ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

ALINE FÁTIMA DI SAVOIA NASCIMENTO

ABORDAGEM SISTÊMICA DE PREGÃO POR REGISTRO DE PREÇOS, CONSIDERANDO A DIRETRIZ PARA REALIZAÇÃO DE LICITAÇÕES CENTRALIZADAS, ESTABELECIDA PELO COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR.

Rio de Janeiro
2020

ALINE FÁTIMA DI SAVOIA NASCIMENTO

ABORDAGEM SISTÊMICA DE PREGÃO POR REGISTRO DE PREÇOS, CONSIDERANDO A DIRETRIZ PARA REALIZAÇÃO DE LICITAÇÕES CENTRALIZADAS, ESTABELECIDA PELO COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialização em Ciências Militares

Orientador: Maj Rodrigo Santos Costa

Rio de Janeiro
2020

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo, Gustavo, por sempre confiar em mim, por toda sua dedicação, paciência e orientação, não somente durante a execução deste trabalho, mas como em todos os momentos da minha vida.

Aos meus filhos, Victor e Guilherme, por sempre me darem força para seguir.

Ao Exército de Caxias, pelas amizades e lições passadas desde aridez da caatinga pujança da terra bandeirante e da SELVA! Amazônica.

Aos meus chefes, pares e subordinados do Instituto Militar de Engenharia pela condução das atividades diárias, pelos momentos vivenciados e pelas lições aprendidas.

Ao meu orientador, Maj Rodrigo Santos Costa, pelas correções e orientações que nortearam o meu rumo e facilitaram a conclusão do trabalho.

LISTA DE ABREVIATURAS

1ºBG – 1º BATALHÃO DE GUARDA
1ºBPE – 1º BATALHÃO DE POLÍCIA DO EXÉRCITO
1ºDSup – 1º DEPÓSITO DE SUPRIMENTO DE MATERIAIS DO EXÉRCITO
1ª ICFEx – 1ª INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO
21º GAC – 21º GRUPAMENTO DE ARTILHARIA DE COMBATE
5ª CGO – 5º CENTRO DE GEOINFORMAÇÃO
AD/1 – ARTILHARIA DIVISIONÁRIA DA 1ª DIVISÃO DE EXÉRCITO
AGR – ARSENAL DE GUERRA DO RIO DE JANEIRO
ARP – ATA DE REGISTRO DE PREÇOS
BaAdmAp – BASE DE ADMINISTRAÇÃO E DE APOIO
BaApLogEx – BASE DE APOIO DE LOGÍSTICO DO EXÉRCITO
BIBLIEx – BIBLIOTECA DO EXERCITO
CAEx – CENTRO DE AVALIAÇÕES DO EXÉRCITO
CATMAT – CATÁLOGO DE MATERIAIS
CATSER – CATÁLOGO DE SERVIÇOS
CCFEx – CENTRO DE CAPACITAÇÃO FÍSICA DO EXERCITO
CJU/RJ – CONSULTORIA JURÍDICA DA UNIÃO NO RIO DE JANEIRO
ClOpEsp – CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS
CMDO – COMANDO
CML – COMANDO MILITAR DO LESTE
CMP – COMANDO MILITAR DO PLANALTO
CMRJ – COLÉGIO MILITAR DO RIO DE JANEIRO
COLOG – COMANDO LOGÍSTICO
CPOR – CENTRO DE PREPARAÇÃO DE OFICIAIS DA RESERVA
CRO – COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS
CTEx – CENTRO TECNOLÓGICO DO EXÉRCITO
DECEx – DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXERCITO
DF – DIRETORIA DE FABRICAÇÃO
DIEx – DESPACHO INTERNO DO EXÉRCITO
EB – EXÉRCITO BRASILEIRO
ECEME – ESCOLA DE COMANDO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ECT – ESTABELECIMENTO CENTRAL DE TRANSPORTE
EME – ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
EsSEx – ESCOLA DE SAÚDE DO EXÉRCITO

GCALC – GRUPO DE COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

IBEx – INSTITUTO BIOLÓGICO DO EXÉRCITO

IME – INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA

IRP – INTENÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS

HCE – HOSPITAL CENTRAL DO EXÉRCITO

LQFEx – LABORATÓRIO QUÍMICO E FARMACÊUTICO DO EXÉRCITO

MHEx/FC – MUSEU HISTÓRICO DO EXÉRCITO / FORTE DE COPACABANA

OCEx – ODONTOCLÍNICA CENTRAL DO EXÉRCITO

OD – ORDENADOR DE DESPESAS

OM – ORGANIZAÇÃO MILITAR

PMN – POLICLÍNICA MILITAR DE NITERÓI

PMPV – POLICLÍNICA MILITAR DA PRAIA VERMELHA

PMZS/RJ – PREFEITURA MILITAR DA ZONA SUL DO RIO DE JANEIRO

RM – REGIÃO MILITAR

SALC – SETOR DE AQUISIÇÕES LICITAÇÕES E CONTRATOS

SEF – SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

SIASG – SISTEMA INFORMATIZADO DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS

