



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESCOLA DE SAÚDE E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**

**1º TEN AL JAQUELINE ROIESKI RODRIGUES  
1º TEN AL RAPHAEL NICOLETE MEIRELES  
1º TEN AL RONALDO FERREIRA DA SILVA  
1º TEN AL SAULO DE MELO COSTA  
1º TEN AL TIAGO SOUSA COSTA**

**LICITAÇÕES CENTRALIZADAS: UMA ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS DA  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM GRUPO DE COORDENAÇÃO E  
ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS NA ESFCEX**

**SALVADOR**

**2023**

**1º TEN AL JAQUELINE ROIESKI RODRIGUES**

**1º TEN AL RAPHAEL NICOLETE MEIRELES**

**1º TEN AL RONALDO FERREIRA DA SILVA**

**1º TEN AL SAULO DE MELO COSTA**

**1º TEN AL TIAGO SOUSA COSTA**

**LICITAÇÕES CENTRALIZADAS: UMA ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS DA  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM GRUPO DE COORDENAÇÃO E  
ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS NA ESFCEX**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais (CFO), da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx), como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Ciências Militares.

Orientador: 1º Ten QCO Cont Rodrigo Flório  
**Brum**

**SALVADOR**

**2023**

**LICITAÇÕES CENTRALIZADAS: UMA ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS DA  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM GRUPO DE COORDENAÇÃO E  
ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS NA ESFCEX**

Projeto Interdisciplinar apresentado à Banca Examinadora da Divisão de Ensino da Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército, como requisito parcial para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2023

---

NOME– Posto – Presidente

Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército

---

NOME– Posto – 1º Membro

Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército

---

NOME– Posto – 2º Membro

Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército

---

RODRIGO FLÓRIDO BRUM – 1º TEN – Orientador

Escola de Formação Complementar do Exército

## RESUMO

Dada a complexidade das organizações nos dias atuais, a boa gestão de recursos assume papel estratégico em sua capacidade de se manter sustentável e perene ao longo de sua trajetória. Uma das áreas mais importantes nesse contexto é o setor de aquisições. É por ela que todo insumo que faz a máquina organizacional girar adentra no que é conhecido como os “inputs” que sofrem transformação e logo são entregues à sociedade com valor agregado. Nesse contexto, a utilização de ferramentas e práticas administrativas é de fundamental relevância no alcance dos objetivos. O presente trabalho apresenta uma destas ferramentas que foi adotada no âmbito do Exército Brasileiro, na 6ª Região Militar: o Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC). O principal objetivo deste estudo é analisar o impacto da implementação de um GCALC nos processos de aquisição da ESFCEEx, organização militar localizada na 6ª Região Militar, no que diz respeito a economicidade gerada no quantitativo de licitações realizadas bem como verificar se ocorreram ganhos de escala na aquisição centralizada de itens. Para esta análise são comparadas informações do quantitativo de licitações efetuadas pela ESFCEEx ao longo dos anos de 2009 a 2021 bem como quais os itens mais consumidos tendo como base o valor acumulado dos anos de 2014 a 2023. A coleta de dados foi realizada nos sítios eletrônicos do SIASGnet, Portal de Compras do Governo Federal e do Tesouro Gerencial. O levantamento estatístico foi elaborado no software de planilhas Microsoft Excel. Através dos resultados obtidos conclui-se que nem todos os itens que foram incluídos no GCALC tiveram algum ganho financeiro significativo bem como, apesar da notável diminuição da quantidade de pregões realizados, não significa necessariamente que o Exército teve de fato alguma diminuição no volume de trabalho, redução de pessoal, tempo ou financeiro.

**Palavras-Chave:** Licitações. GCALC. Gestão de recursos.

## ABSTRACT

Given the complexity of the organizations nowadays, a good resource management assumes a strategic role in its capacity to continue being sustainable and perennial throughout its path. One of the most important areas in this context is the acquisition section. Through this section, every supply that makes the organizational machine work steps into what is known as “input” that are transformed and soon delivered to society with added value. In this context, the use of administrative tools and practices is highly relevant to reach the goals. This study aims to present one of these tools which was adopted by the Brazilian Army, in the 6<sup>th</sup> Military Region – Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), the Coordination and Bids and Contracts Follow-up Group. The main goal of this study is to analyze the impact of the implementation of a GCALC in acquisition processes in Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEX), Brazilian Army Health Service and Commissioned Officers Complementary Formation School, a military organization located in the 6<sup>th</sup> Military Region, with regards to the economy achieved in the amount of bids made, as well as verify whether there were scale gains in centralized items acquisition. For this analysis, information about the number of bids made by ESFCEX over the years from 2009 to 2021 was compared, and also the most consumed items based on the accumulated amount from 2014 to 2023. The data collection carried out on websites from SIASGnet, Portal de Compras do Governo Federal and Tesouro Gerencial. The statistical survey was designed in the spreadsheet software Microsoft Excel. Through the results obtained, we have come to the conclusion that not all items in GCALC obtained significant financial gain and that, although the notable decrease in the number of bids made, it doesn't mean necessarily that the Army had a decrease in the workload, employees, time or budget.

**Key words:** Bids. GCALC. Resource management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.2	OBJETIVO GERAL.....	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1	COMPRAS PÚBLICAS CENTRALIZADAS .....	7
2.2	A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS (SRP) PELO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	9
2.3	GRUPO DE COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS – GCALC.....	12
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>14</b>
3.1	OBJETO FORMAL DE PESQUISA .....	14
3.2	AMOSTRAGEM.....	14
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	16
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>17</b>
4.1	QUANTIDADE DE PREGÕES .....	17
4.2	VALOR UNITÁRIO DOS ITENS.....	18
4.2.1	<b>Resma de papel A4</b> .....	<b>18</b>
4.2.2	<b>Canetas Esferográficas</b> .....	<b>19</b>
4.2.3	<b>Pincel para quadro branco</b> .....	<b>20</b>
4.2.4	<b>Pastas arquivo</b> .....	<b>20</b>
4.3	ANÁLISE GERAL.....	21
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública, assim como em qualquer organização privada, precisa que os seus processos organizacionais sejam aprimorados e aperfeiçoados continuamente.

Uma das medidas utilizadas no âmbito do Exército Brasileiro foi a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos, conhecido pela sigla de GCALC.

A ideia basicamente é conferir aos setores especializados autonomia para realizarem compras naquilo em que é sua atividade-fim, visto que estes detêm o *know-how dos* itens em que são responsáveis.

