PROGRAMA PARTICIPA FORNECEDOR: PRÁTICAS PARA UMA GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE E SUSTENTÁVEL

Taiane Simões Cerqueira[1]
Técnica em Edificações pelo Instituto Federal da Bahia (IFBA) e Engenheira Civil pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Na Embasa, atuou na área de operações do interior, orçamentos e obras, integrou a Comissão Processante Permanente e atualmente é Gerente de Relacionamento com o Fornecedor, desenvolvendo projetos voltados ao fortalecimento da gestão e do relacionamento com fornecedores.
Lucas Santana Araújo[2]
Possui graduação em Administração pelo IFBA (2009), MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Jorge Amado (2013), MBA em Gestão da Inteligência Estratégica pela ADESG-BA em parceria com a FBB (2015), Especialização em Política e Estratégia pela ADESG-BA em parceria com a UNEB (2015), MBA Executivo em Logística e Gestão da Produção no SENAI-BA/CIMATEC e MBA em PPP e Concessões pela FESPSP (2026).
Vinicius Pedreira Neves[3]
Graduado em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa, com pós-graduação em Logística e Supply Chain Management pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Gerente da Unidade de Governança de Fornecedores da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. – Embasa.
Rodrigo Lemos Valadares[4]
Administrador de Empresas, Mestre em Gestão da Inovação (UFBA) e especialista em Planejamento Estratégico. Possui mais de 20 anos de experiência em organizações públicas e privadas, com atuação destacada em planejamento, gestão de projetos e relacionamento com fornecedores.

Endereço: Empresa Baiana de Águas e Saneamento – Embasa, Av 4ª, nº 420 - Centro Administrativo da Bahia – CAB, Salvador, Bahia. CEP: 41.745-002, Brasil. Tel: +55 (71) 3373-7744 - e-mail: taiane.simoes@embasa.ba.gov.br

RESUMO

O Programa Participa Fornecedor é uma iniciativa estratégica da Embasa que busca aprimorar a gestão pública por meio do fortalecimento da relação com fornecedores, com foco na eficiência, sustentabilidade e melhoria contínua das contratações. Consolidado como a principal porta de entrada institucional, permite que fornecedores apresentem soluções e inovações para os serviços públicos. O programa organiza diferentes formas de interação, como envio de portfólios, apresentações técnicas, encontros temáticos e consultas públicas, tendo a reunião inicial como eixo central para garantir a escuta qualificada e direcionamento às áreas competentes, reduzindo riscos e retrabalhos.
A partir desse diálogo, são viabilizados desdobramentos como Provas de Conceito (POC), Avaliações de Oportunidade e Acordos de Cooperação Técnica, permitindo testar e amadurecer soluções antes de sua adoção. Entre 2023 e 2025, o programa realizou mais de 260 ações, evidenciando crescimento e consolidação ao longo do período. Assim, o Participa Fornecedor se consolida como prática de gestão eficiente e sustentável, promovendo inovação e evolução da governança, em conformidade com os princípios da administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Participa Fornecedor, Gestão Pública e Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio de atender demandas cada vez mais complexas, em um cenário marcado por restrições orçamentárias, crescente exigência por resultados e necessidade de maior transparência nas relações institucionais. Nesse contexto, torna-se essencial adotar práticas de gestão capazes de ampliar a eficiência dos processos, fortalecer a governança e promover maior aproximação entre o setor público e os diversos atores que contribuem para a execução de políticas públicas e prestação de serviços à sociedade.

No âmbito das contratações públicas, a relação entre Estado e fornecedores vem assumindo papel estratégico. Mais do que agentes responsáveis pelo fornecimento de bens e serviços, os fornecedores podem atuar como parceiros relevantes na identificação de soluções inovadoras, no compartilhamento de conhecimento técnico e no aprimoramento dos processos organizacionais. Entretanto, ainda é comum que essa relação seja marcada por assimetrias de informação, baixa interação prévia, dificuldades de comunicação e pouco aproveitamento das capacidades existentes no mercado.

No contexto brasileiro, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes diante da necessidade de conciliar eficiência administrativa com rigor normativo, garantindo ao mesmo tempo economicidade, transparência e atendimento ao interesse público. A crescente complexidade das demandas por infraestrutura, inovação e sustentabilidade exige que as organizações públicas adotem abordagens mais integradas e estratégicas, capazes de ampliar sua capacidade de resposta e de adaptação às mudanças do ambiente externo.

A superação desses desafios exige que os órgãos públicos desenvolvam mecanismos estruturados de diálogo, escuta e cooperação, sem prejuízo dos princípios da legalidade, isonomia, impessoalidade e transparência que regem a administração pública. A construção de ambientes institucionais mais abertos e colaborativos contribui não apenas para ampliar a qualidade das soluções contratadas, mas também para reduzir retrabalhos, mitigar riscos e fortalecer a sustentabilidade das decisões públicas.

