



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

MAJ CAV RODRIGO BARROS DE OLIVEIRA

**UMA PROPOSTA PARA A CENTRALIZAÇÃO DA
AQUISIÇÃO DE FORRAGEM PARA O PLANTEL DE
EQUINOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Rio de Janeiro

2023



MAJ CAV RODRIGO **BARROS** DE OLIVEIRA

UMA PROPOSTA PARA A CENTRALIZAÇÃO DA AQUISIÇÃO DE FORRAGEM
PARA O PLANTEL DE EQUINOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: TC Inf LUIS HENRIQUE VIGHI **TEIXEIRA**

Rio de Janeiro

2023

O48p Oliveira, Rodrigo Barros de

Uma proposta para a centralização da aquisição de forragem para o plantel de equinos do Exército Brasileiro. / Rodrigo Barros de Oliveira. - 2023.

44f. : il. ; 30cm.

Orientação: Luis Henrique Vighi Teixeira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 41-43

1. Centralização. 2. Aquisição de forragem. 3. Plantel de equinos do Exército Brasileiro. I Título.

CDD 355.4

MAJ CAV RODRIGO **BARROS** DE OLIVEIRA

UMA PROPOSTA PARA A CENTRALIZAÇÃO DA AQUISIÇÃO DE FORRAGEM
PARA O PLANTEL DE EQUINOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Rio de Janeiro, 05 de outubro de 2023

BANCA EXAMINADORA

TC Inf LUIS HENRIQUE VIGHI **TEIXEIRA** - Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Cel R/1 **DUILIO** PAULO SILVA DE MIRANDA - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Cel R/1 **GERSON** DE MOURA FREITAS - Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Anna Carolina. Obrigado por me acompanhar nesta jornada do Curso de Comando e Estado-Maior. Muito obrigado por todo carinho, dedicação e, principalmente, compreensão demonstrados durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as graças alcançadas e alegrias proporcionadas durante toda minha vida.

Ao meu orientador, TC Teixeira, pela paciência, confiança, camaradagem, precisão nos apontamentos dados e, principalmente, o pleno entendimento da rotina de aluno do Curso de Comando e Estado-Maior.

Aos meus pais Cel Enes e Fátima, por todo amor, carinho, educação e entusiasmo com a carreira das armas.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.” (Peter Drucker)

RESUMO

A otimização dos processos administrativos vem sendo cada vez mais implementada no âmbito do Exército Brasileiro (EB). Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta para a centralização da aquisição de forragem para o plantel de equinos do EB, como solução ao problema advindo da atual forma de aquisição, que gera diferentes tipos de ração, bem como variados valores pagos pelas Unidades Gestoras (UG). Conforme previsão da Diretoria de Abastecimento do EB, o efetivo de cavalos da Força Terrestre é de cerca de 1900 animais. Foi selecionado um universo de Organizações Militares (OM), com autonomia administrativa, detentoras de relevante participação no efetivo equino militar brasileiro. Os valores pagos na aquisição de ração por estas UG foi obtido por meio de pesquisa realizada no sítio eletrônico das compras governamentais. Conforme previsto na atual Lei de Licitações e Contratos, Lei Nº 14.133, princípios constitucionais, como a economicidade, devem ser observados em todas as aquisições públicas. Neste escopo, a Secretaria de Economia e Finanças (SEF) do Exército Brasileiro orientou a constituição dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC), com o intuito de aprimorar as compras realizadas pelo Exército. Entre os principais resultados desta pesquisa, observou-se que a aquisição centralizada de ração para o plantel de equinos do EB, a partir da constituição de GCALC regionalizados, poderia gerar economia de valores que variam aproximadamente entre R\$100.000,00 e R\$400.000,00 anualmente.

Palavras-chave: Centralização. Aquisição de forragem. Plantel de equinos do Exército Brasileiro

ABSTRACT

The optimization of administrative processes has been increasingly implemented within the Brazilian Army. In this sense, the general objective of this work is to present a proposal for the centralization of forage acquisition for the Brazilian Army equine squad, as a solution to the problem arising from the current form of acquisition, which generates different types of feed, as well as varying amounts paid. by the Management Units. According to forecasts from the Army Supply Directorate, the number of horses in the Land Force is around 1900 animals. A universe of Military Organizations was selected, with administrative autonomy, holding a relevant share in the Brazilian equine military force. The amounts paid to purchase feed by these Management Units were obtained through research carried out on the government procurement website. As provided for in the current Bidding and Contracts Law, No. 14,133, constitutional principles, such as economy, must be observed in all public acquisitions. In this scope, the Brazilian Army's Secretariat of Economy and Finance guided the creation of Tender and Contract Coordination and Monitoring Groups, with the aim of improving purchases made by the Army. Among the main results of this research, it was observed that the centralized acquisition of feed for the EB equine herd, through the creation of regionalized GCALCs, could generate savings of amounts ranging approximately between R\$100,000.00 and R\$400,000.00 annually.

Keywords: Centralization. Forage acquisition. Equine squad of the Brazilian Army

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Distribuição de equinos no EB em 2023	30
Tabela 2 — Aquisição de ração para equinos no EB em 2023.....	32
Tabela 3 — Custo anual com a aquisição de ração	35
Tabela 4 — Projeção de economia no universo selecionado	36
Tabela 5 — Projeção de economia no âmbito do CML	37
Tabela 6 — Projeção de economia no âmbito do CMS, considerando-se o 3º RCG.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Formas de organização de compra conjunta	24
Figura 2 — Incidência de síndrome cólica em equinos	29
Figura 3 — Ração 1º RCG	33
Figura 4 — Ração 2º RCG	33
Figura 5 — Ração 3º RCG e AMAN	34
Figura 6 — Ração ESA	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Formas de organização de compra conjunta	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
Ba Adm Ap	Base de Administração e Apoio
CMA	Comando Militares de Área
EB	Exército Brasileiro
ESA	Escola de Sargentos das Armas
G Cmdo Adm	Grandes Comandos Administrativos
GCALC e Contratos	Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações
GU	Grandes Unidades
OM	Organização Militar
PCA	Plano de Contratação Anual
RCG	Regimento de Cavalaria de Guarda
SALC	Seção de Aquisições, Licitações e Contratos
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SGLRV	Seção de Gestão Logística de Remonta e Veterinária
SRP	Sistema de Registro de Preços
UG	Unidades Gestoras
UGG	Unidade Gestora Gerenciadora
UGP	Unidade Gestora Participante