Em outras palavras, o que existe é uma departamentalização no processo de aquisição com a finalidade de otimizar essa tarefa. De acordo com Cury (1995), a departamentalização permite entre outras coisas, maior eficiência operacional, melhor coordenação de atividades e uma estrutura organizacional mais clara. Além disso, a departamentalização pode facilitar a supervisão e o controle das atividades em diferentes áreas da empresa, contribuindo para uma gestão mais eficaz. Desta forma, ao adotar tal procedimento é possível averiguar que ao alocar determinadas compras a determinados setores pode-se obter ganhos operacionais no tocante à coisa pública.

A relevância desta pesquisa vai de encontro a um dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) presente no Plano Estratégico do Exército (PEEx) para o quadriênio 2020-2023. Tal objetivo é “aumentar a efetividade na gestão do bem público”, tendo como estratégia “o aperfeiçoamento da Governança Corporativa” e como ação estratégica “adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária”.

Nesse contexto, o presente estudo tem por finalidade avaliar o grau do impacto da implementação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos no âmbito do Exército Brasileiro, bem como averiguar se houve os ganhos preconizados pela teoria e idealizados com a implementação desse grupo. Através desta análise busca-se verificar se a adoção do procedimento de compras centralizadas realmente impacta na qualidade da execução orçamentária, racionalizando os recursos da Força Terrestre, atendendo ao Objetivo Estratégico do Exército citado anteriormente.

A metodologia aplicada neste trabalho é um estudo técnico por meio da análise de dados disponibilizados em domínio público e levantamento estatístico com o fim de se analisar os resultados obtidos na pesquisa. O objeto formal de estudo é o de fazer uma comparação entre alguns tipos de licitações realizadas na Escola de Saúde e Formação

Complementar do Exército antes e após a implementação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC) investigando os ganhos e/ou perdas que este modelo de aquisição trouxe para a organização militar.

Para delimitar o campo de estudo dentro do Exército como um todo, a presente pesquisa foi realizada na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx), sediada em Salvador/BA, organização militar vinculada ao GCALC gerenciado pela 6ª Região Militar.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da implementação de um GCALC nos processos de aquisição da ESFCEEx no que diz respeito a economicidade gerada no quantitativo de licitações realizadas bem como verificar se ocorreram ganhos de escala na aquisição centralizada de itens.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Quantificar o número de pregões realizados pela ESFCEEx em dois anos anteriores à implementação do GCALC e em três anos posteriores à centralização dos pregões;
- Fazer o levantamento dos itens consumidos mais relevantes, considerando para isso os grupos de materiais de maior valor acumulado dentro dos anos que serão analisados;
- Avaliar os preços obtidos dos itens mais relevantes em dois anos anteriores e em três anos posteriores à participação da ESFCEEx no GCALC;
- Analisar se a participação da ESFCEEx em um GCALC acarretou ganhos operacionais nos itens analisados, mais especificamente se houve economia de escala através das aquisições centralizadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 COMPRAS PÚBLICAS CENTRALIZADAS

A centralização das compras públicas concorre como estratégia de suporte à aplicação de políticas e programa do governo, estruturando o poder de compra do Estado e alavancando



o apoio às operações finalísticas da máquina pública. O processo de centralização condiciona a concentração de agentes especializados em planejamento de compras de grande escala, sendo responsáveis por dirigir um processo transparente e obter economias de escala (FIUZA et al, 2015).

As compras públicas centralizadas são consideradas como um meio para a redução dos gastos públicos (ALBANO E SPARRO, 2010). Esse conceito é trabalhado mundialmente há alguns anos, principalmente no que diz respeito à Administração Pública. Conforme citado pelos autores no artigo Estratégias Flexíveis para Compras Públicas Centralizadas (2010), muitos países trabalham com certo grau de centralização nas compras públicas, estabelecendo para isso agências centrais de compras como é o caso da General Services Administration (Estados Unidos), OGC Buying Solutions (Reino Unido), ChileCompra (Chile), Consip (Itália), entre outros. A justificativa, segundo eles, é que a concentração de demanda ou compras públicas centralizadas, quando devidamente projetadas, pode auxiliar a reduzir consideravelmente os custos de compra.

Da Silva e Barki (2012) realizaram um estudo de caso por meio de uma pesquisa exploratória em oito órgãos públicos do Rio de Janeiro através de observação direta do processo de compra centralizada de quarenta e oito itens de materiais de expediente sustentáveis. Os autores chegaram à conclusão de que com a ampliação do número de unidades solicitadas ocorreu um ganho de escala em torno de 50% do valor estipulado.

Uma das argumentações mais pontuais para a centralização das compras públicas é a sinergia e seus resultados. O efeito dessa sinergia é a agregação de valor quando duas ou mais áreas unem suas forças, dividindo conhecimento, recursos e informações (ROZEMEIJER, 2000). Segundo Trautmann et al (2009), os benefícios dessa sinergia de compras podem surgir como economias de informação e aprendizado, economias de processo e economias de escala.

Outro estudo de caso efetuado no Brasil foi elaborado por Ferraes e Cordoni (2007) em seu artigo publicado na Revista de Administração Pública que, dentre outros objetivos, buscou comparar os valores de medicamentos adquiridos pelo Consórcio Paraná Saúde com os preços praticados pelo Banco de Preços do Ministério da Saúde (BP/MS). Os autores chegaram à conclusão de que a compra efetuada pelo consórcio teve um valor aproximadamente 30% menor em comparação com os preços utilizados pelo BP/MS. Dessa forma, essas aquisições públicas efetuadas de forma centralizadas evidenciaram o ganho de escala.

Para além das vantagens da centralização das compras públicas existem os desafios desse processo que são oriundos das desvantagens que o próprio procedimento apresenta. Schotanus e Telgen (2007) listam algumas dessas desvantagens: custo de implementação; criação de rotinas locais para participação do processo centralizado; restrição à inovação pela redução do papel dos atores locais; resistência dos fornecedores; possibilidade de concentração do mercado; e divergência de prioridades entre unidade central e unidades locais.

Karjalainen (2009) também aponta para algumas situações de desvantagens do sistema centralizado de compras como, por exemplo, o surgimento de oligopólios por parte dos fornecedores, originados pela concorrência irregular entre grandes e pequenos fornecedores. Com o passar do tempo, as pequenas empresas, perdendo seu poder no mercado, tendem a se unir às grandes corporações, unificando produtos. Como resultado, a médio e longo prazo, ocorre a redução da concorrência bem como um aumento na média dos preços praticados.

