

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
DEPART. DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMOBILIÁRIAS E ADMINISTRAÇÃO - DECCA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ROMMEL DOS SANTOS SILVA**

**A GESTÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO EM FUNÇÃO DO  
VALOR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA COMPANHIA DE SANEAMENTO  
AMBIENTAL DO MARANHÃO.**

São Luís-MA

2024

**ROMMEL DOS SANTOS SILVA**

**A GESTÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO EM FUNÇÃO DO  
VALOR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA COMPANHIA DE SANEAMENTO  
AMBIENTAL DO MARANHÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Roberto Pinto.

São Luís-MA

2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Silva, Rommel dos Santos.

A GESTÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO EM FUNÇÃO DO VALOR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA COMPANHIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL DO MARANHÃO / Rommel dos Santos Silva. - 2024.

41 f.

Orientador(a): Sérgio Roberto Pinto.

Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Maranhão, SÃO LUÍS - MA, 2024.

1. Caema. 2. Saneamento. 3. Lei 13.303/2016. 4. Contratações públicas. 5. ODS 6.

I. Pinto, Sérgio Roberto.

II. Título.

ROMMEL DOS SANTOS SILVA

**A GESTÃO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO EM FUNÇÃO DO  
VALOR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DA COMPANHIA DE SANEAMENTO  
AMBIENTAL DO MARANHÃO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Dr. Sérgio Roberto Pinto (Orientador)**  
Doutor em Ciências Contábeis e Administração  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Ms. José Francisco Belfort Brito**  
Mestre em Energia e Ambiente  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Eugenia Rodrigues Araujo**  
Doutora em Informática em Educação  
Universidade Federal do Maranhão

“Dedico este trabalho ao meu pai falecido,  
a quem agradeço as bases que deram para  
me tornar a pessoa que sou hoje.”

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me proporcionado a oportunidade de ter feito o curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Maranhão. Agradeço de forma especial ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Roberto Pinto.

A todos os professores, pois foram de extrema importância para a minha formação acadêmica e como cidadão consciente, e em especial, ao Professor Antonio Joaquim Souza Guimarães à Professora Telma Maria Chaves Ferreira da Silva.

Ao meu pai, Reinaldo Leal e Silva, em memória e a minha mãe, Raimunda Nonata Silva dos Santos, que são meus alicerces e fonte de amor.

A minha irmã, Raisia dos Santos Silva, meu exemplo no quesito dedicação, cumplicidade e amor fraternal. Aos amigos que fiz nessa jornada acadêmica e profissional e que me inspiram: Danilo César Guimarães Rios e Maria da Conceição Ribeiro Matos, aos meus amigos Alex Reis e Willame Aquino. E ao meu irmão, Ramon dos Santos Silva, por sempre estar ao meu lado. Aos meus filhos Davi Joaquim Lima Silva e Júlia Cecília Lima Silva que trazes luz que ilumina meus dias, e suas alegrias é o tesouro mais precioso que tenho e em especial a minha digníssima esposa Emanuelle Lima Paula. Aos meus amigos pelo incentivo.

“Somos apenas uma estirpe avançada de macacos em um planeta menor de uma estrela muito comum. Mas podemos entender o universo. Isto nos torna muito especiais.”  
(Stephen Hawking, 1942-2018).

## RESUMO

Este estudo investiga as contratações públicas realizadas pela Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) entre 2014 e 2024, com o objetivo de avaliar se os investimentos contribuíram para a expansão dos serviços da empresa. Utilizou-se uma abordagem quantitativa de caráter exploratório, analisando 1.276 processos de contratação. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental em relatórios, sistemas governamentais e arquivos físicos da CAEMA. Os resultados revelam que os investimentos favoreceram a ampliação de serviços essenciais para setores como indústrias, áreas habitacionais, comércio, poder público e zonas rurais. Além disso, observou-se que as contratações por dispensa de licitação e o uso de processos eletrônicos aumentaram a eficiência e transparência nas aquisições, otimizando a aplicação dos recursos públicos. O estudo também aponta desafios relacionados à inadimplência em alguns setores, mas destaca que as políticas de saneamento adotadas pela CAEMA estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 6, que busca garantir o acesso universal à água potável e saneamento até 2030. Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem novas estratégias para aprimorar ainda mais os processos de contratação e gestão pública.

**Palavras Chaves:** CAEMA, saneamento, Lei 13.303/2016, contratações públicas, ODS 6.

## ABSTRACT

This study investigates the public procurement processes conducted by the Maranhão Environmental Sanitation Company (CAEMA) between 2014 and 2024, aiming to assess whether these investments contributed to the expansion of the company's services. A quantitative, exploratory approach was used, analyzing 1,276 procurement processes. Data were collected through documentary research from reports, governmental systems, and CAEMA's physical archives. The results reveal that the investments facilitated the expansion of essential services in industries, housing areas, commerce, public sectors, and rural zones. Additionally, the use of direct contracting and electronic processes improved efficiency and transparency in acquisitions, optimizing the use of public resources. The study also identifies challenges related to delinquency in some sectors but emphasizes that CAEMA's sanitation policies align with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 6, which aims to ensure universal access to clean water and sanitation by 2030. Finally, it is suggested that future research explores new strategies to further enhance public procurement and management processes.

**Key words:** CAEMA, sanitation, Federal Law 13.303/2016, public procurement, SDG 6.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Valores das contratações dos últimos dez anos .....	22
Tabela 2 – Quadro demonstrativo das licitações.....	23
Tabela 3 – Divisão acionária.....	26
Tabela 4 – Balanço patrimonial.....	27

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Demonstrativo de custos por região.....	24
Gráfico 2 – Tendência das despesas por região.....	25
Gráfico 3 – Contas a receber .....	28

**LISTA DE ABREVIATURAS**

TCE/MA – Tribunal de Contas do Estado do Maranhão

DOE/MA – Diário Oficial do Estado do Maranhão

CAEMA - Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão

SINC-Contrata - Sistema de Informações para Controle

SNIS/SINISA – Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

PR – Diretoria da Presidência

DG – Diretoria de Gestão Administrativa, Financeira e de Pessoas

DO – Diretoria de Operação e Manutenção

DE – Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente

DC – Diretoria de Comercialização e Relacionamento com Cliente

PRL – Central de Licitação

PAC 2 – Programa de Aceleração do Crescimento

COVID 19 – Corona Vírus Disease

SRP – Sistema de Registro de Preços

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Gestão Pública e Contratação.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Princípios da Contratação Pública.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Etapas do Processo de Contratação.....</b>	<b>19</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Método.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Procedimentos de análise de dados.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Perfil de dados primários e secundários utilizados.....</b>	<b>23</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. Dos Custos de Manutenção dos Sistemas.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Das Demonstrações Financeiras .....</b>	<b>30</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A missão da Administração Pública consiste em gerenciar o interesse público, tudo o que ela faz deve estar voltado à consecução da sociedade, sob o regime jurídico que lhe é peculiar, deduzindo-se dele os mais importantes princípios administrativos, pressuposto indeclinável da abordagem das questões jurídicas que envolvem a matéria, ou seja, o interesse público não pertence a ninguém em particular, por maior que seja a autoridade, os méritos ou a idoneidade moral. Sob essa perspectiva, já se percebe o caráter instrumental da Administração Pública, com a finalidade e a consecução da supremacia do interesse público sobre o modo de contemplar o interesse individual, dessa forma, ressalta-se que os agentes administrativos na qualidade de gerenciadores no negócio público, do interesse público, não atua com liberdade para lograr objetivos pessoais, porque exercem a função de servir ao todo, a coletividade

Em face a essas situações que o interesse público recepciona, surge a governança corporativa, que se tornou uma ferramenta importante para dirimir conflitos corporativos, principalmente no combate a corrupção e fraudes por meio de políticas de *compliance* e governança corporativa. Portanto, os atos públicos devem ser transparentes para permitir à sociedade acompanhar as informações, para colaborar no controle das ações de seus governantes, com intuito de checar se os recursos públicos estão sendo usados como deveriam, ou seja, não se ocultar nada, na qualidade de transmitir a verdade sem adulterar e tornar pública determinada informação, desde que não tenham o caráter sigiloso fundamentado em lei vigente. Na Administração Pública, a transparência envolve a prestação de contas (*accountability*) e a disponibilização de todos os atos e decisões públicas à sociedade, com o objetivo de permitir o controle social, pois, um cidadão bem informado conhece melhor as ações governamentais e consegue avaliar melhor as políticas públicas.

Para tanto, os cidadãos/contribuintes são os dirigentes que delegam o poder de gerenciar a coisa pública para os seus representantes eleitos, que por sua vez, delegam aos seus Secretários de Estado (agentes políticos) onde confiam a execução das suas tarefas ou parte delas, aos seus gestores públicos, que por sua vez, transferem aos milhares de funcionários e empregados públicos as ordens para implementar as políticas públicas, sendo que, estes responsáveis, os gestores públicos devem prestar contas de suas ações ao seu superior, ou seja, aos inúmeros contribuintes que tornaram possíveis, com recursos públicos colhidos de suas contribuições financeiras, para diversas ações sociais disponibilizada para os próprios cidadãos. Uma cadeia de responsabilidades que é acompanhada pelos contribuintes através de diversos meios de comunicação, mídias sociais, imprensa oficial utilizados pela rede mundial de computadores,

onde os representantes do povo tem a obrigação de prestar contas, explicar e justificar as suas condutas.