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
2	METODOLOGIA	18
3	AS LICITAÇÕES NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
3.1	A LEI Nº14133, DE 21 DE ABRIL DE 2021	19
3.1.1	Princípios Constitucionais	20
3.2	A CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS	20
4	OS GCALC	26
5	AS PARTICULARIDADES DO TRATO INTESTINAL DOS EQUINOS, A DISTRIBUIÇÃO DOS ANIMAIS NO EB E A AQUISIÇÃO DE FORRAGEM NA FORÇA TERRESTRE	29
5.1	AS PARTICULARIDADES DO TRATO INTESTINAL DOS EQUINOS ...	29
5.2	DISTRIBUIÇÃO DOS EQUINOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO	30
5.3	A AQUISIÇÃO DE FORRAGEM NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO	31
6	RESULTADO E DISCUSSÃO	35
7	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

As aquisições públicas são o meio pelo qual as entidades de governo procedem a compra de bens, materiais e serviços para atender às demandas geradas para o funcionamento de suas atividades. No entanto, diferente do cidadão comum, que adquire seus bens conforme sua própria vontade, baseando-se em parâmetros aleatórios, a Administração Pública possui um conjunto de normas impostas ao agente público para realizar as aquisições. A esse conjunto de normas dá-se o nome de Licitação.

Segundo a Lei Número 14.133, que trata sobre Licitações e Contratos Administrativos, a Administração Pública corresponde à administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e as fundações por ele instituídas ou mantidas (BRASIL, 2021).

No que se refere à administração pública, a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo Nr 37, prevê que a administração pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse sentido, o Exército Brasileiro, por intermédio da Portaria Nr 01, da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), de 27 de janeiro de 2014, normatizou a utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP) como uma ferramenta de aprimoramento das aquisições no âmbito do EB.

A centralização de compras públicas é um modo de organização e gestão adotado pelos governos para enfrentar os desafios da função administrativa de compras, cuja relevância nos cenários de implementação de políticas públicas tem crescido com a busca pelo aprimoramento da governança nas máquinas estatais (SANTOS, 2019).

As aquisições centralizadas para atender a um grupo de Organizações Militares (OM) possuem duas formas de execução, que estão sendo adotadas em diferentes Comandos Militares de Área (C Mil A). Ambas estão implementadas em Grandes Comandos Administrativos (G Cmdo Adm) e Grandes Unidades (GU) e a que mais se destaca é a ativação de uma Base de Administração e Apoio (Ba Adm Ap), a qual realiza a aquisição e/ou contratação centralizada de todos os bens e

serviços necessários para as Organizações Militares Diretamente Subordinadas ou Vinculadas (OMDS/Vinc) àquele G Cmdo. A outra maneira é o Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC), que distribui as responsabilidades de contratações de serviços e de aquisições de materiais de consumo e permanente pelas OM que possuem afinidade com o grupo (PASINI, 2020).

Nesse escopo, o Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (GCALC) é um grupo de Unidades Gestoras (UG) do Comando do Exército, constituído 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 (BRASIL, 2021).

Com o intuito de seguir na busca pelo melhoramento dos processos administrativos e com vistas à normatizar a centralização no âmbito da Força Terrestre, a SEF estabeleceu, por meio da Portaria Nr 144, de 19 de Julho de 2021, as Normas para a Organização e o Funcionamento dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns.

No que tange ao efetivo cavalariço da Força Terrestre, o Boletim do Exército Nr 10, de 10 de março de 2023, publicou a Portaria Nr 973, do Estado-Maior do Exército, de 13 de fevereiro de 2023, e estabeleceu o efetivo de equinos do Exército Brasileiro, para o ano de 2023, por Região Militar, perfazendo um total de cerca de 1900 animais.

Ainda nesse viés, a Diretoria de Abastecimento do Exército, órgão responsável pelo controle e gestão dos semoventes no âmbito da Força Terrestre, publica anualmente o regime alimentar dos equinos. No Aditamento Nr 022, de 30 de dezembro de 2022, da Diretoria de Abastecimento, fez constar a quantidade de forragem que deve ser fornecida para os equinos no ano de 2023.

Atualmente, a aquisição de forragem para o plantel de animais previstos pela Diretoria de Abastecimento ocorre, em grande parte, de forma descentralizada pelas Unidades Gestoras com autonomia administrativa, refletindo em diferentes padrões de alimento, bem como diversos valores pagos pelo insumo adquirido.

1.1 PROBLEMA

É vantajoso realizar a aquisição de forragem para o plantel de equinos do Exército Brasileiro de forma centralizada, com vistas a uma maior padronização do concentrado e que gere economia para a Administração Pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo Geral**

Analisar possíveis benefícios ou vantagens com a centralização da aquisição de forragem para o plantel de equinos do EB.

1.2.2 **Objetivos Específicos**

Com a finalidade de produzir uma proposta vantajosa para a administração pública para a aquisição de forragem para o plantel de equinos do Exército Brasileiro de forma centralizada, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- a. Apresentar as licitações no âmbito da Administração Pública;
- b. Apresentar os Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC);
- c. Apresentar as particularidades do trato intestinal dos equinos;
- d. Apresentar a distribuição dos animais no EB e a aquisição de forragem para o plantel previsto;
- e. Comparar o atual gasto com uma proposta de centralização de aquisição de ração.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Com o intuito de atender os objetivos propostos, a presente pesquisa foi delimitada pela aquisição de concentrado (ração) para plantel de equinos do Exército Brasileiro. Como limite temporal foi estipulado o biênio 2022-2023, buscando-se os valores pagos em processos licitatórios neste espaço de tempo.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O referido estudo tem sua devida importância pelo fato de que atualmente a aquisição de forragem para os equinos do Exército Brasileiro é feita de forma descentralizada, gerando diferentes valores pagos pelas Unidades Gestoras, bem como variados fornecedores de concentrado, o que reflete em problemas de ordem logística e veterinária.

Dessa feita, essa pesquisa poderá servir de subsídio para trabalhos futuros como fonte de consulta e de parâmetros a serem comparados, levando-se em conta a possível economia gerada pela aquisição centralizada.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa procurou fazer uma abordagem quantitativa sobre os resultados obtidos com os valores pagos por uma amostra de Unidades Gestoras (UG) detentoras de relevante parcela do efetivo de animais do EB que fazem a aquisição de forragem para os equinos. Quanto à natureza da pesquisa foi do tipo aplicada, pois visa gerar conhecimentos para possível aplicação na aquisição de alimentação para os equinos do EB.