Ainda sobre as desvantagens do sistema centralizado de aquisições públicas, Tridapalli et al (2011) elenca que um grande percentual de unidades governamentais não faz jus às ferramentas necessárias para um correto planejamento das necessidades de produtos e serviços condizentes com o plano estratégico, o relacionamento com fornecedores, a gestão dos estoques, o correto quantitativo necessário de produtos, dentre outros aspectos. Como consequência, a diminuição dos custos operacionais, a redução dos serviços prestados à população, a baixa efetividade dos investimentos públicos, tornam a gestão pública dos recursos deficiente no atingimento de seus objetivos primordiais.

A existência das vantagens e desafios presentes no processo de aquisições centralizadas na gestão pública torna ainda mais salutar a necessidade de balancear os desafios para fortalecer as vantagens que o sistema apresenta, buscando atingir a excelência na gestão dos recursos do país.

## 2.2 A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS (SRP) PELO EXÉRCITO BRASILEIRO

O processo de aquisições na Administração Pública obedece a uma série de leis, normas e regulamentos que são necessários para que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, elencados no caput do Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sejam atendidos em sua plenitude e deem a validação para o processamento das compras públicas. Esses princípios deverão ser

obedecidos pela Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

No Brasil, as aquisições públicas são realizadas por meio das licitações. O Tribunal de Contas da União (2010) descreve licitação como:

Um procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços.

É de suma importância que o processo licitatório atenda aos diplomas legais a fim de racionalizar os gastos públicos, melhorar a qualidade das aquisições, aprimorar o gerenciamento dos recursos públicos, bem como garantir a otimização dos processos. Atendendo a essas questões, a nova lei de licitações e contratos administrativos, Lei nº 14.133 de 2021, elenca os seguintes objetivos:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

O rito processual para as aquisições públicas também é obedecido pela administração do Exército que, conforme prevê o Regulamento de Administração do Exército (RAE), é parte que integra a Administração Pública Direta e a ela se subordina, conforme legislação específica. Desse modo, as aquisições realizadas pelo Exército Brasileiro obedecem aos princípios previstos na Constituição Federal bem como a todos os ordenamentos jurídicos relacionados a compras e contratos administrativos na gestão pública.

O Exército Brasileiro, com o passar dos anos e progredindo juntamente com a Administração Pública, seguindo as atualizações dos ordenamentos jurídicos e o redesenho de seus processos, evolui de um quadro meramente operacional, no que diz respeito à gestão dos recursos públicos, para uma gestão de agregação de valor.

A respeito dos procedimentos administrativos relacionados às licitações efetuadas pela Administração do Exército, o RAE traz a seguinte redação:

Os procedimentos administrativos relativos aos créditos, recursos financeiros, aquisições, despesas, licitações, contratos e contabilidade patrimonial (registros contábeis), são tratados no Manual da Despesa da União e outros documentos específicos emitidos pelo Órgão Central de Controle Interno do Ministério do Exército.

Neste contexto, a estrutura do Exército conta com órgãos capacitados para o atendimento da legalidade dos seus atos administrativos. Uma dessas entidades é a Secretaria de Economia e Finanças (SEF), órgão de Direção Setorial que, conforme a Portaria nº 1.571 de 2021, tem a missão de

Planejar, normatizar, orientar, acompanhar, controlar e coordenar, no âmbito do Comando do Exército, as atividades relacionadas à gestão e orçamento, administração financeira, contabilidade, patrimônio, custos, pagamento de pessoal e capacitação dos integrantes do Sistema de Economia e Finanças em áreas afins, de forma a realizar o assessoramento oportuno e efetivo à alta administração do Exército, em sua esfera de responsabilidade.

Ainda, segundo a Portaria nº 1.571 de 2021, a SEF conta com as seguintes organizações militares diretamente subordinadas: a Diretoria de Contabilidade, a Diretoria de Gestão Orçamentária, o Centro de Pagamento do Exército, o Instituto de Economia e Finanças do Exército e os doze Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército. Conta ainda com a coordenação técnica do Centro de Controle Interno do Exército, órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército.

Toda essa estrutura contribui para a excelência da gestão dos recursos públicos colocados à disposição da Força Terrestre, atendendo ao ordenamento jurídico e buscando a racionalização dos gastos públicos e a efetividade da despesa, conforme define a Cartilha de Racionalização Administrativa (BRASIL, 2021) emitida pela SEF. Exercendo a sua missão de gestão e administração de custos, dentre outros, a SEF normatizou o Sistema de Registro de Preços (SRP) através da Portaria nº 01 de 2014, fortalecendo, dessa forma, a racionalização das atividades administrativas na Força Terrestre. Por meio dessa portaria a SEF implementou a sistemática de compras centralizadas no Exército Brasileiro, incentivando a efetivação de licitações centralizadas nas Regiões Militares bem como nas guarnições de todo o território nacional.

A Portaria nº 01 de 2014 da SEF organiza a centralização das aquisições no Exército da seguinte forma:

Art. 12. O SRP, no âmbito do Exército, obedecerá ao planejamento dos órgãos setoriais e seus órgãos técnicos normativos quanto aos procedimentos para aquisição dos bens e serviços peculiares aos sistemas sob sua responsabilidade, o qual regulará se as licitações e respectivas compras serão realizadas centralizadamente pelo próprio órgão, ou por alguma UG vocacionada em âmbito regional ou diretamente pelas UG interessadas.

Seguindo o artigo 12, no seu §1º, a SEF elenca que “as aquisições de bens e serviços comuns a diversas OM deverão ser realizadas no âmbito das guarnições sob a

coordenação do seu respectivo comandante da guarnição”. Nesse sentido, a SEF orienta a criação de um instrumento necessário para a aplicabilidade da centralização das compras, tal instrumento é citado no §2º:

Poderá ser constituído, a critério do comandante da guarnição, um grupo de coordenação e acompanhamento das licitações e contratos (GCALC), formado pelos fiscais administrativos das UG.

A mesma portaria ainda elenca as situações por meio das quais se deve utilizar, preferencialmente, o SRP:

Art. 5º As aquisições por meio do SRP no âmbito do Comando do Exército devem ser preferencialmente utilizadas nas seguintes hipóteses:

- I - quando pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
- II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida;
- III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de uma Organização Militar (OM); e
- IV – quando, pela natureza do objeto a adquirir, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração da UG.