Atualmente, as licitações na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (“CAEMA” ou “Companhia”) são realizadas em conformidade com o art. 114 da Resolução nº 002/2024 de 30/01/2024 do Conselho de Administração da Companhia, que aprovou o Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios, e as previstas na Lei Federal nº 13.303/2016, “Lei da Estatais”, buscando contratações públicas sustentáveis e eficientes, assim como mais transparência, encaminhando ao Tribunal de Contas do Estado do Maranhão - TCE/MA seus procedimentos de contratação, através do Sistema SINC-Contrata (Sistema de Informações para Controle) instruída pela Portaria TCE/MA nº 77/2023.

Considerando, portanto, o mencionado previamente, o presente estudo procurou analisar os valores de contratações públicas pelo seu valor em processos de aquisição/serviços levando-se em consideração os volumes adquiridos nas contratações nos períodos de 2014 à 2024. Nossa pesquisa pretende-se endereçar a seguinte pergunta: Avaliar as contratações públicas na CAEMA, verificando a relação do levantamento dos últimos dez anos, para entendimento da evolução licitada e fazer um comparativo desses investimentos, respondendo se favoreceram ou não a ampliação dos serviços prestados pela Companhia?

A justificativa do estudo de caso, exploratória e descritiva serve como uma base para auxiliar meios de produzir reflexões, avanços, melhorias nos processos, assim como ferramenta para a população identificar se os procedimentos utilizados pelos órgãos públicos, são ou não mais adequados e se seus resultados reverteram-se em maior ou menor economia, eficiência, celeridade e transparência, para que a população possa identificar os procedimentos utilizados pela Administração Pública, contribuindo dessa forma, uma administração ágil, eficiente e eficaz na produção de resultados que atendam aos direitos individuais e coletivos de nossa sociedade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão Pública e Contratação

A gestão pública na administração indireta, caracterizada pela descentralização, delega a diferentes órgãos a execução de atividades específicas para atingir os objetivos estabelecidos. Nessa estrutura, as entidades responsáveis, como autarquias e empresas públicas, desempenham funções de interesse público de forma descentralizada, o que requer uma administração eficiente e transparente. Esse modelo descentralizado permite maior agilidade na prestação de serviços públicos, especialmente em áreas como saneamento, saúde e educação, onde a rapidez nas decisões pode influenciar diretamente o bem-estar da população (Assunção e Thomé, 2023; Benitez-Avila e Hartmann, 2023; godinho et al., 2019).

No Brasil, o processo de contratação pública é regido por uma série de legislações que visam assegurar a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência nos contratos firmados entre a administração pública e o setor privado. A Lei nº 13.303 de 2016, conhecida como a Lei das Estatais, é uma dessas legislações fundamentais, estabelecendo as condições nas quais a licitação pode ser dispensada. A lei define 18 situações em que é possível dispensar o processo licitatório, garantindo que, em situações emergenciais ou excepcionais, a administração pública possa contratar serviços, materiais ou equipamentos de forma mais ágil, sem comprometer a legalidade ou a transparência do processo (Lima Junior e Meneses, 2022; Nyamori e Boyce, 2023 e Vital et al., 2023).

Entretanto, a dispensa de licitação, embora necessária em certos casos, deve seguir rigidamente os preceitos legais, de modo a evitar desvios de finalidade ou favorecimentos indevidos. A Lei nº 13.303 estabelece critérios específicos para essas situações, sendo vedado qualquer tipo de interpretação criativa por parte dos gestores públicos. Os casos em que a dispensa ou inexigibilidade de licitação são permitidos estão claramente descritos na legislação, e qualquer desvio dessas normas pode resultar em penalidades para os responsáveis (Bernardino et al., 2024; Jacoby Fernandes et al., 2021 e Nesi et al., 2019).

A licitação pública, conforme estabelecido no art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, é a regra geral para contratações públicas, fundamentada no princípio de que o interesse público deve prevalecer em todos os atos da administração. O processo licitatório tem como objetivo assegurar que os contratos públicos sejam firmados com a melhor proposta, tanto em termos de custo quanto de qualidade, de modo a garantir a eficiência e a economicidade na gestão dos recursos públicos (Pinto, 2020; Matias Pereira, 2018). No entanto, a própria Constituição

admite a possibilidade de exceções, como nos casos de emergência ou inviabilidade de competição, quando a licitação pode ser dispensada (Castro et al., 2023; Jacoby Fernandes et al., 2021).

Historicamente, o método de dispensa de licitação por valor envolvia a realização de uma pesquisa de mercado com, no mínimo, três propostas de preços, o que permitia ao gestor público escolher a melhor oferta. Essa prática visava assegurar que, mesmo sem licitação formal, o processo de contratação fosse conduzido de maneira justa e transparente, garantindo a obtenção de serviços ou produtos a preços competitivos (Nesi et al., 2019; Pena et al., 2020 e Cao e Guo, 2024). No entanto, com o avanço da tecnologia e a crescente digitalização dos processos administrativos, a dispensa de licitação eletrônica ganhou relevância, trazendo mais celeridade e transparência aos processos de compra pública.

A introdução de sistemas eletrônicos de contratação pública, como os portais de compras governamentais, possibilitou maior competitividade nos certames e aumentou a eficiência na gestão pública. Esses sistemas também ajudam a evitar o fracasso ou abandono de obras e serviços, uma vez que permitem maior controle sobre os custos e a execução dos contratos, prevenindo a criação de passivos que impactam negativamente a administração pública (Maine et al., 2023; Nesi et al., 2019 e Vital et al., 2023).

Atualmente, além da Lei nº 13.303/2016, a Lei nº 14.133/2021, conhecida como a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, também rege os processos licitatórios no Brasil. Essa nova legislação trouxe inovações importantes ao sistema de contratações públicas, incluindo a possibilidade de licitações eletrônicas em situações que não envolvem grandes volumes de recursos. O objetivo é simplificar os processos e permitir que as contratações sejam realizadas de forma mais rápida e eficiente, sem comprometer a transparência e a legalidade dos atos administrativos (Chau et al., 2023).

## **2.2. Princípios da Contratação Pública.**

Os princípios que regem a contratação pública são fundamentais para garantir a transparência, a eficiência e a equidade no uso dos recursos públicos. De acordo com estudiosos do direito administrativo, esses princípios têm como objetivo equilibrar os direitos dos administrados e as garantias da Administração Pública, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988. O artigo 37 da Constituição define cinco princípios básicos que orientam as atividades da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios constituem o alicerce jurídico das contratações

públicas e são complementados por outros princípios implícitos e explícitos no direito público (Dalescio et al., 2022; Felizzola et. al., 2024 e Lins et al., 2022).

O princípio da legalidade é o primeiro a ser observado, uma vez que rege todas as ações da Administração Pública. Enquanto os particulares podem fazer tudo o que não está proibido por lei, os agentes públicos só podem agir conforme o que a lei expressamente autoriza. Esse conceito, conhecido como legalidade estrita, assegura que as ações administrativas estejam sempre em conformidade com as normas legais vigentes, prevenindo abusos de poder e garantindo a proteção dos interesses públicos (Godinho et al., 2020; Park e Gil-Garcia, 2022). No âmbito das contratações públicas, o respeito à legalidade implica que todos os processos licitatórios e contratuais devem seguir rigorosamente os procedimentos estabelecidos pela legislação, desde a escolha da modalidade de licitação até a formalização do contrato.

O princípio da impessoalidade complementa o princípio da legalidade ao assegurar que a Administração Pública aja de maneira imparcial, sem beneficiar ou prejudicar indivíduos ou grupos específicos. As decisões administrativas devem sempre visar o bem comum, e qualquer desvio dessa finalidade configura uma violação desse princípio, tornando o ato administrativo inválido. Além disso, a impessoalidade combate o uso da administração pública para promoção pessoal, impedindo a utilização de nomes, símbolos ou imagens que possam favorecer agentes públicos ou partidos políticos em detrimento do interesse coletivo (Mourão et al., 2020; Pena et al., 2020 e Saelawong et al., 2023). Dessa forma, a contratação pública deve ser conduzida de maneira abstrata e genérica, garantindo que todos os envolvidos no processo licitatório tenham igualdade de oportunidades.

O princípio da moralidade, por sua vez, exige que a Administração Pública atue não apenas de acordo com a lei, mas também com base em padrões éticos e morais. Isso significa que os atos administrativos devem ser orientados pela honestidade, boa-fé, lealdade e probidade. No contexto das contratações públicas, a moralidade implica que os processos licitatórios devem ser realizados de maneira justa e transparente, evitando fraudes, corrupção ou qualquer forma de favorecimento ilícito (Gallego et al., 2021 e Pinto, 2020). A violação desse princípio pode resultar na nulidade do ato administrativo, além de outras sanções legais aos responsáveis.

A publicidade, como princípio constitucional, exige que os atos administrativos sejam amplamente divulgados para garantir a transparência e o controle social. A Administração Pública deve "tornar público" todos os seus atos, especialmente aqueles relacionados a contratações, de modo que a sociedade possa acompanhar e fiscalizar o uso dos recursos públicos. A publicidade se materializa por meio da divulgação oficial dos atos administrativos,

garantindo que as informações sobre os processos licitatórios e contratuais estejam acessíveis a todos os interessados (Fazekas et al., 2024 e Godinho et al., 2019). Esse princípio é crucial para assegurar a legitimidade das contratações públicas, uma vez que a transparência é uma das principais ferramentas de combate à corrupção.

