

**COMPRAS DE PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS DE CARNE BOVINA NA  
PREFEITURA DE SÃO PAULO: UM ENFOQUE NA SECRETARIA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO**

**SUSTAINABLE PUBLIC PROCUREMENT OF BEEF IN THE CITY OF SÃO  
PAULO: A FOCUS ON MUNICIPAL SECRETARY OF EDUCATION**

Geraldino Carneiro de Araújo<sup>1</sup>  
Maria Tereza Saraiva de Souza<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo deste estudo é analisar as compras públicas sustentáveis da Prefeitura de São Paulo no desenvolvimento da cadeia de suprimentos verde da carne bovina. A fundamentação teórica trata sobre cadeia de suprimentos, fluxo produtivo da carne bovina, compras públicas sustentáveis e o modelo conceitual de análise de compras públicas sustentáveis de carne bovina. O método de pesquisa é descritivo-exploratório, com uma abordagem qualitativa, a estratégia utilizada foi a o estudo de caso único, com a utilização das seguintes fontes de evidência: pesquisa documental e registro em arquivos. Os resultados da pesquisa apresentam o pacto da pecuária da iniciativa Conexões Sustentáveis e a situação da implantação das compras públicas sustentáveis nas secretarias municipais, a partir deste último item destaca-se a Secretaria Municipal de Educação (SME) e de forma específica o Departamento de Merenda Escolar (DME). Foram identificados cinco editais de licitação de compra de carne bovina, notou-se a exigência quanto à situação regular junto ao Ministério do Trabalho e quanto à Lei Municipal nº 15.120/10. Concluiu-se que possível ver um movimento em prol da efetivação das compras públicas sustentáveis de carne bovina.

**Palavras-chave:** Licitações Sustentáveis; Cadeia Produtiva; Bovinocultura de Corte.

**ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the sustainable procurement of city of São Paulo in the development of green supply chain of beef. The theoretical framework deals with supply chain, production flow of beef, procurement sustainable and conceptual analysis of public procurement sustainable beef. The research method is descriptive exploratory with a qualitative approach, the strategy was the single case study, using the following sources evidence: documentary research and registry files. The results of research present the pact livestock initiative Sustainable Connections and the status of implementation of public procurement sustainable in the municipal, from this last item highlight the Municipal Department of Education (SME) and so particular the Department of School Meals (DME). Identified five bidding documents for the purchase of beef, it was noted the requirement as to good standing with the Ministry of Labour and as the Municipal Law 15.120/10. It was found that one can see movement for the realization of the sustainable procurement of beef.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração (2002), Mestre em Agronegócios (2006) pela UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Doutorando em Administração pela UNINOVE - Universidade Nove de Julho. Docente na UFMS/CPAR - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul Campus de Paranaíba. E-mail: geraldino.araujo@gmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração (1986), Mestre (1993) e Doutora (2000) em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV. Docente no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA) da UNINOVE - Universidade Nove de Julho. E-mail: mtereza@uninove.br.

**Keywords:** Sustainable Procurement; Supply Chain; Cattle Cutting.

## 1. INTRODUÇÃO

Estima-se que as compras públicas movimentem aproximadamente 10% do PIB brasileiro, tais compras mobilizam setores relevantes da economia, que devem se ajustar às demandas previstas no edital licitatório. Destaca-se a grande responsabilidade do gestor público encarregado de definir o edital para que as regras do jogo assegurem a livre concorrência, selecionando o melhor produto pelo menor preço (TRIGUEIRO, 2006).

As compras governamentais têm incorporado fatores que vão além do menor custo, acrescentando quesitos específicos de qualidade, e mais recentemente tem-se incluído indicadores de sustentabilidade nas licitações. Assim, os compradores ditam as regras de especificações dos bens e serviços baseadas em critérios socioambientais (SARKIS, 1999). Cabe ressaltar três pontos (BIDERMAN et al, 2006): o governo é uma das principais instituições que deve promover a sustentabilidade; a alta frequência de compras para abastecimento dos órgãos públicos; e, o grande movimento de operações diretas e indiretas que se propagam a partir das compras públicas.

Neste artigo há um enfoque nas compras públicas de carne bovina. Uma alimentação balanceada inclui uma porção de proteína, sendo assim, a carne bovina comumente está presente nas creches, escolas, hospitais e penitenciárias. De maneira geral o fluxo produtivo da carne bovina, que inclui as empresas fornecedoras e consumidoras, e ainda instituições que compõem a cadeia, é pouco coordenado e estruturado, principalmente em termos sustentáveis.

Neste sentido se organiza a cadeia de suprimentos da carne bovina. De acordo com Gaither e Frazier (2002) cadeia de suprimentos é a forma pela qual os materiais fluem em diferentes organizações, desde a matéria-prima até o produto acabado entregue ao consumidor final. Recentemente alguns autores (BEAMON, 1999; RAO; HOLT, 2005; SRIVASTAVA, 2007; DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008; WALKER; SISTO; MCBAIN, 2008) têm acrescentado valores socioambientais ao longo da cadeia de suprimentos. Diante do exposto emerge a seguinte questão de pesquisa: como estão organizadas as compras públicas municipais de carne bovina em relação aos indicadores socioambientais na cadeia de suprimentos?

O objetivo geral é analisar as compras públicas sustentáveis da Prefeitura de São Paulo no desenvolvimento da cadeia de suprimentos verde da carne bovina. Os objetivos

específicos, decorrentes do objetivo geral, são: a) discutir teoricamente a cadeia de suprimentos, compras públicas sustentáveis e o fluxo produtivo da carne bovina; b) descrever as iniciativas sustentáveis em relação às compras públicas; c) analisar a situação da implantação das licitações sustentáveis; e d) verificar as compras públicas sustentáveis de carne bovina da Secretaria Municipal de Educação – Departamento de Merenda Escolar.

Em termos estruturais o artigo se subdivide da seguinte forma: na introdução são apresentados os direcionamentos do estudo, problema e objetivos de pesquisa; no segundo tópico é discutido o referencial teórico sobre cadeia de suprimentos, fluxo produtivo da carne bovina e as compras públicas sustentáveis; a metodologia é abordada no terceiro tópico, no qual é descrito o método e as técnicas de coleta e de análise dos dados; os resultados da pesquisa e a discussão são tratados no quarto tópico a iniciativa conexões sustentáveis, a implantação de compras públicas nas secretarias municipais, as compras públicas de carne da Secretaria Municipal de Educação e a análise e discussão dos dados; e, por fim, nas considerações finais em que são apresentadas as principais conclusões, limitações da pesquisa e as recomendações para futuros estudos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico é apresentada a discussão teórica sobre cadeia de suprimentos, fluxo produtivo da carne bovina e compras públicas sustentáveis que fundamentam o modelo conceitual de análise de compras públicas sustentáveis de carne bovina.

