

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE DE CINCO EXPERIÊNCIAS COMPARTILHADAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS NO BRASIL

SUSTAINABLE PUBLIC PROCUREMENT: ANALYSIS OF FIVE SHARED EXPERIENCES IN FEDERAL INSTITUTIONS IN BRAZIL

Renato Cader Silva

Unicamp

rcscader@gmail.com

Marcos Cohen

IAG Escola de Negócios da PUC-Rio

mcohen@iag.puc-rio.br

Submissão: 27/12/2022

Aprovação: 25/10/2023

RESUMO

O presente estudo tem como o objetivo verificar se é possível gerar ganhos econômicos, sociais e ambientais nas compras públicas compartilhadas a partir da análise de cinco experiências compartilhadas em instituições federais no Brasil. O artigo aborda o tema de compras governamentais compartilhadas como um instrumento capaz de fomentar o desenvolvimento sustentável por meio de padrões de consumo que incluam critérios de sustentabilidade nas contratações públicas. A coleta de dados baseou-se no levantamento de documentação e observação participante por um dos autores, que esteve envolvido com todas as contratações compartilhadas. A análise dos dados foi construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador. O método de pesquisa estudo de casos múltiplos realizado demonstrou que é possível conciliar ganhos econômicos, sociais e ambientais nos processos de compras em um mercado incipiente, mas que vem respondendo progressivamente às demandas por produtos sustentáveis. Ademais, foi identificado que o comportamento das lideranças é elemento fundamental no processo de inclusão de critérios de sustentabilidade nas compras públicas. A presente pesquisa pode contribuir para literatura sobre compras públicas sustentáveis, tendo em vista a carência de pesquisas que abordem de forma mais aprofundada as compras sustentáveis realizadas de forma compartilhada. Inclusive, esta pesquisa pode trazer contribuições práticas para gestores e servidores públicos, na medida em que os achados decorrentes dos casos estudados e da literatura permitem enriquecer os programas, planos e projetos governamentais com subsídios técnicos que estimulem iniciativas e investimentos voltados para as contratações compartilhadas sustentáveis.

Palavras-chave: compras públicas sustentáveis, compras compartilhadas, sustentabilidade

ABSTRACT

This study aims to verify whether it is possible to generate economic, social and environmental gains in shared public purchases based on the analysis of five shared experiences in federal

institutions in Brazil. The article addresses the issue of shared government procurement as an instrument capable of fostering sustainable development through consumption patterns that include sustainability criteria in public procurement. Data collection was based on documentation survey and participant observation by one of the authors, who was involved with all shared hiring. Data analysis was built from the particularities to the general themes and interpretations made by the researcher. The multiple case study research method carried out demonstrated that it is possible to reconcile economic, social and environmental gains in purchasing processes in an incipient market, but which has been progressively responding to the demands for sustainable products. Furthermore, it was identified that the behavior of leaders is a fundamental element in the process of including sustainability criteria in public procurement. This research can contribute to the literature on sustainable public procurement, in view of the lack of research that addresses in more depth the sustainable procurement carried out in a shared way. This research can even bring practical contributions to managers and public servants, as the findings arising from the cases studied and from the literature allow enriching government programs, plans and projects with technical subsidies that stimulate initiatives and investments aimed at sustainable shared hiring.

Keywords: sustainable public procurement, shared purchases, Sustainability

1. INTRODUÇÃO

O contexto atual apresenta diversos problemas e desafios globais relacionados a mudanças climáticas, pobreza, pandemia, o que tem exigido cada vez mais um esforço colaborativo de governos, empresas, academia, agências multilaterais e indivíduos no sentido de encontrar soluções com foco no bem-estar das futuras gerações. Isso envolve a necessidade de mudanças de comportamento individual e coletivo, bem como nas organizações (GEORGE et al., 2016).

No que diz respeito à sustentabilidade, os desafios perpassam as três macros dimensões – econômica, ambiental e social – e são responsabilidade compartilhada de três atores: Estado, empresas e sociedade civil. É fundamental que cada uma dessas partes empreenda, de forma articulada, esforços em prol da sustentabilidade (ELKINGTON, 1994).

No Brasil, a Administração Pública Federal tem papel fundamental na implementação de ações e políticas de sustentabilidade, como definido na Constituição Federal de 1988, o que torna cada vez mais relevante e factível investigar as questões relacionadas ao tema no Brasil, notadamente, no que diz respeito aos problemas relacionados ao papel dos diversos órgãos e entidades federais na internalização de critérios de sustentabilidade em suas políticas públicas específicas, bem como na promoção de um padrão mais sustentável de consumo, com menor impacto ambiental, mais justiça social e mais equilíbrio econômico e ética no comportamento dos agentes públicos.

Nesse contexto, observa-se que o Estado tem o papel fundamental de consumir com responsabilidade social e ambiental e, ao mesmo tempo, fomentar a produção sustentável por meio das compras públicas (BETIOL et al., 2012; PRIER et al., 2016; MOREIRA et al., 2017). Em 2017, os gastos com compras públicas no Brasil representaram, em média, 13,5% das despesas governamentais (OCDE, 2020). De acordo com o Painel de Compras do Governo Federal (2019), naquele ano, o volume de compras na esfera federal alcançou o patamar de R\$ 11,6 bilhões, com a abrangência em todas as unidades da federação. Do total de compras, 1,08% são referentes a itens sustentáveis. No modelo vigente, de uma forma geral, cada órgão e entidade realiza seu processo de compras, com qualidade, especificações e preços diversos, mas que têm como origem a mesma fonte de recursos públicos.

A situação atual exige dos gestores públicos a adoção de práticas mais sustentáveis nas licitações e as compras compartilhadas sustentáveis podem ser consideradas um poderoso meio de promoção de ganhos de eficiência e de sustentabilidade para o Estado (SOUZA & OLIVEIRO, 2010; BETIOL, 2012; SILVA et al., 2018). Para fins deste estudo, entende-se por Compra Compartilhada Sustentável a aquisição conjunta de bens e serviços que geram menos impacto ambiental, mais justiça social e eficiência econômica, com ganhos de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou por unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentável no país.