SICAF – SISTEMA DE CADASTRAMENTO UNIFICADO DE FORNECEDORES

SISG – SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE SERVIÇOS GERAIS

SRP – SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

UASG – UNIDADE ADMINISTRATIVA DE SERVIÇOS GERAIS

UG – UNIDADE GESTORA

UGG – UNIDADE GESTORA GERENCIADORA

UGP – UNIDADE GESTORA PARTICIPANTE

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar o pregão por sistema de registro de preços (SRP), considerando a diretriz para a realização de licitações centralizadas denominada GCALC, estabelecida pelo Comando da 1ª Região Militar**.** O estudo pretende integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, de forma a demonstrar a aplicação do SRP no GCALC do Comando da 1ªRM, considerando as vantagens e desvantagens desse sistema no funcionamento da SALC do IME e demais OM envolvidas, enquanto órgãos gerenciadores e participantes na ata de registro de preços (ARP), propiciando a sinergia entre as OM/UASG e a consequente eficácia e eficiência nas atividades de compras centralizadas. O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico e calcado em procedimentos metodológicos. Optou-se pela abordagem qualitativa, pois as informações coletadas têm como objetivo descrever o problema por meio de impressões, opiniões e quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, terá como modalidade o método descritivo. A pesquisa consistiu na busca e investigação, por meio de pesquisa documental em leis, decretos, normas internas (portarias e circulares), livros, artigos, monografias e relatórios, tanto físicos quanto pela INTERNET. Buscou-se analisar a eficácia e aumento da eficiência nos procedimentos de contratação e aquisição de materiais e serviços no âmbito do Comando da 1ªRM, através da implementação dos GCALC e verificar de que forma a Seção de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC) do Instituto Militar de Engenharia (IME) pode contribuir com o GCALC sob coordenação do Comando da 1ªRM.

Palavras-chave: Pregão SRP, UASG, Eficácia, Eficiência, GCALC, SALC.

ABSTRACT

This work aims to address acquisition with reverse auction for systematic price registration (SRP), considering the guideline for the conduct of centralized bids named as GCALC, established by the Command of the 1st Military Region (1RM). The study intends to integrate the basic concepts and relevant and updated scientific information, in order to demonstrate the application of the SRP in the GCALC of the 1RM, considering the advantages and disadvantages of this system in the functioning procurement, acquisitions and contracts Section (SALC) of the Institute of Military Engineering (IME) and other OM involved, as bodies managers and participants in the price registration minutes/draft (ARP), providing synergy between OM / UASG and the consequent effectiveness e efficiency in centralized purchasing activities. The present study was carried out within a scientific process and based on methodological procedures. We opted for the qualitative approach, since the information collected aims to describe the problem through impressions, opinions and regarding technical procedures, it is a bibliographic study that, for its achievement, will have the descriptive method as its modality. The research consisted of searching and investigating, through documentary research on laws, decrees, internal rules (ordinances and circulars), books, articles, monographs and reports, both physical and over the INTERNET. We sought to analyze the effectiveness and increase of efficiency in the procedures for contracting and purchasing materials and services within the scope of the 1st RM Command, through the implementation of the GCALC and to verify how the SALC of IME can contribute to the GCALC under the coordination of the 1RM.

Key words: reverse auction SRP, UASG, effectiveness, efficiency, GCALC, SALC.

1 Introdução

Renê Descartes ao estabelecer os parâmetros da metodologia científica cunhou o famoso brocado (em que um raciocínio conduz a um juízo) conhecido, em língua portuguesa, como “penso, logo existo”. No que diz respeito às seções de aquisições, licitações e contratos (SALC), pode-se adaptar a expressão mencionada como “demandam, logo existo”.

Os certames licitatórios, suas aquisições e contratações são complexos e requerem pessoal (nas SALC) capacitado e especializado, com conhecimento dos trâmites para a condução adequada dos seus procedimentos. Contudo, na prática observa-se dificuldades nas Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG) do Exército Brasileiro (EB), especialmente pela falta de pessoal (inclusive quantitativamente) com o devido preparo o que gera um acúmulo de demandas não atendidas.

Há inúmeras UASG, ou seja, OM com competência legal para conduzir licitações e contratos, situadas na área de jurisdição da 1ª Região Militar (RM), realizando processos licitatórios com os mesmos objetos sem que haja interação (em proveito do arcabouço legal e de tecnologia de informação à disposição) entre elas, deixando de se obter a eficácia e ganhos de eficiência na contratação e aquisição de materiais e serviços.

Encontram-se disponíveis arcabouço regulatório (leis, decretos e outros) e robusto ferramental de tecnologia da informação (módulos do SIASG, destacam-se o COMPRASNET, sistema de cadastramento unificado de fornecedores – SICAF, catálogo de materiais – CATMAT, catálogo de serviços – CATSER) que propiciam às UASG (sendo esse o caso das Guarnições do EB no Rio de Janeiro e Niterói sob a coordenação do Comando da 1ª RM) estreitar relacionamentos de maneira a gerar efetividade, segundo o conceito no Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU) [BRASIL, 2010]. Simplifique-se essa efetividade sob os parâmetros da eficácia e eficiência. A eficácia deve ser encarada enquanto êxito na conclusão da licitação (importante destacar que a licitação não possui um fim em si mesma), contratação de serviços e aquisição do material com a devida aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da unidade gestora em prol das atividades da OM. A eficiência diz respeito a melhor aplicação do recursos, em especial os conhecimentos intrínsecos do seu pessoal, diferenciando e particularizando

as OM. Portanto, pelo seu nível de conhecimento específico, uma UASG será escolhida órgão gerenciador do pregão SRP, permanecendo as demais como órgão participante do certame.

