



# NETLOG 2021

International Conference on Network  
Enterprises & Logistics Management

## ***Procurement Sustentável: Recomendações Mundiais***

**Robson Elias Bueno\***; Almeida dos Santos, H.; Samuel Fernandes; João Victor Bueno; Silvia Helena Bonilla.

Universidade Paulista - UNIP

robsonebueno@gmail.com

### **Abstract**

New trends in Procurement are requiring the integration of sustainability principles. Involve a look beyond traditional economic parameters, a more strategic and broader context, adding value to money, managing performance, corporate and community priorities as a whole. The need to improve organizational efficiency, reduce waste and seek a competitive position, has shown companies, to consider the sustainable pillars (Environmental, Economic, and Social) from a competitive point of view. The objective of this work is to compare how Sustainable Procurement is recommended by the world organizations UNDP, UNICEF, and WORLD BANK. The methodology used was that of qualitative research, in the management reports of Organs world bodies, directed to Sustainable Procurement. The results obtained were the identification of particularities in each direction using the triple-bottom-line (TBL) method. Although global organizations recognize sustainability as a strategic objective, there are many definitions, focuses, and business activities associated with sustainability. The work has a limitation by the method employed, focusing on definitions presented by world bodies. The article is made purely from the point of view of the Procurement, excluding issues such as logistics and supply chain and the presentation seeks guidance regarding the execution of Sustainable Procurement.

**Keywords:** *Procurement, Sustainable, triple-bottom-line*

### **Resumen**

Las nuevas tendencias en adquisiciones requieren la integración de principios de sostenibilidad. Implica una mirada más allá de los parámetros económicos tradicionales, un contexto más estratégico y amplio, agregando valor al dinero, administrando el desempeño, las prioridades corporativas y comunitarias en su conjunto. La necesidad de mejorar la eficiencia organizacional, reducir el desperdicio y buscar una posición competitiva, ha mostrado a las empresas, considerar los pilares sustentables (Ambiental, Económico y Social) desde un punto de vista competitivo. El objetivo de este trabajo es comparar cómo las adquisiciones sostenibles son recomendadas por las organizaciones mundiales PNUD, UNICEF y BANCO MUNDIAL. La metodología utilizada fue la de investigación cualitativa, en los informes de gestión de los órganos mundiales de Órganos, dirigida a las Compras Sostenibles. Los resultados obtenidos fueron la identificación de particularidades en cada dirección mediante el método de triple línea de fondo (TBL). Aunque las organizaciones globales reconocen la sostenibilidad como un objetivo estratégico, existen muchas definiciones, enfoques y actividades comerciales asociadas con la sostenibilidad. El trabajo tiene una limitación por el método empleado, centrándose en las definiciones presentadas por los organismos mundiales. El artículo se realiza

puramente desde el punto de vista de las Compras, excluyendo cuestiones como la logística y la cadena de suministro y la presentación busca orientaciones sobre la ejecución de las Compras Sostenibles.

**Palavras claves:** *Procurement*, Sostenible, triple-bottom line

## **Resumo**

Novas tendências no *Procurement* estão requerendo a integração dos princípios da sustentabilidade. Envolver um olhar além dos parâmetros econômicos tradicionais, um contexto mais estratégico e amplo, agregando valor ao dinheiro, gerenciando o desempenho, prioridades corporativas e da comunidade como um todo. A necessidade de melhorar a eficiência organizacional, reduzir o desperdício e buscar uma posição competitiva, tem demonstrado as empresas, considerarem os pilares sustentáveis (Ambiental, Econômico e Social) de um ponto de vista competitivo. O objetivo deste trabalho é efetuar a comparação de como o *Procurement Sustentável* é recomendado pelas organizações mundiais UNDP, UNICEF e *WORLD BANK*. A metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa, nos relatórios gerenciais dos órgãos mundiais, direcionados ao *Procurement Sustentável*. Os resultados obtidos foram a identificação de particularidades em cada direcionamento utilizando o método do triple-bottom line (TBL). Embora as organizações mundiais reconheçam a sustentabilidade como um objetivo estratégico, há muitas definições, focos e atividades comerciais associadas à sustentabilidade. O trabalho possui uma limitação pelo método empregado, com foco em definições apresentadas pelos órgãos mundiais. O artigo é feito puramente do ponto de vista do *Procurement*, excluindo questões como logística e cadeia de suprimentos e a apresentação busca a orientação referente a execução do *Procurement Sustentável*.