O princípio da eficiência, por fim, exige que a Administração Pública atue com foco em resultados, garantindo que os serviços públicos sejam prestados de maneira eficaz e com qualidade. No âmbito das contratações públicas, a eficiência implica que os processos de compra de bens e serviços sejam conduzidos de forma célere e produtiva, buscando sempre o melhor custo-benefício para a administração e para a sociedade (Lyra et al., 2022 e Mourão et al., 2020). A eficiência na gestão pública visa assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma otimizada, evitando desperdícios e promovendo a entrega de serviços em um prazo razoável e com qualidade satisfatória (Rokkan e Haugland, 2022 e Karttunen et al., 2022)

Além desses cinco princípios constitucionais, outros princípios implícitos no direito público também são aplicados às contratações públicas. O princípio da supremacia do interesse público, por exemplo, estabelece que, em situações de conflito entre interesses privados e o interesse público, este último deve prevalecer. Isso não significa, entretanto, que a Administração Pública pode desrespeitar arbitrariamente os direitos individuais; pelo contrário, a atuação do poder público deve sempre ser justificada por razões legítimas, que visem o bem-estar coletivo (Holma et al., 2022; Khorana et al., 2024 e Nesi et al., 2019).

### **2.3. Etapas do Processo de Contratação.**

O processo de contratação pública é composto por várias fases que, de maneira integrada, visam assegurar a eficiência, legalidade e transparência nas aquisições de bens e serviços pela administração pública. O sucesso de uma contratação depende de uma execução bem planejada e estruturada em etapas específicas, que orientam desde a identificação da necessidade até a formalização do contrato. Essas etapas são: o planejamento, a fase interna, a fase externa, a seleção da proposta mais vantajosa e o contrato propriamente dito (Holma et al., 2022 e Martinez et al., 2022).

A primeira etapa, o planejamento, é considerada a mais crítica, pois é nela que a necessidade de aquisição ou contratação é formalmente identificada e detalhada. Nesse momento, a administração pública define o objeto da contratação, que pode ser a aquisição de bens ou a execução de serviços, com a descrição clara de suas especificações, prazos e

quantidades. A justificativa técnica também é elaborada, apontando a relevância da contratação para o cumprimento das metas e obrigações da entidade pública (Di Giorno et al., 2024). Além disso, o planejamento envolve a análise de mercado para estimar os custos, assegurando que a contratação seja viável dentro do orçamento disponível. A partir dessa análise preliminar, são estabelecidos os parâmetros de gestão de riscos, prevendo eventuais problemas que possam surgir durante a execução do contrato (Malacina et al., 2022 e Toukola et al., 2023).

Após o planejamento, ocorre a fase interna da contratação, que envolve a preparação dos documentos necessários para dar início ao processo licitatório. Nessa fase, a administração elabora o edital ou termo de referência, que detalha todas as condições para a contratação, incluindo os critérios de habilitação e as exigências técnicas. Essa documentação é crucial para garantir que o processo seja conduzido com transparência e que todos os licitantes sejam avaliados de forma justa e objetiva. Além disso, nessa fase, ocorre a definição das modalidades de licitação que podem ser adotadas, como pregão, tomada de preços ou concorrência, de acordo com o valor e a complexidade do objeto contratado (Dalescio et al., 2022 e Fazekas et al., 2024).

A fase externa é o momento em que o processo licitatório propriamente dito se desenvolve. Ela envolve a publicação do edital de licitação e a divulgação pública da contratação, garantindo ampla participação de interessados. O princípio da publicidade se faz presente aqui, assegurando que todas as informações pertinentes ao certame estejam disponíveis aos licitantes e à sociedade. A fase externa culmina com o recebimento das propostas pelos interessados e a análise de sua conformidade com as exigências estabelecidas no edital. Nessa fase, a administração também promove audiências públicas, caso necessário, para esclarecer dúvidas e promover maior transparência no processo (Berg et al., 2022 e Nesi et al., 2019).

Polonsky et al. (2022), diz que após a fase de recebimento das propostas, entra-se na etapa de seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. O critério de escolha varia de acordo com o objeto da contratação, podendo ser o menor preço, a melhor técnica ou a combinação de ambos. Nessa etapa, é fundamental que a administração considere não apenas o valor financeiro, mas também a capacidade técnica do licitante de cumprir com as obrigações contratuais, de forma a garantir que a contratação atenda às necessidades da entidade pública sem comprometer a qualidade ou a eficiência do serviço prestado. A análise das propostas é realizada por uma comissão de licitação ou equipe técnica, que avalia criteriosamente os documentos apresentados, habilitando ou desclassificando os licitantes conforme os requisitos estabelecidos.

A última etapa do processo é a formalização do contrato, onde a proposta vencedora é oficializada e assinada pelas partes envolvidas. Nessa fase, o contrato deve conter todas as

condições previamente acordadas, como prazos, valores, garantias e responsabilidades de ambas as partes. Além disso, o contrato deve estar de acordo com o que foi especificado no edital de licitação, de forma a garantir que não ocorram desvios no cumprimento das obrigações pactuadas. O contrato formaliza a relação entre a administração pública e o contratado, sendo um instrumento jurídico que assegura que as partes cumpram suas obrigações dentro dos parâmetros legais e contratuais estabelecidos (Dalescio et al., 2022 e Jiménez et al., 2022).

Além dessas etapas formais, a administração pública também deve adotar medidas de monitoramento e fiscalização durante a execução do contrato. Isso garante que o contratado cumpra com as condições estabelecidas e que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e transparente. O acompanhamento do contrato é essencial para evitar atrasos, aditivos contratuais desnecessários ou problemas relacionados à qualidade dos serviços ou bens adquiridos (Dumitrica et al., 2023; Sattari et al., 2023)

O processo de contratação pública é composto por etapas bem delineadas que garantem a legalidade e a eficiência das aquisições públicas. Desde o planejamento inicial até a formalização do contrato, todas as fases são interdependentes e visam assegurar que o interesse público seja atendido da melhor forma possível, com transparência e responsabilidade. A correta execução de cada uma dessas etapas é crucial para a boa gestão dos recursos públicos e para a concretização de políticas públicas que beneficiem a sociedade como um todo (Kang et al., 2023; Nai et al., 2023).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

#### 3.1. Método

A metodologia utilizada neste estudo de caso, tipo de pesquisa de natureza quantitativa, caracteriza-se por ser exploratória, com o objetivo de fornecer respostas relativas as contratações públicas, que ajudaram a Companhia em sua ampliação dos seus serviços executados ou não, com análise de 1.276 (um mil, duzentos e setenta e seis) processos de contratação relacionados no período de 2014 à 2024.

Estudos recentes, como os de Azzoni e Haddad (2020); Benitez-Avila e Hartmann (2023); Castro *et al.* (2019); Dall’Agnol *et. al.* (2023); Jiménez *et al.* (2022); Lyra *et al.* (2022); Maria e Villegas (2020); Molinos-Senante *et. al.* (2021); Mourão *et al.* (2020; Nesi, *et al.* (2019); Pena, *et. al.* (2022); Rodrigues e Raupp, 2023; Roggeveen e Sethuraman (2020; Rokkan *et al.* (2022); Saelawong *et al.* (2023); Savari *et al.* (2021) e Silva *et al.* (2021), tais estudos confirmam a relevância desse método em contextos semelhantes.

Esse desenho específico foi escolhido por apresentar condições mais adequadas para demonstrar os resultados estatísticos alcançado pelo desempenho da Companhia, bem como a possibilidade de testar hipóteses e novos cenários, soluções para resolução de problemáticas da atividade desempenhada pela empresa, assim como, delinear, tornando-se recomendável exatamente para proporcionar maior nível de profundidade e dimensionamento, o processo evolutivo do cenário em questão proporcionado pelo levantamento, por tratar-se da descrição e estudo das contratações na CAEMA.

As informações foram acessadas dos processos administrativos que originaram das licitações e repassadas ao relatório controle onde foram preenchidas o número de processo, tipo e data da licitação, objeto da licitação, diretoria ou setor que deu origem ao processo, valor estimado do objeto, licitante contratada, fonte de recursos, situação do processo e prazo de execução ou entrega do objeto, combinado a isso, em consultas no sítio eletrônico da Companhia, do Comprasnet (portal de compras do governo federal), consulta as informações constantes no Mural de Licitações do TCE-MA (Tribunal de Contas do Estado do Maranhão), consultas através do sistema SINC-Contrata e busca de processos físicos no setor de arquivo (*in loco*), somando-se ainda, a análise da demonstrações financeiras decorrentes dos anos de 2023 e levantamento do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS/SINISA) do Ministério das Cidades / Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental.