É importante destacar que a Secretaria de Economia e Finanças do Exército (órgão de direção setorial) e a Diretoria de Gestão Orçamentária estabeleceram normas com amplo alcance na estrutura da Força Terrestre, disciplinando e orientando a constituição de GCALC no âmbito das regiões militares. Conclui-se, portanto, que estudos sobre aprimoramentos das atribuições desses grupos mostram-se alinhados com os propósitos da alta administração do Exército Brasileiro.

Com o intuito de propiciar eficácia e aumento da eficiência nos procedimentos de contratação e aquisição de materiais e serviços no âmbito do Comando da 1ªRM, foi estabelecido o Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC), conforme o DIEx nº 386-SeçGCALC/Cmdo 1ªRM, de 4 de setembro de 2019, com o fito de centralizar os processos licitatórios na modalidade pregão por meio de SRP em OM específica, que fará o gerenciamento. As demais Unidades do GCALC serão participantes. Portanto, ao estabelecer esse planejamento centralizado de pregões SRP, espera-se a diminuição do número de processos a serem executados por UASG.

Sob as condições legalmente estabelecidas (leis, decretos, instruçoes normativas etc) e o ferramental de tecnologia da informação disponível no sítio da INTERNET de compras governamentais, como a Seção de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC) do Instituto Militar de Engenharia (IME) poderá contribuir com o GCALC sob coordenação do Comando da 1ªRM, esboçando um planejamento centralizado para montar processos de licitação na modalidade pregão sob a forma eletrônica com SRP?

O presente estudo pretende integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de verificar sob as condições legalmente estabelecidas (leis, decretos, instruçoes normativas etc), de forma a demonstrar a aplicação do SRP no GCALC do Comando da 1ªRM, considerando as vantagens e desvantagens desse sistema no funcionamento da SALC do IME e demais OM envolvidas, enquanto órgãos gerenciadores e participantes na ata de registro de preços (ARP), propiciando a sinergia entre as OM/UASG e a consequente efetividade nas atividades de compras centralizadas.

No capítulo 2, buscou-se descrever o SRP.

No capítulo 3, foi proposto discutir o papel do órgão gerenciador, órgão participante e UASG em pregão SRP.

Identificar o Grupo de Coordenação e Acompanhamento de Licitações e Contratos (GCALC) do Comando da 1ª RM foi a proposta do capítulo 4.

Esclarecer a diretriz do GCALC foi tornado efeito no capítulo 5.

No capítulo 6, foi feita a análise sobre o GCALC sob uma abordagem sistêmica.

2 Sistema de Registro de Preços

Como ensina o Prof.º Sidney Bittencourt (2020), um certame licitatório tem início com a "requisição do interessado". A manifestação do interessado em obter um bem ou um serviço provocará o lançamento de intenção de registro de preços (IRP) no sistema de compras governamentais (mais conhecido como COMPRASNET), em conformidade com a legislação aplicável.

O renomado Prof..º Sidney Bittencourt (2020, p. 57) expõe a sua visão sobre o princípio da eficiência:

> Que impõe à Administração Pública o exercício de suas atribuições de forma imparcial, transparente e eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade. Na correta dicção de Joel Niebuhr, a eficiência em licitação pública gira em torno de três aspectos fundamentais: preço, qualidade e celeridade. Logo, no princípio da eficiência decorrem outros princípios, entre os quais o do justo preço, o da seletividade, o da celeridade e o da finalidade. Como observa Eduardo Azeredo Rodrigues, o princípio da eficiência é gradualmente concretizado por meio da adoção de condutas que simplifiquem desburocratizem, agilizem, flexibilizem a qualidade da atuação da Administração Pública.

Primordialmente, uma SALC necessita dos demais setores de uma OM que estabeleçam de maneira clara e objetiva as suas intenções em adquirir materiais e serviços indispensáveis ao bom andamento das suas atividades. Todavia, é comum que vários e os mesmos materiais e serviços, rotineiramente, sejam demandados em cada exercício financeiro, tornado-se adequada e mais eficiente a aquisição por meio de SRP, cuja utilização já se achava condicionada na Lei de Licitações (Lei nº 8.666/1993 também chamada Estatuto das Licitações): "Art.15. As compras, sempre que possível, deverão: (…) II – ser processadas através de sistema de **registro de preços**" [grifo nosso] (BRASIL, 1993).

Destaca-se que o SRP será realizado por meio da modalidade pregão sob a forma eletrônica, em conformidade com o disposto do art. 11

["as compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União (…), quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666 (....), poderão adotar a modalidade de pregão (....)"] da Lei nº 10.520/2002 e o decreto nº 5.450/2005 (posteriormente substituído pelo decreto nº 10.024/2019) que regulamentou o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Com o pregão, segundo Prof.º Sidney (BITTENCOURT, 2020, p. 29), "a agilidade é conseguida com a desburocratização dos procedimentos, devido ao estabelecimento de uma sequência diferenciada das demais modalidades licitatórias para as etapas do certame".

Ainda considerando a Lei de Licitações (BRASIL, 1993, art. 15), importante destacar que:

> §3º-O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições: (…)
>
> II – estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;
>
> III – validade do registro não superior a um ano.
>
> §4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.
>
> §5º-O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser INFORMATIZADO. (grifo nosso)

Um pregão SRP será conduzido por pregoeiro devidamente habilitado e capacitado, formalmente designado e instituído pela autoridade competente com registro nos módulos do SIASG para cada OM:

> Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte: (…)
>
> II – a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição; (…)
>
> IV – a autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro (…).
>
> § 2º No âmbito do Ministério da Defesa, as funções de pregoeiro e de membro da equipe de apoio poderão ser desempenhadas por militares. (BRASIL, 2002)

O Governo Federal estabeleceu os parâmetros do sistema de registro de preços, insculpido no Estatuto das Licitações, por meio do Decreto nº 7.892/2013 que "Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993" (BRASIL, 2013). Definiu o decreto (BRASIL, 2013) que "I – Sistema de Registro de Preços – conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para CONTRATAÇÕES FUTURAS (grifo nosso)".

