas restantes. Consideramos a troca total do forro e luminárias, instalação de elevador, ar-condicionado total e troca da fachada. | | | Áreas | ATUAL | FUTURA PREVISTA | | |
| | | | Vendas | 702 | 1310 | | |
| | | | Depósito | 277 | 500 | | |
| | | | Restante | 412 | 372 | | |
| | | | Total Edificação | 1391 | 2182 | | |
| Ítem | Sub-ítem | Serviços | Unidade | Quant. | Material + MO | SUB-TOTAL | TOTAL |
| 14.0 | | COBERTURA | | | | | |
| | 14.1 | Estrutura, telhas, cumeeiras, rufos e calhas | m2 | 994,00 | 120 | 119.280 | |
| | 14.2 | Isolamento Térmico | m2 | 994,00 | 15 | 14.910 | |
| | | | | | | | 134.190,00 |
| 15.0 | | INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS | | | | | |
| | 15.1 | Predial Pluvial | vb | 1,00 | 7.000 | 7.000 | |
| | 15.2 | Combate a Incêndio | vb | 1,00 | 15.000 | 15.000 | |
| | 15.3 | Reservatório Combate a Incêndio | vb | 1,00 | 10.000 | 10.000 | |
| | | | | | | | 32.000,00 |
| 16.0 | | INSTALAÇÕES ELÉTRICAS | | | | | |
| | 16.1 | Instalações elétricas | vb | 1,00 | 98.000 | 98.000 | |
| | 16.2 | Subestação | vb | 1,00 | 40.000 | 40.000 | |
| | 16.3 | Iluminação Geral (luminárias) | vb | 1,00 | 32.000 | 32.000 | |
| | 16.4 | Spot's | vb | 1,00 | 50.000 | 50.000 | |
| | 16.5 | Pára-raios | vb | 1,00 | 8.000 | 8.000 | |
| | 16.6 | Antena | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | |
| | 16.7 | Infra de informática | vb | 1,00 | 10.000 | 10.000 | |
| | 16.8 | Telefonia | vb | 1,00 | 6.000 | 6.000 | |
| | 16.9 | Som ambiente | vb | 1,00 | 10.000 | 10.000 | |
| | | | | | | | 257.000,00 |
| 17.0 | | AR-CONDICIONADO | | | | | |
| | 17.1 | Sistema com máquinas air-split | vb | 1,00 | 130.000 | 130.000 | |
| | | | | | | | 130.000,00 |
| 18.0 | | FORRO | | | | | |
| | 18.1 | Forro em gesso acartonado | m2 | 1.500,00 | 35 | 52.500 | |
| | 18.2 | Forro de isopor para depósito e outros | m2 | 500,00 | 25 | 12.500 | |
| | | | | | | | 65.000,00 |
| 19.0 | | FACHADA | | | | | |
| | 19.1 | Fachada (1,80m h + 2 totens 4,80 + 2 bandeiras de pedestres) | vb | 1,00 | 45.000 | 45.000 | |
| | 19.2 | Toldos | vb | 1,00 | 8.500 | 8.500 | |
| | | | | | | | 53.500,00 |
| 20.0 | | ELEVADOR (sómente máquina) | vb | 1,00 | 85.000 | 85.000 | |
| | | | | | | | 85.000,00 |
| 21.0 | | OUTROS | | | | | |
| | 21.1 | Limpeza permanente e final da obra | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | |
| | 21.2 | Apoio p/ colocação dos painéis protendidos de laje | vb | | | - | |
| | 21.3 | Vigia no canteiro de obras | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | |
| | 21.4 | Seguro da Obra | vb | 1,00 | 3.000 | 3.000 | |
| | | | | | | | 9.000,00 |
| 22.0 | | INSTALAÇÕES COMERCIAIS | vb | 1,00 | 60.000 | 60.000 | |
| | | | | | | | 60.000,00 |
| 23.0 | | DIVISÓRIAS E ALTERAÇÕES DO CREDIÁRIO | vb | 1,00 | 18.800 | 18.800 | |
| | | | | | | | 18.800,00 |
| 24.0 | | BARRA DE AÇO INOX PARA DEFICIENTES | vb | 1,00 | 750 | 750 | |
| | | | | | | | 750,00 |
| 25.0 | | VISORES | m2 | 40,00 | 250 | 10.000 | |
| | | | | | | | 10.000,00 |
| | | | TOTAL GERAL - ENGENHARIA | | | 1.784.800 | |
| | | | Área Total (m2) | 2.182 | Custo / m2 Total | 817,97 | |
| | | | Área de Vendas (m2) | 1.310 | Custo / m2 Vendas | 1.362,44 | 1.784.800,00 |

ANEXO X

Modelo de LICITAÇÃO

CADERNO DE ENCARGOS
CIVIL

São Paulo, 23 de abril de 2008

Ref.: Obra civil para reforma e ampliação de um prédio comercial, a ser realizada à Rua (inserir endereço)

Senhores,

Servimo-nos da presente, para convidar vossa empresa à participar da tomada de preços para execução da OBRA em referência. Serviços estes que deverão ser executados no período de (inserir período), conforme cronograma físico em anexo.

INFORMAÇÕES GERAIS:

- 1- Regime de contratação: valor global baseado em preços unitários.
- 2- Reajuste: Não há reajuste
- 3- A edificação existente tem **X** pavimentos e será executado uma ampliação .
- 4- Área total : aproximadamente **X** m² de reforma e **X** m² de ampliação.
- 5- Fará parte da contratação: todas as atividades e serviços constantes nas planilhas em anexo
- 6- Início de obra: (inserir período)
- 7- Prazos: **a)** para orçamento; 05 dias
b) para obra ;**X** dias corridos, conforme demonstrado no **cronograma** em anexo.
- 8- A obra será executada em **X** etapas , sendo:
1º Etapa – Reforma de áreas existentes e ampliação.
2º Etapa – Reforma das áreas restantes.

Sem mais para o momento, subscrevemo-nos e aguardando apresentação da planilha preenchida dentro dos parâmetros de fornecimento deste edital de concorrência , com os respectivos valores.

Atenciosamente,

Gerenciadora SA

ÍNDICE

01) INFORMAÇÕES GERAIS

02) INSTRUÇÕES DE CONCORRÊNCIA

03) MEMORIAL DESCRITIVO

04) CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

05) PLANILHA ORÇAMENTARIA

06) PLANILHA DE PREÇOS COMPLEMENTARES

07) RELAÇÃO DE DESENHOS E DOCUMENTOS

08) MINUTA DE CONTRATO

09) INSTRUÇÕES NORMATIVAS

10) CRONOGRAMA DE OBRAS

1 - INFORMAÇÕES GERAIS

LOCAL DA OBRA:

Endereço.

DATA PARA ENTREGA DAS PROPOSTAS:

30 de abril de 2008 até às 16:00hs

LOCAL PARA ENTREGA DAS PROPOSTAS:

Av Nações Unidas, 111 15anadar
A/C "M. M. Neto" <net@gerenciadora.com.br>.

FORMA EXECUTIVA

PRAZO DE EXECUÇÃO: **X** dias corridos a partir da assinatura do contrato de prestação dos serviços .

REGIME DE CONTRATAÇÃO: Preço global, baseado em valores unitários de materiais e serviços efetivos.

FONE PARA CONTATO:

(011) 5555 5555 - A/C Eng.

OBS.: ESTA LISTA SE COMPLETA COM AS INFORMAÇÕES DA CARTA CONVITE

02 - INSTRUÇÕES DE CONCORRÊNCIA

CONDIÇÕES BÁSICAS

A) DOCUMENTAÇÃO

Os proponentes deverão verificar todo o material recebido e/ou posteriormente anexado ou substituído do presente Edital de Concorrência e reivindicar eventuais documentos faltantes, até 03 (três) dias úteis após seu recebimento.

B) RECONHECIMENTO DO LOCAL

Os proponentes deverão tomar conhecimento do local nos quais serão executados os serviços em concorrência, reconhecendo as facilidades, dificuldades e restrições relativas ao trabalho a ser desenvolvido, de maneira a se familiarizarem com as condições do trabalho objeto da proposta.

Os contatos com os órgãos públicos serão efetuados pelo contratante, portanto; toda e qualquer consulta aos citados órgãos deverão ser comunicados à contratante antes de fazê-lo.

C) DÚVIDAS, INTERPRETAÇÕES E ALTERAÇÕES

Todas as dúvidas deverão ser encaminhadas a Gerenciadora SA nos contatos estabelecidos, no menor prazo possível. Todo pedido de interpretação para elucidação de dúvidas do projeto e seus documentos deverá ser feito por fax até 04 (quatro) dias úteis antes da data da entrega da proposta.

O Depto. de Engenharia da Gerenciadora SA, responderá todas as dúvidas julgadas procedentes, em forma de “circular” a todos os concorrentes simultaneamente, encaminhando as mesmas até 02 (dois) dias úteis antes da data de entrega das propostas.

As alterações e revisões contendo acréscimos, omissões, modificações, complementações, etc., seja em desenhos, especificações ou outros documentos introduzidos no projeto em decorrência das dúvidas levantadas ou outros motivos, serão também comunicados em forma de circular até 02 (dois) dias úteis antes da data de entrega das propostas.

As alterações e interpretações contidas nestas circulares deverão ser consideradas na concorrência. Estas circulares bem como seus anexos, farão parte do contrato quando de sua forma final.

Não será admitida a inclusão na proposta de quaisquer impressos diferentes dos apresentados neste Edital.

D) RESTRIÇÕES AO USO DAS PLANTAS FORNECIDAS

Está vetado o uso do Edital ou parte dele para qualquer finalidade, com exclusão daqueles de preparar a sua proposta.

Não é permitida a reprodução, transmissão, cessão, ou comunicação de seu conteúdo a qualquer entidade ou pessoa estranha à organização do proponente ou para qualquer finalidade que não a de elaborar a sua proposta.

E) ENTREGA DAS PROPOSTAS

As propostas deverão ser entregues em horário, data e local conforme informações gerais, em envelopes lacrados.

As propostas deverão ser elaboradas em 02 (duas) vias, sem rasuras ou emendas, com todas as páginas numeradas, rubricadas e ao final assinada pela Proponente ou representante legal, com a oposição do carimbo da empresa.

As planilhas orçamentárias poderão ser entregues simultaneamente em disquetes .

I - PROPOSTA COMERCIAL:

A proposta comercial deverá conter os documentos abaixo relacionados:

Carta de apresentação da proposta com a concordância da forma de contratação , e anuência c/ o edital de concorrência e seus anexos , sendo que os quantitativos apresentados na proposta são orientativos para efeito de montante do orçamento, ainda , a contratante garante , desde que não se enquadre nos casos de rescisão contratual ,o compromisso em manter o global contratado em 80% do montante efetivo planilhado .

O contratante se reserva o direito de excluir quaisquer itens que , por sua conveniência se fizer necessário, desde que mantenha os 80% do valor total contratado .

Na análise dos projetos, pela proponente, se porventura for constatado algum serviço não relacionado na planilha e que não fazem parte das atividades relacionadas nas planilhas quantitativas , esta deverá fazer sua composição e acrescentá-la como itens omissos , não computando seu preço na proposta.

De qualquer forma, o valor básico contratado será o resultante da planilha quantitativa por nós emitida.

II - ADJUDICAÇÃO

A a ceitação,por parte da proprietária, da proposta de qualquer proponente , não terá efeito vinculatório sobre a proprietária, até que, e somente quando um contrato, ou provisoriamente uma carta de intenção, abrangendo todas as condições e medidas necessárias para dar início ao trabalho a ser executado pelo proponente, tenha sido celebrado por escrito e tenha sido aprovado e firmado, tanto pela proprietária como pelo proponente aprovado.