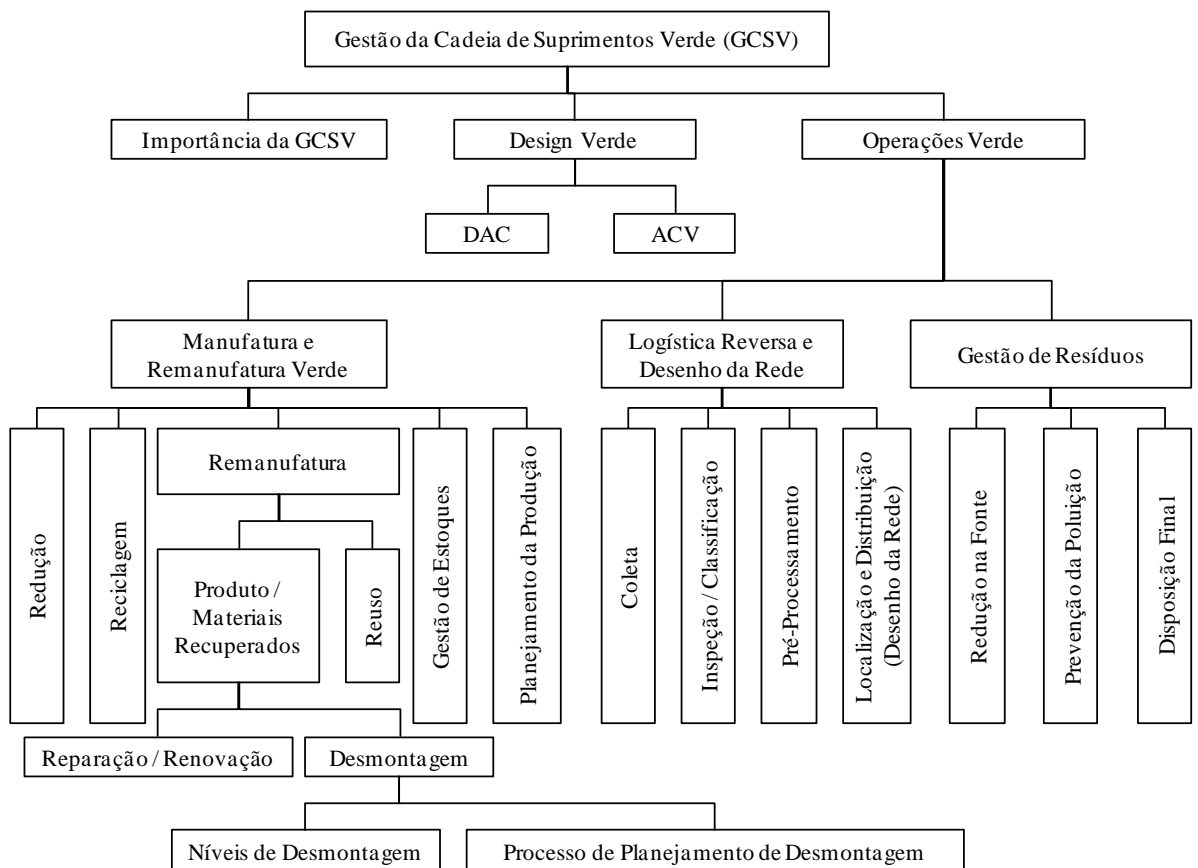
### **2.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS E ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS**

Entende-se por cadeia de suprimentos o conjunto de empresas que fornecem e compram materiais, assim várias empresas se envolvem na fabricação de um produto para colocá-lo a disposição do usuário final, trata-se de um alinhamento das empresas para fornecer produtos ou serviços ao mercado por meio de ligações a montante e a jusante (MENTZER et al, 2001). Desta forma a cadeia de suprimentos refere-se às relações entre as empresas, por meio de seus processos, para criar um sistema de valor, buscando maximizar os potenciais esforços, diminuir os desperdícios, aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de negócios, visando aumentar a competitividade da cadeia de suprimentos (SANTOS, 2008).

Beamon (1999) levantou os aspectos ambientais de uma cadeia de suprimentos, tais como pressão da sociedade, controle dos resíduos sólidos, uso racional dos recursos naturais, controle de poluição e legislação; a partir desta constatação a autora propõe um modelo de

gestão que atenda os atributos socioambientais. Deste modo, a cadeia de suprimentos pode se organizar de forma mais sustentável, incorporando ações intra e interorganizacionais envolvendo aspectos sociais e ambientais, uma vez alcançado este patamar é tida como uma cadeia de suprimentos verde (RAO; HOLT, 2005). Uma cadeia de suprimentos verde exige das empresas que a constituem uma avaliação do desempenho socioambiental e obriga os fornecedores a tomarem medidas que garantam a qualidade ambiental de seus produtos e serviços (DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008).

Polidório (2009) ressalta que a cadeia de suprimentos verde incorpora conceitos socioambientais nos bens/serviços produzidos e nos processos desde a extração de matérias-primas até no uso de tais produtos/serviços em sua vida útil inclusive a disposição final. Srivastava (2007) apresenta uma classificação dos estudos sobre a gestão da cadeia de suprimentos verde:



**Figura 1:** Gestão da cadeia de suprimentos verde.

**Fonte:** Adaptado de Srivastava (2007).

Sobre a Figura 1 Srivastava (2007) apresenta uma visão abrangente e integrada da literatura publicada sobre todos os aspectos e facetas da gestão da cadeia de suprimentos

verde. No início a literatura centra-se na necessidade de ressaltar a importância da gestão da cadeia de suprimentos verde. Após esta fase os estudos passaram a considerar o design verde enfatizando o design ambientalmente consciente (ECD) e a avaliação/análise ciclo de vida (LCA) do produto. Vários autores desenvolveram estudos que envolviam as operações verdes, estes consideram as compras verdes (SARKIS, 1999; ZSIDISIN; SIFERD, 2001; ZHU; GENG, 2001).