É importante destacar que há várias experiências bem-sucedidas no setor público que demonstram ser possível aplicar o conceito de sustentabilidade nas compras públicas com ganhos de eficiência (SOUZA & OLIVEIRO, 2010; BETIOL, 2012; MOREIRA et al., 2017). Tais experiências precisam ser fortalecidas, sistematizadas e disseminadas. Por outro lado, é importante ponderar que há um debate sobre as vantagens e limitações desse modelo e, ao mesmo tempo, poucos estudos sistematizados que demonstrem os resultados e benefícios decorrentes da realização de compras compartilhadas sustentáveis. Sendo assim, este estudo partirá da seguinte pergunta: “As compras públicas sustentáveis, efetuadas de forma compartilhada, acarretam ganhos econômicos, sociais e ambientais?”.

Logo, o presente estudo tem como o objetivo verificar se é possível gerar ganhos econômicos, sociais e ambientais nas compras públicas compartilhadas a partir das experiências estudadas. Nesse sentido, as experiências analisadas neste estudo visam contribuir para a prática das compras compartilhadas sustentáveis, como um modelo que pode servir como uma bússola para que gestores e colaboradores das unidades envolvidas nas contratações atuem de forma sistêmica e integrada, com vistas à otimização de recursos humanos, logísticos e orçamentários, entre outros. Ao mesmo tempo, esta pesquisa busca contribuir no âmbito acadêmico dada a carência de estudos sistematizados com esse tema específico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As chamadas compras públicas sustentáveis (CPS), ou licitações sustentáveis, envolvem a inclusão de critérios de sustentabilidade nos processos de compras. As CPS geram consequências ambientais, sociais e econômicas em diversos elos da cadeia produtiva, tais como: utilização de materiais renováveis; métodos de produção; logística e distribuição; uso, operação, manutenção, reuso; opções de reciclagem; e o comprometimento dos fornecedores em lidar com essas consequências ao longo de toda a cadeia (UK SUSTAINABLE PROCUREMENT TASK FORCE, 2006).

A literatura sobre compras sustentáveis tem ganhado robustez com publicações que versam sobre diversos fatores organizacionais e comportamentais engendrados nos processos de contratações públicas sustentáveis. Betiol et al., (2012) e Grandia (2016) abordam questões relevantes nas CPS, tais como iniciativas da alta administração, regulamentações governamentais, legislação nacional ou internacional, compromisso com a aquisição e/ou com a sustentabilidade, treinamento, ou a capacidade de oferta do mercado.

Silva (2022), chama atenção as questões relacionadas ao mercado e à necessidade de adoção de políticas mandatórias voltadas para as licitações sustentáveis. Além de Villac (2020) e Uehara (2020) apontarem que no Brasil os gestores públicos precisam de normativos que são utilizados pelos órgãos de controle como ferramenta de cobrança no sentido de obrigar a adoção de critérios de sustentabilidade nas compras públicas, Halonen (2021) assevera que o papel regulador e normativo do Estado deve ser efetivado em prol das contratações públicas sustentáveis. Na visão de Halonen (2021), alinhada às visões de Silva (2022), Uehara (2020) e Villac (2020), as contratações sustentáveis são instrumentos essenciais ao desenvolvimento nacional sustentável, haja vista que o Estado, com seu poder normatizador, pode fomentar uma

matriz produtiva mais sustentável e consequentemente o consumo sustentável, e vice-versa, como dois lados da mesma moeda.

Na perspectiva do mercado, Lâzãroiu et al. (2020) esclarecem que as contratações sustentáveis são consideradas um meio poderoso na formação de uma economia circular, capaz de entrar em toda a cadeia de valor dos processos produtivos, aumentando assim a oferta de bens e serviços sustentáveis de um país. Esse processo contribui para redução do preço no mercado sustentável e fomenta as micro e pequenas empresas, que têm papel relevante na economia para o desenvolvimento nacional sustentável.

Enquanto a literatura de compras sustentáveis no Brasil e no mundo, há pouca produção acadêmica sobre contratações compartilhadas sustentáveis. Villac (2020) e Silva et al. (2018) abordam a temática com o apontamento dos diversos benefícios da sua realização, a partir da apresentação de casos de sucesso sobre contratações compartilhadas sustentáveis no Brasil.

A publicação “Compras Públicas Centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas”, organizada por Lopes e Santos (2023) traz diversas experiências bem-sucedidas de compras compartilhadas no Brasil e no mundo. O caso mais emblemático é o da Central de Compras do Governo Federal que realizou contratações compartilhadas com resultados bastante positivos, como foi o caso do Almoxarifado Virtual.

É válido frisar que os estudos sobre contratações sustentáveis devem estar ancorados à tônica da produção sustentável. A perspectiva do consumo sustentável pode se tornar crescente em qualquer contexto no qual há empresas motivadas para produzir bens e serviços sustentáveis e um Estado capaz de consumir tais produtos. No caso do Brasil, os primeiros compromissos com a produção e o consumo sustentáveis foram assumidos na ECO-92 e, aproximadamente dez anos depois, foi publicada a Agenda 21 Brasileira, reforçando o compromisso do país com o desenvolvimento sustentável, numa perspectiva de participação efetiva do Estado, do mercado e da sociedade civil organizada. É importante destacar que até então o tema “compras públicas sustentáveis” sempre fora tratado de forma tímida no universo conceitual da produção e do consumo sustentáveis. Na conferência Rio + 20, evento realizado 20 anos após a ECO-92, a posição brasileira no documento oficial encaminhado à ONU reforçou o papel do Estado como indutor do desenvolvimento sustentável por meio das compras públicas (SILVA et al., 2018).

A despeito dos compromissos assumidos pelo Brasil no que tange às compras públicas sustentáveis, é importante lembrar que há um conjunto de normas brasileiras que obrigam o setor público federal a realizar as CPS. Algumas dessas normas são claras e diretas e outras acabam sendo mais indutoras de práticas de compras com critérios de sustentabilidade. Antes mesmo da Constituição de 88, a Lei nº 6.938/81 já havia trazido à tona a perspectiva da sustentabilidade ao dispor sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Em seu Art. 4, inciso I, é descrito que a política visa “à compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico” (BRASIL, 1981).

