

INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SCM) NAS COMPRAS PÚBLICAS

INTEGRATION OF SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT (SCM) IN PUBLIC PROCUREMENT

Laís Carolini Krudycz

Mestranda em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste (Foz do Iguaçu/Brasil).

E-mail: lais_carolini@yahoo.com.br

Karla Ghellere Rodriguez

Mestranda em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste (Foz do Iguaçu/Brasil).

E-mail: karlaaghellere@gmail.com

Manoela Silveira dos Santos

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brasil).

Professora na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste (Foz do Iguaçu/Brasil).

E-mail: manoela.santos@unioeste.br

Recebido em: 6 de junho de 2025

Aprovado em: 10 de agosto de 2025

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RGD | v. 22 | n. 2 | p. 170-201 | jul./dez. 2025

DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v22i2.4302>

RESUMO

As compras públicas representam um dos principais instrumentos pelos quais o governo direciona recursos para suprir as necessidades da população. No Brasil, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, estabelece diretrizes que buscam modernizar e otimizar os processos de aquisição no setor público. Nesse cenário, a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) se destaca como uma estratégia para identificar práticas que potencializam a eficácia nas atividades de compra. Em vista do exposto, a pesquisa, baseada em uma revisão sistemática da literatura, busca explorar como a adoção de práticas de gestão da cadeia de suprimentos pode aprimorar a eficiência, a transparência e a sustentabilidade nas aquisições públicas. A triagem dos documentos foi realizada nas bases *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, levando à escolha de 43 artigos de um total de 220 inicialmente identificados. A investigação revela que incorporar critérios ambientais e sociais, estabelecer uma colaboração eficiente com os fornecedores, digitalizar processos, realizar monitoramento contínuo e centralizar as compras são práticas fundamentais para promover uma transformação sustentável na gestão pública. Com isso, a adoção de práticas de SCM nas compras públicas transcende uma mera solução técnica, configurando-se como uma abordagem estratégica que apoia a criação de uma governança mais eficiente, transparente e sustentável, beneficiando tanto a administração pública quanto a sociedade.

Palavras-chave: Eficiência. Transparência. Sustentabilidade. Compras Públicas. Gestão da Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

Public procurement represents one of the main instruments through which the government allocates resources to meet the population's needs. In Brazil, the new Law on Public Procurement and Contracts No. 14.133/2021 establishes guidelines that seek to modernize and optimize procurement processes in the public sector. In this context, supply chain management (SCM) stands out as a strategy for identifying practices that enhance the effectiveness of purchasing activities. In view of the above, this research, based on a systematic literature review, seeks to explore how the adoption of supply chain management practices can improve efficiency, transparency, and sustainability in public procurement. Document screening was performed in Scopus, Science Direct, and Web of Science databases, leading to the selection of 43 articles from a total of 220 initially identified. The investigation reveals that incorporating environmental and social criteria, establishing efficient collaboration with suppliers, digitizing processes, conducting continuous monitoring, and centralizing purchasing are fundamental practices for promoting sustainable transformation in public management. Therefore, the adoption of SCM practices in public procurement transcends a mere technical solution, becoming a strategic approach that supports the creation of more efficient, transparent, and sustainable governance, benefiting both public administration and society.

Keywords: Efficiency. Transparency. Sustainability. Public Procurement. Supply Chain Management..

1. INTRODUÇÃO

As compras públicas representam uma das principais formas pelas quais os governos alocam recursos para atender às demandas sociais e promover o desenvolvimento nacional. No Brasil, a obrigatoriedade da licitação para aquisição de bens e serviços pela administração pública está prevista no inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Em cumprimento a esse dispositivo, foi promulgada a Lei nº 8.666/1993, recentemente substituída pela Lei nº 14.133/2021, que estabelece normas gerais para licitações e contratos administrativos no país (Brasil, 1993; Brasil, 2021).

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) introduziu um marco normativo voltado à modernização, à ampliação da transparência e ao incremento da eficiência nas contratações públicas. Conforme destacado por Signor *et al.* (2022), a legislação busca simplificar os procedimentos licitatórios, reforçando princípios como a competitividade e o planejamento. Entre os instrumentos previstos, destaca-se o uso do pregão eletrônico, que, segundo Gonçalves e Figueiredo (2023), contribui para maior celeridade e economicidade nas aquisições públicas. Além disso, o artigo 174 da referida lei institui o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), com o objetivo de centralizar e dar publicidade aos atos relacionados às contratações, reforçando o controle social e a governança pública (Nunes; Santos; Pessoa, 2024).

Nesse contexto, a adoção de práticas gerenciais alinhadas à lógica da cadeia de suprimentos tem se mostrado promissora para aprimorar os processos de compras públicas. A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), de acordo com Lambert (2014), refere-se à integração e coordenação de atividades e funções ao longo da cadeia, visando otimizar fluxos de materiais, informações e recursos financeiros. Em ambientes públicos, a SCM pode proporcionar ganhos significativos em termos de qualidade dos serviços ofertados, eficiência operacional e sustentabilidade (Zindi; Sibanda, 2022).

A literatura recente tem evidenciado que práticas de SCM aplicadas ao setor público, especialmente quando orientadas por critérios de sustentabilidade e inovação, são capazes de melhorar o desempenho das compras governamentais (Adjei-Bamfo *et al.*, 2023; Kabra; Srivastava; Ghosh, 2023). No entanto, ainda são escassos os estudos que integram os eixos da eficiência, da transparência e da sustentabilidade em análises sistemáticas sobre o papel estratégico da SCM em contratações públicas (Amalia *et al.*, 2023; Wilkinson *et al.*, 2024).

Diante disso, este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de investigar como a integração de práticas de gestão da cadeia de suprimentos pode contribuir para a melhoria da eficiência, da transparência e da sustentabilidade nas compras públicas. A pesquisa busca responder à seguinte pergunta-problema: quais são as práticas de gestão da cadeia de suprimentos (SCM) que têm

o potencial de melhorar a eficiência, a transparência e a sustentabilidade dos processos de compras públicas?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL

A Constituição Federal de 1988 prevê, em seu artigo 37, que as contratações de obras, serviços, compras e alienações executadas pela administração pública devem ser realizadas por meio de licitação pública, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes (Brasil, 1988). Para Justen Filho (2024), licitação corresponde ao procedimento administrativo, regulamentado por legislação específica e edital prévio, que objetiva assegurar a competição entre potenciais contratantes da Administração Pública, estabelecendo critérios objetivos para a escolha da proposta mais vantajosa, observando-se o princípio da isonomia e promovendo o desenvolvimento nacional sustentável.

Atualmente, as contratações públicas são regidas pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que estabelece as normas sobre licitações e contratos administrativos que compilou as disposições de leis anteriores, adotando normas da Lei 8.666/1993, da Lei nº 10.520/2002 (Lei do Pregão) e da Lei nº 12.462/2011 (Lei do RDC) (Di Pietro, 2024). A Lei 14.133/2021 traz, em seu artigo 5º, a obrigatoriedade dos seguintes princípios:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) (Brasil, 2021, cap. II, art. 5).

Di Pietro (2024) destaca que o princípio da eficácia exige que a licitação seja conduzida de maneira a garantir os melhores resultados possíveis, acrescentando que “a eficácia significa aptidão para produção de efeitos jurídicos. Os instrumentos de eficiência (como a celeridade e a economicidade) têm que ser utilizados de tal modo que não impeçam a eficácia do procedimento” (Di Pietro, 2024, p. 374). Uma das formas de se manter a eficácia nas contratações públicas é por meio da transparência (Zockun; Cabral, 2021).

Zockun e Cabral (2021) afirmam ainda, que o princípio da transparência é um dos princípios fundamentais no contexto das novas normas de licitação estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021, pois garante que todos os atos relativos às contratações públicas sejam publicizados. Para Torres (2021), a transparência nas licitações permite que os cidadãos exerçam fiscalização social sobre as atividades realizadas pela administração pública e, quando necessário, apresentem as devidas representações aos órgãos de controle.

Para assegurar o princípio da transparência, a nova lei instituiu, em seu art. 174, o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio oficial que concentra os dados de todas as contratações realizadas pela União, estados e municípios (Portal Nacional de Contratações Públicas, 2024). Ademais, a Lei nº 14.133/21 incorpora o princípio do desenvolvimento nacional sustentável, visando a reduzir impactos ambientais e a promover a responsabilidade social nas compras públicas (Nunes; Santos; Pessoa, 2024). Essa diretriz estimula a inovação e reforça a integração das práticas de contratação com a proteção ambiental (Nunes; Santos; Pessoa, 2024).

2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Primeiramente, é importante diferenciar cadeia de suprimentos de gestão da cadeia de suprimentos. Enquanto a cadeia de suprimentos engloba toda a rede de organizações, indivíduos, recursos, atividades e tecnologia envolvidas na criação e venda de um produto, desde o fornecimento de matéria-prima até à entrega final ao consumidor (Lambert, 2014; Lemay *et al.*, 2017), a gestão da cadeia de suprimentos (SCM), refere-se à supervisão estratégica e à coordenação desses processos e atividades interconectados, visando otimizar a eficiência e a criação de valor para clientes e partes interessadas (Lambert; Enz, 2017).