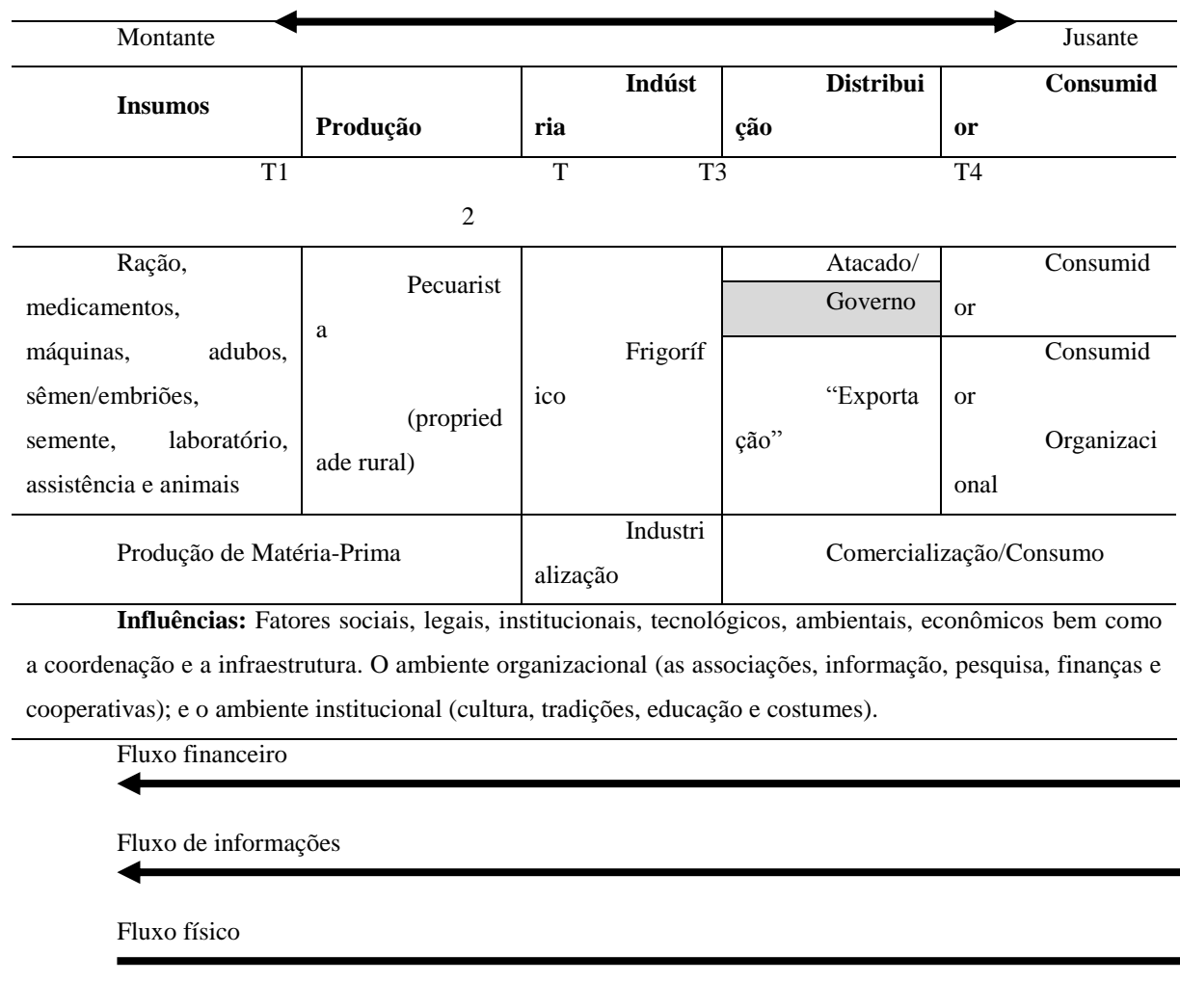
O presente artigo faz um recorte, considerando as compras verdes, para Zsidisin e Siferd (2001) as estratégias de compra verde têm uma participação relevante na gestão da sustentabilidade ambiental na cadeia de suprimentos. Pigatto e Alcântara (2006) conceituam cadeia de suprimentos, no contexto do agronegócio, como sendo um conjunto de processos integrados, que envolve desde os fornecedores da indústria (produtor rural ou mesmo outra indústria), fornecedores de insumos, indústria de apoio, distribuidores e outros agentes, que se organizam para que as matérias-primas sejam manufaturadas em produtos finais e cheguem aos consumidores. Para os autores a gestão da cadeia de suprimentos tem se tornado o principal mecanismo de integração de processos de negócios, as empresas perceberam benefícios advindos de relações mais colaborativas. O enfoque neste estudo é a cadeia de suprimentos da carne bovina, no tópico a seguir são apresentadas as características deste fluxo produtivo.

## **2.2. FLUXO PRODUTIVO DA CARNE BOVINA**

O Brasil, atualmente, possui o maior rebanho comercial do mundo e assumiu a liderança mundial na quantidade exportada. A pecuária de corte é uma das explorações agropecuárias mais significativas, tanto na geração de receitas internas como na pauta de exportação, e ainda incorpora tecnologias que aumentam a produtividade (ARAÚJO, 2006). O rebanho comercial brasileiro é o maior do mundo, o país é o segundo maior produtor mundial de carne e o primeiro exportador mundial segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2011) e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) (2011). A cadeia produtiva da carne bovina brasileira é uma das mais complexas em relação à estruturação e aos agentes envolvidos, exercendo um papel fundamental ao longo da história e do desenvolvimento brasileiros. Bánkuti e Souza Filho (2006) ressaltam alguns entraves como o problema da febre aftosa, baixa coordenação entre os agentes e informalidade, entenda como, abates clandestinos.

Os agentes econômicos do fluxo produtivo, no caso da carne bovina, são: produção de

insumos, produtores de bovinos, abatedouros/frigoríficos (agroindústria) e rede de distribuição (atacado e varejo) (MICHELS; SPROESSER; MENDONÇA, 2001). O setor público, representado por Governo na figura 1, é considerado um agente distribuidor, pois está na terceira transação (T3) que adquire produtos da indústria frigorífica e os ofertam aos consumidores finais:



**Figura 2:** Fluxo produtivo da carne bovina.

**Fonte:** Adaptado de Araújo (2006).

Há destaque para a agroindústria, neste caso específico, o frigorífico de abate e processamento de bovinos, pois é considerado o agente coordenador. Apesar da pouca estruturação, tem a finalidade de aprimorar a gestão na cadeia e garantir a qualidade do produto por meio do processo de transação de informações, o que contribui para a satisfação dos clientes e para a redução dos custos e das perdas em todas as etapas da cadeia. Tal coordenação em cadeias agroindustriais pode ser obtida pelo desenvolvimento e pela

aplicação prática a montante (no sentido cliente-fornecedor) e a jusante (no sentido fornecedor-cliente) (BORRÁS; TOLEDO, 2006).

A Figura 2 evidencia o fluxo produtivo da carne bovina considerando as transações dos agentes econômicos (cadeia de suprimentos), as influências e os fluxos (financeiro, de informações e físico). Este estudo faz um recorte, considerando as compras públicas (relacionamento governo e indústria).

### 2.3. COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

As compras públicas sustentáveis objetivam a introdução de critérios de ordem socioambiental nos procedimentos de compras de órgãos públicos, com políticas voltadas para a mudança no comportamento de consumo, visando à sustentabilidade do desenvolvimento, além da manutenção do equilíbrio ecológico (COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS, 2011). Compra pública sustentável se refere à integração de critérios ambientais, sociais e econômicos nos estágios do processo licitatório, de tal modo uma compra é considerada sustentável quando o comprador considera a necessidade real de se efetuar a compra, as circunstâncias em que o produto/serviço/obra for gerado, e também considera os materiais utilizados e as condições de trabalho de quem o gerou, e ainda é importante uma avaliação de como o produto se comportará em sua vida útil e a disposição final (ICLEI, 2011a). São sinônimos de compras públicas sustentáveis: licitações sustentáveis, eco-aquisições, compras ambientalmente amigáveis e licitação positiva (SANTOS et al, 2010).