### **3.2. Procedimentos de análise de dados.**

A amostra em exame inclui todos os procedimentos de contratações referente as anos de 2014 à 2024, ao qual, o processo de coleta de dados no estudo de caso utilizada foi informações contempladas em relatórios anuais de entrada de processos de contratações no setor de licitações com base em análise quantitativa, mediante técnica de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se para o presente estudo de livros doutrinários, análise das legislações pertinentes e vigentes, artigos científicos e demais documentos considerados importantes e relacionados ao tema. Os resultados obtidos no estudo tornará importante recurso para reflexões sobre as melhores práticas para a contratação na organização. A pesquisa é um estudo de caso muito utilizado na busca por respostas do tipo “como” e “por que”, quando o foco está no aprofundamento de fenômenos contemporâneos, adequado quando se deseja estudar processos, permitindo uma explicação do fenômeno detalhadamente na Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão – CAEMA, sociedade de economia mista, que foi instituída em 29 de julho de 1966 (58 anos), com o objetivo de gerir a política de saneamento básico no Estado do Maranhão.

As contratações tem origem das várias diretorias sendo as seguintes: A Diretoria da Presidência - PR, Diretoria de Gestão Administrativa, Financeira e de Pessoas - DG, Diretoria de Operação e Manutenção - DO, Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente - DE, e Diretoria de Comercialização e Relacionamento com Cliente - DC. Para a escolha dos processos, utilizou-se o critério de conhecimento sobre o tema, experiência e acessibilidade aos mesmos. A coleta de dados foi feita por pesquisa documental no processo de contratação, com análise dos dados, obteve-se uma percepção dos problemas de desempenho, seus impactos e propostas de melhoria da gestão das compras públicas. Esse método é constituído basicamente de três fases: a pré-análise, a exploração e o tratamento do resultado. Neste contexto, a partir das informações extraídas, foi realizada a análise de cada processo, *in loco*, relacionando com o referencial teórico e a extração de dados obtidos dos relatórios anuais.

### **3.3. Perfil de dados primários e secundários utilizados.**

A Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão – CAEMA foi escolhida em razão do relevante serviço que presta para a sociedade maranhense, saneamento básico, bem como da reestruturação da Companhia em curso, visando a viabilidade técnica, econômica e financeira para regularização da prestação dos serviços de saneamento básico no Estado,

ganhos de eficiência, atendimento das metas de universalização previstas na Lei nº 14.026/2020 (marco do saneamento com metas de universalização que garantam o atendimento de 99% da população com água potável e de 90% da população com coleta e tratamento de esgotos até 31 de dezembro de 2033), a manutenção da modicidade tarifária e definição do modelo de negócios que irá se definir após o estudo do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, qual arranjo jurídico-institucional por meio do qual os serviços poderão ser prestados aos usuários/clientes, qual o formato contratual será adotado, para uma modelagem em busca da universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos 214 municípios do Estado.

Os dados foram analisados após a coleta das informações, por meio de gerenciamento de dados, *power pivot* dentro do ambiente do excel. A validade e confiabilidade fornecidas pelas informações com perfil de dados primários retirados do conteúdo de processos administrativos, que se tornaram procedimentos licitatórios, amplamente divulgados no sítio eletrônico da Companhia, órgão de controle externo (TCE/MA), comprasnet, *licitações-e* do Banco do Brasil, Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS/SINISA) do Ministério das Cidades e imprensa oficial. As informações postas nos relatórios e controles de forma a apresentar a quantidades de licitações realizadas em cada exercício e valores contratados e demais informações já comentadas. A implementação de sistemas informacionais (*software*) adotado pelo setor de licitações, PRL, poderia aumentar a validade e confiabilidade dos resultados inseridos nos sistemas, mas não seria tão crucial do que a inserção de informações fidedignas no sistema ou em planilhas (relatórios de controles), o *peopleware*, que é a parte humana que se utiliza das diversas funcionalidades dos sistemas computacionais, seja este usuário um analista de sistema ou, até mesmo, um simples usuário para alimentação do sistema ou planilha, ou seja, o erro humano pode ter prejudicado uma ou outra informação processada.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Brasil, a responsabilidade em desenvolver e implementar suas próprias políticas e regulamentações relacionadas à água, desde a gestão dos recursos hídricos até a distribuição e o uso sustentável é baseado no princípio da soberania compartilhada entre o governo federal, governos estaduais e municipais (Pena, *et. al.*, 2022; Rodrigues e Raupp, 2023). O abastecimento é adaptado às características propícias à captação de água no subsolo que tem 74% das sedes municipais abastecidas exclusivamente por mananciais subterrâneos (poços artesianos), enquanto 21% dos municípios são abastecidos com águas superficiais (rios e lagos), pois, as rochas sedimentares são mais permeáveis e permitem a penetração da água e a formação de lençóis freáticos que são muito abundantes.

Primeiramente, observou que existe um número significativo de investimento de recurso estadual, e em um número menor de recurso federal. Mas observa-se que o recurso federal foi investido em obras e serviços de engenharia de grande complexidade com valores de grande vulto, como foi no caso da obra de engenharia dos serviços de conclusão de implantação e ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário de São Luís - Etapa 1 - Sistemas: Anil, Bacanga (Margem Direita), São Francisco e Vinhais do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2).

**TABELA 01 – VALORES DAS CONTRATAÇÕES DOS ÚLTIMOS DEZ ANOS\***

ANOS	VALOR ESTIMADO (R\$)	VALOR CONTRATADO (R\$)	FONTE DE RECURSOS				
			Próprios	Recurso estadual	Recurso federal	Sistema de Registro de Preços	Recurso estadual + Recurso federal
<b>2014</b>	421.845.152,14	400.173.793,85	111	1	13	0	0
<b>2015</b>	38.976.479,62	31.125.165,94	107	0	6	0	0
<b>2016</b>	125.276.489,84	95.029.881,15	172	14	2	0	0
<b>2017</b>	58.015.386,16	48.642.811,59	50	28	0	0	0
<b>2018</b>	168.352.987,42	73.629.484,25	4	96	0	0	0
<b>2019</b>	204.932.532,06	110.273.777,77	93	16	3	0	0
<b>2020</b>	163.128.481,54	106.090.302,58	92	3	0	0	0
<b>2021</b>	407.650.089,59	182.750.238,47	107	0	2	36	0
<b>2022</b>	386.427.612,73	197.462.489,59	57	3	4	31	0
<b>2023</b>	396.110.883,64	259.641.757,34	60	4	5	11	1
<b>2024*</b>	91.223.182,26	13.909.141,00	17	0	0	3	0
<b>Total</b>	<b>2.461.939.276,99</b>	<b>1.518.728.843,52</b>	<b>870</b>	<b>165</b>	<b>35</b>	<b>81</b>	<b>1</b>

\*Até a data de 01/07/2024.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Foram analisadas 1.276 amostras (contratações públicas), inclusive para o sistema de registro de preços e também pela sua características de simplicidade nos procedimentos, em seguida as dispensas e inexigibilidades de licitações e demais casos elencados do inciso I à

XVIII do art. 29 da Lei Federal nº 13.303/2016, “lei das estatais”.

A análise da Tabela 1, acima, revela variações significativas nos valores estimados e contratados pela CAEMA entre 2014 e 2024. Nos primeiros anos, há uma forte discrepância, com destaque para 2015, quando houve uma retração nos investimentos. Esse cenário reflete a recessão econômica no Brasil, que limitou os recursos disponíveis para contratações públicas. A partir de 2016, observa-se uma recuperação gradual, com um aumento nas contratações em 2019, sugerindo que a CAEMA conseguiu melhorar sua eficiência e investir mais em infraestrutura de saneamento.

Nos anos de 2020 e 2021, o impacto da pandemia de COVID-19 se faz sentir, com uma leve queda nas contratações em 2020, mas uma retomada substancial em 2021 e 2022. Esses anos mostram um esforço da CAEMA em recuperar o nível de investimento, com valores contratados superiores a R\$ 180 milhões, demonstrando uma resposta resiliente à crise e um foco em garantir a continuidade dos serviços de saneamento.

No entanto, até julho de 2024, os valores contratados estão bem abaixo do esperado, sugerindo dificuldades na execução dos processos de contratação. Fatores como atrasos licitatórios, ajustes orçamentários ou mudanças nas prioridades de investimento podem estar contribuindo para essa baixa execução. A tendência é que a CAEMA precise de uma maior atenção à gestão e planejamento para atingir as metas propostas para o ano.

Os resultados observados na análise dos valores contratados pela CAEMA entre 2014 e 2024 refletem as dinâmicas típicas da gestão pública, conforme abordado pela literatura sobre contratações e gestão orçamentária. De acordo com Silva et al. (2021), a eficiência nas contratações públicas está diretamente relacionada à capacidade da administração em planejar, executar e monitorar os processos licitatórios de forma a garantir o uso otimizado dos recursos. Os desafios encontrados em 2015, com a redução significativa nos valores contratados, podem estar alinhados com o cenário macroeconômico desfavorável, como descrito por Nesi et al. (2019), que ressaltam a influência de crises econômicas no desempenho da gestão pública. Além disso, a recuperação observada nos anos subsequentes reflete a aplicação de práticas mais eficazes de planejamento e execução, que são defendidas por Dalescio et al. (2022) como essenciais para garantir a continuidade dos serviços públicos, especialmente em períodos de incerteza, como o enfrentado durante a pandemia de COVID-19. A baixa execução dos contratos em 2024 sugere a necessidade de um ajuste nas estratégias de gestão e planejamento, evidenciando a importância de uma gestão pública adaptável e eficiente, conforme preconizado por Godinho et al. (2020).