A partir das regulamentações da SEF a respeito do Sistema de Registro de Preços conclui-se que a centralização das aquisições públicas das mais variadas Unidades Gestoras gira em torno dos bens e serviços que são comuns a todos os participantes dos processos licitatórios, mantendo-se ainda as aquisições mais complexas sendo efetuadas de forma descentralizada em cada Organização Militar. Dessa forma, seguindo as orientações expostas pela SEF, o Exército, nas suas diversas guarnições, passou a utilizar os Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) como uma ferramenta para otimizar as compras centralizadas do Sistema de Registro de Preços (SRP) no âmbito da Força.

### 2.3 GRUPO DE COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS – GCALC

Conforme consta no Caderno de Orientação aos Agentes da Administração sobre o GCALC (2022), a Administração Pública “vem buscando soluções mais efetivas para atender às demandas da sociedade sob a égide da legalidade e da probidade, tendo como norte a eficiência e o desenvolvimento sustentável”. A implantação dos GCALC para as aquisições públicas é uma solução que busca fomentar os processos administrativos incentivando a potencialização dos resultados econômicos e financeiros do país.

De acordo com o mesmo Caderno de Orientação (2022) os GCALC são instituídos “com a finalidade de centralizar as aquisições de bens e serviços comuns, gerar economia do processo administrativo, potencializar a economia de escala, adquirir produtos de melhor qualidade, dentre outros”. Ainda, conforme o mesmo Caderno, a adoção dessa forma de procedimento administrativo por parte do Exército Brasileiro visa:

- obter, mediante a centralização das licitações, vantagens e melhorias nas aquisições de bens ou na prestação de serviços para atendimento a mais de uma Unidade, obtendo-se economicidade, eficiência, eficácia e efetividade nas contratações;
- aperfeiçoar a realização dos certames, adquirindo maior transparência observando-se as particularidades e experiências próprias de cada Unidade; e
- diminuir o quantitativo de licitações realizadas e racionalizar os meios em pessoal, material e serviços, visando diminuição dos encargos das UG.

Em 2017, a Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) elaborou um relatório com a finalidade de fazer a mensuração dos resultados alcançados com a implementação dos GCALC nas mais diversas guarnições do Exército no país. Os principais ganhos operacionais e organizacionais não mensurados apontados neste relatório, dentre outros, foram: redução dos preços e custos financeiros; maior transparência nos certames; economia de escala; racionalização dos meios em pessoal, material e serviços; economia de tempo; maior especialização das equipes; diminuição do quantitativo de licitações realizadas; e melhoria na qualidade dos processos licitatórios.

Seguindo o mesmo relatório foram elencadas as principais dificuldades encontradas pelos agentes da administração na condução dos processos, as quais são citadas a seguir: aumento do tempo da licitação, advindo principalmente da necessidade de consolidação das informações das UG participantes; planejamentos ineficazes; demandas e quantitativos exagerados; não padronização dos processos; descumprimento de prazos; desconhecimento da legislação; agregação no processo licitatório de entrega de amostras pelos fornecedores, gerando aumento de tempo e trabalho (no caso de grandes quantidades); e descompasso entre quantidades licitadas e quantidades empenhadas, gerando frustração e aumento de incertezas para futuras licitações por parte do fornecedor.

Diante da contextualização que esta revisão de literatura apresenta, este trabalho, através da análise dos dados que serão apresentados posteriormente, tem como objetivo analisar as informações obtidas no que diz respeito à quantidade de licitações realizadas pela ESFCEX, antes e depois de sua participação em um GCALC, como também o impacto dessa forma de aquisição centralizada nos preços praticados em determinados itens adquiridos pela escola.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 OBJETO FORMAL DE PESQUISA**

O objeto formal do estudo realizado na presente pesquisa é o de fazer um comparativo entre alguns tipos de licitações realizadas na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército antes e após a implementação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC) buscando analisar os ganhos e/ou perdas que este modelo de aquisição trouxe para a organização militar.

Para esta pesquisa foi realizado um estudo técnico por meio da análise de dados disponibilizados em domínio público e levantamento estatístico com o fim de se analisar os resultados obtidos na pesquisa. A coleta de dados foi realizada nos sítios eletrônicos do SIASGnet, Portal de Compras do Governo Federal e do Tesouro Gerencial. O levantamento estatístico foi elaborado no software de planilhas Microsoft Excel.

#### **3.2 AMOSTRAGEM**

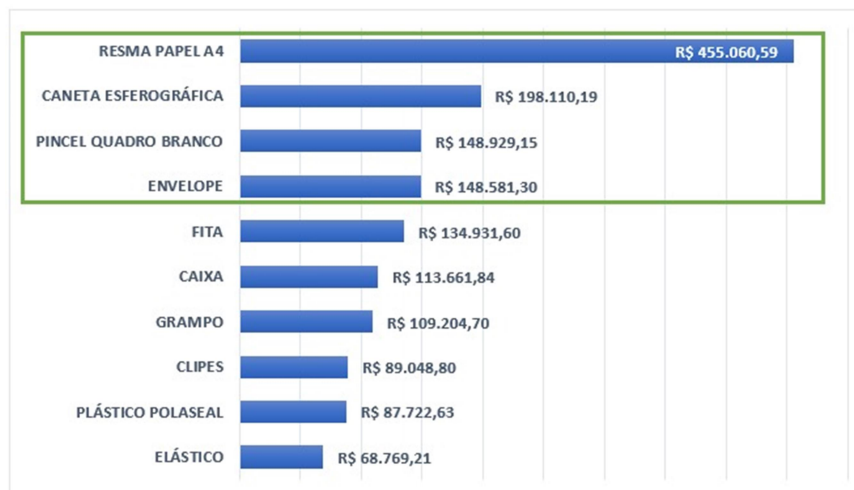
Para atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa que é quantificar o número de pregões realizados pela ESFCEEx em dois anos anteriores à implementação do GCALC e em três anos posteriores à centralização dos pregões utilizou-se os três programas citados anteriormente: SIASGnet, Portal de Compras do Governo Federal e Tesouro Gerencial.

Com o fim de delimitar o escopo do campo de pesquisa, deu-se preferência às aquisições de maior relevância na ESFCEEx, ou seja, aquelas que tiveram uma maior recorrência e valor acumulado durante os anos de 2014 a Agosto de 2023, apresentando consequentemente maior peso orçamentário para a OM, conforme Gráfico 1. Estes anos em questão foram selecionados visto que o Tesouro Gerencial apresenta os dados necessários para esta pesquisa somente a partir de 2014 em diante. Dentro desta consulta classificaram-se os grupos de licitações feitas através do GCALC por ordem de pesos orçamentários, do maior para o menor, sendo selecionado o terceiro grupo de itens, o de material de expediente.