Conceitua-se compra pública sustentável como um processo no qual as organizações, em suas licitações e contratações, valorizam os custos efetivos nas condições de longo prazo, considerando as consequências ambientais, sociais e econômicas em relação a: elaboração de projeto; utilização de materiais renováveis; métodos de produção; logística e distribuição; uso, operação, manutenção, reuso; opções de reciclagem; e o comprometimento dos fornecedores em lidar essas consequências ao longo de toda a cadeia produtiva. Tal conceito é baseado na definição estabelecida no "*Procuring the Future*" (UK SUSTAINABLE PROCUREMENT TASK FORCE, 2006).

O ICLEI, Governos Locais pela Sustentabilidade, que foi fundado originalmente como ICLEI – *International Council for Local Environmental Initiatives*, Conselho Internacional para Iniciativas Ambientais Locais, é uma associação internacional democrática de organizações governamentais nacionais e regionais que assumiram o compromisso com o

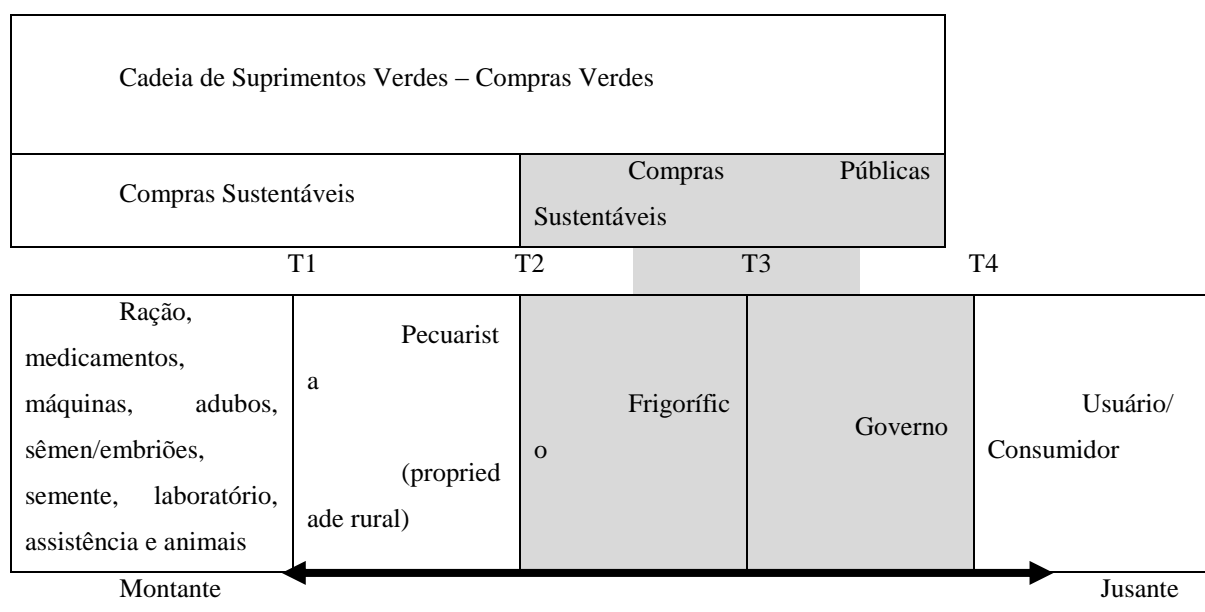


desenvolvimento sustentável. O ICLEI assume dois papéis, enquanto movimento: 1) no desenvolvimento e gerenciamento de campanhas e programas sobre sustentabilidade e na proteção dos bens comuns globais (qualidade do ar, clima e água), fazendo, assim, a ligação entre a ação local e os objetivos de acordos internacionais; 2) enquanto agência ambiental e de desenvolvimento sustentável internacional para governos, oferecendo informações e treinamento, organizando conferências com o intuito de promover o intercâmbio entre os municípios e constituir redes, e ainda executa pesquisas e projetos-piloto, além de prestar serviços técnicos e consultoria (CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS, 2011; ICLEI, 2011b).

Em dez anos do programa tem se observado muitas iniciativas bem sucedidas. Desde 2004, o ICLEI tem realizado ações no Brasil, principalmente com a publicação do Guia de Compras Públicas Sustentáveis e com a parceria com a Cidade de São Paulo, a partir de 2007 foi lançado o projeto “Fomentando Compras Públicas Sustentáveis no Brasil” com o Estado de Minas Gerais, o Estado de São Paulo e o Município de São Paulo. E em 2008 foi lançada a segunda edição do Guia de Compras Públicas Sustentáveis (ICLEI, 2011a).

#### 2.4. MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS DE CARNE BOVINA

Neste tópico é apresentado um modelo conceitual de análise que reúne os principais conceitos discutidos:





**Práticas Proativas:** 1) Desenvolver e implantar critérios socioambientais nas condições contratuais dos fornecedores; 2) Exigir que fornecedores se submetam a certificação ambiental independente; 3) Implementar, em conjunto com os fornecedores, produção e processos mais limpos; 4) Engajar fornecedores na inovação de design de produtos e processos; 5) Conduzir a Análise do Ciclo de Vida do produto com a cooperação dos fornecedores; 6) Buscar influências sobre a legislação em cooperação com os fornecedores; 7) Criar um clube de fornecimento para colaborações ambientais; 8) Coordenar a minimização do impacto global de toda a cadeia de suprimentos. **Práticas Reativas:** 1) Realizar questionamentos socioambientais com os fornecedores; 2) Realizar e analisar auditorias socioambientais nos fornecedores; 3) Reduzir os resíduos de embalagem na relação entre consumidor e fornecedor; 4) Reutilizar e reciclar materiais exigindo cooperação com fornecedores de toda a cadeia (SARKIS, 1999; LABEGALINI, 2010).

---

**Figura 3:** Modelo conceitual de compras públicas sustentáveis de carne bovina.

**Fonte:** Elaborado com base em Srivastava (2007), Araújo (2006), Labegalini (2010) e Sarkis (1999).

O modelo de compras públicas sustentáveis de carne bovina (figura 3) foi baseada em ambas figuras apresentadas anteriormente: a figura 1, cadeia de suprimentos verde, de Shrivastava (2007) em que destacam-se as operações verdes e compra verde; e a figura 2, fluxo produtivo da carne bovina, de Araújo (2006), no qual se faz um destaque na transação três, que ocorre entre o frigorífico e o governo. Acrescentaram-se as práticas proativas e reativas (SARKIS, 1999; LABEGALINI, 2010) sobre a questão da cadeia de suprimentos verde. O governo pode exigir de seus fornecedores (indústria frigorífica) valores socioambientais em seus editais de licitação (SARKIS, 1999). É importante ressaltar-se que o frigorífico é o agente coordenador do fluxo produtivo, e que, portanto este pode ser o principal mobilizador, a montante ou a jusante, ações socioambientais (LAMMING; HAMPSON, 1996), podendo assim desenvolver os conceitos da cadeia de suprimentos verde.