Quanto ao objetivo, este trabalho foi de caráter exploratório, pois realizou uma análise qualitativa dos valores gastos com a aquisição de ração pela amostra de UG selecionadas. Por fim, quanto aos procedimentos de pesquisa, o trabalho foi realizado com base em bibliografias e trabalhos acadêmicos que versam sobre aquisições públicas, que embasaram uma possível aquisição centralizada de forragem para o plantel de equinos do EB.

Este estudo realizou o levantamento de dados por meio de pesquisa em documentos internos produzidos pelo Exército Brasileiro, como o Boletim do Exército Nr 10, de 10 de março de 2023, que publicou a Portaria Nr 973, do Estado-Maior do Exército, de 13 de fevereiro de 2023, que fixou o efetivo cavalari previsto para 2023, e pela Diretoria de Abastecimento, como o Aditamento Nr 022, de 30 de dezembro de 2022, onde ficou previsto a quantidade de forragem que deve ser fornecida para os equinos no corrente ano. Os valores pagos por cada UG foram obtidos por consultas feitas ao sítio eletrônico das Compras Governamentais, onde ficam publicados os processos licitatórios realizados pelos diversos entes públicos.

O tratamento dos dados foi feito por meio da comparação entre os valores pagos pelas Unidades Gestoras que realizaram a aquisição de forragem entre os anos de 2022 e 2023. Dessa forma, pôde ser projetada uma possível economia gerada pela aquisição centralizada.

O método foi limitado pelas pesquisas referentes ao valor pago pelos 3 Regimentos de Cavalaria de Guarda do EB, Academia Militar das Agulhas Negras, Escola de Sargentos das Armas e Coudelaria de Rincão, UG que adquirem ração para equinos. Como limite temporal foram estipulados os anos de 2022 e 2023 para os processos licitatórios realizados.

3 AS LICITAÇÕES NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Licitação é o processo por meio do qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações. Em outras palavras, licitação é a forma como a Administração Pública pode comprar e vender.” (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2023).

Os processos licitatórios têm como principais objetivos selecionar proposta mais vantajosa para a Administração Pública, garantir igualdade de condições a todos que tenham interesse em participar da licitação e colaborar para o desenvolvimento nacional.

Neste contexto, a Lei Nº 14.133 é um dos principais dispostos legais que norteiam as aquisições no âmbito da administração pública, estabelecendo normas e diretrizes para os processos licitatórios.

3.1 A LEI Nº14133, DE 21 DE ABRIL DE 2021

No que tange às aquisições públicas, é a Lei Nº 14.133, de 21 de abril de 2021, que vem substituindo a Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, dispositivo até então vigente.

A principal mudança implementada pela lei consiste nas modalidades de licitação. Conforme a nova legislação, são as seguintes categorias previstas:

- Pregão: mais comumente encontrada, é considerada uma modalidade obrigatória para a contratação de serviços e bens comuns, com exceção aos serviços de engenharia;
- Concorrência: Aplicável às contratações de bens e serviços especiais e obras e serviços comuns ou especiais de engenharia;
- Concurso: Continuará servindo para a contratação de serviço técnico, científico ou artístico;
- Leilão: Será aplicável para alienação de bens ou imóveis.
- Diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos.

Assim, pode-se notar que, dentre as principais alterações, destacam-se a extinção das modalidades de tomada de preços e convite, previstos anteriormente na Lei Nº 8.666.

Todos os processos licitatórios são submetidos a alguns princípios constitucionais que visam atender o interesse público.

3.1.1 Princípios Constitucionais

A Administração Pública e os processos licitatórios são conduzidos pelos princípios constitucionais, que embasam o processo e lhe garantem a legitimidade jurídica, comprovando a ordem pública e refletindo a eficácia e a eficiência dos gastos públicos.

O Art 5º da Lei 14.133 assinala que, na aplicação do disposto legal serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável.

O correto emprego dos supramencionados princípios concede ao gestor público a conformidade dos seus atos frente a legislação vigente, protegendo-o de erros, de modo que a sua vontade pessoal não venha a frente do bem público. A não observância de qualquer um desses princípios pode demonstrar um vício e poderá invalidar o processo licitatório.

Com a otimização dos processos licitatórios realizados pelas entidades públicas, e com foco principal nos princípios constitucionais que regem a Lei de Licitações e Contratos, a centralização de compras vem surgindo como uma eficiente ferramenta implementada para o melhor emprego de recursos e pessoas.

3.2 A CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

A centralização das compras governamentais pode fazer parte das estratégias de suporte à implementação de políticas e programas governamentais,

organizando o poder de compra do Estado e viabilizando o apoio às operações finalísticas da máquina pública. A centralização possibilita a aglutinação de profissionais especializados em planejamento de compras em grande volume, responsáveis por conduzir um processo transparente e captador de economias de escala (FIUZA; BARBOSA; ARANTES, 2015).

Entre as vantagens, destacam-se: redução de preços pela economia de escala; otimização da força de trabalho e das gerências pela redução de atividades administrativas; especialização técnica das equipes envolvidas; potencial redução de estoques; extinção da competição entre as organizações pelos mesmos produtos escassos; gestão de informações; gestão de fornecedores; gestão da qualidade; melhor ambiente para adoção de políticas setoriais como desenvolvimento industrial local; gestão de estoques em uma ótica centralizada; racionalidade no controle e na prestação de contas do processo de compras, que passam a ser concentrados (SIMPSON, 1954; THAI, 2009).

Por outro lado, desafios importantes nesse processo podem ser listados: 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; divergência de prioridades entre unidade central e unidades locais (SCHOTANUS; TELGEN, 2007; THAI, 2009; SIMPSON, 1954).

Algumas possíveis desvantagens desse modelo, como distanciamento da realidade local e a restrição do acesso das empresas menores, tendem a ser minimizadas pelos ganhos expressivos obtidos pela maior escala, redução dos riscos de corrupção, incorporação de tecnologia da informação para reduzir necessidades de deslocamento físico durante as negociações e desenvolvimento e qualificação dos compradores (FIUZA, 2015).