O decreto (art. 3º, BRASIL, 2013) estabelece que o SRP pode ser utilizado sob as condições de ocorrerem aquisições frequentes, entregas parceladas, serviços por unidade de medida ou regime de tarefa, para atendimento de mais de um órgão e quando não seja possível definir previamente o quantitativo a ser demandado.

O procedimento de IRP ficou instituído no Art. 4º (BRASIL, 2013), cuja operação dar-se-á em módulo próprio do Sistema de Administração e Serviços Gerais (SIASG) a ser usada pelos integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG). Os demais procedimentos para registro e divulgação dos itens a serem licitados e para a realização dos atos previstos também estão previstos no decreto.

Destaca-se a alteração do art. 4º do decreto 7892/2013 (BRASIL, 2013), sancionada com a edição do decreto nº 9.488, de 30 de Agosto de 2018, quanto ao prazo para que os órgãos manifestem interesse em participar do pregão, dentre outras alterações, "§1º-A O prazo para que outros órgãos e entidades manifestem interesse em participar de IRP será de oito dias úteis, no mínimo, contado da data de divulgação da IRP no Portal de Compras do Governo federal."

O referido decreto, no seu Art. 22 § 3º, alterou também a possibilidade de utilização das atas de registro de preços por órgãos não participantes, limitando sua utilização a cinquenta por cento dos quantitativos dos itens da ata de registro de preços e desde que comprovada a sua vantajosidade.

> Art. 22. Desde que devidamente justificada a vantagem, a ata de registro de preços, durante sua vigência, poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da administração pública federal que não tenha participado do certame licitatório, mediante anuência do órgão gerenciador.
> § 3º As aquisições ou as contratações adicionais de que trata este artigo não poderão exceder, por órgão ou entidade, a cinquenta por cento dos quantitativos dos itens do instrumento convocatório e registrados na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e para os órgãos participantes.

Reitera o decreto nº 7.892/2013 (BRASIL, 2013) no art. 7º que a licitação de registro de preços será realizada na modalidade pregão. Dispondo no "§ 2º Na licitação para registro de preços NÃO é necessário indicar a DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, que somente será exigida para a formalização do contrato ou outro instrumento hábil."(grifo nosso)

3 Órgão gerenciador, órgão participante e UASG

O Decreto nº 7.892/2013 no seu art. 2º define órgão gerenciador e órgão participante:

> Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, são adotadas as seguintes definições: (…)
> II – ata de registro de preços – documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, ÓRGÃOS PARTICIPANTES e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;(grifo nosso)
> III – ÓRGÃO GERENCIADOR – órgão ou entidade da administração pública federal responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente; (grifo nosso)
> IV – ÓRGÃO PARTICIPANTE – órgão ou entidade da administração pública que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços; (grifo nosso) [BRASIL, 2013]

No art. 4º, o decreto (BRASIL, 2013) instituiu o procedimento de IRP, a ser operacionalizado no SIASG, a ser utilizado pelos órgãos e entidades do SISG, para registro e divulgação dos itens da licitação instruída.

Dispõe, ainda, o art. 4º (BRASIL, 2013) que:

> §3º Caberá ao órgão gerenciador da Intenção de Registro de Preços – IRP:
>
> I – estabelecer, quando for o caso, o número máximo de participantes na IRP em conformidade com sua capacidade de gerenciamento;
>
> II – aceitar ou recusar, justificadamente, os quantitativos considerados ínfimos ou a inclusão de novos itens; e
>
> III – deliberar quanto à inclusão posterior de participantes que não manifestaram interesse durante o período de divulgação da IRP. (…)
>
> §5º Para receber informações a respeito das IRPs disponíveis no Portal de Compras do Governo Federal, os órgãos e entidades integrantes do SISG se cadastrarão no módulo IRP e inserirão a linha de fornecimento e de serviços de seu interesse.
>
> §6º É facultado aos órgãos e entidades integrantes do SISG, antes de iniciar um processo licitatório, consultar as IRPs em andamento e deliberar a respeito da conveniência de sua participação.

O decreto (BRASIL,2013) define nos seus artigos 5º e 6º, respectivamente, as competências do órgão de gerenciador (entre elas "I – registrar sua INTENÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS [grifo nosso] no Portal de Compras do Governo Federal"). Também são competências do órgão gerenciador a consolidação das informações sobre estimativas, total de consumo, adequação do termo de referência ou do projeto básico, realização de pesquisa de mercado para obter estimativa de valor, confirmação com órgão participante a concordância sobre valores e objetos, realização do procedimento licitatório e gerenciamento da ARP, inclusive penalidades. Dispõe ainda o decreto (BRASIL, 2013, art. 5º) que "§2º O órgão gerenciador poderá

solicitar auxílio técnico aos órgãos participantes para execução das atividades previstas" nos incisos III (promover atos necessários para a realização do procedimento licitatório), IV (pesquisa de mercado) e VI (realização do certame).