### 3. Metodologia

A pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno, e apesar de não ter o compromisso de explicá-lo serve de base para tal explicação (VERGARA, 2009), é utilizada para identificar e obter informações sobre determinado problema e questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). A pesquisa exploratória se caracteriza como investigações de pesquisa empírica, podem ser utilizadas uma variedade de coleta de dados, geralmente é um estudo intensivo de um pequeno número de unidades. Estudos exploratórios-descritivos exploram um fenômeno e o descrevem completamente (ROESCH, 2009). Este trabalho estuda o fenômeno compras públicas

sustentáveis em na esfera municipal.

Na pesquisa exploratória argumenta-se que o método qualitativo é apropriado (ROESCH, 2009). Silverman (2009, p. 51) aponta que “O principal ponto da pesquisa qualitativa é a capacidade para estudar fenômenos simplesmente indisponíveis em qualquer lugar”. O método qualitativo é mais subjetivo que o quantitativo, ele examina e reflete as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para coleta de dados foram utilizados documentos e entrevistas. Uma das muitas fontes de dados são os documentos como: relatórios, materiais de relações públicas, declarações, documentos legais, registros, anais, regulamentos, circulares, comunicações informais e outros. É comum que estas fontes complementem as entrevistas e outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 2009; VERGARA, 2009). Foram analisados os documentos disponíveis nas páginas da internet (MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO, 2010; PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2011; CONEXÕES SUSTENTÁVEIS, 2011a; 2011b; PORTAL SME, 2011a; 2011b; PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2011a; 2011b; 2012) e os registros das compras realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, no portal E-Negócios (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2011c).

Caso de estudo é uma estratégia de pesquisa que busca compreender a dinâmica presente em cada cenário, geralmente esta estratégia combina métodos de coleta de dados (arquivos, entrevistas, questionários e observações) e pode ser utilizado para conseguir uma descrição (EISENHARDT, 1989). O método de estudo de caso visa investigar fenômenos contemporâneos e reais, priorizando a compreensão de fatos (YIN, 2005). A escolha pela Prefeitura de São Paulo se deu pelo pioneirismo na implantação das compras públicas sustentáveis, o que facilita o acesso as informações, ainda neste sentido foi realizada uma segmentação, escolheu-se então a Secretaria Municipal de Educação (SME) por se tratar de uma secretaria de destaque em relação às licitações sustentáveis (SMVMA, 2011).

Sobre a análise no caso, Eisenhardt (1989) expõe que é comum a elaboração relatórios detalhados do estudo de caso que, frequentemente, são puras descrições, mas que são fundamentais para o desenvolvimento da ideia. A autora salienta que é interessante a prática de comparar de conceitos, teorias ou hipóteses emergentes com literaturas existentes deve englobar perguntas como “o que é semelhante?”, “o que contradiz?” e “por que razão?”. Para tanto deve-se considerar uma vasta literatura. Assim, literaturas conflitantes com a teoria emergente levam o pesquisador a pensar de maneira mais criativa e aberta, bem como aprimorar os limites da generalização. Literaturas que tratam de achados semelhantes também

são importantes, unem semelhanças latentes em fenômenos normalmente não associáveis entre si. O resultado pode ser uma teoria de sólida validade interna, generalização mais aberta e nível conceitual mais alto.

#### **4. Resultados da Pesquisa**

A análise dos resultados foram organizados de forma a atender aos objetivos específicos. Os tópicos foram organizados no sentido de explicar como estão organizadas as compras públicas na cadeia de suprimentos e em seguida especifica-se como ocorrem em relação à carne bovina.

##### **4.1. Compras Públicas Sustentáveis no Município de São Paulo**

A prefeitura de São Paulo é signatária do pacto da pecuária da iniciativa conexões sustentáveis; pretende implantar a compras públicas sustentáveis em todas as secretarias e tem uma lei específica sobre a compra de carne bovina. Sobre as compras públicas sustentáveis de carne bovina destaca-se a Secretaria Municipal de Educação.

###### **4.1.1. Conexões Sustentáveis (São Paulo – Amazônia)**

O Movimento Nossa São Paulo e o Fórum Amazônia Sustentável organizaram em outubro de 2009 o primeiro seminário "Conexões Sustentáveis: São Paulo-Amazônia", tal evento alertou sobre a responsabilidade das empresas, do governo e da sociedade em termos ambientais, preservação da floresta, e sociais, comunidades locais (CONEXÕES SUSTENTÁVEIS, 2011a). A iniciativa é organizada setorialmente em três pactos: Pacto da Pecuária Bovina, Pacto da Soja e Pacto da Madeira. Todos os pactos têm como objetivo garantir que o fornecedor atue de maneira sustentável, considerando as especificidades de cada área (LABEGALINI, 2010).

A iniciativa Conexões Sustentáveis procura mobilizar as cadeias de valor dos setores da pecuária, da madeira e da soja por meio de pactos setoriais para a preservação da Floresta Amazônica e seus povos. Os documentos determinam para os signatários o financiamento, a distribuição e a comercialização de produtos com certificação (ou que estejam em processo de regularização) e provenientes de fornecedores que não façam parte da Lista Suja do Trabalho Escravo ou de áreas embargadas pelo Ibama. A Prefeitura de São Paulo também se

comprometeu com a iniciativa, assinando um termo de compromisso para que as compras públicas ajudem a preservar a Amazônia (MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO, 2010). Especificamente sobre a carne bovina, no pacto da pecuária cabem as signatárias (CONEXÕES SUSTENTÁVEIS, 2011b):

- Não financiarem, nem adquirirem produtos de fornecedores que estão listados junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em relação ao trabalho escravo, e também daqueles fornecedores que estejam localizados nas áreas embargadas pelo IBAMA;
- Informarem em nota fiscal ou documento oficial que acompanham o produto no fluxo produtivo, desta forma a fonte ou fontes da matéria-prima utilizadas respeitam os critérios acima descritos;
- Mobilizarem e articularem novas adesões entre as empresas associadas às entidades signatárias e/ou entre as empresas nas cadeias de valor das signatárias;
- Realizarem campanha de comunicação/divulgação aos consumidores, fornecedores e clientes, de maneira a esclarecer e conscientizar sobre os compromissos assumidos, além de divulgarem permanentemente a relação de todos os signatários deste pacto;
- Enviarem um relato anual com as ações realizadas durante o ano anterior em relação ao cumprimento dos compromissos assumidos.

No sentido de garantir alguns destes itens, há uma Lei Municipal 15.120 de 14 de janeiro de 2010 que estabelece os procedimentos de controle ambiental e social para a compra de carne bovina no município de São Paulo. Segundo a Lei as aquisições de carne bovina “*in natura*” os licitantes devem declarar que a carne a ser fornecida não é oriunda de gado criado em áreas que tenham ocorrido desmatamento irregular (incluindo aquelas já embargadas pelos órgãos ambientais), nem de terras indígenas invadidas, e que não contem em toda sua cadeia produtiva a utilização de trabalho infantil ou escravo (SÃO PAULO, 2010).