É nesse cenário que se insere o Programa Participa Fornecedor, iniciativa desenvolvida pela Embasa, criada em 2023 e consolidada ao longo de 2024, com o objetivo de fortalecer a relação com o mercado fornecedor e ampliar a capacidade institucional da empresa na identificação, avaliação e desenvolvimento de soluções de interesse para a organização. Mais do que um programa de relacionamento, o Participa consolidou-se como a principal porta de entrada institucional para fornecedores interessados em apresentar soluções, inovações e propostas capazes de contribuir para o aprimoramento da gestão pública e dos serviços prestados à sociedade.

Por meio de mecanismos como envio de portfólios, apresentações técnicas, encontros técnicos, consultas públicas, provas de conceito, avaliações de oportunidade, iniciativas de novos negócios e acordos de cooperação técnica, o programa busca estruturar o fluxo de interação entre a Embasa e seus fornecedores, garantindo que as propostas recebidas sejam direcionadas às áreas técnicas competentes e avaliadas de forma organizada e transparente.

Ao promover maior integração entre áreas internas e agentes externos, o Programa Participa Fornecedor contribui para uma gestão pública mais eficiente e sustentável, fortalecendo a governança, incentivando a inovação e ampliando a qualidade dos processos de contratação. Além disso, ao expandir a capacidade institucional de identificar e avaliar soluções aplicáveis ao saneamento, o programa contribui para enfrentar desafios estratégicos do setor, incluindo aqueles relacionados à universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, estabelecida pelo novo marco legal do saneamento. Diante desse cenário, o presente trabalho apresenta a experiência do programa, destacando sua estrutura, mecanismos de funcionamento, resultados alcançados e contribuições.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar e analisar a experiência do Programa Participa Fornecedor como instrumento de aproximação entre a Embasa e o mercado fornecedor, evidenciando sua contribuição para o fortalecimento da gestão, da inovação e da sustentabilidade no setor de saneamento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a estrutura e o funcionamento do Programa Participa Fornecedor;
- Apresentar os principais mecanismos de interação utilizados entre a Embasa e os fornecedores;
- Demonstrar como o programa contribui para a identificação, avaliação e desenvolvimento de soluções aplicáveis ao setor de saneamento;
- Evidenciar os principais resultados obtidos entre os anos de 2023 e 2025;
- Discutir os benefícios, desafios e oportunidades associados à consolidação da iniciativa.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso sobre o Programa Participa Fornecedor, iniciativa implantada pela Embasa com o objetivo de estruturar e fortalecer o relacionamento institucional com o mercado fornecedor. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso permite uma compreensão aprofundada do objeto de análise, especialmente quando há múltiplas variáveis envolvidas e quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos observados.

A abordagem metodológica adotada combina elementos quantitativos e qualitativos. A dimensão quantitativa está relacionada à análise dos dados consolidados do programa, incluindo o número de ações realizadas, a evolução das atividades ao longo do período analisado e os desdobramentos gerados a partir das interações com fornecedores. Já a dimensão qualitativa concentra-se na análise dos mecanismos de funcionamento do programa, dos processos de interação estabelecidos e das contribuições observadas para a gestão institucional. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa busca produzir conhecimentos com aplicação prática, direcionados à resolução de questões específicas.

A estratégia de estudo de caso foi considerada adequada por permitir a análise aprofundada de uma iniciativa inserida em contexto organizacional real, possibilitando compreender suas características, resultados e potencial de aplicação em situações semelhantes.

Os dados utilizados foram obtidos a partir de documentos institucionais da Embasa, incluindo relatórios gerenciais, informes técnicos, registros das ações realizadas, materiais de apresentação do programa e bases de dados internas referentes ao período compreendido entre 2023 e 2025. A utilização de dados institucionais contribui para a confiabilidade das informações apresentadas, uma vez que refletem registros oficiais das atividades desenvolvidas no âmbito do programa. A dimensão qualitativa concentra-se na análise dos processos, das tipologias de interação e dos impactos percebidos na gestão institucional.

Para fins de análise, foram considerados indicadores relacionados ao volume de ações realizadas, aos tipos de iniciativas desenvolvidas e aos desdobramentos gerados a partir das interações com fornecedores. Também foram analisados exemplos práticos decorrentes do programa, como provas de conceito, avaliações de oportunidade, acordos de cooperação técnica e iniciativas voltadas à inovação e à melhoria operacional.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de se tratar de um estudo de caso aplicado a uma única organização, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos. Ainda assim, entende-se que a experiência apresentada oferece contribuições relevantes para a compreensão de práticas voltadas ao fortalecimento do relacionamento entre organizações públicas e mercado fornecedor.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por maior eficiência na administração pública ganhou força nas últimas décadas, especialmente a partir das reformas gerenciais implementadas em diversos países. Segundo Bresser-Pereira (1998), o modelo de administração pública gerencial surge como resposta às limitações da burocracia tradicional, priorizando resultados, eficiência, controle social e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, a gestão pública deixa de atuar apenas como executora de procedimentos e passa a assumir papel mais estratégico, voltado à geração de valor público e ao fortalecimento da governança. Para Abrucio

(2007), a modernização do Estado exige não apenas mudanças estruturais, mas também transformação cultural, integração entre áreas e desenvolvimento de capacidades institucionais, elementos fundamentais para o enfrentamento de desafios contemporâneos.