Assim, a política já trazia a intenção de estabelecer a harmonia entre as dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento. Após 1988, um marco histórico foi a publicação da Lei nº 12.349/10, que incluiu como finalidade da licitação pública a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (BRASIL, 2010). A partir da década de 2010, em função dos compromissos e pressões dos órgãos de controle, o Governo Federal Brasileiro tem focado mais em políticas públicas voltadas para a sustentabilidade. Nesse sentido, as Compras Públicas Sustentáveis têm ganhado mais espaço no cenário nacional (MOREIRA et al., 2017). No mundo, há diversas experiências bem-sucedidas e as compras sustentáveis já se apresentam com um grau de maturidade razoável (WALKER & BRAMMER, 2012; BETIOL, 2012; UEHARA, 2020).

É válido frisar que os chamados “critérios de sustentabilidade” podem ser incluídos nas cláusulas dos editais de licitação como também nas especificações dos bens e serviços a serem contratados. Há diversos critérios de sustentabilidade que foram incluídos nos casos das

compras compartilhadas estudadas, que são dispostos em normas que podem recomendar ou determinar a aplicação de tais critérios. O Quadro 1 ilustra alguns exemplos de critérios nas diferentes dimensões que têm como fonte a legislação e guias de contratação, que, no caso em questão, foram extraídos do Guia de Contratações Sustentáveis da AGU (AGU, 2020).

Quadro 1: As dimensões e os critérios de sustentabilidade

Dimensão	Critério
Ambiental	- Bens Reciclados, recicláveis, atóxicos e biodegradáveis - Certificações - Destinação adequada de resíduos
Econômico	- Melhor preço - Ganho de escala - Preferência por micro e pequenas empresas
Social	- Preferência por mão-de-obra local - Preferência por empresas que contratam pessoas com deficiência - Adequação às normas de segurança e medicina do trabalho

Fonte: AGU, 2020

A aplicação de critérios de sustentabilidade nas compras públicas envolve desafios e barreiras de ordem prática, em um contexto de mercado que ainda carece do desenvolvimento de produtos e serviços que incluam tais critérios com preços competitivos, o que torna mais desafiador para gestores públicos e tomadores de decisão assumirem uma postura mais proativa no sentido de realizar as compras sustentáveis e demonstrar que é possível conciliar as diferentes dimensões da sustentabilidade nas compras públicas (BETIOL et al., 2012; SILVA & BARKI, 2012; PRIER et al., 2016; SILVA et al., 2018).

No ambiente organizacional, é importante que as lideranças tenham mais conhecimento sobre o conceito e os impactos das compras públicas sustentáveis para que elas sejam mais bem efetivadas. Testa et al. (2012) defendem que quanto mais capacitados os gestores, mais propensos eles são a implementarem o que chamam de “compras verdes”. O desafio se torna maior em organizações menores e com pequenas autoridades, que precisam de incentivos e patrocínios para que os gestores possam ser capacitados e desenvolvam meios e ferramentas capazes de efetivar as compras sustentáveis. É preciso estimular a mudança de comportamento e o comprometimento das pessoas envolvidas nos processos de contratação, sobretudo, dos tomadores de decisão. A atuação de gestores e colaboradores varia de acordo com fatores relacionados à estrutura e à cultura organizacional (PREUSS & WALKER, 2011; TESLA et al., 2012; GRANDIA, 2016).

É relevante salientar que as organizações públicas enfrentam diversos tipos de barreiras e desafios na implantação das CPS. Couto & Ribeiro (2016) destacam, ao pesquisar sobre a opinião dos especialistas, diversas barreiras na implantação das compras públicas sustentáveis, tais como falta de capacitação dos servidores envolvidos, cultura organizacional, complexidade das decisões, ausência de catálogos de materiais e/ou serviços com critérios específicos para a escolha de itens sustentáveis, ausência de informações confiáveis sobre os impactos ambientais de produtos e serviços, insegurança jurídica. O que mais chamou atenção dos autores é que a posição majoritária dos especialistas é que já existem informações suficientes, mas que há falta de interesse e capacidade para sua correta utilização. A realização das compras compartilhadas de material de expediente, objeto deste estudo, vem demonstrar a atuação efetiva e

compromissada de gestores e colaboradores envolvidos no processo, ao mesmo tempo em que se pôde verificar a ideia de que a vantajosidade da escolha do melhor produto ou serviço não deve ser apenas econômica, mas também ambiental e social. Logo, as “compras compartilhadas sustentáveis” podem ser consideradas um instrumento econômico capaz de estimular com maior robustez padrões de consumo sustentável na Administração Pública.

3. MÉTODO

Foi realizada pesquisa preliminar nas plataformas Web of Science, Scopus e no Google Acadêmico e identificados diversos estudos e pesquisas sobre contratações sustentáveis. Por outro lado, sobre contratações compartilhadas sustentáveis foram encontradas apenas três publicações. Portanto, pode-se considerar esta pesquisa como exploratória, visto que há poucos estudos e informações sistematizadas sobre o tema “compras compartilhadas sustentáveis”.

No presente estudo foi utilizado o método de estudos de caso múltiplos. Um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno atual em profundidade e no seu contexto no mundo real, de modo que se possa ter melhor compreensão sobre a realidade e aceitar que provavelmente este entendimento envolve as condições contextuais importantes pertinentes ao seu caso. (YIN, 1994). Sendo assim, os casos aqui pesquisados servirão de base de sustentação para responder à questão de pesquisa.

Trata-se de pesquisa com método misto, posto que é considerada num primeiro momento análise e interpretação qualitativa e num segundo momento interpretação de dados quantitativos (CRESWELL, 2010). A perspectiva qualitativa envolve procedimentos nos quais os dados são tipicamente coletados no ambiente do participante, haja vista que, na observação participante, um dos autores participou efetivamente de todos os casos estudados. A análise dos dados foi construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador. Nesse sentido, como afirma Creswell (2010), a pesquisa é encarada de forma indutiva, com o foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação.

Na sequência, foram coletados dados das instituições a fim de permitir o cálculo dos ganhos econômicos de cada contratação, confirmando a efetivação da sustentabilidade econômica do modelo de contratação analisado nos múltiplos casos da pesquisa. As unidades de análise são as compras compartilhadas sustentáveis. Nessa perspectiva, a presente pesquisa analisou as experiências compartilhadas de compras de material de expediente dos órgãos federais do Rio de Janeiro, do Ministério Público Federal e do Ministério da Economia. As compras compartilhadas sustentáveis dos órgãos federais do Rio de Janeiro foram gerenciadas pelo Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), em 2010, pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em 2012, e pela Marinha do Brasil, em 2014. Em seguida, foi analisada a compra compartilhada realizada pelo Ministério Público Federal (MPF), no ano de 2015, e, por fim, foi realizada a análise dos dados da compra compartilhada conhecida como Almoxarifado Virtual Nacional, gerenciada pela Central de Compras do Ministério da Economia, realizada no ano de 2020.