**Palavras Chaves:** *Procurement*, *Sustentável*, triple-bottom line

## **1. Introdução**

O mundo está mudando mais rápido do que nunca. Tecnologia em rápida evolução, mercados globais e mudanças climáticas implicam em acelerações significativas no ritmo de vida - e esses fatores estão exercendo um grande impacto em nossas vidas. (Friedman, 2017). A sustentabilidade deve ser integrada em todos os processos de *Procurement*. Além disso, as partes interessadas a nível da cadeia de fornecimento não incluem tanto cadeia de suprimentos internas (por exemplo, clientes e fornecedores) e da cadeia de fornecimento externo (por exemplo, autoridades reguladoras, ONGs) partes (Schneider et al., 2012). Isto indica a complexidade associada a integração da sustentabilidade no abastecimento práticas, testemunhou, aumentando a atenção para abordagens baseadas em contingência para a construção de carteiras de sustentabilidade *procurement* (Pagell et al., 2010).

Isso é diferente e novo, onde o *Procurement* têm a oportunidade de gerenciar e facilitar o processo com fornecedores e, potencialmente, com terceiros pois possui uma posição “preferida” pois uma tem visibilidade proveniente do relacionamento com centenas de fornecedores, podendo gerenciar o processo que permite a colaboração avançada entre organizações de outra forma autônoma (Batran et al., 2017).

Este trabalho tem como objetivo comparar as diretrizes, normas e orientações de órgãos mundiais sobre o Sustainable *Procurement*. O *Procurement* tem sido visto como uma ferramenta de redução de custos por muitos anos. O *Procurement Sustentável* é consistente com os princípios do desenvolvimento sustentável, como a colaborador de uma sociedade forte, saudável e justa, vivendo dentro dos limites

ambientais e promovendo a boa governancia (Walker & Brammer, 2009).

A implementação tecnológica da Indústria 4.0 no *Procurement*, com inserção da Internet das Coisas (IoT), Sistemas Cyber Físicos (CPS), Internet dos Serviços (IoS), *Smart Factory*, *Blockchain*, Inteligência Artificial, entre outros, trazem conectividade, agilidade, saindo de “cadeia de suprimentos” para um “ecossistema de suprimentos” (Schrauf & Bertram, 2016). As atividades empresariais, quando feitas sem preocupação ambiental, podem aumentar a poluição do ar, da água e do solo, levando a mudanças climáticas, entre outros impactos ambientais (Mello et al., 2017). O desempenho de uma empresa é afetado por vários grupos de interesse, acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores e também pela comunidade da região onde está localizada, compreendendo uma rede de partes interessadas (Mello et al., 2017).

*Procurement* é um processo em que as organizações buscam atender as suas necessidades de uma forma que agregue valor ao dinheiro em termos de geração de benefícios não apenas para a organização, mas também à sociedade e à economia, enquanto minimiza os danos ao meio ambiente (Defra 2006). O *Procurement*, portanto, desempenha um papel fundamental no alcance das metas estratégicas da empresa, pois pode afetar o tempo de entrega de produtos e serviços, além dos custos operacionais e qualidade do produto/serviço - elementos-chave na estratégia de operação de qualquer empresa (Gaither & Frazier, 2001).

O objetivo e desafio do *Procurement* Sustentável é integrar considerações ambientais e sociais para o processo de aquisição, com o objetivo de reduzir os impactos negativos sobre a saúde, as condições sociais e do meio ambiente, economizando custos valiosos para as organizações do setor público e da comunidade em geral (ONU, 2012).