III - REJEIÇÃO DE PROPOSTA

A proprietária se ressalva o direito de rejeitar qualquer ou todas as propostas ou parte de qualquer uma delas, sem que com isso se crie qualquer obrigação para com qualquer proponente, cuja proposta tenha sido recusada total ou parcialmente.

A proprietária se reserva o direito de entregar à firma que mais lhe convier a execução da obra.

IV - CONSIDERAÇÕES GERAIS

A)A não observância das condições contidas nestas instruções não exime os proponentes de obrigações contidas em sua proposta.

B) A simples apresentação à presente concorrência, importará na irrestrita e irretratável aceitação das condições estabelecidas neste convite e seus anexos.

V - REGIME DE CONTRATAÇÃO

O regime de contratação será a preço global, baseado em valores unitários de serviços e fornecimento efetivos.

Deverá estar incluso na oferta:

Do canteiro de obras

- Construção do canteiro de obras com acomodações para atender a administração da própria obra, contendo: escritório do proponente, sala de reunião para a fiscalização de Gerenciadora SA, sanitários para a obra e um independente para a fiscalização, área para armazenamento e guarda de materiais abrigados, guarita para vigia, etc...
- Manter o canteiro limpo e abastecido de produtos higiênicos básicos.

Dos fornecimentos e serviços

- Despesas com transporte / alojamento e alimentação de seus funcionários.
- Impostos, taxas, leis sociais e encargos trabalhistas.
- Carga, descarga, armazenamento, guarda, conservação, transportes verticais e horizontais de materiais (inclusive aqueles de fornecimento da EMPRESA A), equipamentos e ferramentas de seu escopo.
- Manter vigia constante (24 hs) no canteiro de obras durante a realização de trabalhos de seu escopo.
- Manter um engenheiro residente, período integral durante a obra.
- Limpeza constante da obra (mão de obra não qualificada à disposição), inclusive: vizinhos, calçadas e outros provocados por trabalhos de seu escopo, e bota fora do lixo e entulho proveniente .
- Administração em todos os níveis da contratada.
- Materiais para execução dos serviços e equipamentos.
- Andaimos, materiais de consumo, materiais de segurança (EPIs e EPCs), materiais de limpeza, guarda da obra e apontador administrativo para recebimento e conferência de materiais diversos da contratada e contratante.

- Perda de materiais por cortes, transportes, armazenamento, inclusive os materiais e serviços constantes no item 04 – Critério de medição.

VI - MEDIÇÕES E PAGAMENTOS

As medições serão feitas mensalmente até o dia **X** de cada mês, de acordo com a planilha apresentada e modelo em anexo (folha de medição de serviços), indicando as quantidades efetivamente executadas até aquela data, acompanhada de memória de cálculo com alusão ao executado.

A Eng^a da Gerenciadora SA, emitirá parecer para aprovação da medição em **X** dias, quando a contratada emitirá a nota fiscal dos serviços conforme montante aprovado entre as partes. Os serviços inacabados, os que necessitam de adequações à qualidade etc..., deverão fazer parte da próxima medição após sanadas as pendências.

- O pagamento correspondente será feito até o dia **X** do mês, desde que a proponente apresente a Nota Fiscal até o dia **X** do mês, ou seja:
 - **Dia 15**.....Medição.
 - **Dia 19**Conferência e ajustes de medição
 - **Dia 23**.....Prazo limite para a entrega das Notas Fiscais na sede da contratante.
 - **Dia 30**.....Prazo limite para pagamento.

EXIGÊNCIAS TRIBUTÁRIAS:

Retenções do INSS -As retenções serão de 11% sobre o valor correspondente a mão de obra das medições e serão aplicadas sobre todas as cobranças. O valor retido refere-se ao imposto recolhido ao INSS conforme explícito na minuta de contrato anexa, observando-se a Ordem de Serviço da Previdência Social n.º 209 de 20 de maio de 1999.

A abertura da matrícula no INSS – CEI – será providenciada por Gerenciadora AS.

ISS e GFIP : Os pagamentos somente serão efetuados mediante a apresentação das cópias autenticadas das guias de recolhimento de ISS e GFIP referente ao pagamento do mês anterior. (alertamos para que o pagamento de ISS seja efetuado na praça da obra)

Retenção de PIS/ Cofins –As retenções serão de 4,65% do valor total da nota fiscal.

Retenção de IRRF –A retenção será de 1,5% do valor total da nota fiscal.

03 - MEMORIAL DESCRITIVO

ÍNDICE

01 - GENERALIDADES

02 - MOVIMENTO DE TERRA

03 - INFRA-ESTRUTURA

04 - SUPERESTRUTURA

05 - CONCRETO

06 - FORMAS

07 - ARMAÇÕES

08 - ALVENARIAS E ELEMENTOS DIVISÓRIOS

09 - ESQUADRIAS DE MADEIRA - PORTAS

10 - ESQUADRIAS DE METÁLICAS - JANELAS

11 - VIDROS

12 - IMPERMEABILIZAÇÕES / TRATAMENTOS

13 - REVESTIMENTOS

14 - PISOS / PAVIMENTAÇÕES

15 - PINTURAS

16 - LIMPEZA

01 - GENERALIDADES

- 1.1** - O presente memorial descreve materiais e serviços a serem empregados na execução da obra .
- 1.2** - Faz parte integrante do presente memorial o projeto de prefeitura
Prevalecerão sempre as cotas expressas sobre as medidas tomadas em escala.
- 1.3** - A construtora deverá efetuar a limpeza periódica da obra, com remoção do entulho resultante, mantendo mão de obra não qualificada em constante atividade de limpeza.
- 1.4** - O canteiro será montado em um terreno alugado ao lado da área a ser ampliada.

02 - MOVIMENTO DE TERRA

- 2.1**- O movimento de terra a ser executado obedecerá rigorosamente as cotas e perfis previstos no projeto.
- 2.2**- Nos serviços de escavação na área, deverão ser executados os escoramentos provisórios que se tornarem necessários, para a segurança dos operários e estabilidade das fundações dos prédios anexos.
- 2.3**- O fundo das escavações das fundações, deverão ser limpos de detritos orgânicos e demais impurezas para garantir um perfeito apoio das peças estruturais.
- 2.4**- Antes da colocação das formas, deverá ser lançado um lastro de concreto magro 1:6:8:, com 5 cm de espessura e com largura 10 cm maior que a dimensão da peça estrutural para bases e 5 cm para baldrame.
- 2.5**- Após a execução das fundações, deverá ser feito o reaterro com material existente.
- 2.6**- Somente poderá iniciar o reaterro junto as estruturas de concreto, após decorrer o prazo necessário ao desenvolvimento da resistência do concreto.
- 2.7**- Todo entulho ou bota-fora, proveniente da obra, de desformas ,limpeza , escavações , desaterros ou outros ,deverão ser removidos pela contratada e os custos deverão estar inclusos nos valores ofertados de cada atividade .
- 2.8**- Todo reaterro deverá ser executado em camadas de 20 cm, apilado, umidificado de forma a não recalcar com a sobrecarga prevista.

03 - INFRA-ESTRUTURA

3.1- As formas da infra-estrutura serão do tipo comum em tábuas de pinho ou similar , devidamente escoradas e estanques , alinhadas , niveladas e atendendo o projeto estrutural nos seus detalhes .

3.2- Todas as formas e seus escoramentos deverão ser retiradas antes do reaterro

3.3- É de responsabilidade exclusiva da construtora verificar, antes do lançamento do concreto, a perfeita disposição da armação, escoramento e vedação das formas.

3.4- Todas as superfícies de concreto, em contacto com o solo, serão impermeabilizadas com 02 demãos de Neutrol ou equivalente. A segunda demão deverá ser aplicada após secagem da primeira.

3.5- As características mínimas dos materiais básicos a serem empregados são :

- Concreto Magro 1:4:8: ou 9 mpa
- Concreto Estrutural 20 M P A caso não especificado no projeto.
- Aço CA 50A/CA 60A

3.6- O recobrimento das armações nas estruturas serão:

- Superfícies enterradas 3 cm
- Demais superfícies 2,5 cm ou conforme indicada no projeto.

04 - SUPERESTRUTURA

4.1- As superestruturas e cobertura serão metálicas (fornecimento fora desta contratação) com lajes de concreto protendido aparente (fornecimento fora desta contratação) e paredes em bloco estrutural armado revestido .

4.2- Nas lajes , pilares e vigas de concreto p/ áreas de apoio e serviços ,os recobrimentos mínimos das armações serão:

| | EXTERNOS | INTERNOS |
|---------|-----------------|-----------------|
| LAJES | 2,00 cm | 2,00 cm |
| VIGAS | 2,50 cm | 2,00 cm |
| COLUNAS | 3,00 cm | 3,00 cm |

Os recobrimentos deverão ser obtidos com a utilização correta de pastilhas de argamassa de cimento e areia (1:3).

4.3- Deverão ser deixadas pontas de ferro nas colunas (onde necessário) para amarração das alvenarias e das vergas (onde necessário).

4.4- As características mínimas dos materiais básicos são:

- Concreto Estrutural 20 M.P.A.
- Aço CA 50A/ 60A

05 - CONCRETO

5.1- A execução e lançamento do concreto estrutural obedecerá rigorosamente ao projeto, especificações e detalhes respectivos, bem como as Normas Técnicas A.B.N.T., que regem o assunto, além das que se seguem.

5.2- Antes do lançamento do concreto, as formas deverão ser limpas, molhadas e perfeitamente estanques, a fim de evitar a fuga da nata de cimento.

5.3- O controle de qualidade do concreto será efetuada conforme NB-1:

5.4- Para dosagem empírica, será observado NB-1.

- O consumo mínimo de cimento será de 300 Kg/m³
- A quantidade de água será a mínima compatível com a consistência necessária.

5.5- O preparo do concreto deverá ser feito mecanicamente, observando-se o tempo mínimo para mistura de 02 minutos, contados após o lançamento de todos os componentes na caçamba.

5.6- A descarga da betoneira deverá se dar diretamente sobre o meio de transporte.

5.7- O transporte do concreto até o local de lançamento deverá ser cuidadosamente estudado para evitar a segregação ou perda de material.

5.8- O lançamento do concreto deverá ser feito sempre dentro dos 30 minutos que se seguirem á confecção da mistura observando-se ainda:

- Não será admitido o uso do concreto remisturado.
- A concretagem deverá obedecer a um plano de lançamento aprovado por EMPRESA A com especiais cuidados na localização dos trechos de interrupção diária.

5.9- O concreto deverá ser convenientemente adensado (vibrado) imediatamente após o lançamento.

5.10-Cuidados especiais deverão ser tomados durante a cura do concreto nos primeiros 7 dias, tais como:

- Vedar todo acesso ou acúmulo de material nas partes concretadas, durante 24 horas após sua conclusão.
- Manter as superfícies úmidas, por meio de sacaria ou areia molhada, ou lâmina de água.

5.11-Aconselha-se a leitura do slump-test para cada betoneira antes do lançamento, seguindo-se o procedimento normalizado.

5.12-É necessário a retirada de 04 corpos de prova para cada 25 m³ de concreto lançado iniciando-se pelo primeiro lançamento e ainda , quantos necessários solicitados por Gerenciadora SA , seguindo-se o procedimento normalizado.

5.13-Deverão ser obedecidas as prescrições da NB1 atualizada.

06 - FORMAS

6.1- As formas deverão ser alinhadas , aprumadas , estanques , escoradas adequadamente para não sofrerem deslocamentos ou deformações quando do lançamento do concreto, fazendo com que por ocasião da desforma, a estrutura reproduza a configuração determinada em projeto.