Em relação ao distanciamento da realidade local, algumas implicações possíveis devem ser destacadas, como a geração de um excesso de padronização das especificações técnicas dos itens a serem adquiridos, sacrificando a qualidade do produto ou levando os usuários a alterarem seus processos de trabalho para se adaptarem ao insumo fornecido centralmente (SIMPSON, 1954).

Dessa forma, a adoção de um modelo de compras centralizadas implica na realização de um trabalho colaborativo entre os participantes. Para tanto, um modelo

de compras conjuntas, ainda que híbrido, requer compromisso político e posicionamento estratégico; diagnóstico efetivo de legislação disponível, de necessidades das organizações participantes e de características das compras abordadas; identificação do efeito das práticas de centralização nas despesas das entidades e de sua capacidade de pagamento; definição de modelos de operação e estratégias de implementação; mobilização de força de trabalho; e modelo de comunicação eficiente (MONTEIRO, 2010).

A relevância da gestão de informações e da comunicação costuma ser destacada como alavanca para potencializar os ganhos das estratégias de compras centralizadas, especialmente com apoio e incorporação de tecnologia da informação nos processos de trabalho. Desse modo, as organizações participantes de uma cadeia de compras centralizadas devem desenvolver capacidades e maturidades nessa gestão para garantir o usufruto dos benefícios desse modelo (HUBER; SWEENEY; SMYTH, 2004).

As experiências mundiais em centralização de compras indicam um início dos trabalhos com uma quantidade pequena de categorias de compras e de organizações participantes, com expansão gradual após a constatação de experiências bem-sucedidas. Com a redução gradativa dos custos de transação sobre as informações afetas ao processo de centralização, principalmente com apoio das ferramentas de governo eletrônico, a tendência evolutiva desse trabalho é ampliar as economias de escala, as trocas de conhecimento e o alcance do ambiente colaborativo construído (WALKER et al, 2007).

Assim, uma tipologia interessante sobre a forma de organização para conduzir compras conjuntas pode ser exposta pelo seu caráter ilustrativo sobre os diversos modelos possíveis (SCHOTANUS; TELGEN, 2007) no Quadro 1:

Quadro 1 — Formas de organização de compra conjunta

Formas de Organização	Características
Carona Simples	<ul style="list-style-type: none"> - informalidade e simplicidade - organização maior conduz sua compra e organizações menores participam como caronas, sem manobra para debater especificações - organizações caronas se beneficiam da redução de preços e de custos de

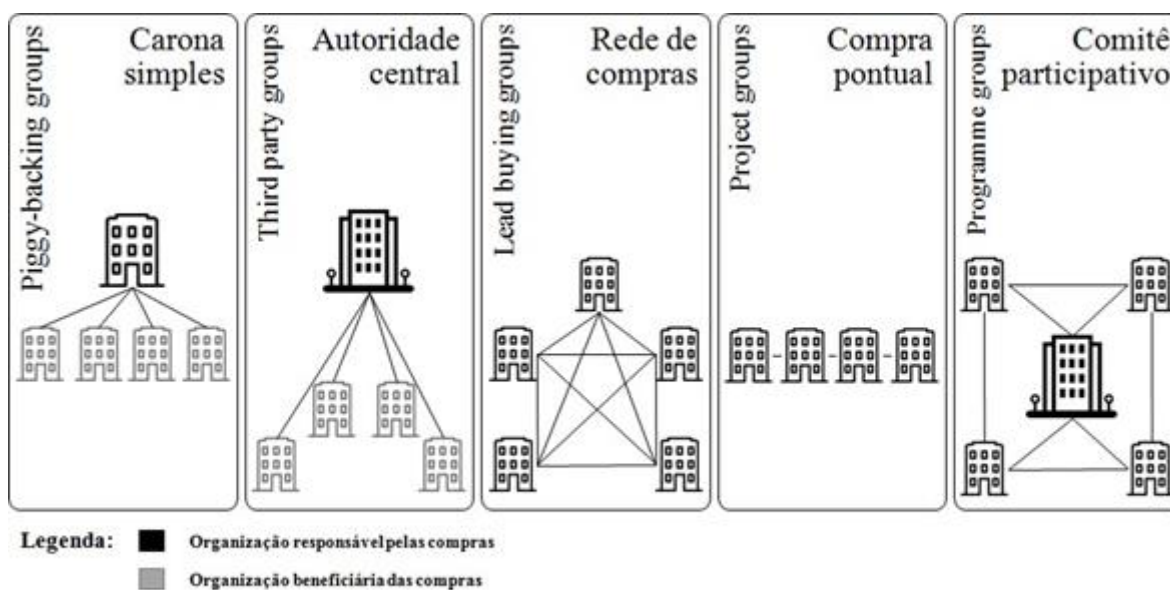
Formas de Organização	Características
	<p>transação</p> <ul style="list-style-type: none"> - não há contato entre as organizações caronas - não há incentivos para a organização condutora - analogia: carona
Autoridade central	<ul style="list-style-type: none"> - modelo de carona conduzido por ente externo, não participante da compra - geralmente conduzido por uma autoridade central dedicada e com expertise - organizações podem contratar um ente externo para essa finalidade - organizações caronas possuem pouca governabilidade sobre o processo de compras, a especificação dos itens a serem adquiridos e a escolha dos fornecedores - não há contato entre as organizações caronas - analogia: ônibus
Rede de compras	<ul style="list-style-type: none"> - divisão do trabalho entre as organizações participantes - os itens são adquiridos pelas organizações mais adaptadas em função de sua expertise, seus recursos ou seu volume de compras - especialização das organizações em alguns itens - espaços para discussão e alinhamento são necessários - atratividade depende de continuidade do modelo - todos os membros precisam se especializar - tende a funcionar em contextos similares (geográficos, de mercado etc) - analogia: revezamento
Compra pontual	<ul style="list-style-type: none"> - compra conjunta pontual em um projeto compartilhado pelas organizações - compartilhamento de problemas, soluções, riscos e conhecimento - encontros regulares - estruturação simplificada - problemas de ação coletiva devem ser mitigados porque não há previsão de interação futura, reduzindo os incentivos à cooperação - grupo é encerrado ao final do projeto, mas pode migrar para uma rede de compras ou para um comitê participativo - analogia: comboio
Comitê participativo	<ul style="list-style-type: none"> - cooperação intensa pela constituição de um comitê diretivo para debater os projetos de compra conjunta - geralmente uma autoridade central externa conduz algumas atividades - forte interação entre as organizações, que participam das definições de

Formas de Organização	Características
	<p>especificações e de escolha dos fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - projetos de compra conjunta conduzidos por um membro do comitê com apoio de representantes das organizações participantes - compartilhamento de atividades entre os membros - foco na aprendizagem e na redução dos custos de transação - mais complexo do que a rede de compras, maior interação do que a autoridade central - requer igualdade na distribuição de ganhos, de custos e de carga de trabalho - intensificação dos trabalhos demanda transparência, confiança e compromisso - analogia: equipe de corrida de carros

Fonte: Santos (2019).