No que diz respeito à longitudinalidade dos dados, o estudo retrata os fenômenos observados ao longo de uma sequência temporal de acontecimentos, em que foram realizadas compras compartilhadas em cinco instituições, das quais um dos autores foi participante, nos anos que incluem o período de 2010 a 2020.

No que concerne à dimensão analítica do caso, a coleta de dados baseou-se no levantamento de documentação e observação participante por este mesmo autor, que trabalha com compras compartilhadas sustentáveis desde 2010, e esteve envolvido diretamente em todas as compras compartilhadas que constituem os casos analisados. Pondere-se que na compra compartilhada do Ministério da Economia, este autor foi um dos idealizadores do projeto,

porém, não participou da execução até o resultado, quando obteve os dados por meio da diretora da Central de Compras do Governo Federal.

A observação participante, enquanto método de coleta de dados, em que o investigador procura tornar-se membro de um grupo específico ou organização que está sendo estudada, requer experiência, conhecimento e compreensão por parte do observador (YIN, 1994). A observação participante, inclusive, permitiu nesta pesquisa a obtenção de informações adicionais – nem sempre documentadas – sobre o tema estudado, possibilitando a análise das medidas e ações eventuais e específicas que contribuíram para os resultados obtidos com as compras compartilhadas sustentáveis de materiais de expediente.

No que toca à coleta dos dados, as fontes foram oriundas das seguintes unidades administrativas das instituições envolvidas, a saber: Diretoria de Gestão do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, Diretoria de Administração da FIOCRUZ, Diretoria de Administração da Marinha, Secretaria de Administração do Ministério Público Federal e Diretoria da Central de Compras do Ministério da Economia

Ressalte-se que foram coletados dados também de contratos, atas de registro de preço, bem como dos processos de compras que se encontram disponibilizados no portal de compras do governo federal. Tais documentos foram importantes registros das atividades prévias, concomitantes e posteriores à realização efetiva de cada compra compartilhada. Entre os documentos analisados, é possível destacar as atas e registros de reuniões e encontros que foram fundamentais para a elaboração do plano de cada compra compartilhada, bem como para a execução e avaliação de seus resultados. Ressalte-se que os dados extraídos dos sistemas de compras do governo federal são as provas mais reais dos resultados obtidos na pesquisa, que serão agrupados em quadros específicos para análise.

O procedimento preliminar para a realização da primeira compra compartilhada foi a interlocução com o Fórum de Lideranças Executivas de Órgãos Federais no Rio de Janeiro (GesRio), composto por mais de trinta órgãos, criado e coordenado pelo diretor de Gestão do JBRJ, quem levou a proposta inicial para o grupo. Diversos órgãos participaram, inclusive a Fiocruz, que voluntariamente manifestou interesse em gerenciar a segunda compra compartilhada. Na segunda compra compartilhada, foi criado um comitê executivo com a participação do coordenador do GesRio, de servidores da Fiocruz, do BNDES, do então Ministério da Fazenda e do JBRJ. O comitê tinha o papel de facilitar a interlocução com os demais órgãos e foi estendido, em caráter informal, na terceira compra compartilhada. No MPF, foi utilizada a própria estrutura da instituição. Já na compra compartilhada do Ministério da Economia, foi reestabelecido algo parecido com o comitê executivo, com os apoios da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Na seção a seguir, será apresentado cada caso de forma mais detalhada.

É importante mencionar as limitações do método usado nesta pesquisa. No corte temporal da pesquisa, não foi feita uma análise aprofundada sobre as mudanças estruturais e culturais ocorridas no contexto das organizações estudadas. Ademais, não houve o detalhamento das razões pela qual cada produto não foi adquirido na licitação estudada.

Um outro aspecto relevante relacionado à limitação da pesquisa, é que a forma de fazer pesquisa de mercado mudou na Administração Pública ao longo dos últimos anos, tendo em vista a normatização atual prioriza a pesquisa em banco de dados que inclua preço de produtos já licitados. Essa é uma limitação da pesquisa que precisa também ser mencionada, uma vez que não foi detalhado o procedimento metodológico de cada pesquisa de mercado em cada compra compartilhada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e análise dos dados será realizada primeiramente de forma separada para cada caso de compra compartilhada concluída. Posteriormente, nos Quadros 2 e 3 da seção 4.6 serão agrupados os dados considerados mais relevantes dos cinco casos para dar suporte à resposta da questão da pesquisa. Além dos dados quantitativos apresentados nos dois Quadros, no decorrer de cada caso serão retratadas informações e dados qualitativos que também têm importância expressiva para consecução do objetivo da pesquisa. As cinco compras compartilhadas serão exibidas em ordem cronológica, como se segue:

4.1. Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) - Ano: 2010

A primeira experiência de compra compartilhada sustentável no Brasil foi gerenciada pelo JBRJ. Participaram instituições como Fiocruz, INPI, Ministério da Fazenda/Receita Federal, Receita Federal de Macaé, Ministério da Educação/UFPE, Ministério da Agricultura, Ministério do Meio Ambiente.

A lista de material de expediente era 100% de produtos sustentáveis, com um total de 48 itens licitados que resultaram em 22 itens efetivamente comprados, o que correspondeu a 45,86% dos itens. Isso demonstrou que o mercado ainda não estava preparado suficiente para atender às demandas de produtos sustentáveis.

Eram considerados itens sustentáveis aqueles que incluíam algum critério de sustentabilidade em sua especificação. Por exemplo, o papel reciclado com exigência de selo FSC ou CERFLOR. O preço estimado da compra para estes 22 itens era de R\$ 1.449.671,18. A licitação foi concluída com uma economia de R\$ 723.263,78, correspondente a 49,89% do valor estimado.