6.2- As formas deverão ser molhadas até a saturação pouco antes do lançamento do concreto.

6.3- As formas somente poderão ser retiradas, observando-se os prazos mínimos (NB-1):

6.4- A execução e desforma deverá seguir rigorosamente as prescrições da NB1 atualizada.

07 - ARMAÇÕES

7.1- A execução das armações deverão obedecer, rigorosamente, ao projeto estrutural no que se refere à posição, bitola, dobramento e recobrimento.

7.2- Qualquer mudança de tipo ou bitola nas barras de aço sendo modificação de projeto, só será concedida após aprovação da Gerenciadora SA.

7.3- Recomenda-se que ; o corte e dobramento das barras de aço doce sejam feitos a frio, não se admitirá aquecimento sob qualquer pretexto quando se tratar de aços encruados (CA – 50A / CA-60A), etc.

7.4- Não serão admitidas emendas de barras, não previstas no projeto.

7.5- Deverão ser seguidas as prescrições da NB-1 atualizada.

08 - ALVENARIAS E ELEMENTOS DIVISÓRIOS

Todas as alvenarias seguirão as especificações de projeto.

As alvenarias armadas serão em blocos estruturais padronizados tipo GLASSER 4,5 MPA excetuando-se os casos contrários expressos nos desenhos.

- 8.1-** Alvenaria de tijolos de barro maciço serão assentadas com argamassa traço 1:1:6-C. C.A.
- 8.2-** Alvenaria de blocos cerâmicos devem ser uniformes, sem falhas e assentado com regularidade, formando fiadas perfeitamente niveladas, aprumadas e alinhadas, a espessura das juntas não deverá ultrapassar 1,5 cm.
- 8.3-** Alvenaria em bloco estrutural ; devem ser uniformes , niveladas , juntas não superior a 1,5 cm. , assentados c/ argamassa de areia e cimento no traço de 1: 3 C/A. Deverá ser observado e respeitado os espaçamentos e bitolas das armaduras verticais e horizontais previstos em projeto.

09 - ESQUADRIAS DE MADEIRA (PORTAS)

- 9.1-** As ferragens das esquadrias de madeira deverão ser ;
 - A – Dobradiças ; Fabric. LA FONTE em aço cromada , 3,5 x 3’’ c/ anilhas .
 - B – Fechadura ; Fabric. LA FONTE comum de embutir e acabamento em aço cromado .
- 9.2-** Deverão ser tomadas, previamente, todas medidas na obra.
- 9.3-** As folhas das portas de madeira serão em compensado encabeçado c/ 3,5 cm de espessura , com miolo sarrafeado de madeira. As chapas de faceamento serão em compensado de folhas de cedro p/ receber pintura . Deverá ser fornecido uma amostra p/ prévia aprovação de Gerenciadora SA .
- 9.4-** Batentes ; serão montados em peroba rosa , aparelhados, áptos a receber pintura e respeitando a espessura das paredes . Serão assentados no prumo , esquadro e alinhamentos , proporcionando perfeito funcionamento e estética do conjunto .Os cantos externos poderão ou não serem arredondados
- 9.5-** Quando da entrega da obra, todas as portas deverão estar em perfeito estado de funcionamento, inclusive ferragens com ajuste preciso em relação as guarnições / batentes e aprovadas por Gerenciadora SA.

10 - ESQUADRIAS METÁLICAS - JANELAS

10.1- Deverão ser tomadas, previamente, todas as medidas na obra, obedecendo ao projeto arquitetônico quanto as configurações e linha das ferragens .

As esquadrias serão perfeitamente planas, serão colocadas perfeitamente em prumo e nível, com auxílio de estrutura de sustentação provisória, onde necessário.

As esquadrias serão fixadas através de grapas firmemente chumbadas na alvenaria, com argamassa de traço 1:3 ou por parafusos em buchas metálicas de expansão, para o caso de fixação em concreto.

Serão exigidos desenhos de fabricação e montagem para todos os tipos de esquadrias, das firmas fornecedoras, para prévia aprovação de Gerenciadora SA.

11 - VIDROS

Os vidros serão perfeitamente planos, sem falhas, colocados conforme o tipo de caixilho, em baguetes ou massa de vidraceiro.

Quando da entrega da obra, todos os vidros deverão estar devidamente fixados aos caixilhos, sem folgas, garantindo uma perfeita vedação.

Não serão aceitos por Gerenciadora SA vidros que se apresentarem riscados, lascados, deformados, ou com defeitos em sua composição, ou mesmo aqueles cujas colocação e estado não correspondam às normas de segurança e boa prática.

12 - IMPERMEABILIZAÇÃO

12.1- As superfícies a serem impermeabilizadas deverão estar regularizadas com argamassa 1:3 (CA) com inclinação mínima de 1% para o escoamento, cantos arredondados (meia cana) raio 10 cm.

As superfícies que irão receber a regularização deverão ser limpas de impurezas, tratada com aditivo de ligação (Cascorez ou bianco) na dosagem ideal.

O acabamento da regularização deverá ser desempenado, obedecendo a configuração do projeto específico.

12.2- Manta Asfáltica.

A impermeabilização deverá ser em material flexível / elástico tipo manta c/ espessura de 4mm , de fabricação TORODIN ou similar , aplicada c/ transpasses para garantir uma bacia estanque. A aplicação deverá ser a quente , obedecendo as especificações do fabricante da manta .

12.3- Proteção Mecânica

Será efetuado em células de 1,5m x 1,5m no máximo, espessura 4 cm, com argamassa traço 1:5, juntas com mastique e configuração conforme projeto específico.

13 - REVESTIMENTOS

a) Chapisco:

O Chapisco será constituídos por argamassa de cimento e areia média ou grossa sem peneirar, no traço 1:3 C/A , e será aplicado sobre superfícies devidamente limpas de partículas soltas.

b) A massa grossa ou emboço será executada com argamassa de traço 1:2:6 (cimento / cal / areia média lavada) .

Deve-se molhar a superfície antes da aplicação.

O emboço só será iniciado após a completa pega de argamassa das alvenarias e depois de colocados os marcos e embutidas e testadas todas as tubulações.

O acabamento deverá ser sarrafeado e desempenado de forma a receber pintura .

c) Azulejos: Será branco , bisotado , 20 x 20 de fabricação INCEPA e/ ou Cecrisa de 1ª qualidade. Deverão ser assentados c/ cola tipo cimenticola ,sobre emboço no traço adequado e superfícies perfeitamente planas .

As juntas serão a prumo, distanciadas em 5mm , rejuntadas c/ rejunte branco FORTALEZA . O acabamento das juntas serão tipo meia cana lisa .

14 - PISOS / PAVIMENTAÇÃO INTERNA

14.1- Pisos, rodapés e soleiras

Os pisos obedecerão as especificações de projeto.

Deverão ser respeitados rigorosamente os níveis e caimentos indicados nos desenhos dos projetos específicos.

14.2- Cimentados.

Deverá ser executado em argamassa desempenada no traço 1:3 com juntas cada 3m.

15 - PINTURAS

As áreas a serem pintadas, obedecerão as especificações das Listas de Acabamentos.

As tintas a serem utilizadas serão de fabricação da GLASURIT ,seguindo-se o seguinte critério de aplicação:

15.1- Superfície que receberão massa corrida.

- a) A superfície deverá ser previamente lixada e escovada para remoção de partículas soltas
- b) Massa corrida
Deverá ser aplicado massa corrida em quantas demãos necessárias a obter uma superfície micro texturizada e uniforme apta a receber pintura.
- c) Pintura
A primeira demão de pintura deverá ser dosada com material selador de forma a garantir a impermeabilidade e acabamento das demãos posteriores.
- d) Todas as áreas a serem pintadas deverão manter reservado a última demão para o momento da entrega da obra, afim de garantir uma boa apresentação final.

16 - LIMPEZA

16.1- A obra será entregue em perfeito estado de limpeza e conservação. Deverão apresentar funcionamento perfeito todas as suas instalações, equipamentos e aparelhos, com as instalações definitivamente ligadas às redes internas (água, esgoto, etc.).

16.2- Todo o entulho e detritos deverão ser removido da área pela empreiteira.

16.3- Serão lavados convenientemente e de acordo com as especificações dos respectivos fabricantes, todos os pisos, revestimentos de azulejos e ainda, aparelhos, caixilhos, vidros, ferragens e metais, devendo ser removidos quaisquer vestígios de tintas, manchas e argamassa.

04 - CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

OBJETIVO: O presente documento destina-se a orientar e normatizar o processo de medições de serviços, afim de dirimir dúvidas quanto aos critérios diversos que o setor convive.

01 - LOCAÇÃO DA OBRA:

Será medido a área efetiva da obra em planta sem acréscimos laterais.
Unidade metro quadrado.

02 - BARRAÇÃO DE OBRA

Apenas verba destinada à construção de unidades de madeira p/ alojar materiais , ferramentas escritórios e refeitórios de forma a ser o suficiente e bastante para atender às necessidades da obra. Considerar inclusive a alteração de local e outros que a necessidade da obra exigirá no seu curso . deverá estar incluso também o desmanche e remoção quando do termino da obra . O canteiro deverá ser provido de uma sala c/ 6,00m² p/ escritório e sanitário exclusivo p/ fiscalização de EMPRESA A .

03 - TAPUME

Medido por metro quadrado a área efetiva, desenvolvida, englobando sustentação, travamentos, portões e afins (onde necessário) e pintura em esmalte sintético nas demãos necessários

04 - DEMOLIÇÃO DE ALVENARIA

Será medido no corte das peças efetivamente demolidas , ou seja ; serão medidas as dimensões (áreas e espessuras) das paredes a serem demolidas . Deverá estar incluso na oferta ; transporte, bota fora e limpeza da área .
Unidade; metro cúbico.

05 - DEMOLIÇÃO DE CONCRETO

Idem demolição de alvenaria , incluindo ainda ; corte e remoção de ferragens .

06 - ALVENARIA (GERAL)

Será medido por metro quadrado efetivamente executada descontando-se os vãos a partir de 1,50 metro quadrado.

07 - CHAPISCO / EMBOÇO / REBOCO

Será medido por metro quadrado efetivamente executado, desenvolvido, por atividade e descontado vãos acima de 1,50 metro quadrado. As requadrações serão quantificados e pagas por metro linear a razão de 50% do valor do metro quadrado ofertado .

08 - ESCAVAÇÕES

Será medido o volume escavado considerando-se.

- a)- Medido 20 centímetros a maior nas dimensões horizontais das peças enterradas.
As interferências das escavações com peças enterradas existentes , serão consideradas sua volumetria conforme o material enterrado , medido e pago como tal , e descontado do volume das escavações
- b)- Bota fora do material escavado .
- c)- Limpeza da área.

Unidade; metro cúbico efetivamente escavado , ou seja ; sem empolamento ou outros .

09 - REATERRO

Será medido o volume das escavações conforme item 08 desta, decrescido do volume das peças enterradas - (válido para sapatas, baldrames, tubulações, caixas, etc.)

10- ARRAZAMENTO DAS CABEÇAS DAS ESTACAS

Medido por unidade executada, independente da ponta exedente. Deverá estar inclusa na oferta; o bota fora dos entulhos.

11 - CONCRETO MAGRO

Será o resultado da multiplicação da espessura (05 centímetros constantes) pela área aplicada.

Unidade; metro cúbico.

12 - FORMAS PLANAS PARA FUNDAÇÃO E SUPERESTRUTURA

Será medido por metro quadrado considerando-se a área das peças estruturais em contato com a forma desenvolvida.