Este artigo possui um diferencial em relação aos artigos que existem na literatura, pois é um dos primeiros trabalhos a tratar especificamente sobre as orientações dos órgãos mundiais sobre o *Procurement* Sustentável. O artigo tem como base a comparação das recomendações a *Procurement* Sustentável dos órgãos mundiais:

**UNDP** – *United Nations Development Programme* - Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, onde o papel do PNUD é ajudar governos e atores de toda a sociedade a fortalecer e acelerar seu progresso em direção às Metas, mantendo a visão global intacta e no caminho certo. Por se tratar de uma função estratégica da organização o “*Procurement* Sustentável”, desenvolve mecanismos de monitoramento, incluindo avaliações e verificações no local, para promover o cumprimento do fornecedor.

**UNICEF** é a sigla para "*United Nations Children's Fund*" e é uma agência das Nações Unidas. A UNICEF tem o objetivo de promover a defesa dos direitos das crianças, suprir suas necessidades básicas e contribuir para o seu desenvolvimento, e está presente em 191 países e territórios de todo o mundo. “*Procurement* Sustentável”, é uma estratégia para aquisição, levando a ter um impacto maior e êxito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

**WORLD BANK** o Grupo Banco Mundial é uma das maiores fontes de financiamento e conhecimento do mundo para os países em desenvolvimento. O compromisso de reduzir a pobreza, aumentar a prosperidade compartilhada e promover o desenvolvimento sustentável. Busca aconselhar e criar incentivos para as boas práticas “*Procurement* Sustentável”.

As empresas buscam ingressar o *Triple Bottom Line* (Elkington, 2012), que consiste em buscar a continuidade do mercado e o crescimento da organização a partir de sua viabilidade econômica, bem como a convivência harmoniosa com o meio ambiente e a sociedade (Porter & Kramer, 2006).

## 2. Referencial Teórico

## 2.1. Triple Bottom Line

John Elkington lança o chamado triple-bottom line (TBL), em meados dos anos 1990. Esse novo modelo foi além das medidas tradicionais de lucros, retorno sobre o investimento, e valor para o acionista, incluindo dimensões ambientais e sociais (Elkington, 2012). De acordo com Guarnieri (2013), o tripé sustentável consiste em:

- Sustentabilidade social: ancorada no princípio da equidade na distribuição de renda e de bens; no princípio da igualdade de direitos a dignidade humana e no princípio de solidariedade dos laços sociais;
- Sustentabilidade ambiental: ancorada no princípio da preservação do planeta e dos recursos naturais;
- Sustentabilidade econômica: avaliada a partir da sustentabilidade social e ambiental, de forma a permitir que as organizações obtenham lucro de uma forma responsável. A figura 1, demonstra o Triple Bottom Line.



Figura 1 – Triple Bottom Line (Fonte: IRCA Global Brasil 2020).

Na busca de um consenso, entre inúmeras definições e terminologias, a abordagem de três pilares denominada TBL tem sido uma perspectiva amplamente aceita para a sustentabilidade, não apenas pelos estudiosos, mas também pela sociedade e pelas organizações (Lacy et al., 2010), embora o TBL não seja isento de críticas e contendas (Norman e McDonald, 2004).

## 2.2. Procurement

“*Procurement*” termo em inglês que também pode ser traduzido como adquirir ou, ainda licitar. Como estamos num ambiente corporativo, no entanto “*Procurement*” corresponde a um processo mais amplo que inclui *Sourcing*, função de compras, incorporando um caráter estratégico, abrangendo as áreas comerciais, gestão de projetos e logística, incluindo a gestão dos estoques, participação no processo produtivo, distribuição e relacionamento com clientes e fornecedores (Bueno et al., 2019).