Em resposta à questão inicialmente formulada neste estudo – As compras públicas sustentáveis, efetuadas de forma compartilhada, acarretam ganhos econômicos, sociais e ambientais? – o resultado acima demonstra que foi possível realizar uma compra ambientalmente correta e economicamente eficiente, visto que possibilitou a compra de produtos sustentáveis por preços iguais ou até menores do que os convencionais, como foi o caso do papel, envelope e etiquetas de papel reciclado. A questão social foi atendida na medida em que as empresas que são habilitadas no processo licitatório atendem à legislação trabalhista, ao mesmo tempo em que a padronização e a melhoria da qualidade dos produtos acarretam ganhos sociais corporativos para os órgãos públicos envolvidos. Ademais, compra de produtos com material reciclado têm importância ambiental e social na medida em que evita o aumento de lixo nos lixões ou aterros sanitários.

Na observação participante, verificou-se que houve muita dificuldade na elaboração da lista e da pesquisa de mercado, considerando que foi realizada num mercado incipiente de produtos sustentáveis.

4.2. Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) - Ano: 2012

A Fiocruz manifestou interesse voluntariamente de gerenciar a segunda compra compartilhada. O gerenciamento de uma compra compartilhada exige um esforço muito maior do órgão gerenciador. A criação de um comitê executivo com o apoio de outros órgãos (BNDES, Ministério da Fazenda e JBRJ) tinha o objetivo de analisar as amostras e facilitar a interlocução com os demais participantes. Os órgãos participantes colaboraram no aperfeiçoamento da lista e na pesquisa de mercado. O número de itens da lista foi reduzido de 48 para 33 itens em relação à primeira compra. Por outro lado, houve uma melhoria na pesquisa de mercado e a inclusão de novos itens sustentáveis, como o envelope reciclado de cor branca e a caneta com plástico reciclado. No que diz respeito ao preço, houve uma vantagem ainda maior na aquisição do papel A4 reciclado e das etiquetas adesivas. No entanto, a caneta BIC reciclada foi adquirida por um preço maior, se comparado ao preço do modelo similar convencional adquirida em outros processos de compras.

Observa-se, portanto, que a vantajosidade econômica não se dá em todos os itens. Por outro lado, percebeu-se a disposição de diversos órgãos em adquirir a caneta reciclada mesmo sabendo que o preço era maior que a convencional. Esse fenômeno revela de alguma forma a sensibilização e conhecimento dos gestores de que, nas compras sustentáveis, os produtos adquiridos tiveram em seus processos produtivos os custos ambientais internalizados.

A segunda compra compartilhada contou com a participação de 19 unidades administrativas e incluiu novos órgãos como BNDES, Inmetro, IBGE, Dataprev, Ancine, Museu de Astronomia (Mast), entre outros. Foram adquiridos 20 dos 33 itens da lista (60,60% dos itens). Destaca-se que houve um aumento do percentual de itens adquiridos em relação à primeira compra, o que de alguma forma pode demonstrar que o mercado estava respondendo progressivamente às demandas de produtos sustentáveis. Houve uma economia de 43,59% em relação ao preço estimado da licitação, mantendo um padrão de economia considerável, o que pode ser interpretado como um ganho de escala decorrente do fato de ser uma compra compartilhada.

4.3. Marinha do Brasil - Ano: 2014

A terceira compra compartilhada ocorreu com algumas dificuldades adicionais em relação à primeira e à segunda compras. Isso se deu muito em função de questões relacionadas à cultura organizacional da Marinha do Brasil. O cronograma foi alterado por diversas vezes, tendo em vista a disponibilidade de tempo dos servidores e por outras razões. O comitê executivo apoiou em caráter informal e contou com a participação de novos órgãos, como a Ancine e o Instituto Benjamin Constant. Houve aumento do número de itens em relação às compras anteriores, com a inclusão de itens de material de limpeza sustentáveis e copos biodegradáveis. Foram 54 itens sustentáveis que, em princípio, não foram desertos. Ou seja, para todos os itens houve empresas ofertando algum lance. Porém, na fase de aceitação, só foram adquiridos 33,33%. Foram diversas as razões que geraram esse baixo percentual de aquisição. Uma delas foi o fato de a empresa vencedora da licitação não entregar com as especificações exigidas na proposta, e nesse caso é exigido pela legislação que elas sejam penalizadas por tais condutas.

Logo, o baixo percentual de itens adquiridos não significa que o mercado não estivesse respondendo mais. Muito pelo contrário, como não houve itens desertos, pode ser que outras empresas que teriam o produto não tenham tido interesse em dar o lance, tendo em vista que as empresas vencedoras deram o menor preço, mas não puderam arcar com o que foi proposto no certame. É oportuno mencionar que, no início, 24 unidades administrativas iriam participar da compra, mas, em função de algumas burocracias do sistema e o atraso do cronograma, fizeram com que apenas 14 unidades administrativas participassem da terceira compra, que tinha o valor total de R\$ 32.280.527,64. Foi registrado um percentual de economia de 53%, a maior das três compras compartilhadas geradas até o momento.

4.4. Ministério Público Federal (MPF) - Ano: 2015

A compra compartilhada do MPF diferencia-se das demais por ter sido realizada dentro de uma única instituição com 32 unidades administrativas distribuídas em todo Brasil. A compra foi gerenciada pela Secretaria de Administração (SA), unidade vinculada à Procuradoria Geral da República (PGR). A implantação desse sistema de compras compartilhadas começou a ser materializada no segundo semestre de 2014, quando a Secretaria de Administração criou uma coordenação específica, chamada de Coordenadoria de Contratações Nacionais Estratégicas, uma nova unidade em sua estrutura organizacional. A nova coordenadoria tem entre suas atribuições a realização de compras compartilhadas com base em critérios de sustentabilidade, em conjunto com todas as unidades do MPF, padronizando as aquisições de bens e serviços,

buscando proporcionar maior economia e qualidade nas contratações, baseadas num planejamento prévio às aquisições.

As compras foram feitas por meio do Grupo Técnico de Compras Compartilhadas (GTCC), formado por todos os secretários estaduais/regionais e coordenadores de administração das unidades. A proposta da compra compartilhada de material de expediente com critérios de sustentabilidade foi apresentada no encontro presencial com todas as unidades, quando foi feita também uma capacitação para os gestores com palestrantes do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). No mesmo encontro, foram distribuídas tarefas entre diversas unidades, que voluntariamente se ofereceram para contribuir para o processo da contratação.