Deverá estar incluso na oferta;

cimbramentos, escoramentos, vedações, pastilhas espaçadoras das ferragens, desmoldante (onde necessário) desforma e bota fora dos entulhos, bem como todo material de consumo.

13 - AÇO PARA ESTRUTURAS

Medido por Kg colocado.

Deverá estar incluso na oferta:

perda por corte, perda por armazenamento, material de consumo e bota fora do exedente, independente da bitola.

14 - CONCRETO ESTRUTURAL

Considera-se- o volume efetivo das peças em projeto. Nos casos de preenchimento de blocos , será medido o volume efetivo aplicado .

Deverá estar incluso na oferta:

perda por transporte ou outros, deformações, etc.

Unidade; metro cúbico.

15 - IMPERMEABILIZAÇÕES

Idem argamassas.

16 - LAJE PRÉ-MOLDADA e / ou AUTOPORTANTE

Medido por metro quadrado efetivamente executada.

Estará incluso na oferta ; Escoramentos , cimbramentos, peças pre-moldadas , blocos cerâmicos ou equivalente , aço , concreto e acabamento da superfície , inclusive desforma e bota fora dos entulhos .

19 - BLOCOS TIPO CANALETA

Medido por metro linear aplicado e sua área será descontada da área da alvenaria .

20 - AZULEJOS

Medido por metro quadrado executado, desenvolvido, descontando-se vãos acima de 1,5 m².

21 - PISOS

Medido por metro quadrado desenvolvido.

22 - PISOS E CONTRA PISOS EM CONCRETO

Medido por metro cubico resultante de multiplicação da área pela espessura em projeto.

05 - PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

06 - PLANILHA DE PREÇOS COMPLEMENTARES

07 - RELAÇÃO DE DESENHOS E DOCUMENTOS

DESENHO / DOCUMENTOS

Projeto Executivo

08 - INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE EMPREITADA

CLÁUSULA 01: CONTRATANTES

São partes neste contrato:

a) **Gerenciadora SA**

b) _____

Sede: _____

CNPJ/MF: _____._____._____/_____-____

Insc. Estadual: _____._____._____._____

doravante designada simplesmente CONTRATADA.

CLÁUSULA 02: OBJETO

Fornecimento, pelo regime de empreitada por preços unitários, de todo material e mão-de-obra, para _____ na edificação comercial na cidade de _____ de propriedade da **CONTRATANTE**, situada à _____, bairro _____ do Município de _____, Estado de _____.

A **CONTRATADA** declara neste ato que visitou o local das obras, tomando conhecimento de todas as facilidades, dificuldades e restrições relativas ao trabalho a ser desenvolvido, não cabendo à **CONTRATADA** qualquer reivindicação ou alteração de preços e prazos, sob alegação de insuficiência de dados ou dificuldades locais.

Na execução dos serviços ora ajustados, a **CONTRATADA** deverá obedecer rigorosamente aos projetos, especificações e demais instruções e documentos elaborados pela **CONTRATANTE**, que serão fornecidos antes e durante a execução dos serviços, cumprindo fielmente as normas técnicas da **ABNT**, aplicáveis na execução dos serviços contratados e as recomendações e instruções dos fabricantes, das concessionárias de serviços públicos e das autoridades competentes, bem como legislação trabalhista em vigor, relativamente às normas de condição do trabalho.

CLÁUSULA 03: DOCUMENTOS

Definindo o objeto deste Contrato, fazem parte integrante do mesmo os documentos abaixo:

- a) Proposta s/nº da **CONTRATADA** com planilha orçamentária definitiva elaborada em _____._____._____.
- b) Cronograma físico de execução da obra.

- c) Caderno de encargos (licitação) e seus anexos .

CLÁUSULA 04: PREÇO

O preço dos serviços contratados é de R\$ __.____,____ (_____), composto de R\$ __.____,____ (_____), referente a materiais aplicados e R\$ __.____,____ (_____) referente à mão de obra, conforme discriminado na planilha orçamentária integrante deste contrato.

PARÁGRAFO ÚNICO : A importância mencionada no “caput” desta cláusula poderá sofrer alterações de acordo com as quantidades de serviços efetivamente executadas, se autorizadas conforme cláusula 07 abaixo, e verificadas através de medições, em função dos preços unitários estabelecidos na planilha orçamentária de __.____.____, anexa a este contrato, sendo que os valores correspondentes aos materiais e mão de obra obedecerão à mesma proporção contida na referida planilha.

CLÁUSULA 05: CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

- a) As importâncias acima serão devidas desde que os serviços sejam executados conforme cronograma físico estabelecido entre **CONTRATANTE** e **CONTRATADA**, e atendidas as disposições da cláusula 12 abaixo.
- b) Por ocasião dos pagamentos, a **CONTRATANTE** calculará e reterá a quantia equivalente a 11% (onze por cento) do valor total faturado a título de mão de obra, conforme planilha orçamentaria integrante do presente contrato, e que será recolhida à Previdência Social nos termos da Lei 9711/98 e OS-INSS 209/99 pela **CONTRATANTE**.
- c) A nota fiscal deverá ser entregue pela **CONTRATADA** à **CONTRATANTE** até o dia 23 do mês a que se referir, considerando a medição realizada até o dia 15 do mesmo mês para pagamento até 8 (oito) dias corridos após a entrega da referida nota fiscal.
- d) A nota fiscal referida no item anterior deverá conter obrigatoriamente a observação de que será praticada a retenção da parcela devida ao INSS em atendimento ao disposto na Lei 9711/98 e OS-INSS 209/99, discriminando ainda a parcela do preço correspondente à mão de obra e a parcela correspondente a materiais aplicados, consoante planilha quantitativa orçamentaria integrante deste contrato.
- e) A **CONTRATADA** deverá apresentar as guias autenticadas de recolhimento do ISS e GFIP referente ao pagamento do mês anterior, para que a fatura do mês medido seja paga.

CLÁUSULA 06: PRAZO DE EXECUÇÃO

Os serviços objeto deste contrato deverão estar concluídos em ____ (_____) dias a contar da assinatura deste contrato, obedecendo as etapas constantes do cronograma em anexo.

- a) O prazo estipulado somente será prorrogado pelos dias correspondentes a eventuais interrupções por motivo de força maior ou caso fortuito e previamente acordado entre as partes, considerando-se também como tal, alterações do fluxo de caixa da **CONTRATANTE**, escassez de quaisquer materiais necessários a construção, greves totais ou parciais, guerras, revoluções, falta ou paralisação dos meios de transportes, falta ou deficiência no fornecimento dos serviços públicos, embargos judiciais, atraso no fornecimento de materiais a cargo da **CONTRATANTE**, além de casos previstos em lei ou, ainda, por conveniência das partes, através de deliberação tomada de comum acordo.
- b) Se a qualquer das partes se fizer necessária a alteração do prazo supra estipulado, deverá encaminhar a outra, por escrito, solicitação para que o mesmo seja retificado, explicitando justificativa e prazo pretendido, para que a outra parte julgue a solicitação, manifestando, também por escrito, sua concordância ou não.
- c) Não ocorrendo os casos previstos nas alíneas “a” e “b” acima, fica estipulada a multa de 0,3% (três décimos por cento) por dia de atraso na entrega da obra do montante do contrato.

CLÁUSULA 07: MODIFICAÇÕES E SERVIÇOS EXTRAS

Os serviços extras, não previstos no “caput” deste contrato só serão executados pela **CONTRATADA** após autorização escrita e aprovação de orçamento pela **CONTRATANTE**.

No caso de a **CONTRATANTE** vir a solicitar serviços extras não previstos na anexa planilha orçamentária, as partes negociarão previamente o seu preço, critério de medição, assim como o prazo de execução dos serviços, passando referida solicitação a ser considerada como aditamento ao presente, desde que constante de aditamento devidamente assinado pelas partes.

CLÁUSULA 08: SEGURO

Ficará a cargo da **CONTRATANTE** o pagamento do prêmio referente ao seguro contra incêndio e de responsabilidade civil contra terceiros, porém a **CONTRATADA** pagará as franquias ou participação obrigatória nos casos de sinistros cobertos.

CLÁUSULA 09: RELAÇÃO ENTRE AS PARTES

As partes de comum acordo, estabelecerão uma rotina administrativa para fixar disciplinas operacionais de controle e informação.

A **CONTRATANTE** terá a qualquer tempo o direito de inspecionar os trabalhos ora contratados, para o que a **CONTRATADA** lhe fornecerá livre acesso a todos os locais da obra.

CLÁUSULA 10: ENCARGOS E RESPONSABILIDADES DA CONTRATADA

Constituem encargos e responsabilidades da **CONTRATADA**:

- a) Observar a execução dos serviços conforme o cronograma físico da obra, diligenciando com perícia e zelo na execução de todos os serviços contratados.
- b) Fornecer mão-de-obra especializada ou não e necessária à boa execução dos serviços contratados, bem como fornecer máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas, materiais e ferramentas de consumo, produtos e acessórios de melhor qualidade necessários à perfeita execução das obras, atendendo as especificações fornecidas pela **CONTRATANTE**.
- c) Recolher pontualmente, aos encargos decorrentes das leis trabalhistas e da Previdência Social e encargos previstos na legislação aplicável à execução, pela **CONTRATADA**, dos serviços objeto deste contrato. A **CONTRATADA** indenizará e manterá a **CONTRATANTE** livre de quaisquer reclamações ou responsabilidades porventura impostas à **CONTRATANTE** e decorrentes do não cumprimento, pela **CONTRATADA**, das leis e obrigações acima citadas.
- d) Efetuar o pagamento do Imposto Sobre Serviço junto à Prefeitura Municipal local, sobre os valores faturados.
- e) Planejar e conduzir os serviços observando integralmente as Normas de Segurança e Medicina do Trabalho, prevista na legislação em vigor, e as medidas de segurança que forem determinadas pela **CONTRATANTE**.
- f) Designar e manter Engenheiro qualificado na direção dos serviços com poderes para representá-la em tudo quanto se refira a execução da obra.
- g) Retirar do local dos serviços aqui ajustados, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas após o recebimento de notificação formulada pela **CONTRATANTE**, qualquer empregado de seus quadros ou subempreitados, que seja considerado inconveniente por esta, providenciando sua substituição em igual prazo.
- h) Reconhecer e recompor ou ressarcir a quem de direito, prejuízos ou danos decorrentes de inobservância legal ou ocasionados por seus funcionários ou prepostos, veículos, máquinas, equipamentos, ferramentas e outros equipamentos empregados na obra.
- i) Dar os esclarecimentos necessários à **CONTRATANTE**, bem como as informações concernentes à natureza e andamento dos serviços executados, ou em execução, mantendo colaboração estreita com a **CONTRATANTE** no sentido de harmonizar a perfeita execução geral dos serviços contratados.