#### **4.1.2. Compras Públicas Sustentáveis nas Secretarias da Cidade de São Paulo**

O Programa de Metas para a Cidade de São Paulo, conhecido como Agenda 2012, disponibiliza dados sobre o compromisso do governo municipal com a gestão transparente, responsável e inovadora, é um programa que cria mecanismos de monitoramento das metas

aprovadas pela população nas eleições de outubro de 2008. A Agenda 2012 está estruturada para disponibilizar relatórios de desempenho das metas, que mostram se o programa governamental está atingindo seus objetivos. Os indicadores, compostos de variáveis, caracterizam-se por um movimento de longo prazo e apontam para processos de transformações sociais. O programa está organizado em seis seções: Cidade de Direitos, Cidade Sustentável, Cidade Criativa, Cidade de Oportunidades, Cidade Eficiente e Cidade Inclusiva (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2011a). Em Cidade Sustentável há 71 metas, uma delas é implantar instrumentos de compras públicas sustentáveis em todas as secretarias municipais (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2011b). A Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente é a responsável por esta meta, que em outubro de 2011, se encontrava nesta fase (Quadro 1):

<b>Corregedoria Geral do Município</b>	<b>Meta atingida</b>
Secretaria Municipal de Educação	Dez/2009
Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão	Dez/2009
Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente	Dez/2009
Ouvidoria Geral do Município	Dez/2010
Secretaria do Governo Municipal	Dez/2010
Secretaria Especial de Direitos Humanos	Dez/2010
Secretaria Municipal da Saúde	Dez/2010
Secretaria Municipal de Coordenação das Sub Prefeituras	Dez/2010
Secretaria Municipal de Cultura	Dez/2010
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano	Dez/2010
Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Recreação	Dez/2010
Secretaria Municipal de Finanças	Dez/2010
Secretaria Municipal de Habitação	Dez/2010
Secretaria Municipal de Negócios Jurídicos	Dez/2010
Secretaria Municipal de Participação e Parceria	Dez/2010
Secretaria Municipal de Transportes	Dez/2010
Secretaria Especial de Controle Urbano	Abr/2011
Corregedoria Geral do Município	Dez/2011

Secretaria Especial de Articulação Metropolitana	Dez/2011
Secretaria Especial de Relações Governamentais	Dez/2011
Secretaria Especial do Micro-Empreendedor Individual	Dez/2011
Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência e Mobilidade Reduzida	Dez/2011
Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social	Dez/2011
Secretaria Municipal de Comunicação	Dez/2011
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e do Trabalho	Dez/2011
Secretaria Municipal de Infra-Estrutura e Obras	Dez/2011
Secretaria Municipal de Relações Internacionais	Dez/2011
Secretaria Municipal de Segurança Urbana	Dez/2011
Secretaria Municipal de Serviços	Dez/2011

**Quadro 1:** Implantação de compras públicas sustentáveis nas secretarias municipais.

**Fonte:** Prefeitura da Cidade de São Paulo (2012).

O Relatório Anual da Agenda 2012 aponta que foram entregues 103 projetos gerando 145 produtos nas secretarias municipais com instrumentos de compras públicas sustentáveis (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2011). O Quadro 2 mostra que em dezembro de 2011 todas secretarias implantaram projetos de compras públicas sustentáveis. Considerando que a Secretaria Municipal de Educação se destaca nas compras verdes (SMVMA, 2011); notou-se que o Departamento de Merenda Escolar, subordinada a Secretaria Municipal de Educação, é a responsável pela realização das compras de carne bovina.

#### 4.1.3. Secretaria Municipal de Educação – Departamento de Merenda Escolar

Em 2009, por meio do Decreto 50.336 de 19 de dezembro de 2008, o Departamento de Merenda Escolar (DME) foi transferido para a Secretaria Municipal de Educação, e passou a atender exclusivamente as Unidades Educacionais da Secretaria da Educação, no qual fornece aproximadamente 1.800.000 refeições/dia (PORTAL SME, 2011a). O DME gerencia o Programa de Alimentação Pública da Cidade de São Paulo por meio de três formas (PORTAL SME, 2011b):

- 1) **Gestão Direta:** o DME envia os alimentos para as Unidades Municipais, enquanto que os recursos humanos e materiais para execução são de responsabilidade da

Secretarias Municipal de Educação;

**2) Gestão Terceirizada:** contratação de empresas especializadas que prestam serviços de preparo e distribuição de alimentos para o atendimento às Unidades Educacionais Municipais;

**3) Atendimento Conveniado:** contrato firmado com uma empresa conveniada com o intuito de complementar e cooperar com a Prefeitura na co-responsabilidade das operações relacionadas com a alimentação.

No período de 2009 a 2011 a Secretaria Municipal de Educação – SME, na modalidade pregão presencial, em relação a materiais e equipamentos na subárea gêneros alimentícios lançou 64 editais de licitação, destes apenas cinco tratavam especificamente de carne bovina (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2011c) (Quadro 2):

Identificador	Número da Publicação	Licitação	Data de Abertura	Objeto
A	14/SME/DME/2009	Secretaria Municipal de Educação – SME	05/10/2009 10:00	Pregão para registro de preço de carne bovina congelada em peça. Corte patinho. SME/DME
B	15/SME/DME/2009	Secretaria Municipal de Educação – SME	13/10/2009 10:00	Pregão para registro de preço para aquisição de carne bovina em cubos em lata e carne de frango em pedaços ao molho de tomate em lata. SME/DME.
C	01/SME/DME/2010	Secretaria Municipal de Educação – SME	<del>10/02/2010</del> 10:30 25/11/2010 10:00	Fornecimento de carne bovina em peça corte coxão duro
	01/SME/DME/2010	Secretaria Municipal de Educação – SME	25/11/2010 10:00	Fornecimento de carne bovina em peça corte coxão duro
D	06/SME/DME/2011	Secretaria Municipal de Educação – SME	31/03/2011 14:00	Registro de preços para fornecimento de carne bovina congelada em peça cortada ao meio ? Corte patinho ? SME/DME.



E	15/SME/D ME/2011	Secretaria Municipal de Educação – SME	01/ 08/2011 10:00	Registro de preços para aquisição de carne bovina em cubos
---	---------------------	--	-------------------------	---

**Quadro 2:** Editais de licitação de compra de carne bovina

**Fonte:** Prefeitura da Cidade de São Paulo (2011c).

Com a análise dos Editais e das Atas de Licitação foi possível analisar cada um dos objetos de licitação, assim foram encontrados dois: **A) 14/SME/DME/2009**, em que o objeto da licitação era carne bovina congelada em peça, corte patinho, na quantidade estimada de 60.000 quilogramas/mês (a melhor oferta foi da empresa JBS/SA com R\$8,45); **B) 15/SME/DME/2009**, para aquisição de carne bovina em cubos em lata e carne de frango em pedaços ao molho de tomate em lata, na quantidade estimada de 30.000 quilogramas/mês, para item (o menor preço para a carne bovina foi da empresa JBS S/A a R\$9,48). Ambos os editais traziam o Anexo VII – Declaração sobre trabalho de menores, no qual as empresas participantes do processo licitatório indicavam que se encontram em situação regular perante o Ministério do Trabalho, no que se refere à observância do disposto no inciso XXXIII do artigo 7º da Constituição Federal, ressaltando se emprega menor, a partir de quatorze anos, na condição de aprendiz.