**Gráfico 1** – Valores acumulados de licitações de 2014 a Agosto de 2023 conforme grupos de itens

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro grupo, o de gêneros de alimentação, não foi selecionado visto a impossibilidade de localizar os valores que foram praticados nos itens, pois muitos pregões utilizaram apenas o critério de maior desconto, de modo que no SIASGnet não aparece o valor dos itens, apenas o percentual homologado. O segundo grupo, o de material permanente/manutenção de bens imóveis/instalações, também não foi considerado devido à dificuldade de localizar os dados necessários sobre os itens nos sistemas utilizados. Desse modo, dentro do grupo escolhido, material de expediente, foram levantados os quatro primeiros itens mais consumidos pela OM, de acordo com o valor acumulado durante os anos de 2014 a Agosto de 2023, conforme Gráfico 2. Os itens foram os seguintes: resma de papel A4; canetas esferográficas; pincéis para quadro branco e pastas arquivo.

**Gráfico 2** – Valores acumulados por itens licitados de 2014 a Agosto de 2023

Fonte: Elaborado pelo autor



Os anos escolhidos para análise foram os de 2009, 2010, 2019, 2020 e 2021, essa escolha se deu pelo motivo de que a partir do ano de 2012 a ESFCEEx começou a participar das aquisições em grupo centralizado. Para os anos de 2009 e 2010, por falta de registros no Tesouro Gerencial, foi adotado para esta pesquisa o site do Portal de Compras do Governo Federal, onde foram analisados cada um dos pregões realizados pela ESFCEEx, mantendo-se o foco nos itens que foram escolhidos para análise. Ressaltamos que as análises dos anos de 2008 e 2011 não foram possíveis devido à falta de dados sobre os pregões de material de expediente para estes anos, ou seja, não foram encontrados os dados necessários nos sistemas mencionados.

Para análise dos dados coletados e conseqüentemente dos gráficos gerados, foi necessário realizar a correção monetária dos valores para o presente momento (2023). Os preços unitários das aquisições estudadas foram atualizados através do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (IBGE) acumulado entre os períodos pesquisados. Utilizando o valor apurado e multiplicando pelos valores acumulados do IPCA ao longo dos anos, foi possível obter a correção dos preços para comparação entre o tempo de análise estabelecido.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com as tipologias de pesquisa de Marconi e Lakatos (2003), a presente pesquisa enquadra-se na quantitativa-descritiva, pois visa o delineamento e características de fatos ou fenômenos com a finalidade de fornecer dados para verificação de hipóteses. Ademais, o presente trabalho também pode ser enquadrado na pesquisa do tipo exploratório-descritivo pois este tipo de pesquisa visa encontrar tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação dados. Quantitativa-descritiva porque foram analisadas as compras realizadas no âmbito da OM antes e após a implementação do GCALC e foram observadas as características de tais procedimentos a fim de evidenciar as virtudes e/ou vícios da adoção da centralização das compras públicas. Exploratória-descritiva porque a pesquisa trabalhou tanto com dados quantitativos, como o valor de itens comprados em dado momento, quanto com qualitativos, visando descrever os ganhos ou perdas obtidas. Para isso, foram extraídos dados de diferentes fontes.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

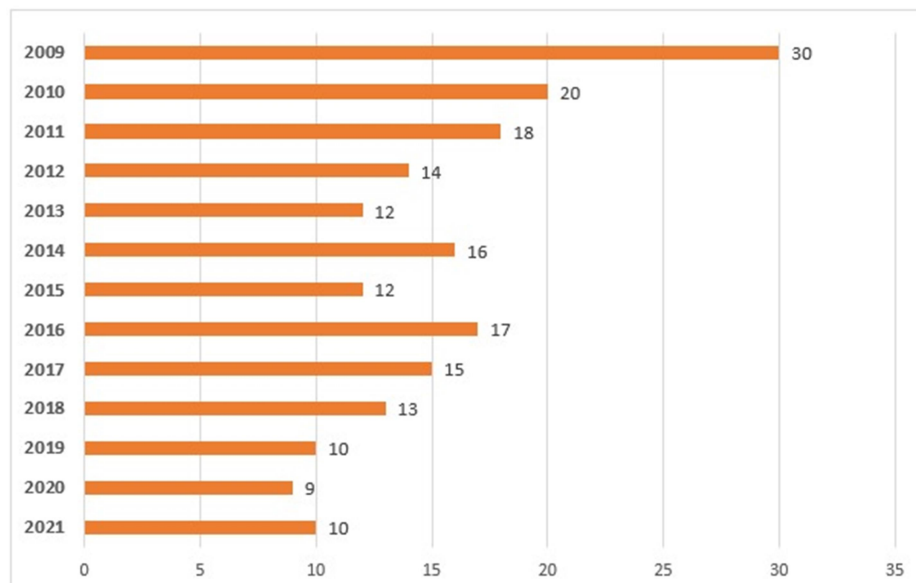
O objetivo do presente capítulo é apresentar e discutir os resultados obtidos a partir da coleta de dados no SIASGnet, Portal de Compras do Governo Federal e no Tesouro Gerencial. Conforme a abordagem descrita na Metodologia deste trabalho, os dados coletados abrangem o número de pregões realizados pela ESFCEEx nos anos de 2009, 2010, 2019, 2020 e 2021, assim como o valor unitário dos quatro itens de grande relevância no orçamento da OM.

Para uma melhor didática, as subseções deste tópico estão organizadas da seguinte forma: na primeira parte é analisada a quantidade de pregões realizados nos anos já descritos; na segunda são analisados os valores unitários obtidos para papel A4, caneta esferográfica, pincel para quadro branco e pasta arquivo; por fim, será analisado de forma geral o resultado da implantação do GCALC na ESFCEEx, ou seja, seus benefícios e/ou limitações ao longo dos anos analisados tendo como base os valores obtidos dos itens nas aquisições centralizadas. Em cada subseção buscou-se selecionar os dados mais relevantes para a efetuação da análise.

### 4.1 QUANTIDADE DE PREGÕES

Antes das análises individuais dos itens, será observado o comportamento da ESFCEEx atinente à confecção de pregões antes e depois da implementação do GCALC, conforme Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Número de pregões realizados por ano na ESFCEEx



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na amostra é nítido observar a diferença da quantidade de confecções de pregões entre os anos de 2009 a 2021. Portanto, nota-se que a partir do momento em que houve a implantação do GCALC em 2012, ocorreu uma queda significativa do número de pregões realizados por ano pela ESFCEEx, o que gera economicidade e eficiência nos processos de aquisição.