- j) Manter no local da obra um Livro de Registro Diário onde serão registradas as ocorrências relativas à execução dos serviços, bem como as providências das partes, sendo que, após a terceira reincidência da mesma ocorrência, em diferentes datas, a **CONTRATANTE** poderá proceder a rescisão imediata do presente instrumento sem qualquer espécie de ônus.
- k) Não contratar terceiros para a execução de qualquer serviço aqui contratado, sem prévia e expressa anuência da **CONTRATANTE**. No caso de obter autorização para subempreitar parte dos serviços, a **CONTRATADA** continuará como única responsável pela boa qualidade dos serviços, bem como pelas contribuições previdenciárias, tributos e verbas salariais, sendo que, no caso de subcontratação, deverão ser obtidas do sub-empregado, garantias para o atendimento ao quanto disposto neste contrato.
- l) Ao final da obra, entregá-la limpa, livre e desocupada de pessoas, objetos e demais coisas que não fazem parte integrante do objetivo do projeto.
- m) A **CONTRATADA** se obriga perante a **CONTRATANTE** bem como **TERCEIROS**, quanto a quaisquer prejuízos causados por ação ou omissão de seus funcionários ou prepostos, ao patrimônio pessoal ou material das pessoas acima referidas, inclusive quanto a ferramentas e materiais entregues aos seus cuidados.
- n) A **CONTRATADA** se obriga a seguir as normas de **CONTRATANTE**, referentes ao comportamento de permanência no canteiro e dependências da filial.
- o) Arcar com todas as despesas referente a alimentação e transporte dos seus funcionários e sub contratados.
- p) Manter na obra somente trabalhadores com situação profissional regular e documentado , atendendo legislação vigente .
- q) Manter na obra um apontador administrativo p/ garantir a conferencia de materiais e equipamentos da **CONTRATANTE E CONTRATADA** .
- r) Fazer seguro e arcar com os custos do seguro de acidentes do trabalho (SAT) de seus funcionários e sub contratados.
- s) Manter seus funcionários ou sub contratados munidos dos equipamentos de segurança (EPI's) concernentes a atividade exercida.
- t) Executar por sua conta e risco os serviços indispensáveis à segurança da obra e construções vizinhas afetadas pela obra e reparar os danos causados a **CONTRATANTE** ou a terceiros, sempre que ocasionados por negligência ou imperícia de seus empregados ou prepostos.
- u) Permitir o ingresso no canteiro de obras de funcionário da **CONTRATANTE** que terá poderes de solicitar, do responsável pela obra, esclarecimentos e comprovações quanto ao atendimento à legislação previdenciária e trabalhista.

CLÁUSULA 11: OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

A **CONTRATANTE** obriga-se:

- a) Efetuar pontualmente os pagamentos das faturas que serão emitidas pela **CONTRATADA**, após a aprovação da medição mensal dos serviços, nos termos e nas datas de pagamentos que integram o presente contrato, conforme Cláusula 05.
- b) Fornecer os materiais e serviços sob sua responsabilidade de forma a atender o prazo contratual, a fim de que a **CONTRATADA** não tenha mão-de-obra ociosa.

CLÁUSULA 12: ENTREGA DOS SERVIÇOS

Ao termino dos serviços, além do disposto no item “L” da Cláusula Oitava acima, a **CONTRATADA** solicitará por escrito a aceitação dos serviços pela **CONTRATANTE**, a qual, dentro de 10 dias, inspecionará os trabalhos executados e, se cabível a aceitação, a procederá, ou, caso existam pendências ou correções, as partes de comum acordo, elaborarão um rol dessa providencias, com um cronograma de atividades. Após o atendimento às providencias arroladas, solicitar-se-á nova vistoria, dentro dos mesmos moldes acima referidos, até que estejam atendidas todas as providencias necessárias para o atendimento pleno ao objeto deste contrato.

O “Termo de Entrega e Recebimento” da obra somente será entregue pela **CONTRATANTE** à **CONTRATADA** após comprovado atendimento ao total do objeto do presente instrumento, inclusive com a entrega do “HABITE-SE” da obra, quando a **CONTRATANTE** deverá efetuar o pagamento da última parcela da medição, que não deverá ser inferior a 15% (quinze por cento) do total contratado.

Corrigidos os defeitos às suas expensas, a **CONTRATADA** renovará a solicitação de aceitação.

CLÁUSULA 13: DISPOSIÇÕES GERAIS

- a) Todo estoque de material não aplicado na obra, que houver restado ao término dos serviços a seu cargo, será de propriedade da **CONTRATADA**, que o retirará do local até a data da entrega dos mencionados serviços a **CONTRATANTE**.
- b) Obrigam-se as partes a observar e cumprir todas as disposições legais e regulamentares a que possam estar submetidas em razão deste contrato.
- c) Os quantitativos apresentados na planilha orçamentária integrante deste contrato, são apenas orientativos para efeito de um montante médio. A **CONTRATANTE** reserva-se o direito de excluir do escopo deste contrato alguns itens que por conveniência achar necessário, sem que haja alteração de preços unitários. Caso o valor final da obra, esteja abaixo de 80% do valor deste contrato, incluído nesse valor o correspondente a eventuais aditamentos, a construtora terá direito a reivindicar o custo administrativo relativo excedente.

CLÁUSULA 14: RESCISÃO

Ambas as partes poderão rescindir o presente contrato:

- a) No caso de insolvência, falência ou concordata da outra, ou no caso de inadimplemento grave, ou ainda por iniciativa de qualquer das partes.
- b) A rescisão se dará por notificação judicial ou extrajudicial, com o prazo de 15 (quinze) dias para que se efetive, sem prejuízo do acerto de contas dos serviços já executados e não pagos.
- c) Na hipótese de rescisão do presente, não motivada pela **CONTRATADA**, a **CONTRATANTE** a ela deverá pagar:
 - 1- A parte dos serviços terminados;
 - 2- O preço dos materiais já entregues na obra;
 - 3- O preço dos materiais destinados a execução dos serviços aqui contratados e para as quais tenham sido emitidos, de boa fé, pela **CONTRATADA**, pedidos irrevogáveis de compra, antes da notificação ou aviso, e, nesse caso, os materiais pertencerão a **CONTRATANTE**.
 - 4- O custo, para a **CONTRATADA**, pela liquidação de pedidos comprovadamente em fabricação e tarefas de subempreitadas efetivamente fornecidas e liquidadas .

CLÁUSULA 15: SUBSTABELECIMENTO, SUCESSÃO E FORO

- a) Nenhuma das partes poderá transferir esse instrumento sem o consentimento da outra;
- b) Todas as obrigações e direitos constantes deste contrato, serão obrigatoriamente respeitados pelos sucessores ou herdeiros de ambas as partes;
- c) As partes elegem o foro central da comarca desta Capital, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja ou venha a se tornar.

E, por estarem assim justas e contratadas, firmam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor, diante das testemunhas abaixo.

SÃO PAULO,

CONTRATANTE

CONTRATADA

TESTEMUNHAS

1)- _____

2)- _____

09 - INSTRUÇÕES NORMATIVAS

ÍNDICE

OBJETIVO

DEFINIÇÕES

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

RESPONSABILIDADE DA CONSTRUTORA

RESPONSABILIDADE DA Gerenciadora SA

REGISTRO DE OBRAS

COMUNICAÇÕES

ANEXO I

01 - OBJETIVO

A presente Instrução Normativa tem por finalidade apresentar e definir responsabilidade de cada participante da Construção das Obras em referências.

02 - DEFINIÇÕES

Em todos os documentos da presente Instrução Normativa, ficam definidos os termos constantes do anexo I “**DEFINIÇÃO DOS TERMOS**”

03 - DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

3.1- Propostas para elaboração das obras em referência.

3.2- Contrato de Construção Civil e seus anexos:

3.3- Planilha orçamentária

3.4- Desenhos e Documentos

04 - RESPONSABILIDADE DA CONSTRUTORA

Além das responsabilidades constantes de Construção Civil, deverá observar:

Realizar os serviços de Construção Civil conforme projeto e/ou Instruções de Gerenciadora SA.

Manter atualizado quinzenalmente o Cronograma de Obras Cíveis e segui-lo a risca justificando claramente no Diário de Obras Cíveis os eventuais atrasos e as providências para saná-los.

Realizar cada mês as medições dos serviços efetuados no período e apresentar à Gerenciadora SA o documento correspondente para sua aprovação.

Preencher diariamente o Diário e quando necessário o Livro de Obras Cíveis.

Participar das Reuniões Semanais junto com a **ENG^ª** Gerenciadora AS.

05 - RESPONSABILIDADE DA Gerenciadora SA

Acompanhar e fiscalizar os serviços de construção civil.

A **FISCALIZAÇÃO** terá seus trabalhos dirigidos e orientados pelo departamento de Engenharia e Instalações de Gerenciadora SA.

Assistir a **CONSTRUTORA** prestando esclarecimentos a respeito do projeto e/ou através de instruções escritas.

Acompanhar e controlar os Cronogramas de Serviços de Construção Civil e de Montagem, zelando pelo seu fiel cumprimento nas providências descritas nesta Instrução Normativa.

Verificar e conferir p/ aprovação as medições mensais apresentadas pela **CONSTRUTORA**, solicitando da **CONSTRUTORA** todos os esclarecimentos necessários para o bom desempenho destas funções.

Participar das Reuniões Semanais junto com a **CONSTRUTORA** (Empreiteira), dirigindo as Reuniões e redigindo a correspondente Ata de Reunião, esta Ata de Reunião deverá abordar, basicamente, seguindo o roteiro da Ata anterior, ou seja:

- a) Serviços realizados durante o último período (da última reunião), conforme cronograma.
- b) Serviços a serem realizados não período seguinte (até a próxima reunião) conforme cronograma.
- c) Providências com respeito a mão-de-obra empregada, materiais e equipamentos.
- d) Outros assuntos.

Convocar Reuniões Extraordinárias quando necessário.

06 - REGISTROS DE OBRAS

6.1- Diário de Obras

Documento elaborado em três vias, pela **CONSTRUTORA**, relatando o quadro efetivo de pessoal trabalhando na obra por categorias profissionais, discriminando sub-empreiteiros, trabalhos realizados e ocorrências. Este diário é rubricado por EMPRESA A que toma ciência dos registros.

6.2- Livro de Obras

Documento elaborado em três vias pela parte solicitante entre **CONSTRUTORA / ENG^a** Gerenciadora SA que deverá ser respondida e providenciada pela parte solicitada em tempo hábil.

Terão acesso a este livro de obras os representante da **ENG^a** Gerenciadora AS.

07 - COMUNICAÇÕES

Serão feitas entre as partes:

- Conforme estabelecido em contrato;
- Conforme estabelecido nesta Instrução Normativa;
- Em correspondência isolada quando o caso assim o exigir.

A N E X O I

DEFINIÇÃO DE TERMOS

PARA OS EFEITOS DESTA INSTRUÇÃO INFORMATIVA, FICAM DEFINIDOS OS SEGUINTE TERMOS:

- 01- ENG^a. Gerenciadora AS.**
- 02- CONTRATO**
- 03- CONSTRUTORA (S)**
- 04- PROJETO**
- 05- FILIAL ML**
- 06- SUBCONTRATADA**
- 07- CRONOGRAMA GERAL**
- 08- PROJETO DE ENGENHARIA**
- 09- CHEFE DE OBRA**
- 010- SUBFORNECEDORA**
- 011- PLANILHA DE QUANTIDADE E PREÇO**
- 012- MEMORIAL DESCRITIVO**
- 013- CRITÉRIO DE MEDIÇÃO**

DESCRIÇÃO DOS TERMOS

01 - ENG^a Gerenciadora SA

Departamento da empresa Gerenciadora SA, que se dispõem a realizar a coordenação e gerenciamento da obra.

02 - CONTRATO

O documento que define obrigações, responsabilidade e condições entre Gerenciadora SA e **CONSTRUTORA**, para execução dos serviços descritos e caracterizados do mesmo **CONTRATO**.

03 - CONSTRUTORA (S)

A(s) empresa (s) que se propõe (m) à execução plena das tarefas de construção civil, com fornecimento de mão-de-obra e de materiais, sob as condições estabelecidas em **CONTRATO (S)** celebrado (s) entre ela (s) e Gerenciadora SA

04 - PROJETO

O conjunto de serviços, atividades e facilidades criadas, prestadas ou instituídas, com o objetivo específico e exclusivo de permitir a implantação da unidade com a finalidade de uma construção específica nas dependências da PROPRIETÁRIA

05 - LOJA DE ML

Objetivo da realização e concretização do **PROJETO**, posto em condições de operação.