As unidades de fato deram contribuições tanto nas especificações dos produtos sustentáveis como na pesquisa de mercado, tendo em vista que o pregão foi realizado com fracionamento geográfico. Foram diversos debates propositivos e construtivos também em meio eletrônico entre os envolvidos com a compra compartilhada. O foco na aplicação dos critérios de sustentabilidade nas licitações foi fundamental para o estabelecimento de um novo padrão de consumo para a instituição.

No caso desta compra compartilhada, a lista não foi composta apenas de itens sustentáveis, uma vez que havia alguns itens de uso para os quais não foi possível a inclusão de tais critérios. Eram 347 itens sustentáveis, divididos nas cinco regiões (média de 69 itens por região), o que representava 43,76% dos artigos da lista. Desses, foram homologados 61,96%, sendo 38,04% desertos ou fracassados. Tais valores demonstram novamente que o mercado responde às demandas de produtos sustentáveis com melhora progressiva em relação às outras compras compartilhadas.

No caso da compra compartilhada de material de expediente do MPF, ao comparar o valor estimado da licitação baseado na pesquisa de mercado e o valor efetivamente homologado, observou-se uma economia de R\$ 384.605,84 de um total de R\$ 4.370.746,30, o que gerou uma economia de 8,80%. Uma forma de demonstrar com maior acurácia esse ganho em uma compra compartilhada é fazer a análise comparativa entre a última aquisição e a atual, fazendo ainda a correção do IGPM. Tais resultados demonstram o ganho de escala obtido por meio das chamadas compras compartilhadas.

4.5. Ministério da Economia - Ano: 2020

O Almoxarifado Virtual Nacional foi uma iniciativa da Central de Compras do Ministério da Economia, para a contratação de serviço de logística, com disponibilização de sistema informatizado, para fornecimento de materiais de expediente (papel, caneta, grampeador) e suprimentos de informática (CD, DVD, *pendrive*), com entregas em todo território nacional. A lógica da contratação muda de produto para serviço. Ou seja, a empresa vencedora entrega quando o órgão pedir os itens a partir de uma cesta predefinida, a qual conta também com produtos sustentáveis. A instituição que adquire o Almoxarifado Virtual baixa um aplicativo e pede o material quando necessário. É uma solução que diminui custos administrativos, desburocratiza, reduzindo o espaço físico ocupado. Como toda a parte de logística do fornecimento não fica mais a cargo da contratante, o projeto em execução no Distrito Federal já produziu uma redução de 78,9% de custos de transação ou em custos administrativos, considerando o número de processos licitatórios que deixaram de ser realizados (aproximadamente 130 processos), uso de sistema informatizado para controle e acompanhamento e otimização de pessoal e espaço, com redução de 1.105 m² de estoque desocupados, dentre outros fatores. A previsão de economia em toda a Administração Pública Federal com a implantação total do serviço, é superior a R\$ 78 milhões anuais (BRASIL, 2020).

De acordo com o Ministério da Economia, a compra contemplava uma cesta de 116 itens, dos quais seis são sustentáveis. Em relação às demais compras compartilhadas

pesquisadas neste trabalho, houve uma queda significativa do número de itens sustentáveis. Isso se torna mais relevante pelo peso da compra compartilhada, cujo valor da licitação foi de R\$ 277.766.245,89, com um total de 559 instituições participantes. Por outro lado, os itens sustentáveis da cesta são considerados de potencial de consumo alto, tais como papel A4 reciclado, caneta, blocos autoadesivos, etiquetas, porta-lápis, almofada para carimbo e bloco para recado autoadesivo sustentável.

No que diz respeito ao possível ganho de escala da compra, houve uma economia de 20,24%. Em termos percentuais, o valor da economia foi menor que outras compras estudadas, com exceção da realizada pelo MPF. Porém, foi a maior economia em termos financeiros absolutos. Ressalte-se que o valor cotado na pesquisa de mercado tem forte correlação com a economia da licitação, uma vez que as pesquisas realizadas direto do fornecedor antes da licitação tendem a ter valores maiores em comparação com a pesquisa feita com produtos já licitados em outros órgãos.

4.6 – Análise entre casos

Para que se tenha melhor compreensão na análise dos dados das cinco compras compartilhadas e responder à questão da pesquisa com a possibilidade de fazer ainda uma breve comparação entre elas, foram agrupadas variáveis quantitativas consideradas relevantes nos Quadros 2 e 3, que dispõem em cada compra realizada sobre os ganhos econômicos x número de instituições participantes e número de itens sustentáveis x percentual de itens homologados (valor de itens sustentáveis que a Administração conseguiu homologar por atenderem às exigências relacionadas a critérios de sustentabilidade e demais requisitos técnicos e jurídicos da licitação), respectivamente, como segue:

Quadro 2: Ganhos Econômicos em cada compra compartilhada

Órgão gerenciador	Percentual de Economia	Número de unidades participantes
JBRJ	49,89%	8 + 2 adesões
Fiocruz	43,59%	19
Marinha do Brasil	53%	14
MPF	8,8%	32
Ministério da Economia	20,24%	559

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 2 que em todos os casos houve vantagens econômicas, que podem ser consideradas ganhos de escala proveniente de cada compra. Saliente-se que o número de participantes não apresentou correlação direta com o percentual de economia. Isso pode ser explicado se confrontarmos tais dados quantitativos com outros fatores mencionados no decorrer desse estudo, tais como a metodologia pormenorizada de cada pesquisa de mercado e os valores de cada item em cada compra específica. Além disso, é importante ponderar que os valores absolutos de cada compra têm ordem de grandeza bem diferenciadas. Apesar de o Ministério da Economia ter tido um percentual de economia bem menor que o da Marinha, em termos absolutos a economia foi significativamente maior, de R\$ 55.553.249,00. Ressalte-se que para que se efetivem as compras compartilhadas sustentáveis, é preciso ter um mercado que atenda às demandas do setor público. Nesse sentido, o Quadro 3 demonstra um panorama do percentual de itens sustentáveis homologados.