Um marco conceitual importante foi o trabalho de Lambert, Cooper e Pagh (1998), que consolidou a visão da SCM como a integração de processos-chave de negócios em toda a cadeia, desde o fornecedor inicial até o consumidor final, destacando a importância de relações colaborativas e fluxos de informação para o desempenho conjunto. Essa perspectiva foi ampliada por Lambert e Cooper (2000), que apresentaram um framework normativo com foco na gestão integrada de processos críticos e no fortalecimento dos relacionamentos com fornecedores e clientes.

Assim, a SCM envolve o planejamento, controle e execução coordenada de todas as etapas da cadeia de suprimentos, com o objetivo de maximizar a eficiência, reduzir custos, melhorar a qualidade e atender às demandas dos clientes (Lambert; Enz, 2017). Para tanto, demanda fluxos contínuos de informação, capazes de lidar com incertezas de demanda e de desempenho dos fornecedores, assegurando maior capacidade de resposta às mudanças do mercado (Lambert; Cooper, 2000).

Nesse contexto, o estudo realizado por Azevedo *et al.* (2021), identificou que temas como governança ambiental, coordenação de mecanismos de transparência, impactos sobre pequenas e médias empresas, redes de fornecedores e busca por legitimidade local têm recebido destaque crescente nas pesquisas da área. Esses resultados reforçam que a análise das cadeias de suprimentos deve considerar não apenas fatores de desempenho e eficiência, mas também dimensões relacionadas à transparência e à sustentabilidade, aspectos igualmente relevantes para o setor público.

Além disso, o sucesso da SCM requer um foco estratégico que alinha a estrutura da cadeia de suprimentos com a estratégia geral do negócio, promovendo a colaboração entre os membros da cadeia para melhorar o desempenho e reduzir o desperdício (Defee; Stank, 2005). Partindo desse pressuposto, verifica-se a possibilidade da integração da gestão da cadeia de suprimentos na administração pública para resultar em maior eficiência e transparência nas operações governamentais (Amann, *et al.*, 2014).

2.3 INTEGRAÇÃO DA SCM NO SETOR PÚBLICO

A gestão da cadeia de suprimentos na administração pública tem sido cada dia mais reconhecida como uma ferramenta importante para reforçar a eficiência e a transparência nas atividades governamentais (Tridapalli; Fernandes; Machado, 2011). O estudo realizado por Tridapalli, Fernandes, Machado (2011) afirma que é preciso que os órgãos públicos adotem práticas que integrem todas as fases do processo logístico, desde o planejamento das necessidades até a entrega final dos serviços à população. Embora algumas práticas de SCM possam não ser diretamente aplicáveis na administração pública, existe potencial para ajustes e inovações adaptados às necessidades públicas, tais como a melhoria dos sistemas de compras e a gestão de inventário (Santos; Reis, 2021).

A implementação da SCM nos órgãos públicos envolve algumas etapas. Em primeiro lugar, é preciso uma avaliação completa do ambiente organizacional interno, incluindo capacidade, cultura e envolvimento das partes interessadas (Behraves; Darnall; Bretschneider, 2022). Depois, é preciso avaliar os atuais sistemas de compras e identificar áreas para modernização, uma vez que as despesas públicas podem representar uma parcela significativa dos orçamentos governamentais, necessitando melhorias de eficiência (Tridapalli; Fernandes; Machado, 2011). Em seguida, as agências devem desenvolver uma estrutura que incorpore princípios de compras públicas sustentáveis (SPP), com foco na capacidade interna, cultura organizacional e envolvimento das partes interessadas para facilitar a adoção (Behraves; Darnall; Bretschneider, 2022).

Além disso, é preciso incentivar a formação de pessoal e dos fornecedores sobre novas práticas, bem como o papel do governo em liderar pelo exemplo e criar incentivos para práticas sustentáveis (Zaidi *et al.*, 2019). A avaliação e adaptação contínuas das práticas de SCM são necessárias para garantir que

satisfaçam as necessidades únicas do setor público, otimizando processos e reduzindo custos (Santos; Reis, 2021).

A implementação da SCM nos órgãos públicos oferece vários benefícios, principalmente quando focados na otimização de processos e redução de custos. Ao modernizar as práticas de SCM, os órgãos públicos podem aumentar a eficiência na gestão das despesas, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados ao público (Tridapalli; Fernandes; Machado, 2011). Além disso, adaptar as técnicas do setor privado ao contexto público pode levar a uma melhor gestão de inventário, especificações padronizadas e melhores relações com fornecedores, promovendo, em última análise, a transparência e a responsabilização nos contratos públicos (Tridapalli; Fernandes; Machado, 2011).

Do mesmo modo, a adoção de compras públicas sustentáveis pode mitigar impactos ambientais negativos, impulsionados pela cultura organizacional interna e pelo envolvimento das partes interessadas (Behraves; Darnall; Bretschneider, 2022). Globalmente, estas melhorias não só agilizam as operações, mas também alinham os órgãos públicos com as exigências contemporâneas de sustentabilidade e eficiência, contribuindo para uma melhor governação e confiança do público (Santos; Reis, 2021).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para atender o objetivo proposto deste trabalho foi uma revisão sistemática de literatura (RSL). Segundo Galvão, Pansani e Harrad (2015) a revisão sistemática é um processo de investigação que busca responder a uma questão de pesquisa claramente definida, utilizando abordagens metodológicas rigorosas e transparentes. A RSL envolve a identificação, seleção e avaliação crítica de estudos relevantes, além da coleta e análise dos dados provenientes desses estudos (Galvão; Pansani; Harrad 2015).

A presente RSL busca analisar os estudos publicados sobre como as práticas da gestão de cadeia de suprimentos podem melhorar a eficiência, transparência e a sustentabilidade dos processos de compras públicas. Desta forma, foi elaborado o protocolo de revisão sistemática no qual foram previstos o objetivo, a questão de pesquisa, a *string* de busca, as bases de dados e os critérios de inclusão e exclusão dos estudos.

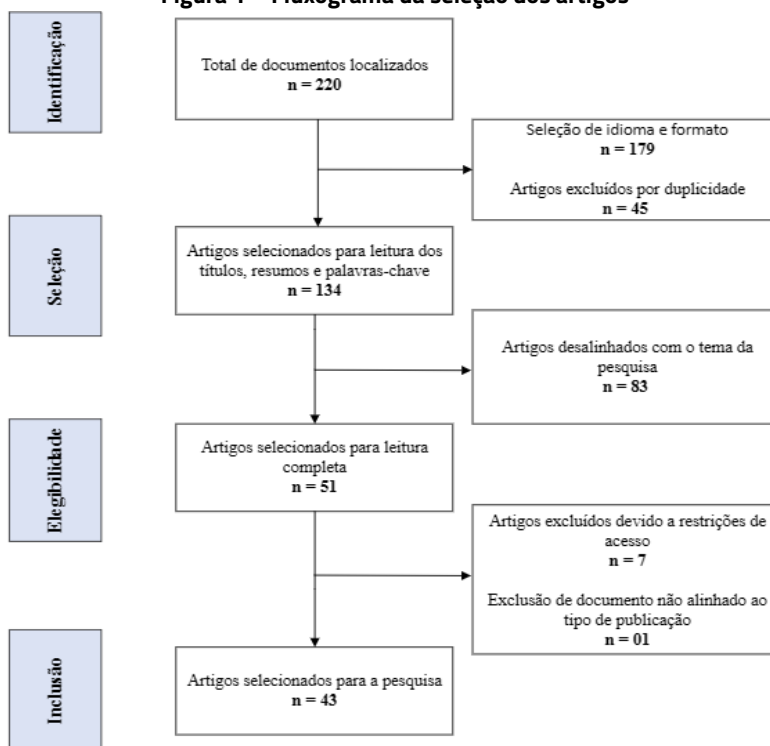
Para responder à questão de pesquisa, definiu-se a *string* com o seguinte formato: ("*Public Procurement*" OR "*Government Contracting*" OR "*Public Acquisition*" OR "*Public Purchases*") AND ("*Supply Chain*") AND ("*Practices*" OR "*Efficiency*" OR "*Sustainability*" OR "*Transparency*"), aplicada para busca nos títulos, palavras-chave e resumos. A busca ocorreu nas bases de dados *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*.

A aplicação da *string* de busca nas três bases de dados resultou em um total de 220 produções correlatas. Após a filtragem por idioma (português e inglês) e pela tipologia documental (artigos), esse número foi reduzido para 179 publicações, sendo 117 na base *Scopus*, 24 na *Science Direct* e 38 na *Web of Science*. Os dados foram convertidos para o formato BibTeX e exportados para o *software Parsifal*, uma ferramenta que apoia a condução de revisões sistemáticas por meio do registro detalhado de cada etapa e do suporte à colaboração entre pesquisadores (Parsifal, 2021). Considerando o número reduzido de estudos identificados, optou-se por não estabelecer um recorte temporal na busca, com o intuito de garantir maior abrangência e não excluir produções potencialmente relevantes. Essa decisão visou assegurar uma análise mais completa e representativa da literatura disponível sobre o tema investigado.