A compreensão sobre essa tipologia pode ser ampliada com a Figura 1, uma visualização gráfica elaborada com base no referencial teórico citado:

Figura 1 — Formas de organização de compra conjunta



Fonte: Santos (2019).

Neste contexto de otimização dos processos licitatórios no âmbito da administração pública, o Exército Brasileiro buscou tornar seus procedimentos de compras mais adequados à realidade atual no contexto nacional. Nesse sentido, em 2014 foram lançadas as bases para a constituição de Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) como uma grande oportunidade de melhoria para a gestão na Força Terrestre.

4 OS GCALC

O Exército Brasileiro vem buscando constantemente a otimização de seus processos, visando minimizar os encargos administrativos por parte das Unidades. Dessa forma, o EB incluiu em seu Planejamento Estratégico a ação de “Implantação de Racionalização Administrativa”. Para atingir esse objetivo, a solução passa por concentrar os processos em algumas Unidades Gestoras (UG).

Nesse sentido, o Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) trata-se de uma reunião de UG, normalmente por proximidade, que sob a coordenação de um dirigente, normalmente o maior escalão em presença, somam esforços, fracionando processos auditórios de bens e serviços comuns entre os participantes, reduzindo assim, os encargos individuais (MELO, 2021).

A Secretaria de Economia e Finanças (SEF), por intermédio da Portaria nº 001/14 - SEF, de 27 de janeiro de 2014, buscou normatizar as aquisições segundo o modelo Sistema de Registro de Preço (SRP) e assim, estabeleceu as diretrizes bases para consecução dos GCALC. Este instrumento, pelas diversas vantagens que apresenta e por alguns resultados apresentados, tem se mostrado uma excepcional ferramenta de racionalização e economicidade dos gastos públicos, como também indutor de celeridade dos diversos processos.

No ano de 2021, o EB publicou as Normas para a Organização e o Funcionamento dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos de Bens e Serviços Comuns (EB90-N-08.007), com a finalidade de regular a organização e o funcionamento dos GCALC. Segundo o seu Art 4º, “nas guarnições com mais de uma Unidade Gestora (UG) deverá ser estabelecido, pelo menos, um GCALC”.

Segundo o Caderno de Orientação aos Agentes da Administração, da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), de 2022, a adoção dos GCALC tem por objetivos:

- 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;
- Diminuir o quantitativo de licitações realizadas e racionalizar os meios em pessoal, material e serviços, visando diminuição dos encargos das UG.

Ainda segundo o Caderno de Orientação aos Agentes Administrativos, algumas diretrizes devem ser empregadas para que os resultados sejam realmente efetivos: a especialização das atividades por meio da capacitação do pessoal envolvido; a padronização dos procedimentos, uma vez que as atividades conhecidas por todos diminuem o tempo gasto com a adequação a novas rotinas; foco nos resultados obtidos, onde todas as atividades devem prever resultados mensuráveis, para que possa ser verificada a efetividade dos trabalhos; diminuição do número de processos e pessoal, fruto de um resultado natural da centralização.

Quanto à composição das Organizações Militares aos GCALC, estas podem ser classificadas como: Unidade Gestora Gerenciadora (UGG) – OM com autonomia administrativa plena responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços; Unidade Gestora Participante (UGP) – OM com autonomia administrativa plena que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços (SRP).

No que tange ao funcionamento dos Grupos, a aquisição de bens e contratação de serviços comuns serão realizados por meio do SRP, as demandas das UG devem basear-se no histórico de aquisições da Organização Militar e alinhadas ao seu respectivo Plano de Contratação Anual (PCA). Cada UG participante designa um Oficial de Ligação para participar das atividades, onde o comandante da guarnição é o coordenador geral dos trabalhos. Reuniões periódicas com seus membros devem ser realizadas para verificar o andamento dos trabalhos, bem como oportunidades de melhoria.

Cada UGG é responsável por conduzir o processo licitatório do material ou serviço que lhe couber, concentrando as próprias necessidades com as demandas das demais UGP. Dessa forma, normalmente, o volume de materiais a serem adquiridos tornam-se bem diversificados e as quantidades bem elevadas, o que deixa o certame trabalhoso e complexo, porém favorece a redução dos preços.

O nível de dificuldade para realização dos certames tende a reduzir, à medida que as UGG se especializam na montagem dos processos e adquirem o histórico de consumo das demais UGP, tornando os processos mais ágeis e eficientes.

5 AS PARTICULARIDADES DO TRATO INTESTINAL DOS EQUINOS, A DISTRIBUIÇÃO DOS ANIMAIS NO EB E A AQUISIÇÃO DE FORRAGEM NA FORÇA TERRESTRE

5.1 AS PARTICULARIDADES DO TRATO INTESTINAL DOS EQUINOS

Para que um equino desenvolva a sua capacidade de trabalho, deve ser fornecida alimentação balanceada, composta por concentrado (ração), capim, feno ou alfafa, o que chamamos de volumoso, vitaminas e sais minerais. Esse conjunto de alimentação fornecida é chamada de forragem.

Cabe ressaltar que o trato intestinal dos equinos é bastante sensível. Um dos principais motivos de óbitos no plantel do EB é a síndrome cólica. Por conta de seu complexo sistema, quando algum fator gera problema na digestão, o cavalo é incapaz de vomitar. Dessa forma inicia-se a síndrome cólica, que em estágios agudos, pode levar à ruptura do estômago ou intestino em questão de horas.

Figura 2 — Incidência de síndrome cólica em equinos



Fonte: <https://www.revistahorse.com.br/imprensa/nos-matamos-cavalos-infelizmente-sim/20200211-152957-q118>. Acesso em: 06 Mar 2023).

Nesse sentido, como ilustrado na figura 2, existem diversos motivos que cooperam para a incidência de síndrome cólica nos equinos. Cabe aos responsáveis

pelos animais a implementação de medidas e boas práticas no sentido de mitigar os problemas advindos de um manejo incorreto.