As informações obtidas na tabela 2 apresenta a quantidade considerável de seus

procedimentos licitatórios para as atividades de expansão e manutenção de sistemas (água e esgoto), indica também, que a quantidade de licitações realizadas no decorrer dos anos pela Companhia tem diminuído, ou seja, obras e serviços de infraestrutura licitados, já que é por meio deste procedimento, a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações com terceiros, conforme apresentação da tabela abaixo:

**TABELA 02 – QUADRO DEMONSTRATIVO DAS LICITAÇÕES**

Licitações	QTD	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
<b>Dispensas</b>	285	38	42	39	24	10	11	36	31	10	37	7
<b>Inexigibilidades</b>	45	3	6	10	1	1	2	4	5	7	5	1
<b>Pregões eletrônicos</b>	384	51	39	21	12	31	47	50	61	45	27	0
<b>Pregões presenciais</b>	230	13	14	48	23	69	57	3	3	0	0	0
<b>Concorrências</b>	104	20	11	44	17	12	0	0	0	0	0	0
<b>SRP</b>	204	0	0	71	0	30	12	12	36	31	12	0
<b>Licitação pública eletrônica</b>	12	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	6
<b>Licitação pública presencial</b>	10	0	0	0	0	0	0	0	9	0	1	0
<b>Credenciamento*</b>	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>Total de processos licitatórios</b>		125	112	233	77	153	129	107	145	96	84	15
<b>Total de amostras</b>	1276											

2024\* - Até a data de 01 de julho do corrente ano.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

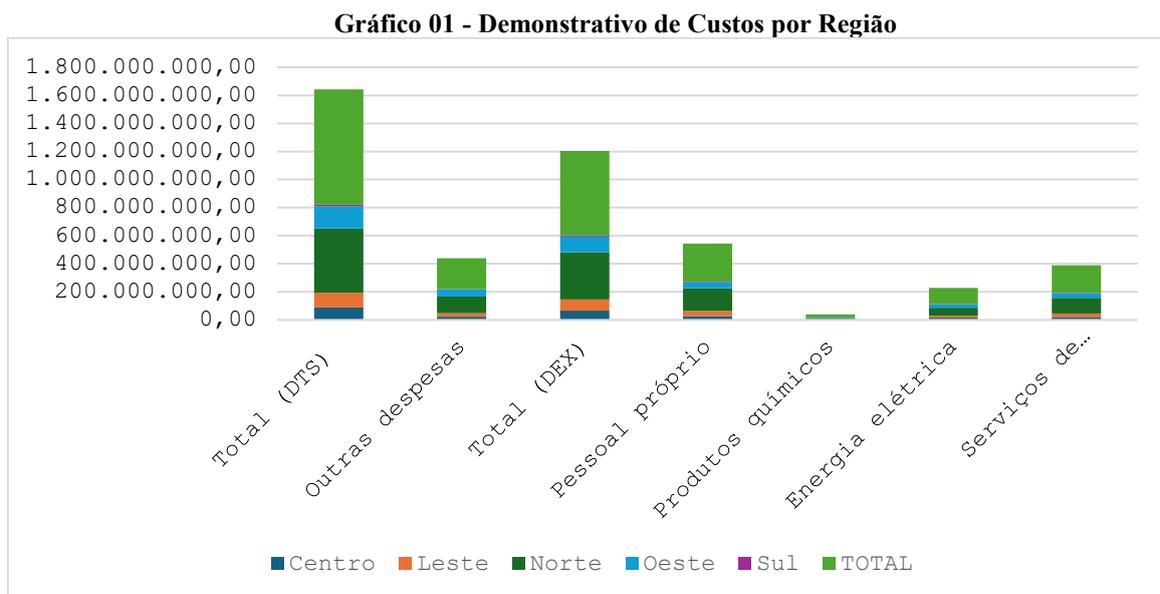
Ainda com os resultados apresentados na Tabela 2 demonstra que os pregões eletrônicos, por outro lado, demonstraram uma tendência de crescimento ao longo do período analisado, especialmente entre 2018 e 2021. Esse aumento reflete uma modernização nos processos de licitação, que permite maior transparência e participação de concorrentes, além de otimizar o tempo de contratação. No entanto, os pregões presenciais diminuíram significativamente, quase desaparecendo após 2020. Esse dado corrobora a crescente preferência pela digitalização dos processos licitatórios, que se tornou essencial durante a pandemia de COVID-19.

Além disso, as licitações públicas presenciais e eletrônicas apresentaram números mais baixos, porém estáveis, com um leve aumento nas licitações eletrônicas em 2024, indicando que esse formato pode estar se consolidando como uma alternativa eficiente. A utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP) também apresentou um crescimento constante entre 2016 e 2023, o que sugere que a CAEMA tem utilizado essa modalidade como uma estratégia para melhorar a eficiência de suas compras e contratações, oferecendo maior flexibilidade para aquisições recorrentes.

Os resultados observados na Tabela 2 estão alinhados com as tendências descritas na literatura sobre modernização e digitalização dos processos licitatórios na administração pública. De acordo com Castro et al. (2019), a adoção de pregões eletrônicos e do Sistema de Registro de Preços oferece maior transparência, competitividade e celeridade nas contratações públicas. Isso se reflete no crescimento dessas modalidades na CAEMA, que optou por diminuir o número de dispensas de licitação, conforme defendido por Lyra et al. (2022), que ressalta a importância da licitação para garantir o uso eficiente dos recursos públicos. A queda nas modalidades presenciais, como pregões e licitações públicas, reforça as observações de Benitez- Savari et al. (2021) destacam, a digitalização como um fator essencial para a modernização da gestão pública, sobretudo em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19.

#### 4.1. Dos Custos de Manutenção dos Sistemas

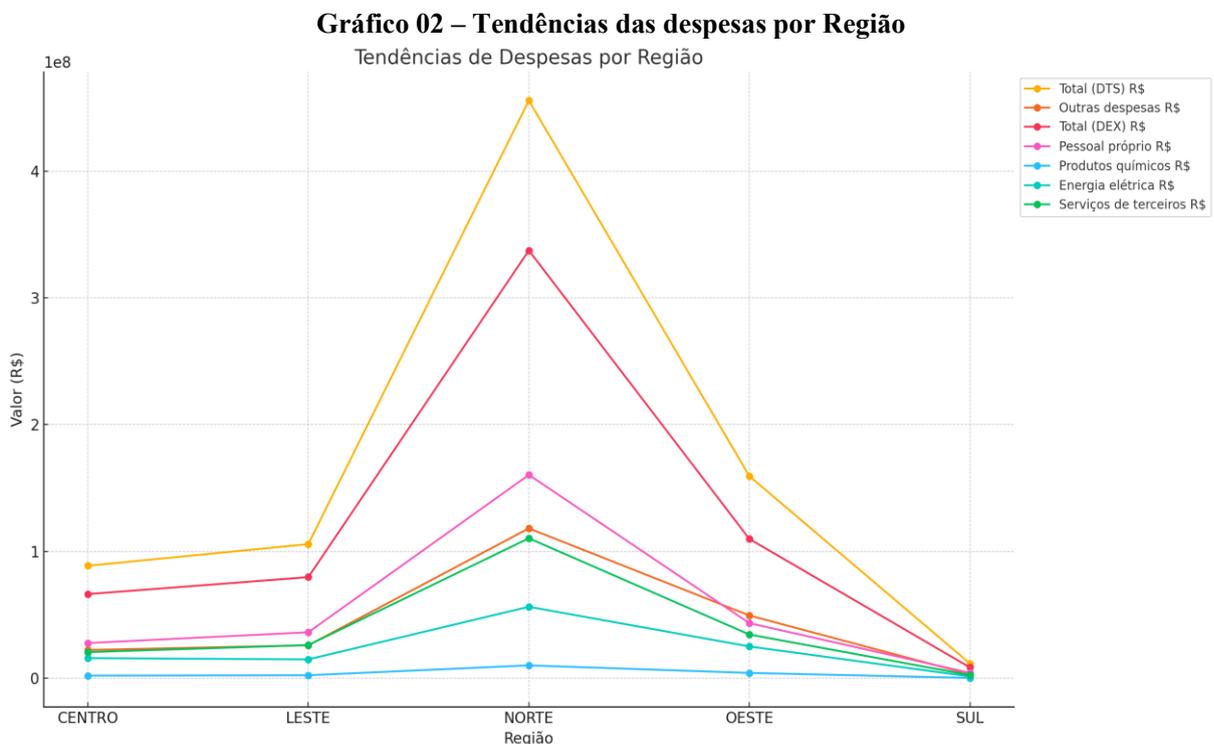
A desigualdade na alocação de recursos entre as regiões, conforme mostrado no gráfico, reflete tendências discutidas na literatura sobre planejamento regional e gestão de recursos públicos. Segundo autores como Silva et al. (2021), as disparidades regionais no Brasil são marcantes, e setores como saneamento básico tendem a receber investimentos desiguais, com regiões mais desenvolvidas ou em crescimento recebendo maior atenção e recursos. Esse fenômeno pode ser explicado pela concentração de populações maiores e por uma maior demanda por infraestrutura, como é o caso da região Norte no gráfico 01.



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Além disso, a alta dependência de serviços terceirizados e de insumos como energia elétrica nas regiões mais destacadas pode estar relacionada à necessidade de suporte técnico especializado, algo comum em regiões em expansão, conforme discutido por Castro *et al.* (2019). Essas necessidades aumentam os custos operacionais, o que levanta questões sobre a eficiência na gestão de recursos públicos, um ponto frequentemente abordado na literatura sobre sustentabilidade e governança pública (Pena, et. al., 2022 e Silva *et al.*, 2021).