Os dois itens que figuram em 2010 se referem a apenas um edital de licitação, entende que houve uma prorrogação da data de abertura. **C) 01/SME/DME/2010**, objetivou a compra de carne bovina congelada em peça, corte coxão duro, na quantidade estimada de 60.000 quilogramas/mês, a empresa vencedora da licitação foi a JBS S/A, com o valor de R\$9,06. Além do Anexo VII, o edital explicita o Anexo XIV – Declaração para atendimento à Lei Municipal nº 15.120/10.

Em 2011 foram encontrados os dois últimos editais: **D) 06/SME/DME/2011**, que o objeto de licitação era carne bovina congelada em peça cortada ao meio, corte patinho, na quantidade estimada de 45.000 quilogramas/mês (venceu a licitação a empresa JBS/SA com a oferta de R\$10,58); **E) 15/SME/DME/2011**, para aquisição de carne bovina em cubos em lata na quantidade estimada de 10.000 quilogramas/mês (novamente a empresa JBS/ AS venceu a licitação com o menor valor, R\$14,10). Ambos os editais trazem o Anexo VII, entretanto não foi mencionado o Anexo XIV, nem mesmo a Lei Municipal nº 15.120/10.

#### 4.2. Análise e Discussão dos Resultados

A cadeia de suprimentos é uma sequência de operações realizadas entre as organizações, no qual uma empresa fornece bens e/ou serviços para outra (MENTZER et al, 2001). A crescente preocupação sustentável tem inserido valores socioambientais, não somente dentro da organização, mas também ao longo da cadeia. Desta forma emerge o conceito de cadeia de suprimentos verde (BEAMON, 1999; RAO; HOLT, 2005). Walker, Sisto e McBain (2008) incluem empresas públicas em seu estudo sobre cadeia de suprimentos verde. Utilizou-se a teoria da cadeia de suprimentos verde, pois se considerou que as compras públicas sustentáveis tratam das transações entre dois agentes econômicos da cadeia de suprimentos, indústria e governo. E ainda, que este relacionamento pode ser estendido para agentes econômicos à montante e/ou a jusante na cadeia (produtores e produtores de insumos) (MENTZER et al, 2001). Para este estudo consideraram-se as compras públicas de carne bovina da Prefeitura de São Paulo.

A Prefeitura de São Paulo é signatária da iniciativa Conexões Sustentáveis, em que se ressalta o pacto da pecuária (CONEXÕES SUSTENTÁVEIS, 2011b). O município estabeleceu uma lei em 2010 para fazer cumprir os objetivos desta iniciativa, assim as empresas fornecedoras de carne devem apresentar declarações socioambientais: o rebanho não é proveniente de áreas em que ocorreu desmatamento irregular, nem está alocado em terras indígenas invadidas; e que ao longo do fluxo produtivo não há trabalho escravo, nem trabalho infantil (SÃO PAULO, 2010).

As secretarias municipais já implantaram compras públicas sustentáveis (PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2012). A Secretaria Municipal de Educação (SME) é uma das que já implantou instrumentos de compras públicas sustentáveis, por meio de seu Departamento de Merenda Escolar (DME) esta secretaria realiza a compra de carne bovina, entregando para as unidades escolares os produtos para serem preparados na gestão direta (PORTAL SME, 2011b).

Os dados coletados mostram três momentos distintos. O primeiro momento é que em 2009 não havia uma legislação específica para compra de carne bovina, e mesmo com a implantação das compras públicas sustentáveis na SME não foi possível identificar as medidas tomadas para efetivação nos editais de licitação. O segundo momento é que a partir da publicação da Lei Municipal foi possível perceber a inclusão do Anexo XIV no edital de 2010, em que as empresas que participam do processo licitatório declaram que cumprem a legislação do município. O terceiro momento, baseado nos editais de licitação de carne bovina de 2011, não contém o Anexo XIV, e os editais não fazem menção à Lei Municipal, desta

forma fica evidenciado que as compras públicas sustentáveis de carne bovina pela Prefeitura Municipal de São Paulo retrocedeu em 2011.

Ainda assim, de acordo com Darnall, Jolley e Handfield (2008) as cadeias de suprimentos verdes, dentre outros fatores, obrigam os fornecedores a adotarem medidas para reduzirem seus impactos ao ambiente natural, que foi o que aconteceu de maneira explícita apenas no edital de 2010. Entretanto, mesmo com a declaração de conformidade com a Lei Municipal, tal procedimento não verifica fielmente se a empresa que está participando do processo licitatório se enquadra, apenas confia-se na declaração. Ainda neste sentido, os editais de licitação poderiam trazer indicadores sociambientais claros e objetivos em seus artigos, para que assim ocorresse efetivamente a implantação das compras públicas sustentáveis de carne bovina.

Sarkis (1999) discute as práticas proativas, Labegaline (2010) sintetiza tal discussão em oito itens, que foram apresentados na figura 3, destes itens percebe-se que as compras públicas de carne bovina do DME envolvem: a inserção de critérios socioambientais nas condições contratuais dos fornecedores (item 1); influências sobre a legislação em cooperação com os fornecedores (item 6) e a coordenação da minimização do impacto global de toda a cadeia de suprimentos (item 8).

## 5. Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi o de analisar as compras públicas sustentáveis no desenvolvimento da cadeia de suprimentos verde da carne bovina na Prefeitura de São Paulo. Para fundamentar a pesquisa foi discutido teoricamente cadeia de suprimentos, compras públicas sustentáveis e o fluxo produtivo da carne bovina. Esta discussão teórica resultou em um modelo conceitual de análise que considera a cadeia de suprimentos verdes, as transações entre os agentes econômicos – com realce na relação frigorífico e governo, no qual se configura as compras públicas sustentáveis.

A Prefeitura de São Paulo implantou as licitações sustentáveis em todas as secretarias. Para analisar as compras públicas sustentáveis de carne bovina, foram levantados dados da Secretaria Municipal de Educação – Departamento de Merenda Escolar tais dados apontam que esta secretaria apresenta projetos no âmbito de compras públicas sustentáveis desde dezembro de 2009, para este estudo levantaram-se os dados sobre as compras de carne bovina realizadas entre 2009 e 2011.

Notou-se que em 2009, nos editais de licitação de compras de carne bovina, não havia a preocupação com os aspectos sustentáveis das aquisições públicas, ressalta-se que o atingimento da meta de implantação das compras públicas sustentáveis na Secretaria Municipal de Educação se deu no final daquele ano. A partir de 2010, com a Lei Municipal, percebeu-se a inclusão de um anexo em que as empresas que participam do processo licitatório declaravam atender a lei. Entretanto, não foi verificado tal anexo nos editais de 2011, nem mesmo cita-se a referida lei em todo edital de abertura.

Em relação às limitações do estudo é importante ressaltar que o desenvolvimento deste estudo ficou restringido a apenas cinco processos licitatórios de uma única secretaria municipal. No início da pesquisa esperava-se ter acesso a mais dados das compras públicas de carne bovina, entretanto, as secretarias preferem contratar empresas que prestam serviços de alimentação (Gestão Terceirizada e Atendimento Conveniado), do que comprar os produtos alimentícios para o preparo em suas unidades na gestão direta).