Com o auxílio da ferramenta *Parsifal*, iniciou-se a triagem dos estudos, começando pela exclusão de 45 documentos duplicados. Dentre os artigos duplicados, 50% estavam presentes simultaneamente nas bases *Scopus* e *Web of Science*, 25% foram identificados tanto na *Scopus* quanto na *Science Direct*, e os demais 25% estavam duplicados nas três bases analisadas.

Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos 134 artigos restantes. Foram descartados aqueles que, conforme análise dos autores, estavam desalinhados com o tema e não contribuiriam para a pesquisa. Ao final desse processo, restaram 51 artigos selecionados. No entanto, 7 deles foram excluídos devido a restrições de acesso que impediam a leitura completa e a obtenção gratuita dos textos. Adicionalmente, um documento foi excluído da análise por se tratar de uma tese, e não de um artigo científico, resultando em um total de 43 artigos considerados para a análise final. O fluxograma com a representação da seleção dos artigos está demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma da seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para facilitar a análise e a interpretação dos dados, os 43 artigos foram organizados no *Mendeley*, um *software* gratuito que serve como gerenciador de referências, projetado para apoiar os pesquisadores (Elsevier, 2024). Em seguida, prosseguiu-se para a fase de compilação e síntese das pesquisas, a qual será elaborada na seção seguinte.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, são tratados os achados dos 43 artigos escolhidos de acordo com os critérios definidos no protocolo da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e estão demonstrados conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Relação dos artigos selecionados

Título do Artigo	Autor(es)	País	Ano	Revista
Assessing the impact of procurement practice on organizational performance	Mebrate e Shumet	Etiópia	2024	Cogent Business & Management
Push, pull, dance: Approaches to address labour abuse in public health supply chains	Martin-Ortega, Trusgnach e Berman	Reino Unido	2024	Journal of Industrial Relations
Strategies supporting the enhancement of adherence to procurement standards by the kwa-zulu natal department of health	Mkhize e Dorasamy	África do Sul	2024	Revista de Gestao Social e Ambiental
Role of service providers in ensuring effective service delivery in Mangaung Metropolitan Municipality	Ruwanika e Maramura	Zimbábue	2024	Cogent Business & Management
Transforming public food procurement: Stakeholder understandings of barriers and opportunities for more localised procurement	Wilkinson <i>et al.</i>	Inglaterra	2024	Journal of Rural Studies
Mapping the field of sustainable procurement: a bibliometric analysis	Kabra, Srivastava e Ghosh	Índia	2023	Benchmarking-An International Journal
Digitalization of the Public Procurement System in Indonesia: Challenges and Problems	Amalia <i>et al.</i>	Indonésia	2023	Yuridika
Public procurement for innovation through supplier firms' sustainability lenses: A systematic review and research agenda	Adjei-Bamfo <i>et al.</i>	Austrália	2023	Business Strategy and the Environment
Value for money in public procurement: Experience from Zimbabwe's rural district councils	Chikwere, Chikazhe e Tukuta	Zimbábue	2023	Cogent Social Sciences
Mapping the knowledge domain of green procurement: a review and bibliometric analysis	Rejeb <i>et al.</i>	Itália, Tunísia, Reino Unido e Áustria	2023	Environment Development and Sustainability
Sustainable public procurement and constrained agricultural entrepreneurship.	Rosa <i>et al.</i>	Itália	2023	AIMS Agriculture & Food
An investigation into design and performance of supply chains for public procurement projects	Genovese <i>et al.</i>	Reino Unido	2022	Production Planning and Control
New directions for research in green public procurement: The challenge of inter-stakeholder tensions	Johnson e Klassen	Canadá	2022	Cleaner Logistics and Supply Chain

Public Procurement, Big Data Analytics Capabilities, and Healthcare Supply Chain Sustainability	Murad, Kozanoglu e Chakraborty	Austrália	2022	Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences
Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects	Santos e Cabral	Brasil	2022	International Journal of Operations & Production Management
Public procurement - price-taker or market-shaper?	Hamilton	Reino Unido	2022	Critical Perspectives on International Business
Adaptability of blockchain-based e-procurement system in Sri Lankan construction projects	Nitharsan e Francis	Sri Lanka	2022	World Construction Symposium
A framework for understanding sustainable public purchasing	Behraves, Darnall e Bretschneider	Estados Unidos	2022	Journal of Cleaner Production
Blockchain Technology in Innovation Ecosystems for Sustainable Purchases through the Perception of Public Managers	Silveira, Costa e Resende	Brasil e Portugal	2022	WSEAS Transactions on Business and Economics
Circular public procurement practices in Danish municipalities	Kristensen, Mosgaard e Remmen	Dinamarca	2021	Journal of Cleaner Production
Managing challenges in social care service triads – Exploring public procurement practices of Dutch municipalities	Uenk e Telgen	Holanda	2019	Journal of Purchasing and Supply Management
Exploiting the Potential of Public Procurement: Opportunities for Circular Economy	Alhola <i>et al.</i>	Finlândia, Suécia e Dinamarca	2019	Journal of Industrial Ecology
The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review	Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye e Ahenkan	Gana	2019	Resources, Conservation and Recycling
Factors that affect implementation of green public procurement in local government: A case study in the city of Johannesburg Municipality	Mutenda e Kholopane	África do Sul	2018	Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management

Effects of governance structures on sustainability-oriented supplier behaviour: Analysis of national action plans and their effects in public procurement	Glas, Gaus e Essig	Alemanha	2018	International Journal of Business Environment
Public Procurement as a Tool for the Protection and Promotion of Human Rights: A Study of Collaboration, Due Diligence and Leverage in the Electronics Industry	Martin-Ortega	Reino Unido	2018	Business and Human Rights Journal
Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America	Delmonico <i>et al.</i>	Brasil	2018	Resources, Conservation and Recycling
Human Rights Risks in Global Supply Chains: Applying the UK ModernSlavery Act to the Public Sector	Martin-Ortega	Reino Unido	2017	Global Policy
Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement	Smith <i>et al.</i>	Reino Unido, Suécia, Áustria e Dinamarca	2016	Journal of Cleaner Production
Public Procurement and Private Standards: Ensuring Sustainability Underthe WTO Agreement on Government Procurement	Corvaglia	Reino Unido	2016	Journal of International Economic Law
Multidisciplinary approach to defining public e-procurement andevaluating its impact on procurement efficiency	Vaidya e Campbell	Austrália	2016	Information Systems Frontiers
Municipal consultancy procurement: New roles and practices	Sporrong e Kadefors	Suécia	2014	Building Research and Information
A descriptive analysis of the possible causes of the inverse audit outcomes: Case of supply chain management of the KwaZulu-Natal Province, South Africa	Manyathi e Niyimbanira	África do Sul	2014	Mediterranean Journal of Social Sciences
Environmental value chain in green SME networks: the threat of the Abilene paradox	Rizzi <i>et al.</i>	Itália	2014	Journal of Cleaner Production
Semantic technologies on the mission: Preventing corruption in public procurement	Miroslav <i>et al.</i>	Sérvia	2014	Computers in Industry
Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union	Amann <i>et al.</i>	Áustria, Alemanha, Países Baixos e Reino Unido	2014	Supply Chain Management

Applying theory of constraints in administrative process: An experiment from the U.S. government	Knaggs, Pollard e Wang	Estados Unidos	2012	International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings
Green public procurement in practice - The case of Norway	Fet, Michelsen e Boer	Noruega	2011	Society and Economy
Supplier selection in the public procurement sector via a data envelopment analysis approach	Costantino <i>et al.</i>	Itália	2011	19th Mediterranean Conference on Control and Automation
Addressing sustainable development through public procurement: The case of local government	Preuss	Inglaterra	2009	Supply Chain Management
An exploration of supply chain management practices in the central district municipality	Ambe	África do Sul	2009	Educational Research and Reviews
Evaluation of the implementation of public sector supply chain management and challenges: A case study of the central district municipality, North west province, South Africa	Migiro e Ambe	África do Sul	2008	African Journal of Business Management
The ski slope to prosperity: An analysis of the potential impact of reverse auctions in government procurement in five Southeast Asian nations	Settoon e Wyld	Indonésia, Malásia, Filipinas, Cingapura e Tailândia	2003	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

Os artigos escolhidos oferecem uma perspectiva ampla sobre questões contemporâneas relacionadas a compras públicas, sustentabilidade e gestão da cadeia de suprimentos, abarcando diversas abordagens que vão desde a transparência e o combate à corrupção até inovações tecnológicas, como a utilização de *blockchain* e *big data*. A maior parte das publicações se concentra no período de 2018 a 2024, evidenciando o aumento do interesse por esses temas.