Em suma, os dados evidenciam a importância de uma gestão equitativa e eficiente, com políticas públicas que busquem reduzir as disparidades regionais, conforme recomendado pela literatura, bem como alocação estratégica de recursos que podem ajudar a promover um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável, atendendo de forma mais justa às necessidades de todas as regiões, conforme gráfico 02.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

Analisando o Gráfico 2, extrai-se as tendências das despesas por região realizadas pela CAEMA ao longo dos anos. Observa-se que a região Norte lidera em termos de despesas, concentrando a maior parte dos recursos investidos, com destaque para os altos custos relacionados a serviços terceirizados e insumos, como energia elétrica e produtos químicos. Essa predominância é provavelmente decorrente da maior demanda por infraestrutura de

saneamento nessa região, que possui características geográficas e populacionais específicas que exigem investimentos mais robustos para a expansão e manutenção dos serviços.

A região Leste também apresenta valores significativos em despesas, especialmente em serviços de terceiros, sugerindo que a CAEMA depende fortemente de empresas contratadas para a execução de suas operações nessa localidade. Essa dependência pode estar relacionada à carência de infraestrutura própria ou à necessidade de atendimento rápido a uma população em crescimento. As regiões Centro e Oeste, embora com menores volumes de despesas, seguem a mesma tendência de alocação de recursos em serviços terceirizados e energia, mas em proporções mais controladas, indicando uma distribuição mais equilibrada dos custos.

Por outro lado, a região Sul apresenta os menores valores em despesas, tanto em termos de serviços terceirizados quanto de consumo de insumos. Isso pode indicar uma infraestrutura já estabelecida ou menor pressão populacional em comparação com as demais regiões. A distribuição desigual dos recursos entre as regiões é uma questão relevante, visto que a alocação de recursos deve equilibrar tanto a demanda atual quanto as metas de expansão, de forma a atender às exigências de universalização do saneamento básico.

A concentração de recursos em determinadas regiões, como observado no Gráfico 2, reflete uma tendência comum na gestão pública de saneamento, conforme discutido por Haddad e Azzoni (2020). Eles apontam que regiões mais desenvolvidas ou com maiores populações tendem a receber investimentos desproporcionais, em detrimento de áreas menos populosas. Nesse sentido, os dados do Gráfico 2 corroboram a literatura que discute a desigualdade na distribuição de investimentos, particularmente em setores como saneamento. Além disso, Molinos-Senante et. al. (2021) e Saelawong et al. (2023) destacam que a alta dependência de serviços terceirizados, como observado nas regiões Norte e Leste, pode aumentar os custos operacionais, impactando a eficiência da gestão pública. Esses resultados indicam que, embora os investimentos sejam necessários para atender a demanda, a CAEMA precisa buscar maior equilíbrio na alocação de recursos entre as regiões, conforme sugerido por Roggeveen e Sethuraman (2020), que defendem uma gestão estratégica para garantir equidade e sustentabilidade nos serviços públicos.

## **4.2. Das Demonstrações Financeiras**

Segundo informações da Tabela 03, apontam a divisão acionária da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) nos anos de 2022 e 2023. O Governo do

Estado do Maranhão detém 99,95% das ações, representando uma participação praticamente total na empresa. A posição dominante do governo estadual reflete a natureza pública da companhia, que é uma sociedade de economia mista, mas com controle majoritário do Estado. Esta alta concentração de ações nas mãos do governo demonstra que as decisões estratégicas da empresa são fortemente influenciadas pelo governo estadual, sem interferências significativas de outros atores.

**TABELA 03 – DIVISÃO ACIONÁRIA**

ACIONISTAS	31/12/2023		31/12/2022	
	Quantidade de Ações	%	Quantidade de Ações	%
<b>Governo do Estado do Maranhão</b>	2.248.460	99,9546	2.248.460	99,9546
<b>Governo Federal</b>	1.013	0,0450	1.013	0,0450
<b>Prefeituras Municipais</b>	7	0,0003	7	0,0003
<b>Outros</b>	2	0,0001	2	0,0001
<b>TOTAL</b>	<b>2.249.482</b>	<b>100</b>	<b>2.249.482</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os outros acionistas, incluindo o Governo Federal, prefeituras municipais e outros grupos, possuem participações extremamente pequenas. O Governo Federal detém 0,0045% das ações, seguido pelas prefeituras municipais com 0,0003%, e outros acionistas com 0,0001%. Essas participações mínimas indicam que esses entes não têm impacto substancial nas decisões da CAEMA, sendo meramente figurativos em termos de influência na administração da empresa. A ausência de uma participação mais distribuída sugere que o controle das operações, estratégias e alocação de recursos da CAEMA é centralizado no governo estadual.

Essa configuração acionária tem implicações diretas na governança corporativa da CAEMA. Com o Governo do Estado do Maranhão exercendo o controle quase total da companhia, há pouca diversidade de opiniões ou interesses na tomada de decisões. Isso pode gerar benefícios, como uma maior coerência nas políticas públicas de saneamento, mas também pode apresentar riscos relacionados à falta de controle externo e independência de fiscalização. A influência de acionistas minoritários, que geralmente trazem uma visão externa e pluralizada, está praticamente ausente.

A divisão acionária da CAEMA, com quase totalidade de participação do Governo do Estado do Maranhão, é um exemplo típico de uma sociedade de economia mista, onde o controle estatal é predominante. Segundo Jiménez et al. (2022), essa estrutura pode favorecer a centralização do poder e a homogeneidade nas decisões, mas também aumenta os riscos de gestão ineficiente, uma vez que o controle estatal pode estar mais suscetível a interferências políticas. Além disso, conforme ressaltado por Rokkan et al. (2022) a falta de participação

ativa de outros acionistas pode limitar a transparência e a prestação de contas, o que contraria os princípios de governança corporativa recomendados para empresas públicas. A concentração extrema de ações em mãos governamentais, como visto na CAEMA, reduz a possibilidade de inovação e controle de qualidade que acionistas privados poderiam promover, como discutido por Mourão et al. (2020), que sugerem que a pluralidade na gestão contribui para uma administração mais eficiente e transparente.

Essa concentração extrema de ações no Governo do Estado do Maranhão reflete um controle quase total sobre a empresa, enquanto os outros entes possuem uma participação estatisticamente insignificante. Isso pode impactar diretamente a governança e a tomada de decisões dentro da empresa, favorecendo os interesses do acionista majoritário (Nesi, *et al.* 2019).

Observa-se na Tabela 04 o balanço patrimonial da Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) para os anos de 2022 e 2023. Um dos principais indicadores é o valor das contas a receber de clientes, que em 2023 foi de R\$ 1.793.372 milhões, um aumento em relação a 2022, quando o valor era de R\$ 1.686.596 milhões. Esse crescimento nas contas a receber indica uma maior inadimplência dos clientes, o que pode comprometer a liquidez da empresa. A alta inadimplência, especialmente no setor de serviços públicos, é uma preocupação para a saúde financeira da companhia, pois representa recursos que deveriam ser convertidos em caixa, mas que estão pendentes de pagamento.

**TABELA 04 – BALANÇO PATRIMONIAL**  
(Valores em Reais MilHÕES)

<b>ATIVO</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2022</b>
<b>CIRCULANTE</b>		
Caixa e equivalente de caixa	5.231	60.441
Contas a receber de clientes	<b>1.793.372</b>	<b>1.686.596</b>
Estoques	4.052	6.286
Impostos a recuperar	8.049	5.022
Outros créditos a receber	1.824	308
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>1.812.528</b>	<b>1.758.653</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

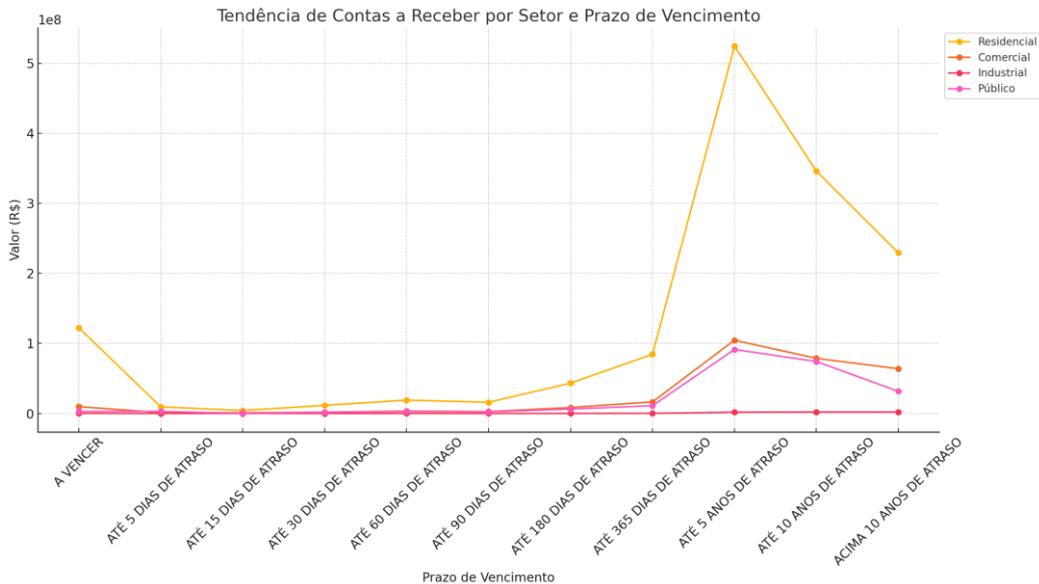
Outro destaque do balanço patrimonial é a significativa redução do caixa e equivalentes de caixa, que em 2023 caiu drasticamente para R\$ 5.231 mil, em comparação aos R\$ 60.441 mil registrados em 2022. Essa redução no caixa sugere que a CAEMA pode estar enfrentando dificuldades financeiras, tendo utilizado grande parte de seus recursos líquidos disponíveis para cobrir despesas operacionais ou outros investimentos. A diminuição do caixa também pode

estar relacionada ao aumento das contas a receber, que permanecem pendentes e não foram convertidas em receita imediata, criando um cenário de baixa liquidez.