A noção de governança pública também se insere nesse debate como elemento central para a melhoria da gestão. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), boas práticas de governança envolvem transparência, prestação de contas (*accountability*), integridade e capacidade de resposta às demandas sociais, sendo essenciais para a construção de instituições mais eficientes e confiáveis.

No campo das contratações públicas, a eficiência depende não apenas do cumprimento das normas legais, mas também da capacidade de planejamento, da gestão de riscos e da interação qualificada com o mercado. A Lei nº 14.133/2021 reforça essa perspectiva ao ampliar instrumentos relacionados ao planejamento das contratações, à governança e à necessidade de maior integração entre as fases do processo licitatório.

Nesse sentido, a literatura destaca a importância da aproximação entre o setor público e o mercado fornecedor como estratégia para redução de assimetrias de informação e melhoria da qualidade das contratações. Segundo a OCDE (2015), sistemas de compras públicas mais eficientes são aqueles que conseguem utilizar informações de mercado de forma estratégica, promovendo maior competitividade e melhores resultados para a administração pública.

A assimetria de informação, caracterizada pela desigualdade no acesso a dados relevantes entre os agentes envolvidos, pode comprometer a eficiência das contratações e aumentar riscos associados à seleção inadequada de soluções. A redução dessa assimetria depende de mecanismos institucionais que promovam transparência, diálogo e compartilhamento de conhecimento entre o setor público e o setor privado.

A aproximação estruturada com fornecedores, quando realizada de forma transparente e isonômica, contribui para ampliar a competitividade, qualificar os processos de planejamento e reduzir retrabalhos, sem comprometer os princípios da legalidade e da impessoalidade. Nesse contexto, práticas de interação prévia com o mercado vêm sendo incorporadas por organizações públicas como forma de aprimorar a definição de requisitos e aumentar a aderência das soluções contratadas.

Além disso, a literatura contemporânea tem destacado o papel da inovação na gestão pública como elemento essencial para o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. De acordo com Chesbrough (2003), o conceito de inovação aberta pressupõe que organizações podem e devem utilizar conhecimentos externos para complementar suas capacidades internas, ampliando o potencial de geração de soluções inovadoras.

Embora originalmente desenvolvido no contexto do setor privado, o conceito de inovação aberta tem sido progressivamente adaptado à administração pública, especialmente em iniciativas que envolvem colaboração com fornecedores, universidades, startups e outros parceiros institucionais. Para Mazzucato (2018), o Estado pode atuar como agente indutor de inovação, promovendo ambientes colaborativos e estimulando o desenvolvimento de soluções para desafios complexos.

Nesse cenário, a interação estruturada com fornecedores pode ser compreendida como uma estratégia de inovação no setor público, ao permitir a incorporação de tecnologias, conhecimentos e práticas externas aos processos organizacionais. Essa abordagem contribui para ampliar a capacidade de resposta das instituições públicas, tornando-as mais adaptáveis, eficientes e orientadas a resultados.

Por fim, destaca-se que a construção de modelos institucionais voltados ao relacionamento com fornecedores deve estar alinhada aos princípios da administração pública, garantindo transparência, isonomia e controle social. Assim, iniciativas estruturadas de interação com o mercado não apenas contribuem para a melhoria das contratações, mas também aprimora a estrutura de governança e a legitimidade das ações públicas.

Dessa forma, programas como o Participa Fornecedor inserem-se em um contexto mais amplo de transformação da gestão pública, no qual a eficiência, a inovação e a sustentabilidade são elementos centrais para a construção de soluções mais eficazes e alinhadas às necessidades da sociedade.

4. O PROGRAMA PARTICIPA FORNECEDOR

4.1 CONTEXTO DE CRIAÇÃO

O Programa Participa Fornecedor foi desenvolvido pela Embasa, empresa pública responsável pelos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no estado da Bahia, com 55 anos de atuação e presença em 368 municípios, a partir da necessidade de estruturar e fortalecer a relação institucional com o mercado fornecedor. Em um cenário de crescente complexidade das demandas operacionais, tecnológicas e de infraestrutura, tornou-se necessário criar mecanismos mais organizados para recepcionar soluções, compartilhar informações e ampliar a capacidade da empresa de identificar oportunidades de melhoria.

A iniciativa surge, portanto, como resposta à necessidade de organizar e qualificar o fluxo de interação entre a Embasa e o mercado fornecedor. Embora já houvesse procura direta dos fornecedores junto às áreas técnicas, esse movimento ocorria de forma descentralizada, nem sempre garantindo o direcionamento adequado das demandas ou o aproveitamento ampliado das soluções apresentadas.

Nessa perspectiva identificou-se a necessidade de criação de um canal institucional estruturado, capaz de centralizar o recebimento das propostas e promover seu encaminhamento às áreas técnicas mais aderentes, inclusive de forma integrada, considerando a diversidade de unidades e a abrangência territorial da atuação da Embasa no estado da Bahia.