O decreto (BRASIL, 2013, art. 6º) define como competência do órgão participante: "II – manifestar, junto ao órgão gerenciador, mediante a utilização da INTENÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS [grifo nosso], sua concordância com o objeto a ser licitado, antes da realização do procedimento licitatório". São também competências daquele órgão a formalização e aprovação dos atos pela autoridade competente e tomar conhecimento da ARP para o correto cumprimento das suas disposições.

Dispõe também o decreto (BRASIL, 2013) que "Art. 23. A Administração poderá utilizar recursos de tecnologia da informação na operacionalização do disposto neste Decreto e automatizar procedimentos de controle e atribuições dos órgãos gerenciadores e participantes."

As UASG são os órgãos responsáveis (gerenciador ou participante) pela execução das licitações e dos procedimentos de contratação e aquisição de materiais e serviços. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, com o objetivo de facilitar a comunicação com suas unidades instituiu o Sistema de Comunicação do SIASG, denominado "COMUNICA" (BRASIL, 2001). O sistema "COMUNICA" é composto por uma estrutura de tabelas das UASG a qual contém a codificação dessas unidades, que serão utilizadas para identificá-las na execução dos processos. No quadro a seguir, alguns exemplos de UASG do EB, sediadas na área de jurisdição da 1ª RM:

UASG	CÓDIGO
IME	160327
ECEME	160295
1DSup	160307

4 Grupo de coordenação e acompanhamento de licitações e contratos (GCALC)

A Portaria nº 1 da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), de 27 de janeiro 2014 estabelece, no âmbito do EB, o SRP: "Art. 1º Normatizar, no âmbito do Exército, a utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP), instituído pelo Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013." (BRASIL,2014a)

Essa mesma portaria (BRASIL, 2014a) estabelece:

> Art. 12º 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.
> (…) § 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.

O GCALC encontra-se igualmente embasado na Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014 que aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro e estabelece as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro que tem entre seus objetivos "implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição."(BRASIL, 2014b)

O Maj Int Wagner (SOUZA, 2019) assinala que as compras efetivadas de forma estanque por OM distintas atentam, de certa forma, contra os princípios da economicidade e da eficiência pública, em virtude da possibilidade de sobrepreço em itens que poderiam ser adquiridos por valores menores. Portanto, fatores como economia por escala e número de concorrentes nos proclames licitatórios afetam decisivamente os valores homologados.

Nessa ótica, o GCALC surge com a propósito de atender a Portaria nº 295-EME, buscando o aperfeiçoamento dos processos de aquisições de bens e prestação de serviços, com o intuito de torná-los mais eficientes, eficazes e econômicos. Assevera a citada portaria (BRASIL,2014b) que "a efetividade dos processos deve ser o foco da Racionalização Administrativa, isto é, o compromisso maior deve ser com o resultado e a satisfação do cliente."

No ano de 2019, o Comandante do Exército emitiu uma Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira (BRASIL, 2019), por meio da qual determinou à SEF "orientar e apoiar os Comandos Militares de Área (C Mil A) na efetiva implantação dos Grupos de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) para a realização de licitações centralizadas destinadas às contratações frequentes, visando o fornecimento de bens e

serviços comuns, nos termos dos art. 12 e 13 da Portaria n° 01 – SEF de 27 de janeiro de 2014.”

Corroborando com o entendimento a SEF emitiu, naquele ano, a Cartilha de Racionalização Administrativa (BRASIL, 2019a), em que define a importância, para a Força, do conceito: “A busca pela efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos deve ser uma preocupação constante dos gestores. Essa premissa toma maior vulto em momentos de restrições orçamentárias.”

Ainda a Diretriz do Comandante do Exército (BRASIL, 2019c) destaca, também, a imperiosa necessidade da motivação e da efetividade das aquisições públicas no âmbito da Força:

> Os atos e fatos administrativos são decorrentes de uma necessidade da Organização Militar. A perfeita caracterização da necessidade e sua justificativa são fundamentais para a garantia da efetividade dos processos. O Princípio da Motivação determina que a Administração deve justificar seus atos, apresentando as razões que a fizeram decidir sobre os fatos em observância às suas atribuições legais. O Comandante/Chefe/Diretor deve certificar-se de que todas as despesas terão efetividade, isto é, a capacidade de promover os resultados pretendidos, impactando de forma positiva na atividade-fim da OM.

5 Diretriz do GCALC do Comando da 1ªRegião Militar

O Comando da 1ªRM, conforme a ordem de serviço nº 1, de 2 de setembro de 2019, distribuída pelo DIEx 386 (BRASIL, 2019b), formalizou a diretriz para a realização das licitações centralizadas, com a utilização do SRP, nas guarnições do Rio de Janeiro e Niterói.

A diretriz da 1ªRM (BRASIL, 2019b) regula os procedimentos de coordenação e acompanhamento das licitações centralizadas de bens e serviços comuns, com utilização do SRP, que atenderão às UG sediadas no Rio de Janeiro e Niterói, define as atribuições das Unidades Gestoras Gerenciadoras (UGG) e Unidades Gestoras Participantes (UGP), por sede e por objeto da licitação, e estabelece um cronograma para a realização dos processos licitatórios, na modalidade pregão, na forma eletrônica e centralizada, utilizando o SRP.