Em relação ao estoque, houve uma redução de R\$ 6.286 mil em 2022 para R\$ 4.052 mil em 2023. Essa queda pode ser um indicativo de um controle mais rígido sobre o inventário ou de uma menor demanda por materiais em projetos, possivelmente devido à redução de novos investimentos ou à finalização de projetos já em andamento. Entretanto, essa diminuição nos estoques também pode refletir uma estratégia de otimização de recursos por parte da companhia, visando reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência do uso dos materiais disponíveis.

Os resultados financeiros apresentados no balanço patrimonial da CAEMA estão alinhados com desafios comuns enfrentados por empresas públicas de saneamento, conforme apontado por Molinos-Senante et al. (2021). A alta inadimplência, refletida no aumento das contas a receber, pode comprometer seriamente a liquidez da empresa, conforme discutido por Rokkan et al. (2022), que destacam que esse fator afeta a capacidade de investimento em novas infraestruturas e projetos. Além disso, a drástica redução no caixa, conforme identificado por Mourão et al. (2020), pode indicar um descompasso entre receitas e despesas, com a empresa tendo que utilizar recursos de caixa para manter a operação corrente, o que compromete a flexibilidade financeira. A redução nos estoques, entretanto, pode ser vista como uma tentativa de racionalização dos custos, o que é recomendado por Roggeveen e Sethuraman (2020), que sugerem que o controle mais rigoroso sobre os estoques é uma estratégia importante para melhorar a eficiência operacional e manter a sustentabilidade financeira em empresas que enfrentam dificuldades.

Analisando o Gráfico 03, apontam a evolução das contas a receber da CAEMA ao longo do período analisado, destacando uma tendência preocupante de aumento contínuo nos valores inadimplentes. Em 2023, as contas a receber totalizaram R\$ 1.793.372 milhões, representando uma alta significativa em relação ao ano anterior, quando o valor era de R\$ 1.686.596 milhões. Esse crescimento nas contas a receber, especialmente em títulos vencidos há mais de 180 dias, aponta para um problema crônico de inadimplência, com grande parte das receitas previstas não sendo efetivamente recolhidas. A alta inadimplência compromete diretamente a liquidez da companhia, impactando sua capacidade de financiar operações e investimentos.

**Gráfico 03 - Contas a Receber**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2024)

A análise detalhada do gráfico revela que a maior parte das dívidas é atribuída ao setor residencial, seguido pelo setor público, que também contribui para o aumento dos valores pendentes. O setor residencial, devido à sua vulnerabilidade às crises econômicas e à alta dependência dos serviços básicos, é frequentemente apontado como o principal responsável pelos níveis elevados de inadimplência. Isso sugere que uma parte considerável da população enfrenta dificuldades financeiras para manter os pagamentos em dia, o que cria uma pressão adicional sobre a saúde financeira da CAEMA.

Além disso, a inadimplência no setor público, embora menor em termos absolutos, também afeta os fluxos de caixa da CAEMA. A inadimplência por parte do poder público pode ser decorrente de atrasos em repasses orçamentários ou dificuldades financeiras enfrentadas por prefeituras e outras instituições públicas. Essa situação é especialmente crítica para uma empresa de saneamento, que depende de pagamentos regulares para garantir a continuidade e a expansão dos serviços prestados à população, como manutenção de redes de água e esgoto.

Os resultados apresentados no Gráfico 03 estão em consonância com os desafios enfrentados por empresas públicas de saneamento em termos de inadimplência, conforme apontado por Dall’Agnol et. al. (2023) e Molinos-Senante et. al. (2021). A elevada inadimplência, especialmente no setor residencial, é um fator que afeta diretamente a capacidade de investimento e liquidez dessas empresas. Roggeveen e Sethuraman (2020) discutem que a vulnerabilidade econômica das famílias e as crises financeiras contribuem para o aumento dos índices de inadimplência, como observado no caso da CAEMA. Além disso, o

impacto da inadimplência pública reflete a dificuldade de planejamento financeiro e orçamentário das administrações públicas locais, conforme ressaltado por María e Villegas (2020) e Sarvari et al. (2020), que destacam que os atrasos nos repasses financeiros podem comprometer seriamente as operações de empresas públicas, exigindo estratégias de renegociação de dívidas e políticas de incentivo ao pagamento.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo foi estruturado em torno da pergunta de pesquisa: a Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão (CAEMA) tem expandido seus serviços? A pesquisa foi capaz de responder a essa questão, avaliando a ampliação das políticas públicas de saneamento nos processos de contratações públicas entre 2014 e 2024. A investigação integrou informações do SINASA/SNIS, especialmente sobre os custos de manutenção dos sistemas. Foram analisadas as contratações realizadas nesse período, verificando os valores disponibilizados para a ampliação e manutenção do saneamento público por meio de consultas aos relatórios de licitações da CAEMA, ao portal de licitações da companhia, ao Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, ao mural de contratações públicas (SINC-Contrata), ao Diário Oficial do Estado do Maranhão, ao portal de compras do Governo Federal (Comprasnet) e ao Licitações-e do Banco do Brasil, além da busca in loco de informações nos processos administrativos físicos da Companhia.

O estudo contribui para o enriquecimento do conhecimento sobre políticas públicas e é relevante para a tomada de decisões sobre o modelo de negócios mais benéfico ao contribuinte e à sociedade, especialmente para o futuro do saneamento público no Brasil e, especificamente, no Maranhão. A pesquisa demonstrou que o Estado disponibilizou R\$ 2.461.939.276,99 (dois bilhões, quatrocentos e sessenta e um milhões, novecentos e trinta e nove mil, duzentos e setenta e seis reais e noventa e nove centavos) para o saneamento público ao longo dos últimos dez anos, sendo aplicados R\$ 1.518.728.843,52 (um bilhão, quinhentos e dezoito milhões, setecentos e vinte e oito mil, oitocentos e quarenta e três reais e cinquenta e dois centavos), o que representa 61,68% (sessenta e um inteiros e sessenta e oito centésimos por cento) dos recursos aproveitados e gerou uma economia na última década no valor total de R\$ 943.210.433,47 (novecentos e quarenta e três milhões, duzentos e dez mil, quatrocentos e trinta e três reais, quarenta e sete centavos). Observou-se que, nas contratações diretas por dispensa de licitação, houve a utilização de métodos tradicionais, que estão ultrapassados diante das opções eletrônicas mais modernas, as quais tornam o processo mais ágil, ampliam o número de fornecedores e proporcionam maior eficiência e transparência, além de garantir um preço mais justo e maior segurança jurídica nas contratações.

O estudo também aponta desafios relacionados à inadimplência dos clientes/consumidores, pela falta de pagamentos de contas na data de vencimento (categoria residencial, comercial, industrial e poder público), valor considerado bem relevante que impacta diretamente no resultado de exercício, identificando-se um dos maiores desafios para o negócio,

tornar a taxa de inadimplência baixa. Ao contrário, destaca-se as políticas de saneamento adotadas pela CAEMA estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ao ODS 6, que visa garantir o acesso universal à água potável e ao saneamento até 2030. Reconhece-se que a pesquisa tem limitações relacionadas às amostras, devido à utilização de diversas fontes informacionais tradicionais, como relatórios e sites, o que pode ter comprometido a validade e a confiabilidade dos dados ou afetado a inserção de informações fidedignas nos sistemas ou planilhas de controle. O erro humano pode ter impactado algumas informações processadas.

A continuidade deste trabalho pode ocorrer por meio da monitoração do desempenho das contratações e da exploração de novos tópicos, buscando solucionar questões que surgiram e ficaram expostas ao longo da pesquisa. A extensão da investigação pode abrir novas perguntas que sugerem estudos adicionais. O estudo tem sua importância ao avaliar as políticas públicas e suas estratégias para o setor de saneamento, promovendo a saúde pública, a preservação do meio ambiente e a sustentabilidade dos recursos hídricos. Isso gera impactos socioeconômicos positivos, valoriza áreas urbanas, atrai investimentos, fortalece o turismo, gera empregos diretos e indiretos, impulsiona a economia local e promove o bem-estar da população, evitando a propagação de doenças, a degradação dos sistemas aquáticos e o comprometimento da qualidade de vida da sociedade maranhense. Alinhado ao ODS 6 das Nações Unidas, o estudo reforça a necessidade de ações para garantir o acesso universal à água potável e saneamento até 2030.