Dentre as causas apresentadas, a alteração brusca na dieta alimentar é um dos fatores que motiva a incidência da citada síndrome. Para que haja uma boa transição de um concentrado para outro, a adaptação deve ocorrer de forma bastante gradativa, de maneira que o cavalo seja capaz de absorver o novo alimento.

A SGLRV estabelece os efetivos do plantel de animais no âmbito do EB, bem como todos os aspectos referentes à sua alimentação, o que inclui os níveis nutricionais de cada tipo de ração que devem fazer parte de sua composição.

Embora os níveis de garantia assegurados pelo fabricante sejam os mesmos, a fonte de determinado nutriente pode ser outra, como podemos observar na proteína, que pode ser proveniente de soja ou milho, por exemplo.

5.2 DISTRIBUIÇÃO DOS EQUINOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A Diretoria de Abastecimento (D Abst) do Exército Brasileiro, por meio da Seção de Gestão Logística de Remonta e Veterinária (SGLRV) é o órgão responsável pela fixação dos efetivos de equinos distribuídos no âmbito do Exército Brasileiro.

Atualmente o Exército Brasileiro dispõe de um plantel de cerca de 1800 equinos, distribuídos em 46 Organizações Militares (OM). Os maiores efetivos de equinos estão estabelecidos nos Regimentos de Cavalaria de Guarda, na Escola de Equitação do Exército, na Academia Militar das Agulhas Negras, na Escola de Sargentos das Armas e na Coudelaria de Rincão. (DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DO EXÉRCITO, 2023). A distribuição é feita conforme tabela abaixo:

Tabela 1 — Distribuição de equinos no EB em 2023

Região Militar	Efetivo equino
1 ^a	475
2 ^a	12
3 ^a	655

Região Militar	Efetivo equino
4 ^a	105
5 ^a	20
7 ^a	12
9 ^a	102
11 ^a	306
SGLRV	195
Total	1882

Fonte: Diretoria de Abastecimento (2023).

No Comando Militar do Planalto (CMP) encontra-se o 1º Regimento de Cavalaria de Guardas (Brasília-DF), com um efetivo de aproximadamente 273 equinos.

Já no Comando Militar do Leste (CML) estão situados, na guarnição do Rio de Janeiro, o 2º Regimento de Cavalaria de Guarda e a Escola de Equitação do Exército, com plantel de 162 e de 80, respectivamente, a Academia Militar das Agulhas Negras, situada em Resende-RJ, com 184 equinos, e a Escola de Sargentos das Armas, localizada em Três Corações-MG, que tem plantel de 75 animais.

No Comando Militar do Sul (CMS), localizam-se o 3º Regimento de Cavalaria de Guarda, na cidade de Porto Alegre - RS, onde estão alojados por volta de 170 equinos e a Coudelaria de Rincão, instalada em São Borja - RS, com 262 equinos.

Nos três Comandos Militares de Área citados encontram-se por volta de 75% dos cavalos do Exército Brasileiro.

5.3 A AQUISIÇÃO DE FORRAGEM NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Para fins de raciocínio com as quantidades, cada equino deve receber cerca de 2% de seu peso vivo por dia de forragem, sendo 1% de concentrado e 1% de volumoso. Considerando-se que os cavalos do EB têm por volta de 450 kg, chegamos à conclusão de que temos que fornecer 4,5 kg de ração e 4,5 kg de feno, capim ou alfafa. Como delimitação, o presente trabalho será limitado à aquisição de concentrado (ração).

Conforme o Aditamento Nr 022 – D Abst, de 30 de dezembro de 2022, para o ano de 2023, ficou estabelecido que, em média, cada animal do EB recerá receber 4 Kg de concentrado diariamente.

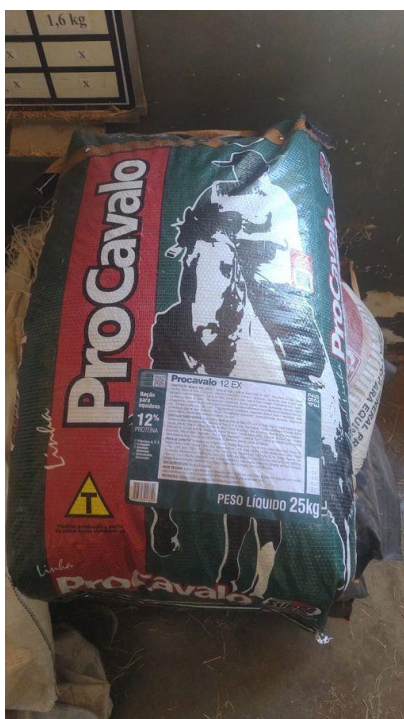
Como visto acima, o CMP, CML e CMS englobam cerca de três quartos do efetivo de cavalos da Força Terrestre. Por meio de consulta realizada no sítio eletrônico de compras governamentais foi obtida uma amostragem da aquisição de ração, contemplando processos licitatórios com atas vigentes.

Tabela 2 — Aquisição de ração para equinos no EB em 2023

Comando Militar de Área	UG	Nome	Pregão	Fabricante	Preço por Kg R\$)
CMP	160052	1º RCG	11/2022	Procavalo	3,71
CMS	160388	3º RCG	102/2022	Puro Trato	2,75
CMS	160514	Coudelaria de Rincão	01/2023	Puro Trato	2,35
CML	160270	2º RCG	01/2023	Master	2,65
CML	160249	AMAN	14/2022	Puro Trato	3,45
CML	160129	ESA	44/2022	Piracema	2,30

Fonte: O autor, a partir de consulta ao sítio eletrônico www.comprasnet.gov.br, acesso em 08 Ago 2023.

Figura 3 — Ração 1º RCG



Fonte: O autor (2023).

Figura 4 — Ração 2º RCG



Fonte: O autor (2023).

Figura 5 — Ração 3º RCG e AMAN



Fonte: O autor (2023).

Figura 6 — Ração ESA



Fonte: O autor (2023).

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

Com o intuito de limitar o universo de pesquisa, foi levado em consideração os valores obtidos por meio dos processos licitatórios executados pelos Regimentos de Cavalaria de Guarda do Exército Brasileiro, pela Academia Militar das Agulhas Negras, pela Escola de Sargentos das Armas e pela Coudelaria de Rincão. Um dado que chama a atenção é que cada Organização Militar (OM), com autonomia administrativa, possui em sua estrutura uma Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), que é a responsável por conduzir os processos licitatórios no interior da Unidade. Cabe a ela realizar, dentre outras atividades, a aquisição de bens e serviços que atendam à demanda de sua OM.