O Cmdo da 1ªRM, por meio da diretriz (BRASIL, 2019b), estabelece ainda os objetivos a serem alcançados pelo GCALC como:

– obter economia, eficiência, eficácia e efetividade na utilização dos recursos orçamentários e humanos com a centralização de licitação, utilizando o SRP;

– agilizar o processo de aquisição de bens e serviços comuns, dividindo de maneira equilibrada a execução dos processos licitatórios centralizados pelas diversas UG das guarnições do Rio de Janeiro e Niterói;

– reduzir a quantidade de processos licitatórios a serem encaminhados à Consultoria Jurídica da União (CJU/RJ) e proporcionar a profissionalização da equipe responsável pela realização dos pregões eletrônicos de modo centralizado.

O documento define também as OM participantes do GCALC e os objetos a serem licitados. Estipula as condições de execução e fiscalização dos processos licitatórios de acordo com o art. 13, da Portaria n° 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014:

> Art. 13, da Portaria n° 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014, Os GCALC serão formados pelos Fiscais Administrativos das OM integrantes com vista a:
> 1) Definir de forma consensual, as licitações sob responsabilidade de cada UGG;
> 2) Coordenar as atividades das UGG e UGP de cada licitação;
> 3) Fiscalizar o andamento de cada processo;
> 4) Propor as devidas adaptações e melhorias nos procedimentos adotados; e
> 5) Medir os benefícios das aquisições centralizadas quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

No âmbito do GCALC DA 1ª RM contamos com 35 (trinta e cinco) OM (UASG) vinculadas. Nas tabelas, a seguir, podem ser observadas as UASG/ OM, o código da UASG e incluídas as OM de subordinação:

UASG/OM	CÓDIGO	Subordinação
1°BG	160253	**CML**
1°BPE	160255	
21°GAC	160272	
Cmdo AD/1	160244	
Cmdo CML	160299	
CRO/1	160301	
Cmdo 1ªRM	160298	**Cmdo 1ªRM**
1ºDSup	160307	
BaAdmAp / 1ª RM	160303	
HCE	160323	
IBEx	160324	
LQFEx	160328	
OCEx	160241	
PMN	160245	
PMPV	160332	
PMRJ	160334	
PMZS	160283	
UASG/OM	CÓDIGO	Subordinação
5° CGO	160278	**DCT**
AGR	160285	
CAEx	160237	
CTEx	160291	
DF 5°	160336	
IME	160327	
UASG/OM	CÓDIGO	Subordinação
Bibliex	160287	**DECEx**
CCFEx	160315	
CMRJ	160292	
CPOR/RJ	160290	
Es S Ex	160319	
MHEx/FC	160501	

UASG	CÓDIGO	Subordinação
1ª ICFEx	160261	**SEF**
CIOpEsp	160134	**Cmdo Op Esp / CMP**
ECEME	160295	**EME**
ECT	160321	**BaApLog Ex – COLOG**

No quadro, a seguir, pode-se verificar os quantitativos de pregão SRP realizados e finalizados pelas UASG (conforme o seu código numérico correspondendo a cada uma das OM do GCALC/1RM) nos anos de 2017 a 2019 (os dados foram obtidos por meio do Portal de Compras do Governo Federal > Destaques > Consultas > Pregões > Atas/Anexos). Ao acessar a página de consulta, deve-se indicar pregão <eletrônico>, Registro de Preços <Sim> e digitar o código da UASG:

Código	**2017**	**2018**	**2019**
160253	0	1	9
160255	3	2	2
160272	1	1	2
160244	3	0	1
160299	6	8	8
160301	0	0	2
160298	12	11	10
160307	9	3	10
160303	5	1	2
160323	5	0	0
160324	8	10	16
160328	8	13	9
160241	6	8	2
160245	6	5	4
160332	4	13	6
160334	4	1	2
160283	2	1	0
160278	3	1	1
160285	21	12	28
160237	7	1	0
160291	3	14	13
160336	0	0	0
160327	3	7	4
160287	0	1	0
160315	11	4	5
160292	1	1	0
160290	2	2	3
160319	1	3	0
160501	14	8	11
160261	0	0	0
160134	13	7	30
160295	5	12	9
160321	1	7	4

É importante reiterar que os processos anteriormente mencionados e quantificados dizem respeito única e exclusivamente aos pregões SRP concluídos, ou seja, homologados e que deram vazão a uma ARP. Desta forma, é provável que as UASG relacionadas realizaram outros tipos de pregões (não SRP), bem como inúmeros outros processos de aquisições, quer seja com outras modalidades ou por afastamento de licitação em observância ao Estatuto das Licitações.

6 A efetividade do GCALC

Sob o enfoque da administração de sistema, pode-se entender o processo de licitação segundo o conceito clássico em que há uma entrada (*input*) de dados (requisição do interessado, a IRP), em seguida há um processamento (os procedimentos da licitação desde a fase interna, externa e o rito legal, formalizado no sistema de compras, sendo adjudicado o objeto ao licitante vencedor) e uma saída (*output*). No caso do pregão SRP, haverá a celebração da ARP como resultado final. Deve-se destacar que futuros contratos (a termo ou por meio de notas de empenhos de despesas) a serem celebrados serão decorrentes da ARP.

O GCALC tem por premissa diminuir a quantidades de objetos licitados por uma mesma OM, diminuindo tanto os seus custos operacionais quanto humano. O objetivo é licitar objetos afins a todas as OM vinculadas, desafogando assim as OM dos processos administrativos comuns e aumentando a sua capacidade operacional para a execução dos seus processos administrativos finalísticos.