Em um sentido mais amplo, o “*Procurement*” envolve atividades como: a) Seleção de fornecedores; b) Estabelecimento de condições de pagamento; c) Negociação de contratos; d) Conformidade Regulatória; e) Análise e terceirização. Assim “*Procurement*” é um termo amplo sob o qual a compra é apenas um componente, o termo é mais vasto e inclui todas as principais atividades empresariais (Chakravarty, 2017). Além de manter boas relações com os fornecedores, as empresas buscam cobrir muitos outros aspectos para gerenciar riscos de maneira eficaz e se proteger (Maltaverne 2019).

### **2.3. *Procurement* Sustentável**

Nas organizações são tomadas diariamente decisões sobre o que comprar e onde comprar. Apesar de custo e qualidade serem fatores importantes, existem outros fatores a considerar quando se efetua um processo de compra que irão beneficiar o negócio e ter em simultâneo um impacto ambiental e social positivo (BCSD, 2008).

O *Procurement* Sustentável permite que as organizações para atender às suas necessidades de bens, serviços, obras e serviços públicos, que alcance valor para o dinheiro, em termos de geração de benefícios não só a organização, mas também para a economia, sociedade, mantendo-se dentro da capacidade de carga do ambiente (CIPS, 2012).

Assim, nas empresas que levam a sério a sustentabilidade, a área de *Procurement* deve desempenhar um papel vital para garantir que todos os parceiros da cadeia de suprimentos sigam as melhores práticas disponíveis, o *Procurement* poderá se beneficiar da transformação digital e seu processo de auditoria (Maltaverne, 2017). Além das demonstrações financeiras, algumas organizações publicam uns relatórios contábeis de sustentabilidade.

Este é um compromisso voluntário. Essa ferramenta permite que uma organização relate a todos os stakeholders (portadores de interesse) suas conquistas em contribuir para o desenvolvimento sustentável, ou seja, seu desempenho não financeiro. Esse relatório é importante porque inclui a discussão dos impactos positivos e ações para superar os possíveis impactos negativos decorrentes das atividades da organização (Nicoletti, 2020).

### **3. Materiais e Métodos**

Baseando-se no tipo de questão da pesquisa qualitativa para a escolha da estratégia a ser adotada, Yin (2016) afirma que, se a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo.

Uma das dificuldades na realização da pesquisa da literatura sobre o *Procurement* Sustentável. Isso criou algumas dificuldades na extração de definições e conceitos, mas ampliou o escopo da revisão. Respondendo o objetivo da pesquisa que é a identificação dos pontos plausíveis do *Procurement* Sustentável, foi composta dos seguintes passos:

- 1) Realização de pesquisa bibliográfica preliminar de levantamento de artigos de periódicos científicos, congressos e literatura empresarial e de organizações no Google Acadêmico. A pesquisa preliminar integrando o tema “*Sustainable Procurement*” e permitiu encontrar termos usados para se referir aos tópicos de interesse.
- 2) Seleção da base de dados: Efetuada uma busca para encontrar normas, regras, orientações e os que forem pioneiros e sustentado sobre o tema “*Sustainable Procurement*”, e efetuando as comparações.
- 3) Seleção e Análise dos conteúdos encontrados e extraídos da literatura: dois critérios foram considerados, sendo o primeiro a seleção dos relatórios gerenciais a partir abrangência dos relatórios específicos sobre o tema e a segunda à leitura dos relatórios para verificar quais estavam de acordo com objetivo do trabalho. Os órgãos mundiais foram determinados por causa de seu compromisso com a sustentabilidade, além de terem uma abrangência mundial em gestão de suprimentos e atuarem no nível do tripé sustentável.

### **4. Resultados e discussão**

Uma visão integrada da sustentabilidade é particularmente importante, pois os três elementos estão inter-relacionados. Por exemplo, o efeito do crescimento econômico (econômico) pode aumentar a pegada de carbono de uma organização (ambiental) e ainda levar ao desenvolvimento de oportunidades de emprego de longo prazo para as comunidades locais (sociais) (Kirchgeorg and Winn, 2006).