Quadro 3: Percentual de itens sustentáveis homologados

Órgão gerenciador	Número de itens sustentáveis	Percentual de itens homologados
JBRJ	48	45,86%
Fiocruz	33	60,60%
Marinha do Brasil	54	33,33%
MPF	347	61,96%
Ministério da Economia	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Quadro 3 que o mercado tem respondido progressivamente às demandas de produtos sustentáveis. No caso da Marinha, chama atenção o percentual de itens homologados ser mais baixo, mas, conforme relatado neste estudo, o índice de itens desertos foi nulo. Ou seja, é provável que os itens não tenham sido homologados por outros fatores técnicos ou jurídicos não relacionados necessariamente a critérios de sustentabilidade. É importante salientar a queda do número de itens sustentáveis na compra do Ministério da Economia, apesar de não ter dado nenhum item deserto ou fracassado. Como foi a maior compra em termos de volume, o aumento de itens sustentáveis teria um impacto consideravelmente maior sob a ótica da sustentabilidade se comparado com as outras compras.

Ao se analisarem os dados e as evidências empíricas apresentadas em cada caso e nos Quadros 2 e 3, pode-se considerar que há diversos pontos de convergência com a literatura. Primeiramente, é possível estabelecer uma noção aplicável do conceito de sustentabilidade no setor público e é inequívoco que o Estado tem papel fundamental no fomento a ações orientadas para o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994; HOPWOOD et al., 2005; NASCIMENTO, 2015).

Todavia, é importante ponderar que os casos aqui estudados já demonstram que há vários itens sustentáveis que foram adquiridos por preços iguais ou até inferiores aos convencionais, quando se trata de compras compartilhadas que, nesta pesquisa, apresentaram ganhos econômicos. Mesmo assim, ainda há dificuldade de encontrar produtos sustentáveis com preços comparados aos convencionais no mercado. Porém, mercado, apesar de ainda incipiente, já tem respondido progressivamente às demandas de itens sustentáveis do setor público federal brasileiro.

5. CONCLUSÃO

A análise dos múltiplos casos apresentados neste estudo permitiu a observação de evidências empíricas que vão ao encontro das perspectivas abordadas na literatura sobre sustentabilidade e sua aplicação nas compras públicas. A pesquisa demonstra que é possível estabelecer uma noção aplicável do conceito de sustentabilidade no setor público e é inequívoco que o Estado tem papel fundamental no fomento a ações orientadas para o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1994; HOPWOOD et al., 2005; NASCIMENTO, 2015). Ademais, foi demonstrado que as compras sustentáveis são consideradas instrumentos relevantes para a promoção do desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que as instituições encontram diversos desafios e barreiras no processo de execução das licitações sustentáveis, tais como preços elevados e um mercado ainda incipiente (SILVA & BARKI, 2012; BETIOL et al., 2012; PRIER et al., 2016; SILVA et al., 2018, VILLAC, 2020, LÃZÃROIU, 2020).

As compras compartilhadas analisadas nesta pesquisa somaram valores significativos, com potencial para fomentar o mercado de produtos sustentáveis que, apesar de incipiente, já apresenta sinais de evolução, conforme pode ser verificado no Quadro 3, o qual demonstra um panorama do percentual de itens sustentáveis homologados em cada compra compartilhada ao longo dos anos. É possível afirmar, inclusive, que pelo menos para os produtos que de uma forma geral são mais consumidos, já há um mercado que responde às demandas, o que fortalece a resposta à questão desta pesquisa, uma vez que só haverá compras desse tipo quando existir um mercado capaz de responder às demandas.

A despeito das limitações da pesquisa já apontadas neste trabalho, os dados quantitativos relacionados a ganhos econômicos agrupados no Quadro 2 e aqueles relatados nos casos apresentados neste estudo são considerados suficientes para responder à questão da pesquisa. Logo, foi possível afirmar que as compras públicas sustentáveis, efetuadas de forma compartilhada, acarretaram ganhos econômicos, sociais e ambientais. Porém, é importante ponderar que os ganhos econômicos não ocorrem em todos os itens sustentáveis, o que exige do gestor a disposição para pagar um preço maior quando necessário, uma vez que nos processos produtivos de produtos sustentáveis são internalizados os custos ambientais. Nesse sentido, o papel do tomador de decisão na esfera pública torna-se crucial para o fomento ao desenvolvimento do mercado de produtos sustentáveis. Nessa esteira, merece destaque a compra compartilhada do Ministério da Economia, que foi a maior compra em termos de volume, no entanto, com a menor quantidade de itens sustentáveis. O aumento de itens sustentáveis nesse caso analisado teria um impacto consideravelmente maior sob a ótica da sustentabilidade se comparado com as outras compras. Todavia, é importante evidenciar a relevância teórica e prática relacionada à perspectiva de redução de consumo. A literatura de compras públicas sustentáveis muitas vezes acaba dando relevo maior ao consumo sustentável, quando, na verdade, o melhor é consumir em menor quantidade possível, apenas o necessário.

Nesse sentido, é importante que gestores e tomadores de decisão promovam ações para o consumo consciente, e, ao consumirem, façam compras sustentáveis, o que exige conhecimento e comportamentos compatíveis com a perspectiva da sustentabilidade. Nesse contexto, portanto, a partir da análise dos múltiplos casos deste estudo recomenda-se: i) elaborar estudos e pesquisas sobre os resultados das licitações sustentáveis realizadas na Administração Pública; ii) aplicar critérios de sustentabilidade que incluam na medida do possível as três dimensões do *triple bottom line*; iii) valorizar as micro e pequenas empresas; iv) encorajar gestores e técnicos a fazerem compras compartilhadas sustentáveis; v) adotar ações de conscientização de consumo paralelas à execução das compras sustentáveis; vi) capacitar técnicos e gestores no tema sustentabilidade; vii) promover estudos e pesquisas para melhor conhecimento do mercado; viii) conhecer melhor os processos produtivos dos produtos de modo a aproximar a Avaliação do Ciclo de Vida à realidade das compras públicas; ix) ampliar a visão de vantagem econômica dos tomadores de decisão, com a inclusão das vantagens ambientais e sociais e x) formar lideranças mais executivas com a perspectiva da sustentabilidade.