6.1 A estrutura organizacional na GCALC

Como mencionado anteriormente, deve a Administração Pública primar pela eficiência ("adoção de condutas que simplifiquem desburocratizem, agilizem, flexibilizem a qualidade da atuação da Administração Pública"). Contudo, há os princípios mais basilares (portanto, constitucionais), da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Pode-se compreender os princípios na concepção da GCALC, conforme a seguir:

→ Legalidade: deve-se considerar todo o arcabouço normativo que tem constituído o pregão, o SRP e o COMPRASNET desde a implementação da modalidade, propiciando uma doutrina e jurisprudências em que se privilegia o melhor emprego dos recursos públicos. Portanto, a GCALC deve-se apoiar neste princípio;

→ Impessoalidade: a GCALC deve ser concebida sem arroubos personalísticos, mas com uma visão de compartilhamento de atividades necessárias às OM;

→ Moralidade: é com base na ética que a GCALC deve pautar a sua atuação; e

→ Publicidade: a alta administração do EB colocou a GCALC na ordem do dia, deixando claro e preciso os seus propósitos para todo o público interno.

A construção da GCALC tem uma concepção TOP-DOWN, pensada no nível estratégico da Força. A sua atuação dar-se-á BOTTOM-UP em que

as UASG/OM devem realizar as suas atividades em prol da estrutura (e unidades constituintes) da GCALC.

A estrutura da GCALC deve possuir enfoque na organicidade, similaridade na compra de materiais (CATMAT) e contratação de serviços (CATSER) com valoração da cadeia administrativa e unidade de comando das OM envolvidas.

A IRP (descrição de material/serviço disponível no CATMAT/ CATSER) refere-se a um documento no sistema COMPRASNET, mas que diz respeito a uma requisição do interessado. Todavia, aquele documento reflete a demanda dos setores, tanto da UASG gerenciadora, quanto da participante. A GCALC deve ter a atribuição de garantir que o pregão SRP, no qual a IRP faz parte, não se limite a um mero procedimento burocrático, cumprindo uma etapa de GCALC. Cabe à GCALC proporcionar a eficiente articulação entre as OM envolvidas.

A GCALC, pensada e concebida por RM, faz sentido, considerando a departamentalização do EB, haja vista a subordinação de muitas UASG à própria RM. Situação não é observada na guarnição do Rio de Janeiro (e provavelmente Brasília também) onde se verificam inúmeras unidades com chefias imediatas distintas.

É comum enxergar uma OM apenas sob o enfoque da estrutura organizacional, porém cada unidade possui uma cultura organizacional intrínseca à formação das pessoas que a constituem, permeando a organização informal, independentemente dos documentos formais que a constituíram. Nesse sentido, é cabível considerar talvez como excessivo o número de UASG que constituem o GCALC, atualmente, trinta e cinco (35) UG.

Na GCALC concebida pelo Cmdo da 1ªRM, considerando a subordinação das UASG na GCALC, há seis (6) UG subordinadas ao CML, onze (11) UG ao Cmdo da 1ªRM, uma (1) UG à SEF, seis (6) UG à DCT, seis (6) UG à DECEx, uma (1) UG ao CMP, ao EME e ao COLOG.

Pela quantidade de pregões SRP finalizados nos anos de 2017 a 2019, pode-se verificar que não ocorre uniformidade entre as UASG na condução desse tipo de procedimento na obtenção de bens e serviços. No período considerado, as UG subordinadas ao CML concluíram 49 pregões. UG subordinadas ao Cmdo 1RM foram 196 pregões. UG subordinadas ao DCT 118 pregões. UG subordinadas ao DECEx 67 pregões. As demais UASG (com subordinações únicas) totalizaram 88 pregões. Importante destacar que não foi

levado em consideração o número total de itens licitados e as suas características. Pela pesquisa realizada, não é possível identificar quantos processos foram executados sob a ótica do GCALC.

6.2 O pregão SRP na prática: eficácia e eficiência

A IRP, caso haja interesse de outras UASG, poderá ter tantas participantes quantas estiverem interessadas, mesmo não sendo do GCALC. Ou seja, além das 35 OM participantes, nada impede outras UASG de tomarem parte do certame. Mesmo considerando apenas as UASG do GCALC, o excesso de documentos a serem produzidos (e controlados) na SALC responsável pelo gerenciamento torna lentos os procedimentos de juntada do material.

Outro ponto relevante é que o número talvez excessivo de participantes tende a afastar potenciais fornecedores, considerando que as requisições (notas de empenho da despesa) de todas UG devem ser atendidas no prazo da ARP (um ano, normalmente). Outra situação de ordem prática inconveniente para a SALC gerenciadora da ARP seria uma licitante com itens a ela adjudicados que, não tendo percebido o número de UASG, deixar de atender aos itens demandados. Tais ocorrências implicam processos de sancionamento e novas licitações de itens, quer sejam desistências (inclusive de assinar o termo da ARP) e itens, por ventura, desertos.

Nos parâmetros do sistema COMPRASNET, não há limitação da quantidade de itens nos procedimentos licitatórios. Todavia, mostram-se ineficientes certames (não raro são abandonados, suspensos ou cancelados) com mais de uma centena de itens, devido a demora na adjudicação dos itens e homologação dos certames. Tais situações provocam retrabalho para a SALC da UASG gerenciadora, sendo comum itens sem proponentes. Portanto, pode-se vislumbrar a ineficiência por conta de atrasos e, a ineficácia pela impossibilidade de atender as OM.