Dessa forma, o Programa Participa Fornecedor foi concebido para ampliar a eficiência na comunicação com o mercado, garantir maior organização no tratamento das demandas e potencializar a identificação de soluções relevantes para a companhia, em conformidade com os princípios da administração pública.

4.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA

O Programa Participa Fornecedor opera a partir de um modelo centralizado de recepção e tratamento das demandas provenientes do mercado fornecedor, com o objetivo de garantir maior organização, rastreabilidade e efetividade na análise das propostas apresentadas.

Nesse modelo, as manifestações de interesse — por meio de portfólios, catálogos ou solicitações de apresentação — são inicialmente recebidas pela instância responsável pela gestão do relacionamento com fornecedores, que realiza a triagem e o adequado direcionamento às áreas técnicas competentes. Diferentemente de um fluxo descentralizado, no qual o fornecedor acessa diretamente unidades específicas, o programa assegura que cada demanda seja analisada por uma ou mais áreas aderentes ao tema, ampliando o potencial de aproveitamento das soluções.

Considerando a abrangência espacial da Embasa e seus diferentes tipos de unidades operacionais, o modelo também permite a articulação simultânea de diferentes áreas técnicas, inclusive por meio de reuniões remotas, favorecendo a integração institucional e a análise multidisciplinar das propostas apresentadas.

As interações ocorrem por meio de diferentes mecanismos, como envio de portfólios, apresentações técnicas, encontros técnicos, consultas públicas, provas de conceito, avaliações de oportunidade, iniciativas de novos negócios e acordos de cooperação técnica, possibilitando níveis distintos de aprofundamento conforme a natureza da proposta.

Cabe destacar que o programa não se destina exclusivamente à prospecção de novos fornecedores ou de soluções inéditas. Também são recepcionadas demandas provenientes de fornecedores já contratados ou que já possuem produtos e serviços utilizados pela Embasa, especialmente quando envolvem atualizações

tecnológicas, novas versões, aprimoramentos de desempenho ou inovações incrementais capazes de gerar ganhos operacionais, econômicos ou ambientais para a companhia.

Esse arranjo contribui para a otimização dos fluxos internos, ao organizar a entrada das demandas externas e qualificar sua distribuição, permitindo que as áreas técnicas se concentrem na análise especializada dos conteúdos apresentados. Ao mesmo tempo, amplia a capacidade institucional da Embasa de identificar, avaliar e desenvolver soluções em parceria com o mercado fornecedor.

Complementarmente à estruturação dos fluxos e mecanismos de interação, destaca-se como marco relevante do período a criação e institucionalização da identidade visual do programa, por meio do desenvolvimento de logomarca própria. A adoção da marca "Participa", acompanhada do slogan "conectando fornecedores", contribuiu para fortalecer a identidade, a comunicação e o reconhecimento institucional da iniciativa no âmbito da organização.

A identidade visual foi concebida de modo a refletir o papel do programa como uma plataforma aberta de intercâmbio técnico, escuta ativa e geração de valor, na qual diferentes agentes se conectam em um fluxo contínuo de colaboração. Nesse contexto, a marca disponível na Figura 1 abaixo, busca traduzir a dinâmica do programa, em que a interação entre os participantes impulsiona o desenvolvimento de soluções e a inovação institucional.

Figura 1 – Identidade visual do Programa Participa Fornecedor.



Fonte: Arquivo institucional – Embasa.

Os elementos visuais adotados também reforçam os pilares do programa, com destaque para aspectos associados à confiança, à sustentabilidade, à inovação e à geração de impacto positivo. A definição de uma identidade própria contribuiu não apenas para ampliar a visibilidade do programa, mas também para consolidar sua presença institucional, facilitar sua identificação pelos públicos interno e externo e fortalecer o engajamento dos diferentes atores envolvidos.

4.3 - PRINCIPAIS DESDOBRAMENTOS

O Programa Participa Fornecedor estrutura diferentes tipos de desdobramentos a partir das interações realizadas com o mercado, abrangendo desde ações exploratórias até iniciativas com maior nível de maturidade e potencial de implementação.

Entre esses desdobramentos, destacam-se as Provas de Conceito (PoC - *Proof of Concept*), as Avaliações de Oportunidade, os Acordos de Cooperação Técnica e as iniciativas de Novos Negócios, que permitem aprofundar a análise de soluções e apoiar a tomada de decisão institucional.

As consultas públicas também se inserem como importante instrumento do programa, sendo utilizadas especialmente na fase de elaboração de termos de referência e editais. Diferentemente das interações provocadas pelos fornecedores, essas iniciativas partem de demandas internas da Embasa, com o objetivo de qualificar o planejamento das contratações, ampliar a competitividade e fomentar a participação de potenciais interessados.

Entre os temas já abordados, incluem-se projetos voltados à redução de perdas de água, serviços de remediação em estações de tratamento de esgoto, gestão e destinação de lodo, implantação de sistemas de armazenamento de energia por baterias, regularização fundiária, otimização operacional com foco em performance, além da revisão e atualização de cadernos de encargos.