Observa-se que estudos mais antigos, geralmente datados de antes de 2010 até os primeiros anos da década de 2010, tendem a abordar temáticas mais amplas e introdutórias, voltadas à consolidação de fundamentos conceituais e à exploração de práticas gerais do setor. Entre os temas recorrentes nesses estudos destacam-se a busca por eficiência e redução de custos por meio de ferramentas como o *e-sourcing* e leilões reversos (Settoon; Wyld, 2003); a introdução da gestão da cadeia de suprimentos

(SCM) no setor público (Migiro; Ambe, 2008; Ambe, 2009); as primeiras reflexões sobre sustentabilidade nas contratações públicas e suas tipologias (Preuss, 2009; Fet; Michelsen; Boer, 2011; Amann *et al.*, 2014); os desafios relacionados à adoção do *e-procurement* (Vaidya; Campbell, 2016); o panorama regulatório das compras verdes (Corvaglia, 2016); os métodos gerais de seleção de fornecedores (Costantino *et al.*, 2011); e dilemas operacionais na contratação de serviços, como os conflitos entre critérios de preço e qualidade (Sporrong, Kadefors, 2014).

Por outro lado, os estudos mais recentes, produzidos a partir de meados da década de 2010, evidenciam uma transição para abordagens mais específicas e complexas, com foco em temas emergentes e interconectados. Essa mudança é perceptível em investigações sobre a aquisição pública para inovação (PPI) sob a perspectiva da sustentabilidade de fornecedores (Adjei Bamfo *et al.*, 2023); a incorporação da economia circular aos processos de compras públicas (Kirstensen; Mosgaard; Remmen, 2021); e a aplicação de tecnologias emergentes como *blockchain*, *Big Data Analytics* e conceitos da Indústria 4.0 nos processos de aquisição, com ênfase em transparência, eficiência e sustentabilidade (Murad; Kozanoglu; Chakraborty, 2022; Nitharsan; Francis, 2022; Silveira; Costa; Resende, 2022; Amalia *et al.*, 2023). Além disso, observam-se estudos que analisam impactos sociais, como a consideração de direitos humanos nas cadeias de suprimentos globais (Kabra; Srivastava; Ghosh, 2023), bem como pesquisas que examinam barreiras institucionais, culturais e legislativas à adoção de práticas sustentáveis em contextos específicos, como o Brasil e países africanos (Manyathi; Niyimbanira, 2014; Delmonico *et al.*, 2018; Mutenda, 2018; Mkhize; Dorasamy, 2024).

Outros trabalhos aprofundam-se na análise do impacto de práticas organizacionais específicas sobre o desempenho e a governança pública, investigando, por exemplo, a competência das equipes de compras (Mkhize; Dorasamy, 2024), a adesão a padrões normativos (Migiro; Ambe, 2008) e a colaboração entre compradores e fornecedores (Rizzi *et al.*, 2014; Santos; Cabral, 2022). Também se destacam abordagens que exploram as dinâmicas entre *stakeholders* e a aquisição pública em áreas sensíveis, como serviços sociais e alimentação local (Uenk; Telgen, 2019; Hamilton, 2022; Wilkinson *et al.*, 2024). Por fim, revisões bibliométricas consolidam esse avanço ao mapear lacunas teóricas, identificar *clusters* de conhecimento e propor agendas futuras de pesquisa baseadas em abordagens teóricas e tecnológicas mais sofisticadas.

Essa trajetória evidencia não apenas a diversificação dos temas ao longo do tempo, mas também um aprofundamento analítico que acompanha os desafios contemporâneos da aquisição pública, demonstrando a transição de uma abordagem fundacional para uma perspectiva mais especializada, orientada por demandas sociais, avanços tecnológicos e contextos institucionais variados.

Nota-se, de forma complementar, uma multiplicidade de autores e origens geográficas nos estudos, indicando uma abordagem global sobre o assunto. As colaborações entre escritores de diferentes regiões

apontam para um interesse internacional pelo tema, promovendo a troca de conhecimentos e adaptação de práticas a diferentes contextos. Outro aspecto importante é que a maior parte das pesquisas foram veiculadas em periódicos de referência, o que reforça a legitimidade e a solidez das investigações conduzidas.

Na sequência, são apresentadas as estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas, representadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Ferramentas de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

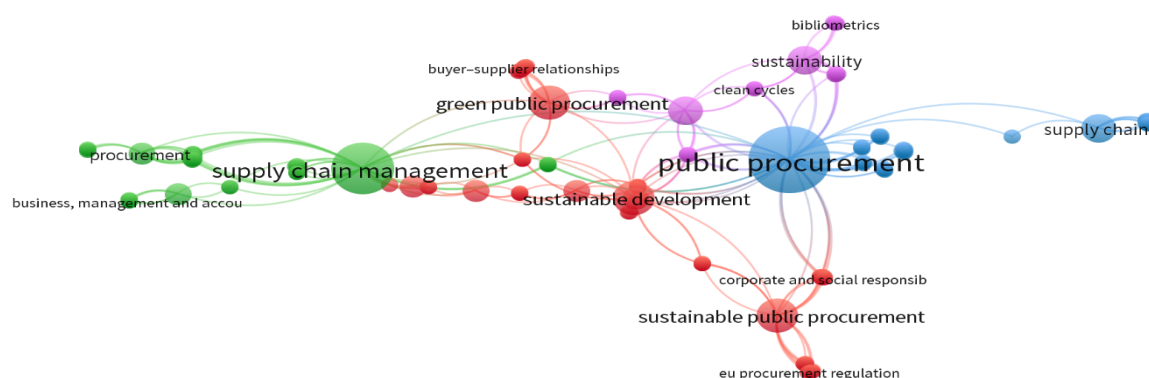
As entrevistas semiestruturadas e questionários/*surveys* estão presentes em 21 dos artigos (11 com entrevistas e 10 com questionários), representando quase metade da amostra. Este dado destaca a importância atribuída à estratégia de coleta de dados primários diretamente com *stakeholders*, a fim de aprofundar as percepções e práticas dos envolvidos. A escolha de entrevistas semiestruturadas, com sua abordagem flexível e adaptável, permite uma exploração profunda de tópicos complexos, como práticas de sustentabilidade, governança e inovação em compras públicas. A aplicação de questionários/*surveys* reforça o interesse em medir de forma quantitativa aspectos comportamentais e organizacionais. Autores como Preuss (2009), Delmonico *et al.* (2018), Glas, Gaus e Essig (2018) Rosa *et al.* (2023) e Vaidya, Campbell (2016), recorreram a entrevistas semiestruturadas e questionários em suas investigações. No que diz respeito a análise documental/dados secundários - presente em 10 artigos - é demonstrado a relevância dos documentos oficiais e normativos como fontes de dados para os estudos. Essa abordagem foi identificada em trabalhos de Uenk e Telgen (2019), Amann *et al.* (2014), Santos e Cabral (2022), Martin-Ortega (2017), entre outros.

Outra estratégia metodológica utilizada, foi o estudo de caso e estava presente em 9 artigos. Entre os autores que empregaram esta técnica estão Alhola *et al.* (2019), Ambe (2009), Costantino *et al.* (2011) e Ruwanika e Maramura (2024). Além disso, uma outra opção empregada refere-se a revisão sistemática da literatura identificada em 3 artigos, sugerindo que, embora haja interesse na realização de revisões exaustivas, essa abordagem foi a menos adotada, possivelmente devido à sua maior complexidade em comparação com métodos mais diretos. Os trabalhos que apresentaram a revisão sistemática de literatura foram Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye e Ahenkan (2019), Adjei Bamfo *et al.* (2023) e Rejeb *et al.* (2023).

A pesquisa revelou que foram publicados um total de 15 artigos abordando metodologias qualitativas, as quais possibilitaram uma compreensão aprofundada e contextualizada das práticas de compras públicas. Exemplos incluem os estudos de Kristensen, Mosgaard e Remmen (2021), Rizzi *et al.* (2014), Ruwanika e Maramura (2024) e Wilkinson *et al.* (2024). Em contrapartida, 17 artigos adotaram metodologias quantitativas, utilizando técnicas como modelagem de equações estruturais e análise fatorial, que permitiram explorar relações entre variáveis e testar hipóteses específicas. Entre eles, destacam-se os trabalhos de Amann *et al.* (2014), Delmonico *et al.* (2018), Mutenda (2018), Costantino *et al.* (2011) e Silveira, Costa e Resende (2022). Já as estratégias mistas foram utilizadas em 11 artigos, neste caso, podemos citar os estudos de Nitharsan e Francis (2022), Mkhize e Dorasamy (2024) e Genovese *et al.* (2022). A triangulação de dados mencionada em algumas pesquisas, que envolve a combinação de questionários com entrevistas, é um exemplo dessas abordagens mistas, que enriquecem a análise ao validar informações qualitativas e quantitativas, oferecendo uma perspectiva mais holística.