06 - SUBCONTRATADA (S)

Qualquer pessoa ou sociedade que, com a aprovação da **ENGa. Gerenciadora SA**, venha a ser contratada por esta para execução de parte dos serviços desta em relação a este **CONTRATO**.

07 - CRONOGRAMA GERAL

É o cronograma dos ítems de todo o **PROJETO** aprovado pela **ENGa. Gerenciadora SA** para implantação, ao qual se subordinarão todos os demais sob a permanente observação Gerenciadora SA.

08 - PROJETO DE ENGENHARIA

Conjunto de desenhos e documentos técnicos bastantes e suficientes em si de forma a possibilitar o planejamento do projeto, a execução das construções civis e eletromecânicas, encomendas de materiais e equipamentos e respectiva montagem, incluindo engenharia de detalhamento de arquitetura, civil, estrutural, mecânica, de planejamento e outros em função do projeto básico aprovado por Gerenciadora SA.

09 - ENGº CHEFE DE OBRAS

Pessoa (s) designada pela **CONSTRUTORA (S)** com concordância da **ENGa. Gerenciadora SA**, para representá-la e dirigir a execução dos serviços da **CONSTRUÇÃO CIVIL** objeto do Contrato (s) celebrado (s) entre ela (s) e a Gerenciadora SA.

10 - SUBFORNECEDORES

Pessoa ou sociedade que, através de pedido de compra ou contrato, já emitidos ou a emitir pela **ENGa. Gerenciadora SA**, executará outras atividades na implantação do projeto podendo necessitar ser atendida pela (s) **CONSTRUTORA (s)** na execução de serviços complementares de Construção Civil, para os efeitos dos contratos respectivos.

11 - PLANILHA DE QUANTIDADE E PREÇO

Conjunto de documentos, que fazem parte do **PROJETO DE ENGENHARIA**, com a finalidade de relacionar todas as atividades, em forma de serviços e/ou materiais que, servem para quantificar e orçar serviços e/ou materiais, objeto dos Contratos celebrados entre Gerenciadora SA e a empresa participante da implantação do **PROJETO**.

12 - MEMORIAL DESCRITIVO

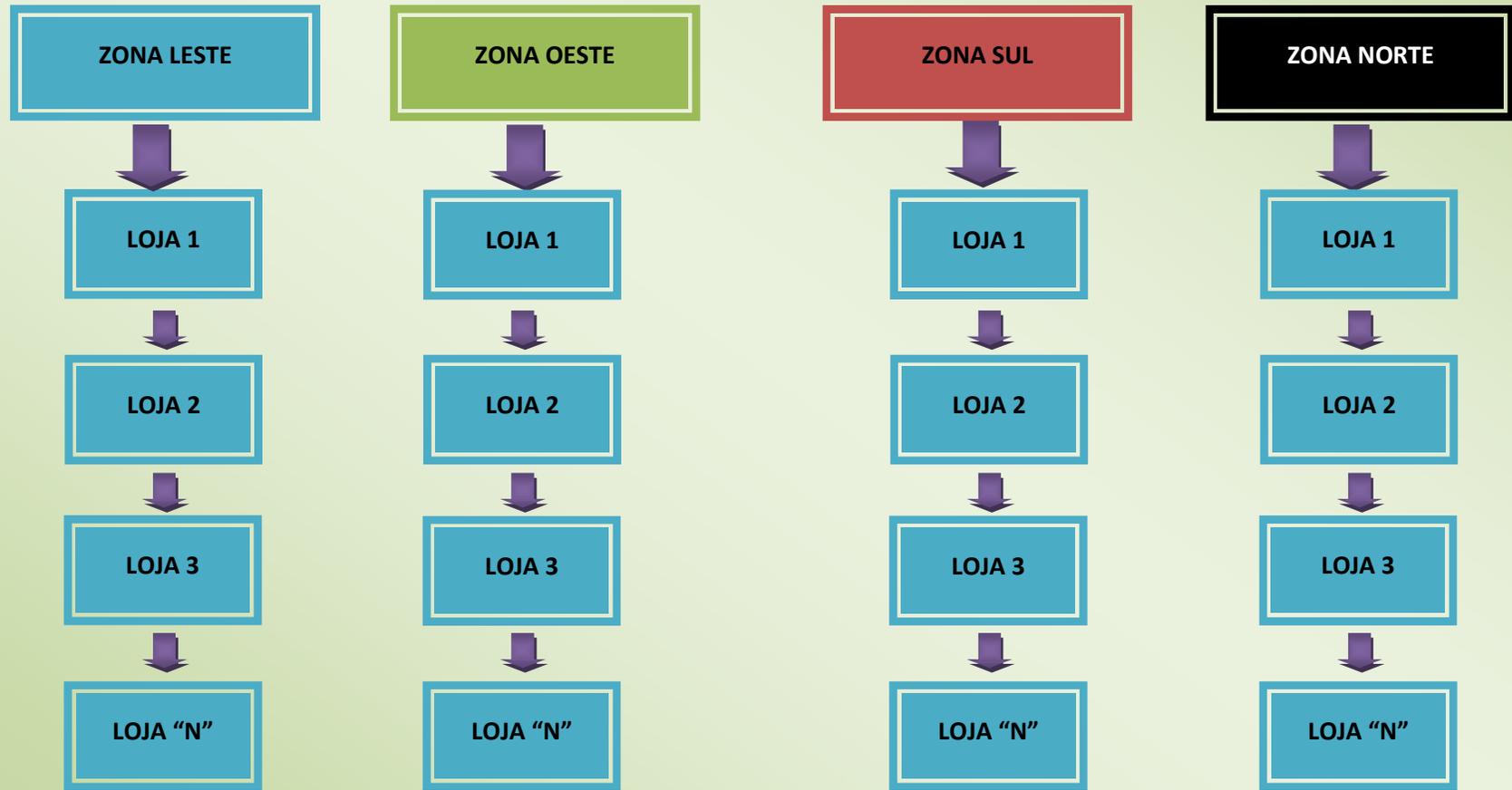
Documento que rege a forma construtiva dos serviços, seus materiais, acabamentos e demais parâmetros de fornecimento.

13 - CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

Documento integrante dos contratos que caracteriza um acordo da forma de medição de seus serviços e atividades entre as partes ; **CONTRATANTE E CONTRATADA** .

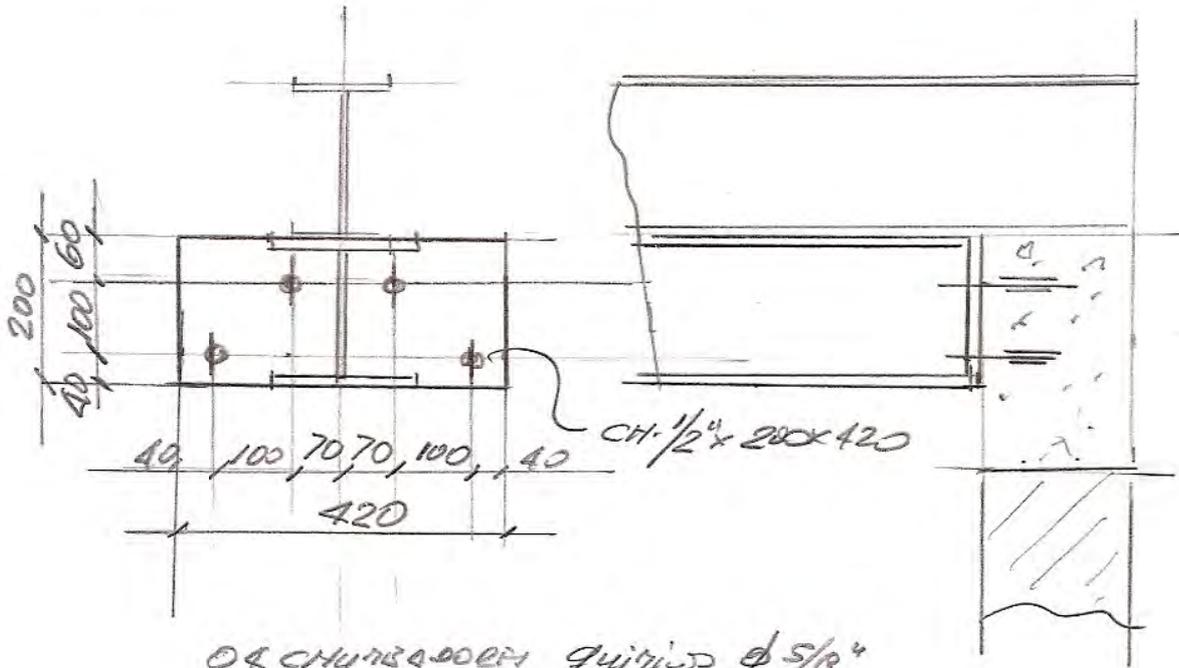
ANEXO XI**Modelo de ORGANOGRAMA DIVISÃO DE LOJAS**

PROJETO EXPANSAO-EMPRESA A



ANEXO XII**Modelo de CROQUI REFORÇO ESTRUTURAL**

| | | |
|----------------------------|---|---------------------|
| AMWM | Título MEMÓRIA DE CÁLCULO | Croquis 10-01 REV.1 |
| Engº Resp: | MEZANINO METÁLICO - MAGAZINE LUIZ - LITÂNIA - SP | Folha 2/5 |
| Projeto ANTÔNIO P. MAIA | Cliente SMA. CONSTRUTORA. | Rev: Δ |