O *Procurement Sustentável* oferece diversos benefícios para a sociedade e as organizações. Para as organizações: (i) Benefícios nos resultados (menores custos operacionais, redução do consumo de energia, água etc.); (ii) Redução de riscos (redução dos riscos de acidentes, diminuição dos custos

diretos e indiretos); (iii) Fortalecimento da imagem (compromisso da organização com uma política de sustentabilidade e responsabilidade social, melhorar as condições de trabalho dos colaboradores). Para as empresas: (i) Economia mais forte (contribui para o desenvolvimento do mercado de produtos / serviços sustentáveis, reduz custos de energia e materiais que aumentam os recursos disponíveis para outros fins); (ii) Ambiente mais saudável (redução de desperdícios, uso mais eficiente de matérias-primas); (iii) Aumento do bem-estar social (promove o desenvolvimento de fornecedores locais (BCSD Portugal, 2008).

*Procurement* tem um papel fundamental na sustentabilidade com políticas e práticas que precisam estender além das fronteiras das organizações incorporando suas cadeias de abastecimento inteiras. Orientações sobre sustentabilidade encorajam a aquisição de tomar decisões que abrangem os elementos ambientais, econômicos e sociais do *Triple Bottom Line* (TBL) (Meehan, 2011).

#### 4.1. Recomendações sobre o *Procurement* Sustentável

Uma empresa não é mais sustentável do que os fornecedores dos quais se origina (Krause *et al.*, 2009). Isso coloca o *Procurement* em uma posição central no caminho para alcançar a sustentabilidade. No entanto, entender completamente o perfil de sustentabilidade de uma empresa exige uma visão não apenas dos fornecedores diretos da empresa, mas também de sua cadeia de suprimentos ou mesmo da rede mais ampla em que opera. Uma quantidade crescente de pesquisas sobre sustentabilidade diz respeito à gestão de compras e suprimentos, como fornecimento ético (Roberts, 2003), responsabilidade social corporativa na cadeia de suprimentos (Maloni e Brown, 2006), compras socialmente responsáveis (Park & Stoel, 2005) e cadeias de suprimentos verdes (Kainuma & Tawara, 2006).

O que uma organização compra e de quem ela compra pode ter implicações de longo alcance, não apenas na cadeia de suprimentos e no consumidor final, mas na comunidade em geral, afetada pelos diferentes segmentos dessa cadeia de suprimentos (Naden, 2017).

Através das análises e das recomendações, houve a categorização de acordo à dimensão do tripé da sustentabilidade. Enquadramos as demandas múltiplas e complexas que surgem em diferentes pontos da cadeia de suprimentos e em diferentes níveis dentro de compras sustentáveis.

<b>A M B I E N T A L</b>			
<b>Recomendações</b>	<b>UNICEF</b>	<b>UNPD</b>	<b>WB</b>
Agricultura Sustentável		✓	✓
Ciclo de Vida		✓	
Economia de Custos		✓	
Energias Alternativas			✓
Gerenciamento de Água			✓
Gestão de Poluição e Resíduos	✓		✓
Gestão dos Recursos Marinhos			✓
Planejamento Urbano			✓
Preservação dos Recursos Naturais	✓		✓
Proteção dos Ecossistemas			✓
Redução de Energia		✓	
Redução de Gás com Efeito Estufa CO <sup>2</sup>	✓		✓
Redução Pegada Ecológica	✓		
Relação Custo Benefício		✓	