Outro aspecto de análise para a pesquisa utilizado, foi identificar os principais clusters dos artigos escolhidos, a partir de uma análise, por meio do software *VOSviewer*, para gerar um mapa de coocorrência das palavras-chaves com a finalidade de identificar quais foram utilizadas com maior frequência na pesquisa. O mapa, presente na Figura 2, foi gerado a partir das palavras-chaves dos artigos analisados, e das 146 palavras-chaves inicialmente encontradas, o *software* *VOSviewer* identificou que apenas 136 itens tinham ligações entre si e que foram divididas em 4 clusters.

Figura 2 – Mapa de coocorrência de palavras-chaves



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o software VOSviewer (2024).

O Cluster 1, representado pela cor vermelha, foi denominado Compras Públicas Sustentáveis, por reunir termos como *sustainable development*, *green public procurement* e *sustainable public procurement*. Os artigos associados a esse grupo abordam estratégias que visam alinhar as aquisições governamentais aos princípios do desenvolvimento sustentável, promovendo impactos positivos ambientais e sociais por meio do poder de compra do Estado. Estudos como os de Preuss (2009), Amann *et al.* (2014) e Wilkinson *et al.* (2024) reforçam que as compras públicas sustentáveis podem funcionar como instrumento de transformação institucional, quando integram critérios socioambientais nas decisões de aquisição. Além disso, esse cluster também apresenta relações com temas como responsabilidade social corporativa e regulamentação europeia, indicando a crescente normatização e exigência de *accountability* nos processos de compras públicas.

O Cluster 2, identificado pela cor verde, foi classificado como Gestão da Cadeia de Suprimentos, abrangendo termos como *supply chain management*, *sustainable supply chains* e *customer relationship management*. Os artigos desse grupo enfatizam a necessidade de integrar práticas sustentáveis à gestão da cadeia de suprimentos no setor público, abordando desde a seleção de fornecedores até a coordenação logística e os relacionamentos ao longo da cadeia. Trabalhos como os de Ambe (2009) e Migiro e Ambe

(2008) destacam a importância de capacidades organizacionais, tecnologias e parcerias para fortalecer cadeias de suprimento sustentáveis nos governos locais.

O Cluster 3, marcado pela cor azul, foi denominado Compras Públicas e se configura como o núcleo central do mapa, servindo de ponto de articulação entre os demais temas. Reúne palavras como *public procurement*, *supplier selection*, *buyer-supplier relationships* e *supply chains*. Os artigos deste cluster, como os de Uenk e Telgen (2019) e Corvaglia (2016), abordam tanto os desafios operacionais da gestão de compras públicas quanto as reformas legais e institucionais necessárias para promover maior eficiência, transparência e controle nos processos de aquisição.

O Cluster 4, representado pela cor púrpura, foi intitulado Sustentabilidade, com destaque para termos como *sustainability*, *clean cycles*, *circular economy* e *innovation*. Esse agrupamento aponta para abordagens mais amplas de sustentabilidade aplicadas às compras públicas, incorporando conceitos da economia circular e da inovação institucional. Trabalhos como os de Delmonico *et al.* (2018) e Alhola *et al.* (2019) reforçam que a integração desses princípios depende da mudança de mentalidade, da construção de capacidades internas e da reconfiguração das rotinas organizacionais nos setores públicos.

Portanto, o mapa de coocorrência não apenas revela a estrutura temática da literatura analisada, como também demonstra as conexões entre os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos, compras públicas, sustentabilidade e compras públicas sustentáveis. As interligações entre os clusters indicam que avanços nas práticas de compras públicas sustentáveis dependem da articulação entre capacidades logísticas, relações de fornecimento eficientes e alinhamento com políticas públicas sustentáveis de longo prazo.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA A MELHORIA DAS COMPRAS PÚBLICAS

Diversos estudos demonstram que a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) pode ser ajustada ao contexto das compras públicas, contribuindo para o aumento da eficiência operacional e produtiva, uma vez que envolve a otimização de processos internos, a alocação estratégica de recursos e a adoção de tecnologias que aceleram e organizam fluxos de trabalho. Além disso, determinadas práticas também dialogam com a eficiência alocativa, ao assegurar a utilização racional dos recursos disponíveis e a maximização de resultados em relação aos objetivos institucionais.

As evidências indicam que a aplicação de práticas de SCM nesse setor favorece a colaboração com fornecedores, o uso de tecnologias e a implementação de critérios ambientais, ampliando a transparência e incorporando dimensões de sustentabilidade aos processos de aquisição governamental. Diante desses achados, observa-se que a SCM tem colaborado para a melhoria das práticas de compras públicas,

especialmente ao promover uma abordagem estratégica e sustentável. As práticas identificadas nos estudos que potencialmente contribuem para a eficiência das compras públicas estão sistematizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Eficiência

Práticas que promovem eficiência	
Tema	Descrição
Otimização de Processos	Práticas focadas em tornar os processos mais rápidos e eficazes, eliminando redundâncias e otimizando etapas
Digitalização	Aplicação de tecnologias e plataformas digitais para automatizar e acelerar processos
Relacionamento com Fornecedores	Fomento de parcerias e melhor comunicação com fornecedores para maior sinergia e colaboração
Alocação de Recursos	Gestão estratégica e priorização de recursos para evitar desperdícios e melhorar a eficiência
Padronização de Processos	Criação de normas e padrões consistentes para tornar processos previsíveis e organizados
Gerenciamento de Risco	Práticas para identificar e mitigar riscos, garantindo segurança e continuidade nos processos
Medição de Desempenho	Implementação de métricas e indicadores para acompanhar e melhorar o desempenho dos processos
Treinamento e Desenvolvimento	Capacitação e desenvolvimento dos profissionais para aprimorar a execução dos processos de compras

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

Segundo Murad, Kozanoglu e Chakra (2022), a otimização de processos permite eliminar redundâncias e desperdícios operacionais, resultando em ganhos de eficácia. Vaidya e Campbell (2016) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que a simplificação de etapas promove maior agilidade, especialmente nos processos de compras. Além disso, Knaggs, Pollard e Wang (2012) destacam a importância da integração entre as atividades da cadeia de suprimentos — como planejamento de demanda, aquisição e gestão de fornecedores — para o alcance da eficiência operacional, em linha com os princípios da Teoria das Restrições (TOC), que orienta a eliminação de gargalos para otimizar o fluxo de trabalho.

A digitalização, por sua vez, constitui-se como elemento transversal e transformador nesse cenário, sendo reconhecida como impulsionadora da modernização e eficiência dos processos de compras públicas (Amalia *et al.*, 2023). Tecnologias como *e-procurement*, *big data analytics* (BDA), inteligência artificial (IA) e *blockchain* têm papel central na automação, rastreabilidade e tomada de decisões estratégicas.

O e-procurement, por exemplo, automatiza fluxos desde a publicação de editais até a contratação, reduzindo significativamente o tempo e os custos administrativos (Adjei-Bamfo; Maloreh-Nyamekye; Ahenkan, 2019). A aplicação de BDA permite a análise de grandes volumes de dados, otimizando variáveis como prazos de entrega, qualidade e flexibilidade (Murad; Kozanoglu; Chakraborty, 2022), enquanto o blockchain assegura integridade e transparência ao registrar transações de forma imutável (Nitharsan; Francis, 2022). Dessa forma, a digitalização busca garantir a eficiência, segurança e sustentabilidade das aquisições públicas.

Outro vetor importante é o fortalecimento do relacionamento com fornecedores, que contribui diretamente para o aumento da sinergia e a redução de riscos ao longo da cadeia de suprimentos. A construção de parcerias baseadas em confiança, comunicação aberta e alinhamento estratégico favorece a resolução conjunta de problemas, a inovação e a adoção de práticas sustentáveis (Santos; Cabral, 2022; Johnson; Klassen, 2022). Segundo Chikwere, Chikazhe e Tukuta (2023), essa relação deve considerar não apenas critérios de custo e qualidade, mas também princípios de responsabilidade social e ambiental. A inclusão precoce dos fornecedores nas fases de planejamento promove o desenvolvimento de soluções mais eficazes e ambientalmente criteriosas (Johnson; Klassen, 2022). A utilização de plataformas digitais e sistemas G2B (*Government-to-Business*) amplia a transparência e a competitividade, enquanto tecnologias como *blockchain* fortalecem a confiabilidade das informações e a rastreabilidade dos contratos (Nitharsan; Francis, 2022; Adjei-Bamfo; Maloreh-Nyamekye; Ahenkan, 2019).

A alocação de recursos, por sua vez, desempenha papel importante na promoção da eficiência, pois a ausência de capacidade organizacional compromete a implementação de políticas públicas, especialmente aquelas voltadas à sustentabilidade. Behraves, Darnall e Bretschneider (2022) enfatizam que recursos internos — financeiros, tecnológicos e humanos — são imprescindíveis para estabelecer uma cultura organizacional capaz de implementar práticas estratégicas e conscientes. Martin-Ortega (2017) argumenta que o apoio institucional e o direcionamento adequado de recursos evitam desperdícios, ao passo que contribuem para decisões mais bem fundamentadas. Em muitos contextos, sobretudo em países em desenvolvimento, a escassez de recursos compromete a adoção de critérios sustentáveis nas aquisições. Chikwere, Chikazhe e Tukuta (2023) alertam que, para garantir o valor pelo dinheiro, é necessário assegurar o fluxo contínuo de recursos e melhorar a gestão ética e transparente das despesas públicas.