Diante das referências teóricas e evidências empíricas apresentadas neste estudo, demonstrou-se que é possível conciliar aspectos econômicos, sociais e ambientais nas compras públicas e que as compras compartilhadas são um caminho promissor. Os resultados deste estudo estão em consonância com estudos anteriores, como os de Lopes & Santos (2023) e Silva et al. (2018), o que vem corroborar o objetivo geral desta pesquisa. O que mais chama atenção na revisão da literatura e nos achados de pesquisas anteriores são as questões relacionadas a comportamento e a competências de gestores e tomadores de decisão. Essas são lacunas da literatura que precisam ser preenchidas e têm grande potencial para pesquisas futuras na área de compras públicas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- BETIOL, L.S et al. **Compra Sustentável: a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva**. 1ed. Centro de Estudos e Sustentabilidade – GVces da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- BRASIL. **Almoxarifado Virtual Nacional**. Central de Compras e Contratações do Governo Federal, 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/central-de-compras/almoxarifado-virtual-nacional>>. Acesso em: 3/12/20.
- _____. **Central de Compras e Contratações do Governo Federal**, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2726>>. Acesso em: 13/09/19.
- _____. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.
- _____. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 20/11/20.
- _____. **Lei n. 6.938**, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 2 set. 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em: 23/03/20.
- _____. **Lei n. 12.349**, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em 20/11/20.
- _____. **Painel de Compras do Governo Federal**. Disponível em: <<http://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=paineldeco%20mpras.qvw&lang=enUS&host=QVS%40srvbsaiasprd04&anonymous=true.htm>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- BROWN, Lester R. **Eco-Economia: construindo uma economia para a terra**. Lester R. Brown, Salvador: UMA, 2003.
- BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/consultoria-geral-da-uniao-1/modelos-de-convenios-licitacoes-e-contratos/modelos-de-licitacoes-e-contratos/licitacoes-sustentaveis>> Acesso em 18/04/21.
- CONSTANZA, R.; PATTEN, B.C. Defining and predicting sustainability. **Ecological Economics**. 15, 1993.
- COUTO, H, RIBEIRO, F. Objetivos e Desafios da Política de Compras Sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, 50 (2). Março/Abril, 2016.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto**. Artmed, 2010.
- DRUMMOND, José Augusto (Org.); BURSTYN, Marcel (Org.). **Desenvolvimento Sustentável: uma ideia com linhagem e legado**. Apresentação. Sustentabilidade, Regulação e Desenvolvimento. Revista Sociedade e Estado. Brasília, v.24, n.1, p.11-15, jan/abr, 2009.
- ELKINGTON, J. **Toward the Sustainable Corporation: Win – Win – Win Business Strategies for sustainable Development**. California Management Review, 1994.
- GEORGE, G. et al. Understanding and Trackling Societal Grand Challenges Through Management Research. 2016. **Academy of Management Journal**. v. 59, n. 6, 1880-1895.
- GRANDIA, J. Examining the mediating role of sustainable public procurement behaviour. **Journal of Cleaner Production**, 124, Feb. 2016.

- LĂZĂROIU, G. IONESCU L., UTĂ, C., HURLOIU, I., ANDRONIE, M. & Dijmărescu, I. (2020). **Environmentally Responsible Behavior and Sustainability Policy Adoption in Green Public Procurement**. Sustainability. MDPI. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/2110>.
- LOPES, V, SANTOS, F. **Compras Públicas Centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas**. Belo Horizonte, Fórum, 2023.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. **Sustainable Development: Mapping Different Approaches**. Sustainable Development Sust. Dev. 13, 38–52, 2005.
- MOREIRA, P, GROTTA, R, JUNIOR, C. **Compras Públicas Sustentáveis: uma análise dos processos de compras do governo federal nos últimos cinco anos**. Latin American Journal of Business Management - LAJBM . v. 8, n. 2, p. 214-236, jul-dez/2017
- OECD. **Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020**. OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-das-administracoes-publicas-america-latina-e-caribe-2020_9e6d37a1-pt>. Acesso em 20/11/20.
- NASCIMENTO, Luis Felipe. **Gestão ambiental e sustentabilidade**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2012.
- PRIER, E.; SCHWERIN, E. & McCue, C.P. Implementation of sustainable public procurement practices and policies: A sorting framework. **Journal of Public Procurement**, v. 16, n. 3, pp. 312-346, 2016.
- PREUSS, Lutz; WALKER, Helen. **Psychological barriers in the road to sustainable development:evidence from public sector procurement**. Public Administration, Oxford, v. 89, n. 2, p. 493-521, jun. 2011.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SILVA, R.C, BETIOL, L., BARKI, T, SOBRAL, R. Sustainable public procurement: the Federal Public Institution's shared system. **REGE Revista de Gestão**, 25(1), 09-24. 2018. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/144404>>. Acesso em 10/09/19.
- SILVA, R.C; BARKI, T. V. P. **Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 63, n. 2, p. 157- 169, abr./jun. 2012.
- SILVA, R.C. (2022). **Avaliação do Fatores Comportamentais e Organizacionais nas Decisões de Compras Públicas Sustentáveis no Setor Público Brasileiro**. (Dissertação de mestrado). PUC - RJ, IAG – Escola de Negócios da PUC - RJ, Rio de Janeiro, Brasil.
- SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. **Compras Públicas Sustentáveis: um estudo da incorporação de critérios socioambientais nas licitações do Governo do Estado de São Paulo**. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro do ANPAD, 2010.
- TESTA, F; IRALDO, F; FREI, M, DADDI, T. **What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices?** Ecological Economics 82, 88–96, 2012.
- UEHARA, T. **Public Procurement for sustainable development: a framework for the public sector**. Energy, Environment and Resources Programme. Chatan House, Nov. 2020.
- VILLAC, T. (2020). **Licitações Sustentáveis no Brasil** (2ª ed) Belo Horizonte, MG: Fórum.WCED (World Commission on Environment and Development). **Our common future: report of the world commission on environment and development**. Oxford: Oxford Univ., 1987.
- UNITED NATIONS. **Sustainable Development Goals**. Take Action for Sustainable Development Goals, 2015. Disponível em <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>>. Acesso em 25 nov. 2020.
- UNITED NATIONS. **Os dez princípios do Pacto Global da ONU**. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em 10/03/21.
- UK SUSTAINABLE PROCUREMENT TASK FORCE. **Procuring the Future**. London: DEFRA. 2006. Disponível em: <<http://www.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/ful-document.pdf>>. Acesso em 25/11/20.

WALKER, H. & BRAMMER, S. The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. **Int. J. Production Economics**, v. 140, p. 256-268, 2012.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications. 2. ed., 1994.