<b>ECÔNOMICA</b>			
Bom Governo	✓		
Competição Internacional Efetiva		✓	
Custeio do Ciclo de vida	✓		✓
Custo Total de Propriedade	✓		✓
Desenvolvimento das PME's			✓
<b>Desenvolvimento Econômico Sustentável</b>	✓	✓	✓
Emprego	✓		
Mercados Emergentes			✓
Melhor Preço, Qualidade, Disponibilidade e Inovação	✓		
Redução da Pobreza			✓
Regeneração Econômica			✓
Valor para o Dinheiro			✓
<b>SOCIAL</b>			
Água Potável			✓
Contra o Trabalho Infantil e Trabalho Forçado			✓
Comida Segura			✓
Compras Sustentáveis reduz o risco de reputação		✓	
Desenvolvimento Humano	✓		
Direitos Humanos, Trabalhistas e Remuneração Justa	✓		✓
Igualdade de Gênero e Educação Universal	✓		✓
Imagem Pública de Integridade e Responsabilidade		✓	
Inclusão Social e Bem Estar a Todos	✓		✓
Justiça, Integridade e Transparência		✓	
Promoção das PME's	✓		
Redução da Pobreza e Desigualdade	✓		
Saúde e Segurança	✓		✓

A tabela 1 apresenta a categorização efetuada, dos órgãos mundiais *UNPD*, *UNICEF* e *WORLD BANK* referentes ao *Procurement Sustentável*, utilizando TBL (Fonte: Autores, 2020).

A tabela das recomendações apresenta os tópicos onde os órgãos mundiais *UNPD*, *UNICEF* e *WORLD BANK*, buscam abranger o *Procurement Sustentável*. Ao analisar a tabela, percebe-se que os órgãos mundiais possuem visões diferentes sobre a abrangência dos requisitos a serem abordados. Na esfera Ambiental foram expostas catorze (14) recomendações e nenhuma das recomendações são citadas pelos três órgãos conjuntamente, quatro (4) recomendações são citadas por dois órgãos e dez (10) recomendações obtiveram apenas um órgão recomendando. No âmbito Econômico doze (12) recomendações foram apresentadas e uma (1) recomendação foi citada por todos os órgãos, “Desenvolvimento Econômico e Sustentável”, onde o desenvolvimento deve satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (ONU, 1987), e duas (2) recomendações por dois (2) órgãos e nove (9) recomendações por apenas um órgão. E finalizando o TBL o Social obteve treze (13) recomendações, sendo quatro (4) recomendada por dois (2) órgãos e nove (9) por um (1) órgão. A tabela demonstra visões diferenciadas pelos órgãos mundiais, a recomendação “Redução da Pobreza” é citada em dois tópicos diferentes por exemplo, no órgão UNICEF é citada na recomendação Social e no órgão World Bank é citada no tópico Econômico.

Na prática a busca de resultados acima da média em prazos maiores exigem formulações estratégicas e direcionamentos operacionais que conjuguem, em uma mesma unidade de performance, retornos econômicos, sociais, ambientais. O que uma organização compra e de quem ela compra pode ter implicações de longo alcance, não apenas na cadeia de suprimentos e no consumidor final, mas na comunidade em geral, afetada pelos diferentes segmentos dessa cadeia de suprimentos (Naden, 2017).

## **5. Conclusões**

*Procurement Sustentável* exige que as organizações se adaptem constantemente aos novos desafios da sociedade. A exposição ao mercado e ao processo de *Procurement* pode revelar novas oportunidades que devem informar a estratégia da organização como um todo. O monitoramento constante dos gastos com aquisições garantirá que uma organização tenha visão de futuro, capaz de prever ameaças e oportunidades futuras e avaliar a necessidade de um produto ou serviço.

Espera-se que, os esforços das organizações mundiais levem a uma absorção, global de uma vasta plataforma de partes interessadas que já apoiam o desenvolvimento do *Procurement Sustentável* (incluindo governos, indústria, organizações não-governamentais (ONGs), mão de obra e organizações de consumidores e institutos nacionais de normalização), com o apoio dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Com a delimitação do artigo, apresenta uma contribuição para o desenvolvimento do conhecimento no campo do *Procurement Sustentável* e apresenta interesses e preocupações atuais. Nós identificamos desafios metodológicos e lacunas na literatura para orientar futuras pesquisas.

## **AGRADECIMENTOS**

A Universidade Paulista (UNIP) e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP - *Stricto Sensu*). E um agradecimento especial a Fundação e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que disponibiliza o Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (modularidade Taxa).