Complementarmente, o programa também realiza *webinars* com foco na divulgação e fortalecimento de processos de credenciamento. Essas iniciativas visam ampliar a participação de fornecedores, esclarecer requisitos e fomentar o engajamento do mercado, contribuindo para maior transparência e competitividade nos processos conduzidos pela empresa.

4.4 – ENCONTROS TÉCNICOS:

Os encontros técnicos configuram-se como uma das iniciativas de maior alcance e impacto do Programa Participa Fornecedor, ao promover a disseminação de conhecimento, a troca de experiências e a aproximação qualificada entre a Embasa e o mercado fornecedor.

Esses encontros são estruturados como momentos de capacitação e diálogo, reunindo, em média, cerca de 80 participantes presenciais, além de transmissão ao vivo para os demais colaboradores da empresa, ampliando significativamente o alcance da ação.

Os temas abordados são definidos com base em assuntos estratégicos para a operação da empresa e nas demandas identificadas junto às áreas técnicas. Entre os temas já trabalhados, destacam-se: abraçadeiras e acoplamentos, disponível na Figura 2; automação e eficiência energética, disponível na Figura 3 a seguir; válvulas e ventosas; bombas e estações elevatórias; produtos e inovações; uso de drone subaquático para avaliação de estruturas; soluções em PRFV para projetos desafiadores; eficiência operacional no saneamento com foco em automação, comunicação, telemetria, instrumentação e diagnóstico; além de soluções em aço.

Destaca-se, ainda, a realização de apresentação técnica itinerante por meio de unidade móvel, permitindo levar demonstrações práticas diretamente às equipes operacionais. Essa iniciativa abordou temas como eficiência energética, automação, monitoramento e demonstração prática de tecnologias, ampliando o caráter aplicado das ações e fortalecendo a aproximação com as áreas finalísticas.

Os encontros promovem um ambiente colaborativo, no qual fornecedores apresentam tecnologias, casos práticos e inovações, enquanto as equipes da Embasa compartilham desafios operacionais e necessidades específicas, contribuindo para o fortalecimento da cultura de aprendizado contínuo.

Figura 2 – Encontro Técnico sobre Abraçadeiras e acoplamentos.



Fonte: Arquivo institucional – Embasa.

Figura 3 – Encontro Técnico MEB Truck sobre eficiência energética.



Fonte: Arquivo institucional – Embasa.

Do ponto de vista da eficiência, destaca-se o baixo custo de realização dessas iniciativas, permitindo alcançar um elevado número de colaboradores e promover capacitação em larga escala com recursos reduzidos.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Desde sua implantação em 2023, o Programa Participa Fornecedor vem apresentando crescimento contínuo das ações realizadas, amadurecendo o modelo de relacionamento com fornecedores, evidenciando sua relevância como instrumento de gestão pública.

No período analisado, foram registradas 262 ações, distribuídas entre apresentações técnicas, encontros técnicos, consultas públicas, avaliações de oportunidade, provas de conceito (PoC), acordos de cooperação técnica e iniciativas relacionadas a novos negócios. A evolução anual demonstra a ampliação gradativa do programa, passando de 17 ações em 2023 para 121 ações em 2024 e alcançando 124 ações em 2025, conforme Tabela 1 e 2 abaixo.

Tabela 1 - Ações realizadas pelo Programa Participa Fornecedor - 2023 à 2025

2023	2024	2025
17	121	124

Fonte: elaboração própria a partir de dados institucionais (EMBASA, 2025).

Tabela 2: Indicadores consolidados do Programa (2023–2025)

Indicador	Resultado
Total de ações	262
Crescimento das ações (2023–2025)	629%
Desdobramentos gerados	25
Índice de desdobramento	9,50%
Média mensal de ações em 2025	10,3

Fonte: elaboração própria a partir de dados institucionais (EMBASA, 2025).

A análise dos indicadores evidencia o processo de consolidação do programa ao longo do período avaliado. Embora implantado apenas no segundo semestre de 2023, quando registrou 17 ações iniciais, o Programa Participa Fornecedor alcançou 124 ações em 2025, representando crescimento acumulado de aproximadamente 629%. No mesmo período, foram gerados 25 desdobramentos, correspondendo a um índice de conversão de 9,5% das ações em iniciativas de maior aprofundamento técnico, como Provas de Conceito (PoC), Avaliações de Oportunidade, Acordos de Cooperação Técnica e Novos Negócios. Em 2025, o programa manteve média de aproximadamente 10,3 ações por mês, demonstrando regularidade das atividades e sua incorporação à rotina institucional.

Com o objetivo de complementar a análise quantitativa, a Tabela 3 apresenta indicadores de desempenho e as principais contribuições institucionais observadas nas diferentes modalidades de atuação do Programa Participa Fornecedor.