Entende-se que para cada licitação homologada pela Unidade Gestora (UG) Gerenciadora, todas as UG participantes deixaram de realizar licitação daquele objeto. Por exemplo, se existirem 10 licitações homologadas em uma região com 10 Unidades Gestoras (1 UG Gerenciadora e 9 participantes), foram deixadas de ser realizadas 10 licitações por OM, ou seja, 100 licitações a menos.

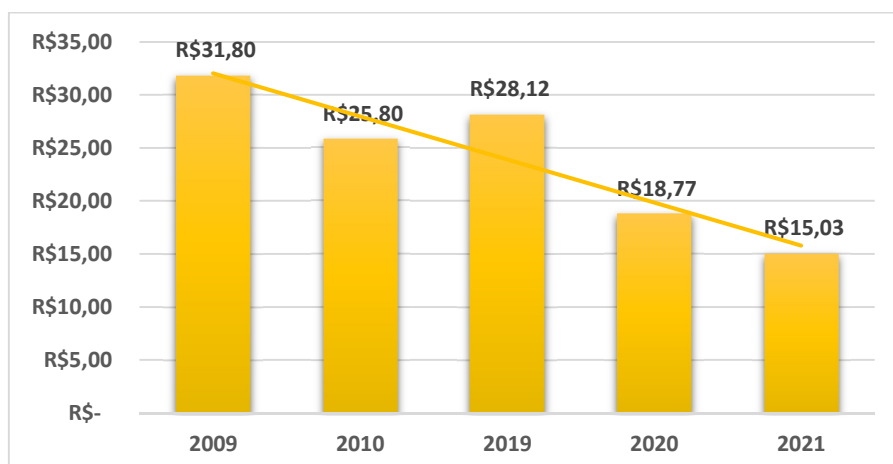
Segundo o relatório do Instituto de Negócios Públicos do Brasil, em 2018, um processo licitatório custa, em média, R\$ 16.172,96. A economia se dá quando multiplicamos a quantidade de licitações reduzidas nos anos citados no gráfico após o GCALC por R\$ 16.172,96. Podemos avaliar também em um cenário real uma possível redução de emprego humano nas seções de licitações, pelo motivo da redução do quantitativo dos certames.

## 4.2 VALOR UNITÁRIO DOS ITENS

### 4.2.1 Resma de papel A4

Após a coleta de dados das aquisições de resma de papel A4, conforme descrito na metodologia deste trabalho, foi possível construir o Gráfico 4:

**Gráfico 4 - Aquisições (ESFCEEx) - Resma de papel A4**



Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise dos pregões de material de expediente ao longo dos anos, verificou-se que o item com maior incidência de intenção de aquisição foi o papel A4, logo se pode fazer uma busca minuciosa nos pregões dos anos identificados no gráfico, verificando as quantidades solicitadas e os valores por unidade da resma que foram registrados do pregão.

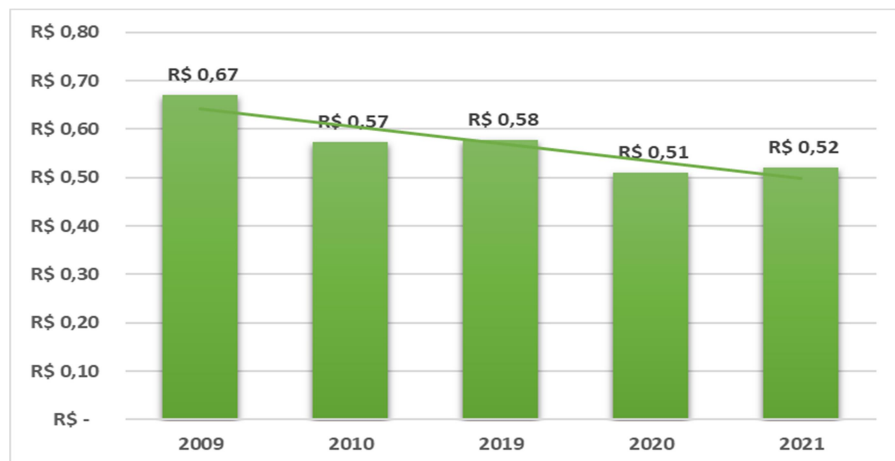
Na variação ao longo dos anos, foi possível observar que nos anos antes da implantação do GCALC foram solicitadas resmas com preços unitários numa amplitude de R\$ 25,00 a R\$ 30,00 e após a implantação do Grupo nos anos 2019 a 2021 verificou-se uma queda progressiva dos preços unitários, fazendo com que este item tivesse uma economia no valor unitário de quase 47% do seu valor em 2021 comparado com 2009, sendo um dos itens que mais obtiveram ganho financeiro com a implementação do GCALC.

Os pontos a serem observados e entendidos é que com a centralização do pregão de material de expediente gerenciado pela ESFCEEx, houve ganho no valor unitário para a instituição, fazendo com que o aumento de pedido de resmas que todas as OM solicitaram diminuísse significativamente o seu valor unitário, trazendo economicidade para o órgão.

#### 4.2.2 Canetas Esferográficas

Após a coleta de dados das aquisições de canetas esferográficas, conforme descrito na metodologia deste trabalho, foi possível construir o Gráfico 5:

**Gráfico 5 - Aquisições (ESFCEEx) - Canetas Esferográficas**



Fonte: Elaborado pelo autor

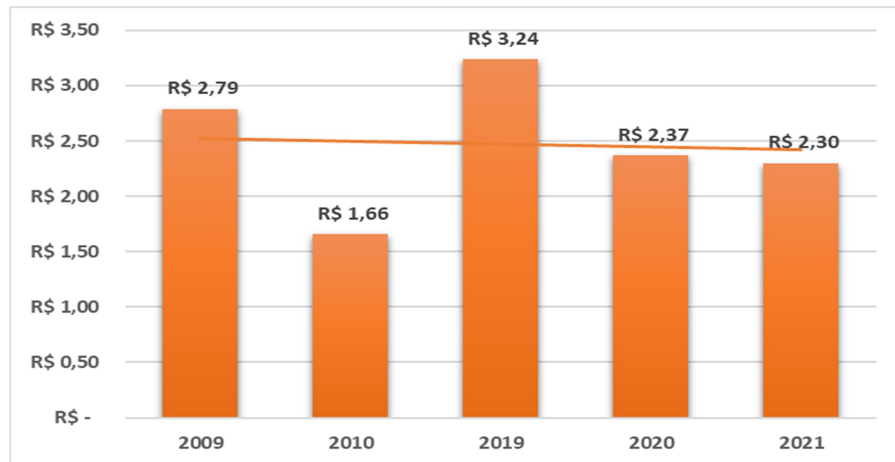
Na análise das amostras do Gráfico 5, importante frisar que o item caneta esferográfica é um dos itens mais requisitado nas licitações dos anos inseridos no gráfico, verificou-se uma economia por volta de 20% no preço unitário em relação aos anos anteriores

da implementação do GCALC. A implantação do GCALC não impactou de forma tão agressiva quanto a resma de folha A4, porém já foi possível sentir uma sensível queda nos valores unitários em relação aos anos posteriores ao GCALC. Frisamos que essa economia se dá quando as diversas OM se agrupam para um grande montante de pedido, fazendo com que possam barganhar valores menores com o fornecedor.