## Referências

- Batran, a. Et al. (2017). *A survival guide in a digital, disruptive world*. Frankfurt: campus.
- Bcsd portugal. (2008). Procurement sustentável guia prático de implementação. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/11/ymt-2008-procurement-sustentavel.pdf>. Acesso em 20 fev. 2020.
- Bueno, re; santos, ha; toloi, rc; bonilla, sh. (2019) "*procurement 4.0*": impactos, oportunidades e tendências. Anais do encontro nacional de engenharia de produção – enegep 2019. [Http://dx.doi.org/10.14488/enegep2019\\_tn\\_sto\\_291\\_1640\\_38367](http://dx.doi.org/10.14488/enegep2019_tn_sto_291_1640_38367).
- Chakravarty, sukriti. (2017) *what is the difference between procurement-purchasing and sourcing*. Disponível em [www.tendersinfo.com/blogs/what-is-the-difference-between-procurement-purchasing-and-sourcing/](http://www.tendersinfo.com/blogs/what-is-the-difference-between-procurement-purchasing-and-sourcing/). Acesso em 21 fev 2020.
- Cips (2012). *Cips positions on practice purchasing and supply management: sustainable procurement*. Disponível em: <https://www.cips.org/documents/knowledge/categories-commodities/public-sector-services/gppp/sustainable-procurement.pdf>. Acesso 22 fev 2020.
- Defra (2006), *procuring the future – the sustainable procurement task force national action plan*, defra, london.
- Elkington, j. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São paulo: makron books.
- Friedman, t. (2017). *Obrigado pelo atraso. Um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz*. 1º edição, 08/2017, editora objetiva.
- Gaither, n., & frazier, g. (2001). *Administração da produção e operações*. São paulo: pioneira thomson learning.
- Guarnieri, patricia. (2013). *Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental*. 2ª edição. Brasília: clube de autores,307p.
- Irca global brasil. (2019). *Sustentabilidade corporativa*. Abril 12, 2019. Disponível em: <https://ircaglobalbrasil.com.br/sustentabilidade-corporativa/>. Acesso em 15/11/2020.
- Kainuma, y. And tawara, n. (2006), "a multi-attribute utility theory approach to green and lean supply chain management," *international journal of production economics*, vol. 101no.1, pp. 99-108.
- Kirchgeorg m, winn mi. (2006). *Sustainability marketing for the poorest*. *Business and environment strategy* 15 (3): 171-184
- Krause, dr, vachon, s. And klassen, rd (2009), "*forum on special topics on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management*", *journal of supply chain management: a global review of purchasing & supply*, vol. 45no.4, pp.18-25.
- Lacy, p., cooper, t., hayward, r. And neuberger, l. (2010), *a new era of sustainability: un global compact. Accenture ceo study 2010, accenture institute for high performance, new york, ny*.
- Maloni, m. And brown, m. (2006), "*corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry*", *journal of business ethics*, vol. 68no.1, pp.35-52.
- maltaverne bertrand. (2017). *Why do many supplier audits fail in their goal?* Disponível em: <https://medium.com/procurement-tidbits/why-many-supplier-audits-fail-their-purpose-b5d72b1f836>. Acessado em 10 abr 2020.
- maltaverne bertrand. (2019). *Ignore supply chain risks ... At your own risk!* Disponível em <https://medium.com/procurement-tidbits/ignore-supply-chain-risks-at-your-own-peril-6bd58408d070>. Acesso em 09 abr 2020.
- Meehan, joanne and bryd, david. *Sustainable procurement practice*. *Business strategy and the environment bus. Strat. Env.* 20, 94–106 (2011) published online 3 may 2010 in wiley online library (wileyonlinelibrary.com) doi: 10.1002/bse.678