Tabela 3 - Evidências e contribuições Pograma Participa Fornecedor 2023 à 2025

Dimensão	Evidência quantitativa	Contribuição observada
Operacional	262 ações centralizadas	Organização do fluxo de atendimento e redução das demandas descentralizadas das áreas técnicas
Conhecimento	12 Encontros Técnicos / ± 1.000 participantes	Disseminação de conhecimento técnico e capacitação em larga escala
Inteligência de mercado	206 apresentações técnicas e catálogos	Ampliação do acesso da Embasa a novas soluções, tecnologias e atualizações de produtos e serviços, tanto de novos fornecedores quanto daqueles já integrantes da base de fornecimento da companhia, fortalecendo a melhoria contínua e a inovação.
Competitividade	3 Webinars / 135 participantes	Ampliação da divulgação dos processos e estímulo à participação de fornecedores
Planejamento	7 Consultas Públicas	Aperfeiçoamento das especificações técnicas e melhoria do planejamento das contratações
Inovação	19 POCs	Validação de soluções e redução de riscos tecnológicos antes da contratação
Estratégia	02 ACT + 13 Novos Negócios e Avaliações de Oportunidade	Desenvolvimento de parcerias e formação de um pipeline de inovação

Fonte: elaboração própria a partir de dados institucionais (EMBASA, 2025).

- **Ganhos operacionais -** Os indicadores apresentados evidenciam que os resultados do Programa Participa Fornecedor vão além do crescimento quantitativo das ações realizadas. A estruturação de um canal institucional único para relacionamento com fornecedores permitiu centralizar o recebimento, a triagem e o direcionamento das demandas, reduzindo a dispersão das informações e racionalizando o fluxo de atendimento às áreas técnicas. Como consequência, diminuiu-se a necessidade de contatos descentralizados entre fornecedores e diferentes unidades da empresa, preservando o tempo das equipes finalísticas para atividades diretamente relacionadas à operação e à tomada de decisão técnica.

- **Ganhos de escala e disseminação do conhecimento** - As Apresentações Técnicas passaram a ser realizadas, em sua maioria, de forma remota e centralizada pelo Programa Participa Fornecedor, permitindo a participação simultânea de profissionais de diferentes áreas e localidades da Embasa. Esse modelo substituiu, em grande parte, a realização de reuniões isoladas entre fornecedores e unidades específicas, ampliando significativamente a capilaridade da disseminação de novas tecnologias, produtos e soluções. Além de racionalizar o tempo despendido pelos fornecedores e pelas equipes técnicas, a centralização favorece maior uniformidade das informações compartilhadas e amplia as oportunidades de avaliação conjunta das soluções apresentadas. Os Encontros Técnicos, por sua vez, consolidaram-se como espaços permanentes de intercâmbio técnico e compartilhamento de experiências entre especialistas do mercado e profissionais da Embasa. Realizados presencialmente, com capacidade para aproximadamente 80 participantes e transmissão simultânea para as demais unidades da empresa, esses eventos possibilitam a difusão de conhecimento em larga escala com reduzido custo operacional para a organização, uma vez que são viabilizados em parceria com os próprios fornecedores. Caso iniciativas semelhantes fossem contratadas no mercado, envolvendo palestrantes especializados e capacitação de equipes, os custos seriam significativamente superiores, evidenciando o elevado retorno institucional proporcionado pelo modelo adotado.

- **Qualificação do planejamento e redução de riscos** - As Consultas Públicas e os Webinars passaram a desempenhar papel estratégico na qualificação do planejamento das contratações e dos processos de credenciamento conduzidos pela Embasa. As consultas públicas possibilitam ampliar o conhecimento de mercado antes da elaboração de termos de referência e editais, permitindo incorporar contribuições técnicas, aperfeiçoar especificações e identificar oportunidades de melhoria ainda na fase de planejamento. Já os webinars promovem maior transparência e isonomia ao esclarecer requisitos técnicos, procedimentos e critérios dos processos de credenciamento, ampliando o alcance das informações e estimulando a participação de potenciais fornecedores. Em conjunto, essas iniciativas reduzem a probabilidade de retrabalhos, questionamentos futuros e necessidade de revisões durante as etapas posteriores das contratações.

- **Potencial de geração de benefícios econômicos** - Os desdobramentos do Programa Participa Fornecedor, como Provas de Conceito (PoC), Avaliações de Oportunidade, Acordos de Cooperação Técnica e iniciativas de Novos Negócios, representam importante mecanismo de apoio à tomada de decisão e à inovação. Embora muitos desses projetos ainda estejam em fase de desenvolvimento, característica esperada em um programa implantado recentemente, a realização de avaliações técnicas prévias permite validar soluções, testar tecnologias em ambiente real e analisar sua viabilidade antes de eventuais investimentos ou contratações. Essa abordagem reduz incertezas, aumenta a segurança das decisões e cria condições para a geração futura de benefícios econômicos e operacionais, decorrentes da adoção de soluções mais eficientes, da mitigação de riscos tecnológicos, da redução da necessidade de investimentos em alternativas inadequadas e da identificação antecipada de oportunidades para a companhia.