### 4.2.3 Pincel para quadro branco

Após a coleta de dados das aquisições de pincel para quadro branco, conforme descrito na metodologia deste trabalho, foi possível construir o Gráfico 6:

**Gráfico 6** - Aquisições (ESFCEX) - Pincel para quadro branco

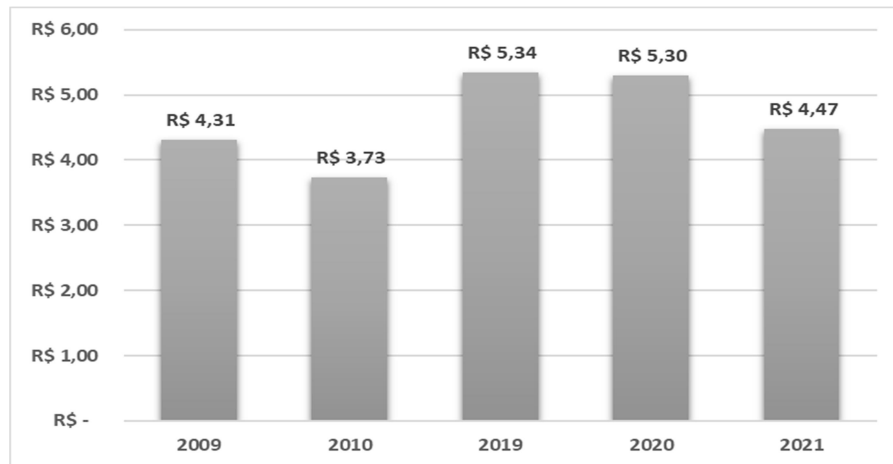


Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise do gráfico nota-se que houve uma redução de R\$ 0,49 (o equivalente a 17,6%) no valor unitário de 2009 para 2021. No entanto, ao serem observados os valores unitários obtidos nos outros três anos, não há indícios de que essa redução seja uma tendência e de que ela ocorreu em função da implementação do GCALC. O menor valor unitário (R\$1,66) ocorreu no ano de 2010, anterior à implementação do grupo. Além disso, no ano de 2019, já com a centralização do pregão, foi obtido o maior valor unitário (R\$ 3,24). Portanto, nos anos em questão, não foi possível notar mudanças significativas nos valores unitários obtidos causados pela implementação do GCALC.

### 4.2.4 Pastas arquivo

Após a coleta de dados das aquisições de pastas arquivo, conforme descrito na metodologia deste trabalho, foi possível construir o Gráfico 7:

**Gráfico 7 - Aquisições (ESFCEEx) - Pasta arquivo**

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se analisar o gráfico, nota-se que houve um pequeno aumento de R\$ 0,16 (o equivalente a 3,7%) no valor unitário de 2009 para 2021. No entanto, ao observarmos os valores unitários nos outros três anos, não há indícios de que esse aumento seja uma tendência e de que ela ocorreu em função da centralização dos pregões. No ano de 2019, já com a implementação do grupo, foi obtido o maior valor unitário (R\$ 5,34). Além disso, o menor valor unitário (R\$3,73) ocorreu no ano de 2010, anterior à implementação do GCALC. Portanto, não foi possível verificar mudanças importantes nos valores unitários das aquisições causadas pela centralização do GCALC nos anos analisados.

#### 4.3 ANÁLISE GERAL

No estudo da quantidade de pregões realizados, no item 4.1, e dos valores unitários dos quatro itens, no item 4.2, foi possível perceber os ganhos decorrentes da implementação do GCALC na redução da quantidade de pregões realizados pela ESFCEEx e na redução dos valores unitários nas aquisições de resmas de papel A4. Por outro lado, não foram verificados impactos relevantes nos valores unitários na aquisição de canetas esferográficas, pincéis para quadro branco e pastas arquivo.

Sendo, portanto, necessário um acompanhamento ao longo dos demais anos para avaliar os impactos do Grupo de forma ideal. O fato de reduzir o número de pregões na OM e consequentemente nas demais organizações da 6ª Região Militar, já traz um retorno significativo no aspecto econômico, a redução de custos na confecção de uma licitação foi um dos objetivos principais do Exército Brasileiro ao implantar o GCALC.

Nas análises dos itens verificou-se também a necessidade de um planejamento mais eficaz ao longo dos anos com a finalidade de as solicitações de materiais nos pregões serem condizentes com a real necessidade de cada OM, trazendo benefícios como uma melhor barganha de preços com os fornecedores, confiabilidade com a instituição e controle real dos produtos a serem adquiridos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC) vem ganhando ao longo do tempo cada vez mais relevância dentro do Exército Brasileiro, aumentando a preocupação com as despesas públicas e principalmente com as aquisições realizadas. De forma que os agentes da administração estão procurando se aprimorar, realizar estudos, debates e diversas outras maneiras de desenvolver o processo de compras públicas com o surgimento de novas leis e sistemas informatizados.

Por meio dos dados levantados ao longo dos estudos desenvolvidos neste trabalho e por se tratar de tema sensível para toda administração pública e especificamente o Exército Brasileiro, o (GCALC) demonstrou ser assunto inesgotável e com muito espaço para aperfeiçoamento dentro do processo de compras públicas centralizadas no Brasil.

No estudo em questão foi analisado que nem todos os itens que foram incluídos no GCALC tem algum ganho financeiro significativo, principalmente os casos de produtos com valores unitários poucos expressivos, assim tendo mínimos benefícios monetários em relação as licitações realizadas fora do GCALC. Ao contrário do que acontece com as aquisições com valores mais elevados, que demonstraram possíveis quedas nos preços unitários à medida que o Exército sinalizava a intenção de realizar compras mais volumosas, apesar de sujeitas diretamente com as variáveis econômicas.