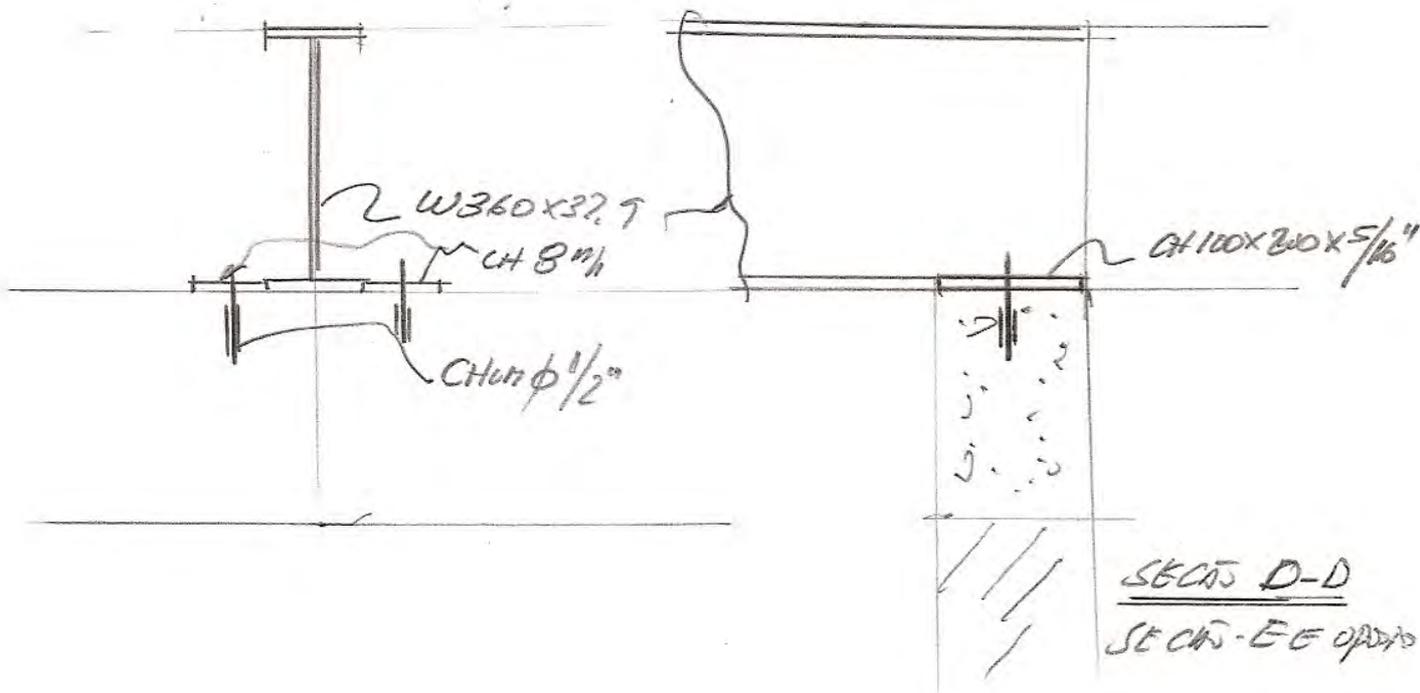
Ø 2 CHUBRADOREM quíntuplo $\phi 5/8''$

$A_n = 1,41 \text{ cm}^2$ $F_2 = 1000 \text{ kg/cm}^2$

- SEÇÃO B-B -

SEÇÃO C-C OPÓSTO

$$f_c = \frac{4786}{4 \times 1,41} = 848 \text{ kg/cm}^2 < F_2$$



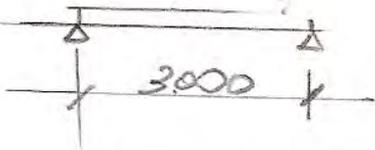
SEÇÃO D-D

SEÇÃO E-E OPÓSTO

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| AMWM | Título MEMÓRIA DE CÁLCULO | Croquis 14-01 <u>REV 1</u> |
| Engº Resp: | MEZANINO METÁLICO MAGAZINE LUIZ - ITAUNA - SP | Folha 3/5 |
| Projeto ANÁLISE DE CORTA TAMB | Cliente SIT. CONSTRUTORA | Rev:  |

Viga do estrado EXISTENTE UEE-100x11

$$q = 0,8 + 324 = 320 \text{ kgf/m}$$



$$M_{max} = 320 \times \frac{3^2}{8} = 336 \text{ kgf m}$$

PERFIL: UEE 100x11 - $J_{xx} = 245 \text{ cm}^4$ $W_{xx} = 49 \text{ cm}^3$

Tensão admissível F_b : $\lambda = \frac{300}{269} = 111 < 119$

$$F_b = \left[\frac{2}{3} - \frac{36 \times 111^2}{1530 \times 10^3} \right] \times 2530 = 953 \text{ kgf/cm}^2$$

Tensão armadura $f_b = \frac{33600}{49} = 686 \text{ kgf/cm}^2$

$$s = 0,05 \times 326 \times \frac{3^2}{245} = 0,6 \text{ cm} \quad s = \frac{L}{500} \quad \text{OK.}$$

| | | |
|------------------------------|--|--|
| AMWM | Título MEMÓRIA DE CÁLCULO | Croquis 14-01 av.1 |
| Engº Resp: | MERANINO METSILIO - INGENHEIRO LUIZ - F. TAVARES - (SP) | Folha 4/5 |
| Projeto ANDRÉ P. DA SILVA | Cliente SPT. CONSTRUÇÕES | Rev:  |

CARGAS CONSIDERADAS P/ VIGAS VI A V9

SOBRECARGA DE USO = 300 kgf/m²

PLACA WALL = 40 kgf/m²

FORRO = 20 kgf/m²

PESO PROP. b ESTRADOS = 14 kgf/m²

Peso paraparede: 80 kgf/m

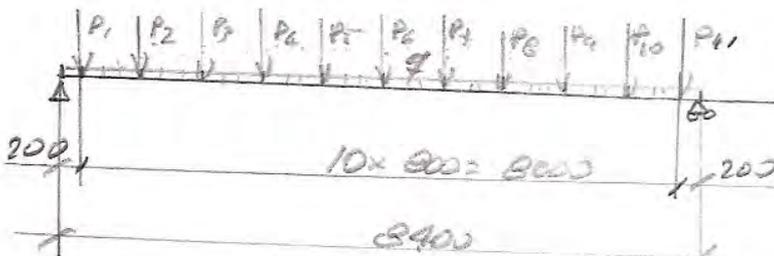
TOTAL = 374 kgf/m²

$$P_1 = P_{11} = 374 \times \frac{0,8}{2} \times 3 = 445 \text{ kgf}$$

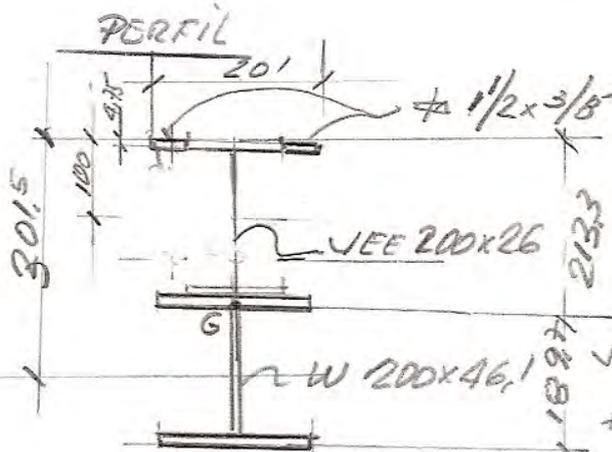
$$P_2 \text{ a } P_{10} = 374 \times 0,8 \times 3 = 890 \text{ kgf}$$

$$q = 90 \text{ kgf/m}$$

$$R_A = R_B = 4786 \text{ kgf}$$



$$M_{max} = 449 \times 0,2 + 890 \times (1,8 + 2,6 + 3,4) + 890 \times \frac{8,4}{4} + 80 \times \frac{8,4^2}{8} = 8814 \text{ kgf.m}$$



$$Y_G = \frac{3,8 \times 2 \times 0,95 \times 0,475 + 32,3 \times 10 + 58,6 \times 30,15}{98,12}$$

$$Y_G = 21,33 \text{ cm}$$

$$J_{xx} = 3,8 \times 0,95 \times 2 \times 20,85^2 + 2391 + 32,3 \times 11,332 + 4543 + 58,6 \times 8,822 = 18.777 \text{ cm}^4$$

$$W_{xx \text{ sup}} = 880 \text{ cm}^3 \quad \text{rt.}$$

$$W_{xx \text{ inf}} = 939 \text{ cm}^3$$

Tensão admissível de flexão $F_{bx} = 1518 \text{ kgf/cm}^2$

Tensão atuante $f_{bx} = \frac{881400}{880} = 10015 \text{ kgf/cm}^2$

Flecha $\Delta = 0,05 \times 8814 \times \frac{8,4^2}{18777} = 1,65 \text{ cm} \quad \Delta = \frac{L}{509}$

| | | |
|---------------------------------|---|----------------------------------|
| AMWM | Título <u>MEMÓRIA DE CÁLCULO</u> | Croquis <u>14-01</u> <u>RELI</u> |
| Engº Resp: | <u>HERNANDO RETOJO - TRABAJINE</u> <u>LUIZ - ITAQUA - SP</u> | Folha <u>5/5</u> |
| Projeto <u>ANDRÉ P. GATA</u> | Cliente <u>SMT. CONSTRUÇÕES</u> | Rev: <u>△</u> |

VIGAS V10 a) V16

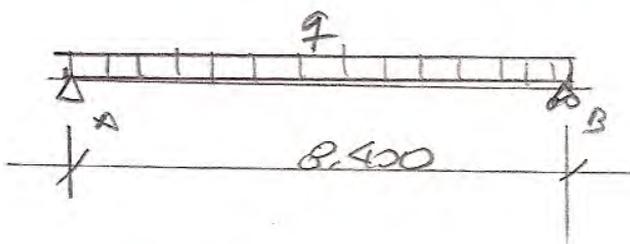
Cargas consideradas

Sobrecarga de uso = 300 kgf/m^2

Piso Wall = 40 kgf/m^2

Fôrço = 20 kgf/m^2

Tudo: = 360 kgf/m^2



$$q = 360 \times 1,25 + 40 = 490 \text{ kgf/m}$$

P.P.V

$$R_A = R_B = 2058 \text{ kgf}$$

$$M_{\text{Max}} = \frac{490 \times 8,4^2}{8} = 4322 \text{ kgf.m}$$

Perfil W 360 x 32,9

$$J_{xx} = 8358 \text{ cm}^4 \quad W_{xx} = 479 \text{ cm}^3 \quad h = 372 \text{ cm}$$

Tensão admissível $F_{0x} =$

$$\lambda = \frac{120}{3,27} = 37$$

$$F_{0x} = 1518 \text{ kgf/cm}^2$$

Tensão atuante $f_b = \frac{432200}{479} = 902 \text{ kgf/cm}^2$

Flecha $\Delta = 0,05 \times 4322 \times \frac{8,4^2}{8358} = 1,82 \text{ cm} \quad \Delta = \frac{L}{461}$

ANEXO XIII**Modelo de GESTÃO DE SUBCONTRATADAS**

| | | | |
|----------------|-----------|------------------------------------|--|
| LOGO | | SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO | |
| | | Padrão Técnico | |
| Nº | Revisão: | Título: | |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas | |

CONTEÚDO

| | |
|---|----|
| 1. Objetivo | 02 |
| 2. Referências | 02 |
| 3. Definições | 02 |
| 4. Aplicação | 02 |
| 5. Responsabilidades e Autoridades | 02 |
| Do setor de Planejamento da Obra | 02 |
| Do SESMT | 02 |
| Do setor Administrativo | 02 |
| Das contratadas | 02 |
| 6. Descrição do Processo | 03 |
| 6.1. Pré Qualificação | 03 |
| 6.2. Documentos Legais | 04 |
| 6.3. Treinamentos | 05 |
| 6.4. Indicadores | 05 |
| 7. Formulários e Registros | 07 |

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|-----------|
| Elaborado/ Conferido por: | Aprovado por: (Original assinado pelos signatários abaixo se encontra no arquivo da Qualidade) | | | Data de |
| CTS | | | | Aprovação |
| | A | B | C | 25/05/10 |

| | | |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado |
| Nº | Revisão: | Título: |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas |

1. OBJETIVO

Este padrão tem como objetivo estabelecer a sistemática para contratação e gerenciamento das empresas terceirizadas ou subcontratadas nas obras da Gerenciadora.

2. REFERÊNCIAS

- PGO – Plano de Gestão da Obra.
- PG X – Identificação de Perigos, Avaliação de Riscos e determinação de controles.
- PG Y – Identificação de Aspectos e Impactos Ambientais
- PG Z – Treinamento, Conscientização e Competência
- PT W – Análise de Risco e Permissão de Trabalho
- PT V – Gerenciamento de Resíduos

3. DEFINIÇÕES

Terceirizadas ou subcontratadas: quaisquer empresas com vínculo em contrato (contratadas) com a empresa principal (contratante), independentemente do escopo ou serviço prestado, que admitam ou não trabalhadores como funcionários. Geralmente fornecem mão-de-obra e equipamentos.

4. APLICAÇÃO

Este padrão se aplica a todas as obras da Gerenciadora que necessite realizar a subcontratação de parte dos serviços do escopo da obra.

Exclui-se deste padrão as possíveis partes interessadas existentes na obra, as quais deverão ser geridas através do PGO.

5. RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES

Do setor de Planejamento da obra

- Selecionar empresas com base nos critérios de SST definidos neste padrão;
- Comunicar previamente ao SESMT, bem como ao setor administrativo da obra a contratação de empresa para prestação de serviços à Gerenciadora ainda que fora das delimitações físicas da obra;
- Apoiar os setores do SESMT e Administrativo na implementação deste padrão, exigindo dos contratados os documentos legais probatórios necessários ao início dos trabalhos;

Do SESMT

- Monitorar e comunicar aos contratados os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à atividade ou serviço prestado.

Do setor Administrativo

- Receber toda a documentação das contratadas e enviá-las aos setores responsáveis pela conferência para análise crítica e aprovação;
- Realizar a comunicação com a empresa contratada em qualquer fase do processo para apresentação de documentos, esclarecimentos, outros.

Das contratadas

- Providenciar documentação atualizada e apresentá-la à Mascarenhas Barbosa Roscoe, S.A;

| | | | |
|----------------|-----------|------------------------------------|--|
| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado | |
| Nº | Revisão: | Título: | |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas | |

- Cumprir todos os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis ao produto ou serviço a serem fornecidos, bem como outros requisitos subscritos pela contratante à qualquer tempo;
- Providenciar licenças, certidões e demais documentações exigidas pelos órgãos que regulam os aspectos de Segurança e Saúde, Meio Ambiente.

6. DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Para contratação de empresas nas obras da Gerenciadora, deverão ser seguidas as etapas abaixo relacionadas, de maneira a atender os requisitos legais aplicáveis à atividade / produto contratado.

Pré- qualificação

1. Em primeiro lugar deverá ser enviada às empresas selecionadas a relação de todos os aspectos de SST, Meio Ambiente e Qualidade, bem como os requisitos legais e outros requisitos a serem exigidos nas obras da Gerenciadora. Os requisitos estarão disponíveis na home page da Gerenciadora para consulta dos fornecedores e prestadores de serviço.
2. Caso necessário, após envio da relação retro mencionada, deverá ser realizada uma reunião de esclarecimento com o(s) postulante(s) ao serviço, de modo a solucionar quaisquer dúvidas referentes ao atendimento dos aspectos de SST, Meio Ambiente e Qualidade, e aos requisitos dos padrões de gerenciamento da obra.
3. Após esta reunião a empresa declarada como vencedora deverá encaminhar os documentos para análise crítica da Gerenciadora. Estas documentações deverão ser analisadas pelas equipes do Planejamento, SESMT e Administrativa, de modo a verificar a capacidade da empresa em atender os requisitos e metas estipuladas. Uma visita técnica poderá ser exigida como complementação da análise.
4. No contrato, deverão constar cláusulas relativas a SST, Meio Ambiente e Qualidade que assegurem o Plano de Gestão da Obra e toda legislação aplicável sejam implantados de forma eficaz.
5. O setor de Planejamento da obra deve comunicar formalmente às áreas de SESMT e Administrativa qual empresa foi escolhida para prestar o serviço.
6. Caso a empresa contratada possua SESMT formado, uma reunião com o mesmo poderá ser agendada para apresentação de toda a documentação exigida.
7. Na reunião referenciada no item anterior deve-se tratar no mínimo dos seguintes itens: Plano de Gestão da Obra, requisitos legais aplicáveis e outros requisitos, documentação legal, Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos e identificação de Aspectos e Impactos Ambientais e demais procedimentos do SGI aplicável às contratadas.
8. O Levantamento de Perigos e Avaliação de Riscos terá como base a Matriz de identificação de perigos, avaliação e controle de riscos – MPR, não restringindo-se a apenas estes aspectos. Para aspectos e impactos ambientais será utilizada a planilha LAIA- Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais.
9. O Levantamento de Perigos e Avaliação de Riscos e Identificação de Aspectos e Impactos da contratada deve ser detalhado (composto pela identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação das medidas de controles) com todas as atividades que serão realizadas na obra. Este planejamento deverá ser realizado, de preferência junto com o SESMT local e um representante do

| | | |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado |
| Nº | Revisão: | Título: |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas |

setor de planejamento da obra que conheça todo o escopo contratado, bem como o detalhamento das atividades.

10. A empresa escolhida terá o prazo máximo de 30 dias corridos para atendimento aos itens especificados neste procedimento, ou seja, todos os envolvidos precisam ter um planejamento adequado para que não exista atraso no processo.

11. O treinamento da empresa contratada nos procedimentos do Sistema de Gestão Integrada da obra deve ocorrer antes do início das atividades.

Documentos Legais e outros

12. Todos os documentos legais, programas e demais documentos necessários para liberação de início dos trabalhos deverão estar descritos no PGO – Plano de Gestão da Obra, devendo conter, no mínimo:

| <i>Documento / Programa</i> | <i>Apresentação</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • PCMAT – Programa das condições e Meio Ambiente de Trabalho (quando aplicável); | Antes do início dos trabalhos (para empresas com 20 trabalhadores ou mais, exceto se a atividade for contemplada no PCMAT da contratante). |
| <ul style="list-style-type: none"> • PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais; | Conceitual antes do início dos trabalhos. Definitivo deverá ser entregue até 90 dias do início dos trabalhos (prazo pode ser reduzido ou alterado, em virtude da duração das atividades na obra). |
| <ul style="list-style-type: none"> • PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional; | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • ASO – Atestado de Saúde Ocupacional; | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • PPEOB – Programa de Prevenção da Exposição Ocupacional ao Benzeno (quando aplicável); | Conceitual antes do início dos trabalhos. Definitivo deverá ser entregue até 90 dias do início dos trabalhos (prazo pode ser reduzido ou alterado, em virtude da duração das atividades na obra). |
| <ul style="list-style-type: none"> • PCA – Programa de Conservação Auditiva; | Conceitual antes do início dos trabalhos. Definitivo deverá ser entregue até 90 dias do início dos trabalhos (prazo pode ser reduzido ou alterado, em virtude da duração das atividades na obra). |
| <ul style="list-style-type: none"> • PPR – Programa de Proteção Respiratória; | Conceitual antes do início dos trabalhos. Definitivo deverá ser entregue até 90 dias do início dos trabalhos (prazo pode ser reduzido ou alterado, em virtude da duração das atividades na obra). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Análise Ergonômica; | Até 60 (sessenta) dias do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho; | Até 90 (noventa) dias do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário; | Quando houver trabalhadores desligados ou afastados pelo INSS. Manter atualizados à disposição da fiscalização. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Levantamentos Ambientais; | Até 90 (noventa) dias do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes ou designado (quando não aplicável); | Até 30 (trinta) dias do início dos trabalhos. |

| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado |
|---|-----------|--|
| Nº | Revisão: | Título: |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas |
| <ul style="list-style-type: none"> FISPQ – Fichas de Informação de Segurança dos Produtos Químicos; | | Todas as fichas antes do início dos trabalhos (antes do uso). Liberação junto à Medicina do Trabalho da obra. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ordem de Serviço; | | Antes do início dos trabalhos para todas as funções. |
| <ul style="list-style-type: none"> Treinamentos realizados (capacitação, qualificação e reciclagem); | | Apresentação de todos os treinamentos realizados (de qualificação, reciclagem, outros). |
| <ul style="list-style-type: none"> Ficha de EPI; | | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ficha de Registro de Empregados; | | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> Crachá com foto; | | Antes do início dos trabalhos. Em se tratando de operadores de máquinas e equipamentos deverá ser constar a data do ASO e a permissão de operação concedida. |
| <ul style="list-style-type: none"> CA – Certificados de Aprovação autenticados de todos os EPI fornecidos aos trabalhadores. | | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> Licença Ambiental. | | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> CTF – Cadastro Técnico Federal. | | Antes do início dos trabalhos. |
| <ul style="list-style-type: none"> Licenças, autorização e documentos de procedência ambiental. | | No momento da chegada dos materiais. |

Obs: Os demais requisitos legais de saúde, meio ambiente e segurança estão definidos nos anexos contratuais.

Treinamentos

13. Todos os trabalhadores deverão passar por treinamento introdutório antes do início dos trabalhos, com carga horária adequada para divulgação dos riscos a que estarão sujeitos. Também deverão ser treinados nos procedimentos do Sistema de Gestão aplicáveis à atividade.

14. Todas as atividades deverão possuir análises de risco e permissões de trabalho, quando aplicável, previamente elaboradas e divulgadas aos trabalhadores, conforme procedimento implementado do Sistema de Gestão da Gerenciadora.

15. Diariamente a contratada através do seu encarregado / supervisor ou responsável pela atividade deverá realizar o DDS – Diálogo Diário de Segurança antes do início dos trabalhos, registrando no formulário padrão o teor deste diálogo.

Indicadores

16. A obra deverá estabelecer os indicadores a serem controlados das contratadas tomando como base os indicadores da Gerenciadora.

17. Os indicadores proativos e reativos deverão ser compilados até o dia 10 (dez) de cada mês e encaminhados ao SESMT da Gerenciadora para análise.

| | | |
|----------------|-----------|------------------------------------|
| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado |
| Nº | Revisão: | Título: |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas |

Da temporalidade dos trabalhos

18. Para as empresas contratadas nas obras da Gerenciadora, poderá ser levado em consideração o tempo de duração das atividades, o tipo do serviço, o grau de complexidade, entre outros para exigência da documentação citada anteriormente, conforme abaixo:

| <i>Atividade</i> | <i>Duração do Contrato</i> | <i>Documentos</i> |
|---|--------------------------------------|---|
| <i>Administrativa</i> | Até 30 (trinta) dias | <ol style="list-style-type: none"> 1. PPRA 2. PCMSO 3. ASO |
| <i>Construção</i> | Até 30 (trinta) dias | <ol style="list-style-type: none"> 1. PCMAT 2. PPRA 3. PCMSO 4. ASO |
| <i>Administrativa</i> | Acima de 30 (trinta) dias | <ol style="list-style-type: none"> 1. PPRA 2. PCMSO 3. ASO |
| <i>Construção</i> | Acima de 30 (trinta) dias | <ol style="list-style-type: none"> 1. PCMAT – Programa das condições e Meio Ambiente de Trabalho (quando aplicável); 2. PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais; 3. PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional; 4. ASO – Atestado de Saúde Ocupacional; 5. PPEOB – Programa de Prevenção da Exposição Ocupacional ao Benzeno (quando aplicável); 6. PCA – Programa de Conservação Auditiva; 7. PPR – Programa de Proteção Respiratória; 8. Análise Ergonômica; 9. LTCAT – Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho; 10. PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário; 11. Levantamentos Ambientais; 12. CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes ou designado (quando não aplicável); 13. FISPQ – Fichas de Informação de Segurança dos Produtos Químicos; 14. Ordem de Serviço; 15. Treinamentos realizados (capacitação, qualificação e reciclagens); 16. Ficha de EPI; 17. Ficha de Registro de Empregados; 18. Crachá com foto; 19. CA – Certificados de Aprovação autenticados de todos os EPI fornecidos aos trabalhadores. |
| <i>Consultorias, visitas, treinamentos.</i> | Até uma semana ou visitas periódicas | <ol style="list-style-type: none"> 1. ASO – Na validade. |

| | | |
|---------|----------|-----------------------------|
| LOGO | | Sistema de Gestão Integrado |
| Nº | Revisão: | Título: |
| PT – 08 | 00 | Gestão de Subcontratadas |

7. FORMULÁRIOS E REGISTROS PERTINENTES

| Código | Título |
|--------|--|
| A | <i>Ata de reunião</i> |
| B | <i>Requisitos Legais de Fornecedores</i> |
| C | <i>Matriz de identificação de Perigos, Avaliação de Riscos e determinação de controles</i> |
| D | <i>Planilha de Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais.</i> |
| E | <i>ASO – Atestados de Saúde Ocupacional</i> |
| F | <i>Outros registros, conforme tabela deste procedimento.</i> |