Os indicadores apresentados sintetizam os principais ganhos observados com a implantação do Programa Participa Fornecedor, evidenciando resultados relacionados à eficiência operacional, à disseminação do conhecimento, ao aprimoramento do planejamento das contratações e ao potencial de geração de benefícios institucionais e econômicos. Complementarmente, apresentam-se, a seguir, exemplos dos principais desdobramentos desenvolvidos no âmbito do programa, ilustrando como essas contribuições se materializam em iniciativas práticas voltadas à inovação, à melhoria dos processos e ao fortalecimento da gestão.

Além dos indicadores quantitativos apresentados, o programa gerou 25 desdobramentos decorrentes das interações realizadas com fornecedores, evidenciando a capacidade de transformar oportunidades identificadas em iniciativas com potencial de aplicação prática na organização.

Entre os principais desdobramentos que evidenciam esses resultados destacam-se as Provas de Conceito (PoC), um dos casos avaliados envolveu o uso de tecnologias de telemetria aplicadas à micromedição e macromedição, possibilitando o monitoramento do consumo, a identificação de tentativas de fraude e a detecção de vazamentos, culminando posteriormente em processo de contratação.

Outro exemplo relevante refere-se à avaliação de tecnologia para secagem de lodo em estação de tratamento de esgoto, na qual foram analisados indicadores operacionais como consumo energético, temperatura de operação e volume processado, subsidiando decisões técnicas com base em evidências práticas. Também foram conduzidas iniciativas voltadas à modernização de sistemas de dosagem química e à avaliação de insumos aplicados ao tratamento de água, com foco na eficiência técnica e econômica dos processos.

No âmbito dos Acordos de Cooperação Técnica, destaca-se iniciativa voltada ao diagnóstico contínuo de sistemas de distribuição de água, com uso de inteligência artificial para detecção de anomalias. Essa abordagem contribui diretamente para a redução de perdas, aumento da visibilidade operacional e melhoria da tomada de decisão, permitindo maior agilidade na adoção de ações corretivas e preventivas.

As Avaliações de Oportunidade permitiram analisar soluções relacionadas à dessalinização da água do mar, gestão de ativos operacionais e gestão da informação, ampliando a capacidade institucional de avaliação de alternativas para enfrentamento de desafios operacionais e estratégicos.

No campo dos Novos Negócios, destaca-se o estudo para implantação de usinas fotovoltaicas flutuantes com armazenamento de energia, evidenciando o potencial do programa para fomentar soluções inovadoras e

alinhadas a princípios de sustentabilidade. Esse tipo de iniciativa dialoga com a perspectiva de atuação do Estado como indutor de inovação, ao estimular o desenvolvimento e a adoção de tecnologias emergentes (Mazzucato, 2018).

Outro resultado importante refere-se à melhoria da comunicação entre fornecedores e áreas internas da empresa. Ao centralizar o recebimento das demandas e direcioná-las às áreas competentes, o programa reduz retrabalhos, evita perda de informações e proporciona maior transparência no tratamento das propostas recebidas. Esse aspecto está diretamente relacionado à redução de assimetrias de informação, fator frequentemente apontado como limitador da eficiência nas contratações públicas (OCDE, 2015).

Adicionalmente, a sistematização das interações com fornecedores contribui para a construção de uma base de conhecimento institucional, permitindo que informações anteriormente dispersas passem a ser registradas, analisadas e reaproveitadas em diferentes contextos. Esse processo fortalece a memória organizacional e amplia a capacidade da instituição de aprender com suas próprias experiências, reduzindo retrabalhos e aumentando a consistência das decisões.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos evidenciam que o Programa Participa Fornecedor ultrapassa a função de um simples canal de relacionamento institucional, configurando-se como um instrumento de apoio à gestão pública e à tomada de decisão. O crescimento do número de ações realizadas ao longo do período analisado demonstra a consolidação do programa como mecanismo estruturado de interação entre a Embasa e o mercado fornecedor, contribuindo para ampliar a capacidade institucional de identificação, avaliação e desenvolvimento de soluções de interesse da organização.

Sob a perspectiva da administração pública gerencial, os resultados observados estão alinhados aos princípios de eficiência, planejamento e foco em resultados defendidos por Bresser-Pereira (1998). Ao criar um fluxo organizado para recepção, análise e encaminhamento de propostas, o programa contribui para reduzir assimetrias de informação, minimizar retrabalhos e qualificar os processos de tomada de decisão, aspectos fundamentais para uma gestão pública mais eficiente.

Observa-se também contribuição relevante para o aprimoramento da governança organizacional. A centralização das demandas recebidas e seu direcionamento estruturado às áreas técnicas competentes favorecem maior rastreabilidade das informações, melhor coordenação entre unidades organizacionais e maior transparência na condução das interações com fornecedores. Esses elementos estão alinhados às recomendações da OCDE (2015), que destaca a importância da utilização estratégica das informações de mercado para o fortalecimento das contratações públicas.