Atualmente, como mencionado anteriormente, o Exército Brasileiro (EB) conta com um plantel de aproximadamente 1900 equinos, o que demanda uma grande quantidade de concentrado. Levando-se em consideração que cada equino consome 4 kg por dia, chega-se a 7600 kg diários de ração consumidos em todas as OM detentoras de equinos no EB. Em sua maioria, as Organizações Militares fazem sua aquisição de forma individual, o que acaba gerando diferença nos valores pagos, bem como de tipos diferentes de ração.

Conforme já mencionado acima, o trato intestinal dos equinos é bastante sensível, sendo a síndrome cólica um dos principais motivos de óbito no plantel do EB, cenário onde possíveis falhas no manejo dos animais figuram entre elementos iniciadores de tal enfermidade.

Nesse sentido, a troca do tipo de ração é um dos fatores que motiva a incidência da citada síndrome. Para que haja uma boa transição de um concentrado para outro, a adaptação deve ocorrer de forma bastante gradativa, de maneira que o cavalo seja capaz de absorver o novo alimento.

Como resultado do que foi apresentado, chegamos aos seguintes valores aproximados pagos pelas UG mencionadas

Tabela 3 — Custo anual com a aquisição de ração

UG	Quantidade de equinos	Kg diários de ração	Preço por Kg (R\$)	Custo diário (R\$)	Custo Anual (R\$) (diário x 365)
1º	273	4	3,71	4.051,32	1.478.731,80

UG	Quantidade de equinos	Kg diários de ração	Preço por Kg (R\$)	Custo diário (R\$)	Custo Anual (R\$) (diário x 365)
RCG					
3º	170	4	2,75	1.870,00	682.550,00
RCG					
2º	162	4	2,65	1.717,20	626.778,00
RCG					
AMAN	184	4	3,45	2.539,20	926.808,00
ESA	75	4	2,30	690,00	251.850,00
Total	864	x	x	x	3.966.717,80

Fonte: O autor (2023).

Na tabela acima não foi levado em consideração o gasto com a Coudelaria de Rincão, uma vez que seu plantel segue um regime de estabulagem diferenciado, onde grande parte do efetivo equino não permanece confinado em cocheiras, passando grande parte de seu tempo em regime de soltura em pastagens.

Se considerarmos a mesma amostra de equinos, aplicando-se o menor valor praticado dentre as UG selecionadas e realizando uma comparação com o valor gasto atualmente, chega-se ao seguinte resultado:

Tabela 4 — Projeção de economia no universo selecionado

Situação	Quantidade de equinos	Kg diários de ração	Preço por Kg (R\$)	Custo Anual (R\$) (diário x 365)
Atual	864	x	x	3.966.717,80
Projeção	864	4	2,30	2.901.312,00
Economia	x	x	x	1.065.405,80

Fonte: O autor (2023).

Trazendo para uma possível aquisição de forma regionalizada, considerando as OM do CML dentre as UG supracitadas, chega-se aos seguintes valores:

Tabela 5 — Projeção de economia no âmbito do CML

Situação	Quantidade de Equinos	Preço por Kg (R\$)	Custo Anual (R\$) (soma do custo anual de cada UG)
Atual	421	x	1.805.436,00
Projeção	421	2,30	1.413.718,00
Economia	x	x	391.718,00

Fonte: O autor (2023).

Desta forma, nota-se que na amostragem realizada, pode-se projetar uma possível economia de cerca de R\$ 1.000.000,00 ao ano por ocasião da aquisição de ração para o plantel de equinos da UG estudadas. Trazendo para uma situação regional no CML, aplicando o mesmo raciocínio anterior, chega-se a uma economia de aproximadamente R\$ 390.000,00.

O mesmo raciocínio de aquisição de forma regionalizada pode ser aplicado ao Comando Militar do Sul. Embora a Coudelaria de Rincão tenha regime de confinamento diferenciado, a mesma realiza compra de ração tal qual o 3º RCG, com preços diferentes para o mesmo fabricante. Fazendo-se um cálculo comparativo entre o valor pago atualmente pelo 3º RCG e aplicando uma situação hipotética valendo-se do valor pago pela Coudelaria, observa-se o seguinte:

Tabela 6 — Projeção de economia no âmbito do CMS, considerando-se o 3º RCG

Situação	Quantidade de equinos	Preço por Kg (R\$)	Custo anual (R\$)
Atual	170	2,75	682.550,00
Projeção	170	2.35	583.270,00
Economia	x	0,40	99.280,00

Fonte: O autor (2023).

Assim, percebe-se que uma maior economia pode ser alcançada caso as aquisições sejam feitas de forma centralizada. Tendo em vista as dimensões continentais do território brasileiro, uma aquisição única para todas as OM da Força Terrestre detentoras de plantel de equinos em seus efetivos certamente ficaria bastante dificultada. O principal óbice para este tipo de compra deve-se ao fato de o

modal rodoviário ser o mais utilizado para o fluxo de cargas no País. Por exemplo, a distância entre a Coudelaria de Rincão, situada em São Borja – RS e o 1º Regimento de Cavalaria de Guarda, por estradas, é de aproximadamente de 2100 km, o que aumentaria muito o custo agregado ao produto transportado

7 CONCLUSÃO

O escopo principal do presente trabalho foi apresentar uma proposta para a aquisição centralizada de forragem para o plantel de equinos do Exército Brasileiro, com foco na maior padronização do concentrado e economia para a Administração Pública.

Foi observado que os preços praticados são diferentes nas diversas licitações, refletindo em fabricantes dessemelhantes do concentrado, que, embora sigam as especificações técnicas previstas nos editais, geram diferentes tipos de ração para os animais.

Da análise do que foi apresentado, e considerando-se o a comparação entre os valores pagos atualmente pelos Regimentos de Cavalaria de Guarda, pela Academia Militar da Agulhas Negras, pela Escola de Sargentos das Armas e pela Coudelaria de Rincão, e uma projeção de custo levando-se em consideração menor valor pago dentre estas UG, chegou-se a uma possível economia de cerca de R\$ 1.000.000,00 ao ano somente no universo destas seis OM.