Além da determinação normativa no âmbito da Força para a criação de GCALC, a sua implementação é imperativo dos princípios constitucionais em amplo aspecto, bem como daqueles princípios estritos ao ambiente das compras governamentais. Contudo, o planejamento das ações decorrentes dessa consecução tem de considerar as imposições que a prática na condução dos processos licitatórios ensina.

À guisa de sugestão, pode-se propugnar uma divisão do GCALC em três núcleos, considerando a cadeia administrativa e a similaridade das atividades desenvolvidas. Os núcleos mencionados dizem respeito:

→ Núcleo I – UG subordinadas ao CML/ Cmdo 1RM com adição da 1ªICFEx, ClOpEsp e ECT, perfazendo um total de 17 UASG;

→ Núcleo II – UG subordinadas ao DCT com acréscimo da ECEME, ou seja, um total de 7 UASG;

→ Núcleo III – UG subordinadas ao DECEx, sendo, portanto, 6 UASG.

Esses núcleos estarão sob a supervisão geral do Cmdo 1RM. Deve-se considerar uma OM responsável pelo núcleo com a finalidade de centralizar as aquisições por SRP, enquanto UG gerenciadora, e disseminar as informações às UG participantes. Sendo sugerido para o Núcleo I (CML), como OM responsável o próprio Cmdo 1RM. O Núcleo II (DCT), IME. O Núcleo III (DECEx), MHEx/FC.

Faz-se mister ressaltar que a sugestão proposta segue alinhada com o Plano de Racionalização, anteriormente mencionado, que dentre os seus objetivos encontra-se a implantação da cultura da inovação para uma melhor gestão da coisa pública.

7 Conclusão

Objetivamente, o GCALC presume a busca pela eficácia e eficiência, visando o alcance da efetividade nas aquisições do Exército Brasileiro, com o suporte do compêndio institucional legal e de tecnologia da informação legado aos órgãos da Administração Pública Federal. Todavia, não se esgota o planejamento estratégico (com metas e prazos) de compras na Força com as diretrizes emanadas. Faz-se necessário ampliar seu alcance interno com vias a dotar as OM, enquanto UASG, com uma organização administrativa adequada e, especialmente, de estrutura de pessoal qualitativamente apropriado às tarefas

À priori, a implantação do GCALC traz em seu bojo uma forma de melhoria na execução dos procedimentos da SALC, reunindo as aquisições em comum com o objetivo de otimizar o número de processos que esse setor lida no dia a dia. A GCALC tende e necessita propiciar celeridade na obtenção de bens e serviços na atividade-fim de cada OM. Propositivamente, a utilização do GCALC deve contribuir com a melhoria do funcionamento das SALC das OM envolvidas, tanto no papel de gerenciadora, como participante.

É possível inferir que o número de OM envolvidas torna o procedimento moroso e, na prática, poderá contribuir para o aumento do número de processos a serem executados pelas OM gerenciadoras, as quais na sua maioria carecem de pessoal qualificado para a execução dos procedimentos e ainda lidam com os processos específicos das suas OM. Nesse sentido, fez-se a propositura de uma sugestão de cindir o GCALC atual em três núcleos com menos UASG de maneira a garantir dinamismo administrativo com diminuição da estrutura burocrática.

Cabe, ainda, propor estudos que venham a avaliar uma outra forma de planejamento e execução de compras governamentais centralizadas, pensadas para exonerar as OM operacionais da Força com atribuições de compras, enquanto UASG, de maneira a diminuir sua carga burocrática administrativa. Tais estudos podem ser considerados para uma região militar piloto.

Referências

BITTENCOURT, Sidney. **Novo Pregão Eletrônico: Comentários ao novo decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Leme, SP. JH Mizuno. 2020. 351 p.

_____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1º de junho de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm. Acesso em: 6 jul. 2020.

_____. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de janeiro de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 6 jul. 2020.

_____. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Cartilha de Medidas de Racionalização de Despesas com Atividades de Apoio Administrativo 2019**. Brasília: 2019a. Disponível em:<http://www.12icfex.eb.mil.br/images/Cartilha_DGO-2019.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2020.

_____._____. DIEx nº 386, de 4 de setembro de 2019**. Diretriz para realização de licitações centralizadas, com a utilização do Sistema de Registro de Preços**. Comando da 1ª Região Militar. Rio de Janeiro: 2019b.

_____. _____. **Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira para o ano de 2019.** Comandante do Exército**.** Brasília: 2019c. Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/sef/images/pdf/Diretriz_Especial_de_Gestão_Orçamentária_e_Financeira_2019.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2020.

_____. _____. Portaria nº 1, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército Brasileiro, o Sistema de Registro de Preços (SRP)**. Secretaria de Economia e Finanças. Brasília: 2014a.

_____. _____. Portaria nº 295, de 17 de dezembro de 2014**. Aprova a Diretriz de Racionalização**

administrativa do Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Brasília: 2014b.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm. Acesso em: 6 jul. 2020.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 de julho de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm. Acesso em: 6 jul. 2020.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Sistema de Comunicação do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – COMUNICA**. Manual do Usuário**. Brasília: 2001. 18 p. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/manuais/siasg/comunica-1.pdf. Acesso em: 5 jul. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional / Tribunal de Contas da União**. -- 3.ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 71 p.

SOUZA, W. G. **Aquisições centralizadas no Exército Brasileiro: a implantação do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC).** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado 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: ECEME, 2019.