Outro aspecto relevante refere-se à mudança gradual da lógica tradicional de relacionamento entre organizações públicas e fornecedores. Historicamente, essa relação tende a ocorrer de forma predominantemente reativa e concentrada nos processos formais de contratação. O Programa Participa Fornecedor introduz uma abordagem mais colaborativa e estruturada, baseada em diálogo técnico, escuta qualificada e compartilhamento de conhecimento, preservando integralmente os princípios da legalidade, impessoalidade, isonomia e transparência que regem a administração pública.

Os desdobramentos gerados a partir das interações realizadas representam um dos principais indicadores da efetividade do programa. As Provas de Conceito, Avaliações de Oportunidade, Acordos de Cooperação Técnica e iniciativas de Novos Negócios demonstram que parte das demandas evolui para análises mais aprofundadas e aplicações práticas, ampliando o potencial de geração de valor para a organização. Esse movimento evidencia um processo de amadurecimento institucional, no qual o foco deixa de estar apenas no volume de interações e passa a contemplar a qualidade e os resultados das iniciativas desenvolvidas.

Sob a ótica da inovação, o programa apresenta características compatíveis com os conceitos de inovação aberta descritos por Chesbrough (2003). Ao permitir a aproximação estruturada com fornecedores e a avaliação de soluções desenvolvidas externamente, a Embasa amplia sua capacidade de incorporar conhecimentos,

tecnologias e experiências que complementam suas competências internas. Essa dinâmica favorece a identificação de oportunidades de melhoria e fortalece a capacidade adaptativa da organização diante dos desafios do setor de saneamento.

Destaca-se ainda o potencial de replicação da iniciativa em outras organizações públicas. A experiência da Embasa demonstra que é possível estruturar mecanismos permanentes de relacionamento com fornecedores utilizando predominantemente recursos e estruturas já existentes, sem necessidade de investimentos significativos. Essa característica amplia a viabilidade de adoção do modelo em diferentes contextos institucionais, especialmente em organizações que buscam aprimorar seus processos de contratação, ampliar a interação com o mercado e estimular práticas voltadas à inovação e à melhoria contínua.

Por outro lado, os resultados também evidenciam desafios relacionados ao fortalecimento da cultura organizacional, à ampliação da participação das áreas técnicas, ao aprimoramento dos indicadores de desempenho e à integração das informações geradas pelo programa. Nesse sentido, observa-se que a continuidade das ações de sensibilização interna, a definição de responsáveis nas áreas guardiãs e a estruturação de mecanismos de acompanhamento e avaliação constituem fatores importantes para o amadurecimento e a sustentabilidade da iniciativa ao longo do tempo.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo apresentar o Programa Participa Fornecedor como prática de gestão pública voltada ao fortalecimento do relacionamento entre a Embasa e o mercado fornecedor, evidenciando sua contribuição para a melhoria dos processos institucionais, para a inovação e para a eficiência organizacional.

Os resultados demonstraram que a iniciativa se consolidou como um importante instrumento de interação estruturada com fornecedores, proporcionando maior organização no tratamento das demandas recebidas, ampliação da comunicação entre áreas internas e agentes externos, além de contribuir para a identificação e avaliação de soluções com potencial de aplicação prática na organização.

A evolução observada ao longo do período analisado evidencia que o programa vem ampliando sua relevância institucional, não apenas pelo crescimento do número de ações realizadas, mas principalmente pela capacidade de gerar desdobramentos que apoiam a tomada de decisão, reduzem incertezas e fortalecem a adoção de soluções alinhadas às necessidades da empresa.

Além dos ganhos operacionais, observa-se que o programa contribui para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada à inovação, promovendo uma aproximação qualificada com o mercado fornecedor sem afastar-se dos princípios da legalidade, impessoalidade, isonomia e transparência que orientam a administração pública.

A experiência analisada demonstra, ainda, que programas dessa natureza podem ser implementados com relativa simplicidade e baixo custo operacional, utilizando estruturas e recursos já existentes, o que amplia seu potencial de replicação em outras organizações públicas interessadas em aperfeiçoar seus processos de contratação, planejamento e gestão da inovação.

Como recomendações para o aprimoramento da iniciativa, destacam-se o fortalecimento das ações de sensibilização interna voltadas à consolidação da cultura de relacionamento com fornecedores, o aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho, a ampliação da integração com sistemas corporativos de informação e a continuidade das estratégias de articulação com as áreas técnicas, visando ampliar a efetividade e a sustentabilidade do programa.

Por fim, conclui-se que o Programa Participa Fornecedor representa uma experiência relevante de modernização da gestão pública, demonstrando que a construção de canais estruturados de diálogo com o mercado pode contribuir significativamente para a geração de valor institucional, para a melhoria contínua dos

processos organizacionais e para o fortalecimento da capacidade de inovação das organizações públicas. Contribuindo, ainda que de maneira indireta, a iniciativa se alinha aos esforços necessários para o alcance das metas de universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário estabelecidas para o setor.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.* Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007.

2. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.* São Paulo: Editora 34, 1998.

3. CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

4. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

5. MAZZUCATO, Mariana. *O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado.* São Paulo: Portfolio-Penguin, 2018.

6. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies.* Paris: OECD Publishing, 2015.

7. BRASIL. *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.* Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

8. YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.