O mesmo raciocínio foi aplicado levando-se em consideração a proximidade geográfica, tomando o CML como exemplo. A economia gerada caso o menor preço de compra de ração dentre o 2º Regimento de Cavalaria de Guarda, Academia Militar das Agulhas Negras e Escola de Sargentos das Armas foi de cerca de R\$ 390.000,00.

De forma similar, uma compra centralizada no âmbito do CMS foi simulada de maneira a abarcar os dois maiores efetivos de equinos do sul do Brasil, levando-se em consideração os efetivos do 3º Regimento de Cavalaria de Guarda e da Coudelaria de Rincão. A economia projetada foi de cerca de R\$ 100.000,00.

Seguindo-se a tendência das aquisições centralizadas, se tal lógica for aplicada em todas OM da Força Terrestre detentoras de equinos a todo o plantel de equinos do Exército Brasileiro, poderia gerar uma economia ainda maior, além de diminuir a possibilidade da incidência de síndrome cólica nos animais, reduzindo o custo com medicamentos e o número de óbitos, tendo em vista da não ser mais necessária a adaptação de alimentação em caso de transferência de efetivo.

Demonstrou-se que a racionalização administrativa, por meio da implantação do GCALC nas mais diversas Guarnições do Exército Brasileiro, otimiza os

processos licitatórios, aumenta a disputa entre os fornecedores, reduz os valores das contratações, minimiza a necessidade de pessoal na atividade meio, melhora a qualidade dos materiais adquiridos e aumenta a transparência nos processos, atendendo ao proposto no Planejamento Estratégico do Exército e às demandas da sociedade.

Como apresentado, cerca de 75% do plantel de equinos do Exército Brasileiro (EB) está situado nos Comandos Militares do Planalto (CMP), Comando Militar do Leste (CML) e Comando Militar do Sul (CMS). Cada Comando Militar citado possui um Regimento de Cavalaria de Guarda (RCG), que possui autonomia administrativa, ou seja, que possui SALC dentre as suas repartições.

Assim sendo, fruto de sua autonomia administrativa, os RCG possuem capacidade de operar processos licitatórios em proveito das OM, ou mesmo das demais Unidades detentoras de plantel de equinos, podendo ser formados GCALC que atuem dentro dos Comandos Militares de Área. Dessa forma, uma proposta para a centralização da aquisição de forragem para o plantel de equinos do Exército Brasileiro seria a constituição de três GCALC, um em cada Regimento de Cavalaria de Guarda, situados em Brasília, no Rio de Janeiro e em Porto Alegre. Com isso, as compras tornariam-se regionalizadas, e com um maior volume de aquisição, o que pode impactar em uma maior economia no valor pago, já que, normalmente, quanto maior a quantidade adquirida, menor o preço pago.

Este estudo requer um maior aprofundamento no que se refere à verificação da exequibilidade de se estabelecer um GCALC nacional, com uma compra única para todo o plantel de equinos do EB, podendo ser situado em um local mais central, como por exemplo o Distrito Federal para ser o gestor deste processo licitatório. Há necessidade de verificar a capacidade de implementação de tal processo, uma vez que as dimensões continentais do território nacional impactam diretamente nos custos do transporte da mercadoria.

REFERÊNCIAS

BENGALY, Milbio Filipi Sindra et al. **Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: o caso da 9ª brigada de infantaria motorizada (Escola)**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro-RJ, 2019.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 5 de outubro de 1988. 41 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. **Normas para Licitações e Contratos para a Administração Pública**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria nº 001/14 - SEF, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP).

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria nº 144/21 - SEF, de 19 de julho de 2021**. Normatiza a organização dos GCALC e contratação de bens e serviços comuns.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração**. Disponível em www.sef.eb.mil.br/caderno-de-orientacoes/463-caderno-de-orientacoes.html

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Relatório Consolidado sobre GCALC - 2017**. Acesso em: 20 Jun 22.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Licitações e Contratos**. Portal da Transparência. Brasília, 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>. Acesso em: 4 ago. 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Normas para Controle de Equídeos no Exército Brasileiro** - Brasília, 2013.

EXÉRCITO BRASILEIRO - **Portaria Nr 047- Estado-Maior do Exército**. Brasília. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO - **Portaria Nr 973- Estado-Maior do Exército**. Brasília. 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO – **Aditamento Nr 022 – Diretoria de Abastecimento**. Brasília. 2022.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo**. 28 ed. p.298. Atlas 2014.

FIUZA, E.; BARBOSA, K.; ARANTES, R. Painel: desenho institucional em compras públicas. In: **Marcos regulatórios no Brasil**. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015.

HUBER, B.; SWEENEY, E.; SMYTH, A. Purchasing consortia and electronic markets: a procurement direction in integrated supply chain management. **Electronic Markets**. Berlim, 2004, v. 14, n. 4, p. 284-294.

MELO, Luciano Braga. **A viabilidade da efetivação de uma Central de Aquisições na Guarnição do Rio de Janeiro. 2021**. Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro-RJ, 2021.

MONTEIRO, T. A. **O contributo das Centrais de Compras para a gestão eficiente dos recursos públicos**. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia e Políticas Públicas) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2010.

NÓS matamos cavalos? Infelizmente, sim! 2020. Disponível em: <https://www.revistahorse.com.br/imprensa/nos-matamos-cavalos-infelizmente-sim/20200211-152957-q118>. Acesso em: 6 mar. 2023.

PASINI, PAULO CÉSAR. **A efetividade das aquisições centralizadas de TIC realizadas pelos GCALC e a gestão de riscos após a promulgação do Decreto 10.024, de 20 SET 19**. 36 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialidade em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2020.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Fases da licitação**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/fases-dalicitacao/36014>

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Licitações e Contratos**. Disponível em: <https://www.portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>

SANTOS, FELIPPE VILAÇA LOUREIRO. **Centralização das compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**. 2019. 257 p. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019

SCHOTANUS, F.; TELGEN, J. Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing. **Journal of Purchasing and Supply Managing**. Elsevier, 2007, n. 13, p. 53-68.

SIMPSON, J. Centralização de compras para o serviço público. In: **Cadernos de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1954.

WALKER, H.; ESSIG, M.; SCHOTANUS, F.; KIVISTÖ, T. Co-operative purchasing in the public sector. In: **Public procurement: international cases and commentary**. Londres: Routledge, 2007.