A padronização de processos complementa essa lógica, ao tornar as rotinas mais previsíveis e organizadas. Sporrang e Kadefors (2014) indicam que a padronização facilita a formação de novos servidores, reduz a variabilidade das práticas e garante maior conformidade com legislações e diretrizes institucionais. Além disso, o uso de sistemas integrados, como os de *e-procurement* (ERP), promove a

uniformização da documentação e dos procedimentos (Adjei-Bamfo; Maloreh-Nyamekye; Ahenkan, 2019). Miroslav *et al.* (2014) destacam que a padronização também atua como ferramenta anticorrupção, ao criar regras claras e auditáveis para todos os participantes dos processos de aquisição. Assim, a adoção de normas consistentes fortalece o controle interno, reduz erros e viabiliza uma gestão mais eficaz da cadeia de suprimentos (Ambe, 2009).

O gerenciamento de riscos é outra prática considerada vantajosa para o alcance da eficiência, à medida que busca garantir a continuidade dos serviços, reduzir incertezas e aumentar a previsibilidade das ações. Ambe (2009) argumenta que os processos de suprimentos devem considerar riscos operacionais, contratuais e financeiros, estabelecendo mecanismos para sua mitigação. Adjei-Bamfo *et al.* (2023) ampliam essa abordagem ao destacarem a importância de práticas voltadas à gestão do risco da inovação, promovendo um ambiente mais seguro para fornecedores desenvolverem soluções sustentáveis. Tecnologias como contratos inteligentes, baseados em *blockchain*, automatizam pagamentos e facilitam o cumprimento dos termos contratuais (Nitharsan; Francis, 2022). Além disso, a rastreabilidade digital contribui para a detecção de fraudes e o combate à corrupção (Silveira; Costa; Resende, 2022). Auditorias regulares e sistemas de vigilância automatizados completam esse arcabouço, fortalecendo a responsabilização e o controle (Mkhize; Dorasamy, 2024; Miroslav *et al.*, 2014).

Nesse contexto, a **medição de desempenho** assume papel central para o acompanhamento contínuo dos resultados, permitindo ajustes baseados em evidências. Settoon e Wyld (2003) defendem o uso de métricas específicas para avaliar a eficácia dos processos de aquisição e sua capacidade de atender aos objetivos estratégicos. Fet, Michelsen e Boer (2011) acrescentam que esses indicadores devem incluir aspectos socioambientais, incentivando práticas responsáveis e sustentáveis. A aplicação de ferramentas analíticas, como o BDA, viabiliza análises profundas e fundamentadas, enquanto as auditorias internas monitoram a conformidade e a efetividade dos contratos (Murad; Kozanoglu; Chakraborty, 2022; Ambe, 2009). Além disso, a visibilidade promovida por sistemas digitais contribui para o controle de estoques, a gestão de contratos e a prevenção de desvios (Silveira; Costa; Resende, 2022).

Por fim, a **capacitação e o desenvolvimento dos profissionais** envolvidos nas compras públicas são considerados para que as organizações possam implementar essas práticas com excelência. Santos e Cabral (2022) defendem o fortalecimento da competência técnica dos compradores, visando à melhoria da negociação, da avaliação de fornecedores e da gestão de contratos. Martin-Ortega (2018) reforça a importância de treinar os fornecedores em direitos humanos e condutas éticas, ampliando os impactos sociais das aquisições. A formação contínua em tecnologias da informação e comunicação (TIC), regulamentações e sustentabilidade fortalece a capacidade institucional e reduz os riscos operacionais (Adjei-Bamfo; Maloreh-Nyamekye; Ahenkan, 2019; Miroslav *et al.*, 2014). A literatura aponta que a falta

de pessoal qualificado é uma das principais barreiras à implementação eficaz da gestão da cadeia de suprimentos (Ambe, 2009; Mkhize; Dorasamy, 2024). Investir na qualificação da equipe reduz a corrupção, aumenta a qualidade do serviço prestado e potencializa os resultados organizacionais (Ruwanika; Maramura, 2024; Mebrate; Shumet, 2024).

Na sequência, o Quadro 3 demonstra as abordagens que buscam incentivar a transparência, com o intuito de fortalecer a *accountability* e assegurar o acesso à informação, ampliando a conformidade e a previsibilidade das atividades.

Quadro 3 - Transparência

Práticas que promovem transparência	
Tema	Descrição
Responsabilização	Práticas de transparência e critérios de decisão para garantir a prestação de contas nas compras públicas
Acesso	Facilidade de acesso e compreensão dos fornecedores em relação aos processos e critérios de compras
Monitoramento	Controle e acompanhamento contínuo dos processos para garantir conformidade e transparência
Avaliação	Critérios e métodos de seleção transparentes e consistentes para evitar parcialidade nas decisões
Integração de Tecnologia	Uso de ferramentas digitais e plataformas online para aumentar a rastreabilidade e a visibilidade dos processos
Engajamento de Stakeholders	Engajamento de diversos atores governamentais e da sociedade para uma visão inclusiva dos processos
Capacitação e Treinamento	Capacitação contínua dos profissionais para implementação eficaz de práticas transparentes
Padronização de Processos	Desenvolvimento de normas consistentes que reduzem a subjetividade e melhoram a previsibilidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

A adoção de mecanismos de controle que garantam o monitoramento e a documentação de cada fase decisória contribui para o fortalecimento da transparência e da responsabilização nas aquisições públicas. Mebrate e Shumet (2024) ressaltam que o fácil acesso à informação é essencial para que os fornecedores entendam melhor os critérios e procedimentos, o que aumenta a competitividade e diminui a assimetria de informação. Nesse cenário, a elaboração de relatórios periódicos que detalham o progresso e o desempenho desses procedimentos, bem como o uso de plataformas digitais como os portais de

transparência, permitem o acompanhamento das etapas de compras (Genovese *et al.*, 2022; Martin-Ortega; Trusgnach; Berman, 2024).

A análise dos fornecedores necessita de critérios que previnam subjetividades (Sporrong; Kadefors, 2014). Ferramentas de pontuação automática e sistemas de avaliação baseado em indicadores são citados como formas para assegurar que as avaliações sejam justas e imparciais (Sporrong; Kadefors, 2014; Mutenda; Kholopane, 2018). Dessa forma, sugere-se que a integração de práticas de SCM, como a avaliação de desempenho, seleção de fornecedores comprometidos com práticas sustentáveis e a priorização de produtos ecológicos podem alcançar resultados a longo prazo (Mutenda; Kholopane, 2018; Genovese *et al.*, 2022).

A participação ativa dos *stakeholders* torna o processo de compras mais inclusivo. Genovese *et al.* (2022) ressaltam a necessidade de assegurar que todos os participantes possuam uma compreensão mútua dos processos, recomendando a realização de reuniões consultivas e o uso de plataformas digitais colaborativas para fomentar o engajamento. Ademais, a formação contínua dos profissionais pode garantir a implementação eficaz das práticas de transparência, conforme apontado por Glas, Gaus e Essig (2018) e Wilkinson *et al.* (2024), que identificam a educação como um obstáculo às práticas inadequadas. Outro ponto relevante é a padronização de processos. Mebrate e Shumet (2024) e Genovese *et al.* (2022) concordam que normas bem definidas ajudam a mitigar variações, indicando a utilização de manuais e diretrizes operacionais como forma de promover a padronização.

Por fim, a combinação de tecnologias como *Big Data* e *Blockchain* é vista como uma estratégia para fortalecer a transparência, a rastreabilidade e a visibilidade nos processos de compras, representando uma oportunidade transformadora para o setor de aquisições públicas. Genovese *et al.* (2022) destacam que o uso do *Big Data* possibilita a análise em grande escala dos dados dos processos, permitindo identificar padrões, irregularidades e oportunidades de melhoria. Por sua vez, Mebrate e Shumet (2024), Amalia *et al.* (2023) e Nitharsan e Francis (2022) mencionam a tecnologia de *Blockchain* como uma ferramenta capaz de aumentar a confiança e a segurança, permitindo o rastreamento minucioso de cada etapa de uma transação, desde o pedido inicial até o pagamento, garantindo que todas as partes tenham acesso a todo o histórico. Essa tecnologia reduz a possibilidade de fraudes, pois todas as transações são registradas em um "livro contábil" digital que é compartilhado entre os *stakeholders*, tornando qualquer tentativa de manipulação facilmente detectável. Por último, são destacadas as ações que incentivam a sustentabilidade, com foco na minimização de desperdícios e na promoção de um impacto ambiental positivo.