Porém, diferente do que acontece com o fator preço unitário, o fator quantidade de pregões realizados por ano na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx), sinalizou expressiva queda comparado com o período antes do GCALC, de modo que este resultado pode indicar uma significativa divisão de demanda das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) da 6º Região Militar, assim, possibilitando a administração pública melhores condições para realização das atividades, especialização e qualidade das licitações realizadas. Apesar da notável diminuição da quantidade de pregões realizados, não necessariamente significa que o Exército, com estes números, teve de fato

alguma diminuição no volume de trabalho, redução de pessoal, tempo ou financeiro. Necessitando, deste modo, de estudos aprofundados para tais análises.

Ao longo do levantamento de dados verificou-se a necessidade da perfeita execução da fase de planejamento das demandas de cada setor e de suas respectivas organizações militares, como condição primordial para aplicação em sua plenitude do GCALC, principalmente com a utilização do Plano de Contratações Anuais (PCA) de forma que uma programação bem executada viabiliza o sucesso de uma excelente licitação.

O conteúdo em questão merece prosseguimento nas análises e debates por parte dos agentes da administração, identificando seus gargalos, possíveis pontos de melhorias e com aprofundamento no assunto em cada fase do processo de licitatório. Através do GCALC o Exército Brasileiro tem a possibilidade de agregar em sua gestão cada vez mais os aspectos da eficiência, eficácia e efetividade em cada uma de suas Organizações Militares (OM). As compras públicas centralizadas demonstram ter muito potencial de sucesso, proporcionando enormes benefícios para o desenvolvimento das instituições, mas constatou-se que é necessário o estudo contínuo sobre o tema para que o Exército Brasileiro possa aproveitar em sua plenitude as vantagens pertinentes à implementação deste conceito.



## REFERÊNCIAS

ALBANO, G. L.; SPARRO, M. **Estratégias Flexíveis para Compras Públicas Centralizadas**. Review of Economics and Institutions. Artigo 4, 2010. Disponível em: <http://www.rei.unipg.it/rei/article/view/17>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração – Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC)**. 2 ed. Brasília, 2022. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos\\_de\\_orientacao/Caderno\\_de\\_Orienta%C3%A7%C3%A3o\\_12-2\\_GCALC\\_2022.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos_de_orientacao/Caderno_de_Orienta%C3%A7%C3%A3o_12-2_GCALC_2022.pdf). Acesso em: 21 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Medidas de Racionalização de Despesas com Atividades de Apoio Administrativo**. Brasília, 2021. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos\\_de\\_orientacao/Caderno\\_de\\_Orienta%C3%A7%C3%A3o\\_DGO-2\\_Medidas\\_de\\_Racionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Despesas.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos_de_orientacao/Caderno_de_Orienta%C3%A7%C3%A3o_DGO-2_Medidas_de_Racionaliza%C3%A7%C3%A3o_de_Despesas.pdf). Acesso em 22 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília, 2019. Disponível em: [https://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](https://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf). Acesso em 22 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 001-SEF, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços. Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005\\_normas/01\\_normas\\_diversas/02\\_secretaria\\_de\\_economia\\_e\\_financas/port\\_n\\_001\\_sef\\_27jan2014.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/02_secretaria_de_economia_e_financas/port_n_001_sef_27jan2014.html). Acesso em: 22 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.555, de 9 de julho de 2021**. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003. 1. ed. Brasília, 2021. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port\\_1555\\_cex\\_rael.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port_1555_cex_rael.pdf). Acesso em: 21 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.571, de 11 de agosto de 2021**. Aprova o Regulamento da Secretaria de Economia e Finanças, EB10-R-08.001. 2. ed. Brasília, 2021. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/PORTARIA\\_CM\\_EX\\_1571.html](http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/PORTARIA_CM_EX_1571.html). Acesso em: 22 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório Consolidado sobre GCALC**. Diretoria de Gestão Orçamentária. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/legislacao/RELATÓRIO\\_CONSOLIDADO.pdf](http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/legislacao/RELATÓRIO_CONSOLIDADO.pdf). Acesso em: 30 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 21 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos: Orientações e jurisprudência do TCU**. 4. ed. Brasília, 2010. Disponível em:  
[https://portal.tcu.gov.br/data/files/F5/F1/AD/FA/21DEF610F5680BF6F18818A8/Licitacoes\\_contratos\\_orientacoes\\_jurisprudencia\\_TCU\\_4\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/F5/F1/AD/FA/21DEF610F5680BF6F18818A8/Licitacoes_contratos_orientacoes_jurisprudencia_TCU_4_edicao.PDF). Acesso em: 21 ago. 2023.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. In: **Organização e métodos: uma visao holística**. 1995. p. 576-576.

DA SILVA, Renato Cader; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. **Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis**. Revista do Serviço Público, v. 63, n. 2, p. 157-175, 2012. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/93/89>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FERRAES, Alide Marina Biehl; CORDONI JUNIOR, Luiz. **Consórcio de medicamentos no Paraná: análise de cobertura e custos**. Revista de Administração Pública, v. 41, p. 475-486, 2007. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rap/a/dKQqyd8zJLn8cvQz9VVvbqB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FIUZA, Eduardo SP. **Desenho institucional em compras públicas**. Marcos regulatórios no Brasil. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em:  
[https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/presi/desenho\\_institucional\\_de\\_compras\\_publicas\\_eduardo\\_2.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/presi/desenho_institucional_de_compras_publicas_eduardo_2.pdf). Acesso em: 29 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor – Séries Históricas**. Disponível em:  
<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?t=series-historicas>. Acesso em: 29 ago. 2023.

KARJALAINEN, Katri et al. **Challenges of purchasing centralization: empirical evidence from public procurement**. Helsinki School of Economics, 2009. Disponível em:  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11525/a344.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PÚBLICOS, NEGÓCIOS. **Infográficos–Informativo do Instituto Negócios Públicos sobre as Compras Públicas**. 2018.

ROZEMEIJER, F. **Como gerenciar a sinergia de compras corporativas em uma empresa descentralizada? Rumo a regras de design para gerenciar e organizar a sinergia de compras em empresas descentralizadas**. European Journal of Purchasing & Supply Management, 6(1), pp. 5– 12, 2000.

SCHOTANUS, Fredo; TELGEN, Jan. **Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 13, n. 1, p. 53-68, 2007. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409207000489>. Acesso em: 29 ago. 2023.

TRAUTMANN, G. et al. **Pesquisa global em estruturas de rede integradas: o caso de organizações de compras híbridas**. *Journal of International Management*, 15(2), pp. 194–208, 2009.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 401-433, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DSQ7TrHhhVrLctwYH5JzyRh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.