Para trabalhos futuros recomendam-se estudos mais aprofundados a partir do modelo conceitual de análise, verificando como se organiza a cadeia de suprimentos para garantir as compras públicas sustentáveis em outras secretarias, municípios e estado.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, G. C. **O processo de implantação da sustentabilidade em frigoríficos**. 2006. 169 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2006.

BÁNKUTI, F. I; SOUZA FILHO, H. M. A informalidade em sistemas agroindustriais: os casos dos sistemas agroindustriais da carne bovina e do leite. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BEAMON, B. M. Designing the Green Supply Chain. **Logistics Information Management**, pp. 332-342, v. 12, n. 4, 1999.

BIDERMAN, R. et al. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Disponível em:

<[http://www.iclei.org/fileadmin/user\\_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compra\\_s\\_Publicas\\_Sustentaveis/Guia\\_Compras\\_Sustentaveis.pdf](http://www.iclei.org/fileadmin/user_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compra_s_Publicas_Sustentaveis/Guia_Compras_Sustentaveis.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2011.

BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. de. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Org.). **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS. **Compras públicas sustentáveis**. Disponível em: <<http://sites.google.com/site/comprassustentaveis/>>. Acesso em: 03 mai. 2011.

CONEXÕES SUSTENTÁVEIS. **Pacto da Pecuária**. <http://www.conexoessustentaveis.org.br/conteudo.php?id=143>>. Acesso em: 10 mai. 2011b.

CONEXÕES SUSTENTÁVEIS. **Termo de compromisso candidatos**. <http://www.conexoessustentaveis.org.br/conteudo.php?id=163>>. Acesso em: 10 mai. 2011a.

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS. **ICLEI – Governos Locais pela Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://ead-cps.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2011.

DARNALL, N.; JOLLEY, G. J.; HANDFIELD, R. Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability? **Business Strategy and Environment**, pp. 30-45, vol. 18, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ICLEI, INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES. **Programa de Compras Públicas Sustentáveis (CPS)**. Disponível em: <<http://www.iclei.org/index.php?id=7089>>. Acesso em: 11 abr. 2011a.

ICLEI, INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES. **O ICLEI**. Disponível em: <<http://www.iclei.org/index.php?id=579>>. Acesso em: 11 abr. 2011b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores agropecuários**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/dados.shtm>>. Acesso em: 25 set. 2011.

LABEGALINI, L. **Gestão da sustentabilidade da cadeia de suprimentos: Um estudo das estratégias de compra verde em supermercados**. 242f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/5009>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

LAMMING, R.; HAMPSON, J. The environment as a supply chain management issue. **British Journal of Management**. v. 7, p. 45-62, 1996.

MENTZER, J. T.; et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2., 2001.

MICHELIS, I. L.; SPROESSER, R. L.; MENDONÇA, C. G. **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Oeste, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (Mapa). **Pecuária**. Disponível em: <[www.agricultura.com.br](http://www.agricultura.com.br)>. Acesso em: 20 set. 2011.

MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. Plataforma Cidades Sustentáveis. Julho 2010. Disponível em: <<http://www.cidadessustentaveis.org.br/downloads/publicacaoweb.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2011.

PIGATTO, G; ALCÂNTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

POLIDÓRIO, G. R. S. **O Estágio de Adoção das Práticas de Produção Mais Limpa na Cadeia de Suprimentos de Artefatos de Couro do Oeste Paulista**. 132f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, 2009.

PORTAL SME, Portal da Secretaria Municipal de Educação. **O programa na cidade: do passado ao presente!** 2011a. Disponível em: <<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Projetos/sitemerenda/AnonimoSistema/MenuTexto.aspx?MenuID=99&MenuIDAberto=15>>. Acesso em: 02 out. 2011.

PORTAL SME, Portal da Secretaria Municipal de Educação. **Tipos de gestão**. 2011b. Disponível em: <<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/Projetos/sitemerenda/AnonimoSistema/MenuTexto.aspx?MenuID=30&MenuIDAberto=27>>. Acesso em: 02 out. 2011.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Agenda 2012**: programa de metas para a cidade de São Paulo. Disponível em: <<http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/agenda2012/>>. Acesso em: 08 mai. 2011a.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Cidade Sustentável**. Disponível em: <<http://www.agenda2012.com.br/cidade-sustentavel>>. Acesso em: 08 mai. 2011b.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **Cidade Sustentável**: 117 - 100% das secretarias municipais com instrumentos de Compras Públicas Sustentáveis. Disponível em: <<http://www.agenda2012.com.br/cidade-sustentavel/metas/117/100-das-secretarias-municipais-com-instrumentos-de-Compras-Publicas-Sustentaveis>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. **E-Negócios**: Cidade SP. Disponível em: <<http://e-egocioscidadesp.prefeitura.sp.gov.br/ResultadoBusca.aspx#1SP%2byV7zdYE%3d>>. Acesso em 11 dez. 2011c

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **2010 Relatório Anual**: Agenda 2012 - programa de metas da cidade de São Paulo. 2011. Disponível em: <[http://www.agenda2012.com.br/static/pdf/Relatorio\\_Anuar\\_2010.pdf](http://www.agenda2012.com.br/static/pdf/Relatorio_Anuar_2010.pdf)>. Acesso em 07 mai. 2011.



RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, A. C. **Modelo de Referência para o Processo de Desenvolvimento de Produtos em um Ambiente de SCM**. 408 f. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SANTOS, R. S. et al. **Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal**. 2010. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Carilha.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2011.

SÃO PAULO. **Lei nº 15.120, de 14 de janeiro de 2010**. Estabelece procedimentos de controle ambiental para a aquisição de carne bovina “in natura” pelo Município de São Paulo, e dá outras providências. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, v. 55, n. 9, p. 3, 15 jan. 2010. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/pdf\\_1263566187.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/pdf_1263566187.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2011.

SARKIS, J. **How Green is the Supply Chain: Practice and Research**, 1999. Disponível em: <<http://www.sunwenqian.com/documents/How%20Green%20is%20the%20Supply%20Chain.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2011.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SMVMA – Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente. **Eco-Economia: programa e projetos**. 2011. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/programas\\_e\\_projetos/index.php?p=8605](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/programas_e_projetos/index.php?p=8605)>. Acesso em: 01 out. 2011.

SRIVASTAVA, S. K. Green Supply-Chain Management: A State-of-The-Art Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9 (53-80), 2007.

TRIGUEIRO, A. Prefácio. In: BIDERMAN, R.; et al. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

UK SUSTAINABLE PROCUREMENT TASK FORCE. **Procuring the Future**. London: Department for Environment, Food and Rural Affairs, 2006. Disponível em: <<http://www.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/full-document.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



WALKER, H.; SISTO, L.; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. **Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, 2008; 14: 69-85.

ZSIDISIN, G. A.; SIFERD, S P. Environmental purchasing - a framework for theory development, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v.7, p.61-73, 2001.