- Mello, tamires magalhaes; eckhardt, daniel; leiras, adriana. (2017). *Sustainable procurement portfolio management: a case study in a mining company*. Prod., são paulo, v. 27, e20162136, 2017. Acesso em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0103-65132017000100308&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0103-65132017000100308&lng=en&nrm=iso). Acesso em 27 fev.2020. Epub apr 10,2017. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.213616>.
- Naden, clare. (2017). *Buying for a better world*. Disponível em: <https://www.iso.org/news/ref2241.html>. Acessado em 01 mar 2020.
- nicoletti, bernardo.(2020). Procurement 4.0 and the fourth industrial revolution the opportunities and challenges of a digital world. Isbn 978-3-030-35978-2 isbn 978-3-030-35979-9 (ebook) <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35979-9>
- Norman, w. And macdonald, c. (2004), “getting to the bottom of the 'triple bottom line'”, *business ethics quarterly*, vol. 14no.2, pp.243-262.
- Onu (2012). *Procurement practitioner's handbook. This handbook was produced by the interagency procurement working group (iapwg) in 2006. In 2012, the procurement network's working group on harmonization moved the original procurement practitioner's handbook to this platform, leaving the main content untouched. The glossary of terms was updated reflecting the procurement network's agreed harmonized definitions for procurement-related terms. Revision 1.1 (sep. 2012)*. Disponível em: <https://www.ungm.org/areas/public/pph/ch04s05.html>. Acesso em 02 mar 2020.
- Pagell, m., wu, z. And wasserman, me (2010), “thinking differently about shopping portfolios: an assessment of sustainable outsourcing”, *journal of supply chain management*, vol. 46 n ° 1, pp. 57-73.
- Park, h. And stoel, l. (2005), “a model of socially responsible purchasing / supply decision-making processes”, *international journal of retail & distribution management*, vol. 33no.4, pp.235-48.
- Porter, me; kramer, m. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard: harvard business review*. Acessado em 20 fev. 2020, em <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.
- Roberts, s. (2003), “supply chain specific? Understanding the uneven success of ethical sourcing initiatives”, *journal of business ethics*, vol. 44 nos2 / 3, pp. 159-70.
- Schneider, l., wallenburg, cm and fabel, s. (2014), “achieving sustainability in a company and a functional level”, *international journal of physical distribution and logistics management*, 44 no. 6, pp. 464-493.
- Schrauf, s. & berttram, p. (2016). *Industry 4.0: how digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*. Disponível em: [www.strategyand.pwc.com/reports/industry4.0](http://www.strategyand.pwc.com/reports/industry4.0). Acesso em: 20 fev. 2020.
- The world bank. (2019). Sustainable procurement: an introduction for sustainable procurement professionals on world bank projects. Disponível em <http://pubdocs.worldbank.org/en/788731479395390605/guidance-on-sustainable-procurement.pdf>
- The world bank. Who we are. Disponível em:<https://www.worldbank.org/en/who-we-are>
- undp - united nations development programme. Disponível em:<https://annualreport.undp.org/#>.
- Undp - united nations development programme.(2018). Procurement strategy undp. [https://www.google.com/search?q=procurement+strategy+undp&rlz=1c1ejfc\\_enbr902br902&oq=procurement+strategy+undp&aqs=chrome..69i57.876j0j15&sourceid=chrome&ie=utf-8](https://www.google.com/search?q=procurement+strategy+undp&rlz=1c1ejfc_enbr902br902&oq=procurement+strategy+undp&aqs=chrome..69i57.876j0j15&sourceid=chrome&ie=utf-8)
- Unicef. (2018). Procurement unicef sustainable implements. Disponível em: <https://www.unicef.org/supply/media/471/file/unicef%20implements%20sustainable%20procurement%20information%20note.pdf>
- Unicef. Who we are. <https://www.unicef.org/about-unicef>.
- Walker, h., & brammer, s. 2009. Sustainable procurement in the united kingdom public sector. *Supply chain management*, 14(2): 128.
- Yin, robert k. 2016. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Robert k. Yin ; tradução: daniel bueno ; revisão técnica: dirceu da silva. – porto alegre : penso, 2016. Epub. Editado como livro impresso em 2016. Isbn 9788584290833