A próxima análise, refere-se aos temas que promovem a sustentabilidade, conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Sustentabilidade

Práticas que promovem sustentabilidade	
Tema	Descrição
Redução de Impacto Ambiental	Práticas focadas em minimizar o impacto ambiental, incluindo redução de emissões e uso sustentável de recursos
Eficiência no Uso de Recursos	Iniciativas para utilizar recursos de forma eficiente e reduzir desperdícios
Sourcing Ético	Abordagens de <i>sourcing</i> ético e transparente com fornecedores, promovendo comércio justo
Economia Circular	Práticas de economia circular, incentivando reuso, reciclagem e valorização de resíduos
Engajamento de Stakeholders	Engajamento e colaboração com stakeholders para uma abordagem mais sustentável
Inovação Sustentável	Inovação para desenvolver produtos e tecnologias sustentáveis que reduzam o impacto ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

A promoção da sustentabilidade nas práticas de gestão da cadeia de suprimentos abrange diversas áreas estratégicas que visam minimizar o impacto ambiental e social das aquisições públicas. A redução de impacto ambiental é um tema central, onde Smith *et al.* (2016) sinalizam a importância de incluir critérios ambientais e sociais na avaliação de propostas. Essa prática direciona as compras públicas para opções que consideram o impacto ambiental, atendendo a necessidades econômicas de forma mais sustentável.

Mutenda e Kholopane (2018) e Genovese *et al.* (2022) destacam a importância de integrar critérios ambientais nas decisões de compra, ressaltando que práticas de Compras Públicas Verdes (CPV) podem impulsionar a sustentabilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Ambas as análises enfatizam que, ao selecionar fornecedores comprometidos com práticas sustentáveis, as instituições públicas conseguem promover padrões ambientais e influenciar positivamente o mercado.

Outro aspecto é a eficiência no uso de recursos, onde Rizzi *et al.* (2014) apontam para a importância de uma gestão eficiente de recursos ao longo da cadeia de suprimentos, com foco em minimizar desperdícios e maximizar a recuperação de materiais. Essa prática contribui diretamente para a sustentabilidade das compras públicas, reduzindo a necessidade de recursos adicionais e evitando o desperdício. A análise do ciclo de vida, como mencionada por Ambe (2009), complementa essa abordagem, pois permite considerar o custo total de propriedade e o impacto ambiental dos produtos desde a aquisição até o descarte, assegurando uma visão abrangente e sustentável do uso de recursos.

A prática de *sourcing* ético também ganha destaque, com Murad, Kozanoglu e Chakra (2022) enfatizando a promoção de práticas éticas e de responsabilidade social entre os *stakeholders* da cadeia de

suprimentos. Eles abordam questões como igualdade e condições de trabalho, que são fundamentais para uma abordagem sustentável de *sourcing*, assegurando que todos os envolvidos estejam alinhados com valores éticos. Constantino *et al.* (2011) acrescentam que a transparência nas práticas de sustentabilidade fortalece o *sourcing* ético, pois divulga como os critérios de sustentabilidade são aplicados, incentivando fornecedores a melhorar continuamente suas práticas.

A economia circular surge como outra estratégia relevante para a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Kristensen, Mosgaard e Remmen (2021) propõem a realização de projetos piloto de compras circulares, permitindo que os municípios testem e adaptem práticas de reuso, reciclagem e valorização de resíduos, que podem ser escaladas conforme se mostram eficazes. Ambe (2009) complementa essa visão ao sugerir estratégias de descarte responsável e planejamento para obsolescência, promovendo o reaproveitamento de materiais e reduzindo significativamente o desperdício.

Além disso, o engajamento de *stakeholders* é preciso para fortalecer práticas sustentáveis. Alhola *et al.* (2019) defendem que o diálogo com *stakeholders* e a criação de espaços para colaboração são fundamentais para entender as necessidades e capacidades dos fornecedores, promovendo um ambiente de cooperação que facilita a implementação de práticas sustentáveis. Behraves, Darnall e Bretschneider (2022) reforçam que o envolvimento de diferentes partes interessadas nas decisões de compra amplia a visão sobre sustentabilidade, permitindo que decisões mais abrangentes e inclusivas sejam tomadas. Rejeb *et al.* (2023) acrescentam que incluir *stakeholders*, como a sociedade civil e especialistas, no processo de compras ajuda a identificar práticas mais sustentáveis e traz diferentes perspectivas para as decisões.

Por fim, temos a inovação sustentável para o desenvolvimento de produtos e tecnologias que reduzam o impacto ambiental das aquisições. Rizzi *et al.* (2014) e Alhola *et al.* (2019) sugerem que promover a inovação em produtos e serviços sustentáveis incentiva a competitividade entre fornecedores para desenvolver soluções mais ecológicas. Rejeb *et al.* (2023) destacam a importância de buscar inovações contínuas nas práticas de SCM, incluindo a adoção de novas tecnologias que otimizem processos e reduzam desperdícios, contribuindo para uma cadeia de suprimentos mais sustentável e eficiente.

É relevante observar que certas práticas, como a padronização de processos, o engajamento de *stakeholders*, a capacitação e a integração de tecnologia, aparecem de forma recorrente nos quadros analisados. Essa interdependência aponta para a necessidade de políticas de compras públicas que implementem essas práticas de maneira coordenada e estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a seguinte questão: quais são as práticas de gestão da cadeia de suprimentos que têm o potencial de melhorar a eficiência, transparência e sustentabilidade dos processos de compras públicas. Diante das análises realizadas, foi possível constatar que a incorporação de práticas de gestão da cadeia de suprimentos nas compras públicas oferece um caminho promissor para melhorar esses aspectos nos processos envolvidos. A integração de critérios ambientais e sociais, o fortalecimento da colaboração com fornecedores, a digitalização dos processos, o monitoramento constante e a centralização das atividades de compras emergem como estratégias necessárias para uma gestão pública mais responsável e alinhada aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, a adoção dessas iniciativas não só otimiza o uso dos recursos públicos, mas também fomentam a inovação e a responsabilidade social, impactando positivamente o mercado ao incentivar fornecedores a adotarem padrões mais sustentáveis e éticos. Para além dos efeitos práticos identificados, esta pesquisa também avança no campo teórico ao sistematizar práticas de gestão da cadeia de suprimentos passíveis de adaptação ao setor público. Seu diferencial está em integrar, de forma sistemática, três dimensões que costumam ser analisadas de maneira fragmentada — eficiência, transparência e sustentabilidade — oferecendo uma visão holística das possibilidades de aplicação da SCM nesse contexto. Os quadros e sínteses apresentados configuram-se como instrumentos práticos e replicáveis, capazes de orientar gestores e formuladores de políticas na implementação de estratégias de compras mais robustas. Dessa forma, os resultados evidenciam que a SCM deve ser entendida como uma abordagem estratégica para as aquisições públicas, contribuindo para aprimorar a eficiência administrativa, fortalecer a transparência institucional e consolidar práticas sustentáveis alinhadas às demandas contemporâneas da gestão pública.

No entanto, a pesquisa restringiu-se aos resultados encontrados na literatura, o que pode ter excluído práticas inovadoras devido à abrangência limitada das bases de dados consultadas e à seleção de palavras-chave utilizadas. Apesar dessa limitação, o estudo fornece um quadro conceitual sólido, que pode servir como base para futuras investigações empíricas.

Para investigações futuras, recomenda-se a realização de estudos que possam validar a aplicabilidade e os impactos reais dessas práticas nas aquisições públicas em diferentes contextos. Adicionalmente, explorar os desafios e barreiras para a implementação dessas práticas pode oferecer compreensões adicionais e orientações para aprimorar ainda mais a gestão de compras. Assim, o estudo abre caminho para progressos na profissionalização e na melhoria contínua do setor de compras governamentais, que desperta interesse global, conforme evidenciam os estudos realizados em diversas regiões.

REFERÊNCIAS

ADJEI-BAMFO, P. *et al.* Public procurement for innovation through supplier firms' sustainability lens: A systematic review and research agenda. **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 1, p. 387-407, 2023.

ADJEI-BAMFO, P.; MALOREH-NYAMEKYE, T.; AHENKAN, A. The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 142, p. 189-203, 2019.

ALHOLA, K. *et al.* Exploiting the potential of public procurement: Opportunities for circular economy. **Journal of industrial ecology**, v. 23, n. 1, p. 96-109, 2019.

AMALIA, R. *et al.* Digitalization of the public procurement system in Indonesia: Challenges and problems. **Yuridika**, v. 38, n. 3, p. 1-20, 2023.

AMANN, M. *et al.* Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 351-366, 2014.

AMBE, I. M. An exploration of supply chain management practices in the central district municipality. **Educational Research and review**, v. 4, n. 9, p. 427-435, 2009.

AZEVEDO, A. S. *et al.* Responsabilidade social corporativa (RSC) e cadeias de suprimentos: um estudo bibliométrico. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 56-75, 2021.

BEHRAVESH, S.; DARNALL, N.; BRETSCHEIDER, S. A framework for understanding sustainable public purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 376, p. 134122, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Lei n 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. Brasília, DF. **Diário Oficial da União**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.

BRASIL. Lei n. 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. Brasília, DF. **Diário Ofi-**

cial da União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Lei n. 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Brasília. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2011/lei/l12462.htm. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. **Diário Oficial da União.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.