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, L. L. R. de .; THOMÉ, C. Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 16, n. 47, p. 54–72, 2023.
- AZZONI, Carlos; VASSALO, Moisés; HADDAD, Eduardo. **As três grandes universidades públicas paulistas valem o que custam?**. Núcleo de Economia Regional e Urbana da Universidade de São Paulo (NEREUS), 2020.
- BENITEZ-AVILA, Camilo; HARTMANN, Andreas. Managerial agency (re) producing project governance structure and context: Public-private partnerships in the Netherlands. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 4, p. 102468, 2023.
- BERG, Annukka et al. Developing together: the Finnish way of promoting sustainable public procurement. **Journal of Public Procurement**, v. 22, n. 4, p. 245-264, 2022.
- BERNARDINO, J. F. .; STEFANI, S. R.; ZAMPIER, M. A. . Sustentabilidade municipal e práticas de gestão do conhecimento: uma análise governamental. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 17, n. 50, p. 41–66, 2024.
- BRASIL. [Constituição Federal, (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Presidência da República, [2016] Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 de Janeiro de 2024.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)>. Acesso em: 04 jan. 2024.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020**. Atualiza o marco legal do saneamento e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/2020/2020/Lei/L14026.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/2020/2020/Lei/L14026.htm)>. Acesso em: 06 mar. 2024.
- CAO, Fuguo; LI, Runyu; GUO, Shaobo. Rhetoric and reality of public-private partnerships in China: A sustainable public procurement perspective. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 92, p. 101852, 2024.
- CASTRO, Massimo Finocchiaro; GUCCIO, Calogero; RIZZO, Ilde. “One-size-fits-all” public works contract does it better? An assessment of infrastructure provision in Italy. **Journal of Policy Modeling**, v. 45, n. 5, p. 994-1014, 2023.
- CHAU, K. W. et al. Pro profits or non-profits? A principal-agent model for analyzing public sector planning decisions and empirical results from planning applications in Hong Kong. **Cities**, v. 137, p. 104291, 2023.
- DALESCIO, STMDR et al. Análise dos Indicadores Econômico-Financeiros das Empresas de Saneamento Frente ao Novo Marco Legal do Saneamento Básico e a Lei de Licitações. In: **22 USP International Conference in Accounting**. São Paulo. 2022.

DALL' AGNOL, P.; CARMONA, P. A. C. . O Marco legal das startups e as oportunidades de inovação no âmbito do saneamento básico Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 14, n. 40, p. 01–17, 2023.

DI GIORNO, Saverio; DILEO, Ivano; BUSATO, Francesco. Shades of grand corruption among allocative efficiency and institutional settings. The case of Italy. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 93, p. 101911, 2024.

DUMITRICA, Catalin-Daniel; GRIGORESCU, Adriana; DAVIDESCU, Adriana AnaMaria. Circular economy a push and pull mechanism-Recycling starts before purchasing. **Journal of Cleaner Production**, v. 430, p. 139363, 2023.

FAZEKAS, Mihály et al. Global Contract-level Public Procurement Dataset. **Data in Brief**, v. 54, p. 110412, 2024.

FELIZZOLA, Heriberto et al. Enhancing transparency in public procurement: A data-driven analytics approach. **Information Systems**, v. 125, p. 102430, 2024.

FERNANDES, Jorge; et al. **Contratação direta sem licitação**. V.2, Editora Fórum, 2021.

GALLEGO, Jorge; RIVERO, Gonzalo; MARTÍNEZ, Juan. Preventing rather than punishing: An early warning model of malfeasance in public procurement. **International Journal of Forecasting**, v. 37, n. 1, p. 360-377, 2021.

GODINHO, Christina; FERREIRA, Marcelo. Desafios ao Desempenho da Gestão de Estoques de Peças de Reposição em uma Empresa Pública de Geração de Energia. **Congresso Online de Gestão, Educação e Promoção da Saúde - CONVIBRA**. 2019.

HOLMA, Anne-Maria et al. Market dialogue in public procurement: Buyer-supplier interfaces and relational abilities. **Industrial Marketing Management**, v. 104, p. 51-67, 2022.

JIMÉNEZ, Alfredo; HANOTEAU, Julien; BARKEMEYER, Ralf. E-procurement and firm corruption to secure public contracts: The moderating role of governance institutions and supranational support. **Journal of Business Research**, v. 149, p. 640-650, 2022.

KANG, Sungwon; KIM, Daehwan; KIM, Geonhyeong. Corporate entertainment expenses and corruption in public procurement. **Journal of Asian Economics**, v. 84, p. 101554, 2023.

KARTTUNEN, Elina et al. Public procurement as an attractive customer: a supplier perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 42, n. 13, p. 79-102, 2022.

KHORANA, Sangeeta; CARAM, Santiago; RANA, Nripendra P. Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. **Government Information Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 101952, 2024.

LIMA JUNIOR, L. C. .; MENESES, A. V. de . Gestão ambiental de espaços públicos urbanos. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 10, n. 29, p. 97–106, 2022.

LINS, Rafaela. et al. As inovações propostas pela lei de responsabilidade das estatais - Lei nº 13.303/2016 nas licitações públicas. **Congresso Internacional de Administração – ADM 2022**, 2022.

LYRA, Marcos S. et al. Fraud, corruption, and collusion in public procurement activities, a

systematic literature review on data-driven methods. **Applied Network Science**, v. 7, n. 1, p. 83, 2022.

MAINE, Joshua; UMAN, Timur; FLORIN-SAMUELSSON, Emilia. Actors constructing accountability in hybrid organisations: The case of a Swedish municipal corporation. **The British Accounting Review**, p. 101207, 2023.

MALACINA, Iryna et al. Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 28, n. 2, p. 100745, 2022.

MARÍA; Alexandros; VILLEGAS, A. Estimating technical efficiency and allocative distortions of water companies: evidence from the English and Welsh water and sewerage industry. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 27, p. 35174–35183, 2020.

MARTINEZ, Ricardo; SANCHEZ-SORIANO, Joaquin; LLORCA, Natividad. Assessments in public procurement procedures. **Omega**, v. 111, p. 102660, 2022.

MOURÃO, Aline; MARINHO, Sidnei. Análise do desempenho do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul/SP. ISSN, p. 327–344, 2022.

NAI, Roberto et al. Public tenders, complaints, machine learning and recommender systems: a case study in public administration. **Computer Law & Security Review**, v. 51, p. 105887, 2023.

NESI, G. L.; HERVÉ, M. Proposta para dimensionamento de reserva de contingência em orçamento referencial para licitação. **Revista Boletim do Gerenciamento** nº, v. 29, 2019.

NYAMORI, Robert Ochoki; BOYCE, Gordon. Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan public enterprises. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 95, p. 102501, 2023.

PARK, Sora; GIL-GARCIA, J. Ramon. Open data innovation: Visualizations and process redesign as a way to bridge the transparency-accountability gap. **Government information quarterly**, v. 39, n. 1, p. 101456, 2022.

PENA, F. *et al.* Planejamento das licitações: Um estudo de caso em uma empresa pública. Interação, Revista de Ensino. **Pesquisa e Extensão**, n. 23, p. 48–60, 2021.

PINTO, V. R. Um breve histórico sobre inovações em compras e licitações públicas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, n. 8, p. 63378–63397, 2020.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília - DF: **Relatório Especial 2023**, PNUD 2024. Disponível em: <<https://www.undp.org/pt/brazil/publications/relatorio-especial-2023-25-anos-desenvolvimento-humano-no-brasil>>. 2024. Acesso em 6 mar. 2024.

POLONSKY, Michael Jay et al. Identifying the drivers and barriers of the public sector procurement of products with recycled material or recovered content: A systematic review and research propositions. **Journal of Cleaner Production**, v. 358, p. 131780, 2022.

RODRIGUES, A. F. O. ; RAUPP, F. M. Saneamento no Brasil: Marco regulatório, política pública e níveis de atendimento. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 13, n. 38, p. 342–363, 2023.

ROGGEVEEN, A. L.; SETHURAMAN, R. Customer-interfacing retail technologies in 2020 & beyond: An integrative framework and research directions. **Journal of retailing**, 2020.

ROKKAN, Aksel I.; HAUGLAND, Sven A. A transaction cost approach for public procurement. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 2, p. 341-352, 2022.

SAELAWONG, Tippatrai et al. Transparency and budget savings in public procurement: evidence from Thailand's Infrastructure Transparency Initiative (CoST). **Journal of Financial Crime**, 2023.

SARVARI, H. et al. Barriers to development of private sector investment in water and sewage industry. **Built environment project and asset management**, v. 11, n. 1, p. 52–70, 2020.

SATTARI, Setayesh et al. Socially responsible ideas among Swedish public procurers: An exploratory study. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 4, p. 100251, 2022.

SINISA – Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico. **Diagnóstico Temático Serviços de Água e Esgoto**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidades/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/produtos-do-snis/diagnosticos-snis>>. Acesso em 10 de março de 2024.

TOUKOLA, Sebastian et al. The co-creation of value by public and private actors in the front end of urban development projects. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 8, p. 102542, 2023.

VITAL, Leandro; ZUCATTO, Luís. Novidades da Lei n. ° 14.133/2021: Discussões acerca da dispensa de licitação tradicional e eletrônica. **Revista da AGU**. Brasília-DF - v. 22 - n. 03, 2023.