CHIKWERE, D.; CHIKAZHE, L.; TUKUTA, M. Value for money in public procurement: Experience from Zimbabwe's rural district councils. **Cogent Social Sciences**, v. 9, n. 2, p. 2244746, 2023.

CORVAGLIA, M. A. Public procurement and private standards: Ensuring sustainability under the WTO Agreement on Government Procurement. **Journal of International Economic Law**, v. 19, n. 3, p. 607-627, 2016.

COSTANTINO, N. *et al.* Supplier selection in the public procurement sector via a data envelopment analysis approach. In: **19th Mediterranean Conference on Control & Automation (MED)**. IEEE, 2011. p. 236-241.

DEFEE, C. C.; STANK, T. P. Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 1, p. 28-50, 2005.

DELMONICO, D. *et al.* Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 134, p. 70-79, 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

ELSEVIER. **Mendeley**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/products/mendeley>. Acesso em: 19 jul. 2024.

FET, A.; MICHELSEN, O.; BOER, L. Green public procurement in practice—The case of Norway. **Society and Economy**, v. 33, n. 1, p. 183-198, 2011.

GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. S. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: a recomendação PRISMA. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015.

GENOVESE, A. *et al.* An investigation into design and performance of supply chains for public procurement projects. **Production Planning & Control**, v. 33, n. 9-10, p. 811-830, 2022.

GLAS, A. H.; GAUS, J.; ESSIG, M. Effects of governance structures on sustainability-oriented supplier behaviour: analysis of national action plans and their effects in public procurement. **International Journal of Business Environment**, v. 10, n. 1, p. 75-94, 2018.

GONÇALVES, M. S.; FIGUEIREDO, P. S. Determinants of the deadlines of public procurement using electronic auctions. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, p. e85792, 2023.

HAMILTON, S. G. Public procurement—price-taker or market-shaper? **Critical perspectives on international business**, v. 18, n. 4, p. 574-615, 2022.

JOHNSON, P. F.; KLASSEN, R. D. New directions for research in green public procurement: The challenge of inter-stakeholder tensions. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 3, p. 100017, 2022.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 15. ed. rev., atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

KABRA, G.; SRIVASTAVA, S. K.; GHOSH, V. Mapping the field of sustainable procurement: a bibliometric analysis. **Benchmarking: An International Journal**, v. 30, n. 10, p. 4370-4396, 2023.

KNAGGS, C.; POLLARD, S.; WANG, W. Applying theory of constraints in administrative process: An experiment from the US government. *In: International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings*. IEEE, 2012.

KRISTENSEN, H. S.; MOSGAARD, M. A.; REMMEN, A. Circular public procurement practices in Danish municipalities. **Journal of cleaner production**, v. 281, p. 124962, 2021.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: Processes, partnerships, performance**. 4. ed. Ponte Vedra Beach, FL: Supply Chain Management Institute, 2014.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in supply chain management: Progress and potential. **Industrial marketing management**, v. 62, p. 1-16, 2017.

LEMAY, S. *et al.* Supply chain management: the elusive concept and definition. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 4, p. 1425-1453, 2017.

MANYATHI, S.; NIYIMBANIRA, F. A descriptive analysis of the possible causes of the inverse audit outcomes: Case of supply chain management of the KwaZulu-Natal Province, South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 16, p. 82-91, 2014.

MARTIN ORTEGA, O. Human rights risks in global supply chains: Applying the UK Modern Slavery Act to the public sector. **Global Policy**, v. 8, n. 4, p. 512-521, 2017.

MARTIN-ORTEGA, O. Public procurement as a tool for the protection and promotion of human rights: A study of collaboration, due diligence and leverage in the electronics industry. **Business and Human Rights Journal**, v. 3, n. 1, p. 75-95, 2018.

MARTIN-ORTEGA, O.; TRUSGNACH, M.; BERMAN, C. Push, pull, dance: Approaches to address labour abuse in public health supply chains. **Journal of Industrial Relations**, v. 66, n. 3, p. 358-384, 2024.

MEBRATE, Y.; SHUMET, K. Assessing the impact of procurement practice on organizational performance. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2315687, 2024.

MIGIRO, S. O.; AMBE, I. M. Evaluation of the implementation of public sector supply chain management and challenges: A case study of the central district municipality, North west province, South Africa. **African Journal of Business Management**, v. 2, n. 12, p. 230, 2008.

MIROSLAV, M. *et al.* Semantic technologies on the mission: Preventing corruption in public procurement. **Computers in industry**, v. 65, n. 5, p. 878-890, 2014.

MKHIZE, S. G.; DORASAMY, N. Strategies supporting the enhancement of adherence to procurement standards by the Kwa-Zulu Natal Department of Health. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 6, p. 1-22, 2024.

MURAD, A. U.; KOZANOGLU, D. C.; CHAKRABORTY, S. Public procurement, big data analytics capabilities, and healthcare supply chain sustainability. *In: Hawaii International Conference on System Sciences*, 2022.

MUTENDA, E.; KHOLOPANE, P. Factors that affect implementation of green public procurement in local government: A case study in the city of Johannesburg Municipality. *In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2018.

NITHARSAN, N.; FRANCIS, M. Adaptability of blockchain-based E-Procurement system in Sri Lankan construction projects. *In: World Construction Symposium*. 2022. p. 63-75.

NUNES, A. F.; SANTOS, G. C.; PESSOA, A. N. L. S. Nova lei de licitação e contratações públicas: uma análise do portal nacional de contratações públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 5, p. 4590-4607, 2024.

PARSIFAL. **Sobre o Parsifal**. 2021. Disponível em: <https://parsif.al/about/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

PNCP. **Portal Nacional das Contratações Públicas**. Disponível em: <https://www.gov.br/pncp/pt-br>. Acesso em: 20 ago. 2024.

PREUSS, L. Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 213-223, 2009.

REJEB, A. *et al.* Mapping the knowledge domain of green procurement: A review and bibliometric analysis. **Environment, Development and Sustainability**, v. 26, n. 12, p. 30027-30061, 2023.

RIZZI, F. *et al.* Environmental value chain in green SME networks: the threat of the Abilene paradox. **Journal of cleaner production**, v. 85, p. 265-275, 2014.

ROSA, M. *et al.* Sustainable public procurement and constrained agricultural entrepreneurship. **AIMS Agriculture & Food**, v. 8, n. 2, 2023.

RUWANIKA, J. M.; MARAMURA, T. C. Role of service providers in ensuring effective service delivery in Margaung Metropolitan Municipality. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2315695, 2024.

SANTOS, A. L. T.; REIS, A. C. Theoretical trends in risk management in sustainable public procurement: a bibliometric analysis based on the scopus and web of science databases. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, 2021.

SANTOS, J. B.; CABRAL, S. Public procurement capabilities as engines for collaboration and enhanced performance in complex projects. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 42, n. 1, p. 32-58, 2022.

SETTOON, R. P.; WYLD, D. C. The ski slope to prosperity: an analysis of the potential impact of reverse auctions in government procurement in five Southeast Asian nations. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 15, n. 3, p. 3-19, 2003.

SIGNOR, R. *et al.* The new Brazilian public procurement law as promoter of the winner's curse. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 176-190, 2022.

SILVEIRA, V. A.; COSTA, S. R. R.; RESENDE, D. Blockchain technology in innovation ecosystems for sustainable purchases through the perception of public managers. **Wseas Transactions on business and Economics**, v. 19, p. 790-804, 2022.

SMITH, J. *et al.* Balancing competing policy demands: the case of sustainable public sector food procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 249-256, 2016.

SPORRONG, J.; KADEFORS, A. Municipal consultancy procurement: new roles and practices. **Building Research & Information**, v. 42, n. 5, p. 616-628, 2014.

TORRES, R. C. L. **Leis de licitações públicas comentadas**. 12. ed. rev. São Paulo: Editora Juspodivm, 2021.

TRIDAPALLI, J.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401 a 433, 2011.

UENK, N.; TELGEN, J. Managing challenges in social care service triads—Exploring public procurement practices of Dutch municipalities. **Journal of purchasing and supply management**, v. 25, n. 1, p. 5-17, 2019.

VAIDYA, K.; CAMPBELL, J. Multidisciplinary approach to defining public e-procurement and evaluating its impact on procurement efficiency. **Information Systems Frontiers**, v. 18, n. 2, p. 333-348, 2016.

WILKINSON, T. J. *et al.* Transforming public food procurement: Stakeholder understandings of barriers and opportunities for more localised procurement. **Journal of Rural Studies**, v. 108, p. 103281, 2024.

ZAIDI, S. A. H. *et al.* Addressing the sustainable development through sustainable procurement: what factors resist the implementation of sustainable procurement in Pakistan?. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 68, 2019.

ZINDI, B.; SIBANDA, M. M. Barriers to effective supply chain management: the case of a metropolitan municipality in the Eastern Cape. **Journal of Local Government Research and Innovation**, v. 3, p. 11, 2022.

ZOCKUN, C. Z.; CABRAL, F. G. Da eficácia das normas previstas na nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do registro de cadastral. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 12, n. 1, 101, jan./abr. 2021.