

Como vencer licitações com estratégia e segurança

Daniel Albolea Junior, Thainá Cervi
e Marcelo Bertozzi de Pinho

Uma publicação do

LEITE, TOSTO e BARROS
ADVOGADOS

Sobre o **Leite, Tosto e Barros Advogados**

Uma força no contencioso

Mais de 30 anos de experiência na resolução de conflitos, dentro e fora dos tribunais

Somos um escritório full service que abraçou o propósito e o compromisso de prestar um atendimento personalizado e em linha com os mais altos padrões de qualidade e excelência.

Temos o orgulho de dizer que, em mais de três décadas de existência, o mercado em que atuamos nos reconhece como **referência na resolução de conflitos e casos contenciosos complexos**.

Contribuímos tanto no campo judicial quanto em casos arbitrais e processos de mediação. A nossa área consultiva desenvolve estratégias assertivas, auxiliando na estruturação de projetos sólidos, redução de riscos e maximização de resultados.



Os autores

Daniel Albolea Junior



Daniel é um dos principais sócios do escritório Leite, Tosto e Barros Advogados, com vasta experiência em assessoria jurídica empresarial, nas esferas preventiva e contenciosa. Atuou como diretor jurídico de empresas nacionais e multinacionais, coordenando projetos de reestruturação, planejamento fiscal e societário, revisão e controle de ativos e passivos judiciais, além de gestão de contratos. É reconhecido por rankings jurídicos renomados, como Latin Lawyer e The Legal 500. Durante quinze anos, exerceu atividades docentes em diversas instituições universitárias, ministrando disciplinas de Direito Civil e Empresarial.

danielj@tostoadv.com



Thainá Cervi

Faz parte da equipe do Leite, Tosto e Barros há mais de uma década, onde atua de forma especializada na área do Direito Público, com foco principal no contencioso judicial estratégico e consultivo. Sua experiência abrange diversas matérias de Direito Público, incluindo mandados de segurança, ações anulatórias, ações civis públicas, ações populares e ações coletivas.

thainarpc@tostoadv.com

Marcelo Bertozzi de Pinho



Possui experiência em Direito Público regulatório (sobretudo em life sciences, transporte terrestre e energia) e processual, com atuação destacada em licitações, contratos públicos, inquéritos civis, ações de improbidade administrativa, ações civis públicas, ações populares, mandados de segurança e processos administrativos sancionadores.

marcelobp@tostoadv.com

Sumário

Introdução 5

Panorama de oportunidades 6

Licitações: Possibilidade concreta de novos negócios 6
Quem são os contratantes? 6

Por que muitas empresas desconsideram essas possibilidades? 7

O desafio da complexidade 7
Os principais obstáculos 8
1. Apresentação de um preço adequado 8
2. Documentos 8
3. Prazos 9
4. Apoio jurídico especializado 10

Riscos e desafios: conhecer para superar 11

Improbidade administrativa 11
Barreiras e desafios comuns 12
Processos administrativos 13

Abordagem e metodologia estratégica do Leite, Tosto e Barros 14

Transformando complexidade em oportunidade 14
Serviços especializados para maximizar suas chances 14
1. Monitoramento de editais e oportunidades 14
2. Organização da documentação base 15
3. Adequação e análise jurídica de editais 15
4. Apresentação de recursos e defesa 15
Uma parceria estratégica, não apenas jurídica 15
Experiência que faz a diferença 16

Introdução

O universo das licitações públicas representa um vasto campo de oportunidades ainda inexplorado por muitas empresas brasileiras. Enquanto alguns empreendedores observam esse cenário com hesitação, intimidados pela aparente complexidade burocrática e receosos dos riscos envolvidos, outros já descobriram que, com a abordagem adequada, esse meio de concorrência pode se transformar em um caminho sólido para a expansão de negócios e a consolidação de parcerias duradouras com o poder público.

A realidade é que o mercado de compras governamentais no Brasil movimenta anualmente cifras expressivas. Como parâmetro, no setor de infraestrutura de transportes, prevêem-se investimentos superiores a R$ 280 bilhões nos próximos anos, distribuídos entre rodovias, ferrovias e outras obras. Isso sem falar em obras de saúde, educação, construção, etc., que representam um mercado muito substancial e promissor.

Esses dados evidenciam um potencial extraordinário para empresas de diversos portes e segmentos que estejam dispostas a compreender as regras do jogo e se preparar adequadamente para participar de licitações públicas.

Portanto, alcançar o sucesso em uma licitação vai muito além de simplesmente participar do procedimento: exige conhecimento estratégico e aprofundado. É fundamental dominar a sistemática das compras públicas — compreendendo cada etapa da licitação — e, igualmente importante, entender o cotidiano da subsequente execução contratual. Quem conhece esses dois universos está sempre um passo à frente, preparado para transformar oportunidades em resultados concretos.

Por isso, é fundamental que os participantes de uma licitação compreendam todas as etapas do processo: desde como se habilitar corretamente, os prazos a serem observados, os canais para solicitar esclarecimentos sobre editais específicos, até a documentação exigida, os meios de contestar decisões desfavoráveis, os procedimentos para formalização do contrato e, por fim, como garantir o recebimento dos valores devidos.

Este e-book foi idealizado a partir da experiência acumulada pela equipe de Direito Público do Leite, Tosto e Barros Advogados assessorando empresas em processos licitatórios e contratos administrativos, com uma proposta clara: transformar licitações em verdadeiras oportunidades de negócios para a sua empresa.

Panorama de oportunidades

Licitações: Possibilidade concreta de novos negócios

Licitação consiste, sinteticamente, em uma compra pública. Trata-se do procedimento pelo qual a Administração Pública contrata obras e serviços, faz compras e faz alienações.

Como regra geral, empresas de todos os portes podem participar de licitações, bastando para tal cumprirem as exigências do denominado **"instrumento convocatório"**, documento-guia de determinada compra pública. O seu objeto pode envolver obras, compras e serviços nas mais diversas áreas, como, por exemplo:

- Saúde;
- Educação;
- Obras de infraestrutura;
- Soluções de tecnologia;
- Consultorias e assessorias.

Há um cenário com muitas oportunidades... Então, por que não explorar essa janela de possibilidades?

Quem são os contratantes?

Uma vantagem do mercado de licitações é a diversidade de potenciais contratantes, que podem ser, em resumo:

- **Administração pública direta:** União, Estados, Municípios e Distrito Federal;
- **Administração pública indireta:** Autarquias, fundações públicas, fundos especiais;
- **Empresas estatais:** sociedades de economia mista e empresas públicas.

Por que muitas empresas desconsideram essas possibilidades?

O desafio da complexidade

O ambiente licitatório é, por natureza, técnico e burocrático. São exigidos diversos documentos, prazos apertados e um alto grau de organização. Muitas empresas deixam de participar desses processos não por falta de capacidade, mas por falta de preparo.

Como regra, pode-se dizer que o procedimento licitatório envolve diversas fases, entre as quais:

- Fase preparatória;
- Fase de divulgação do edital de licitação;
- Fase de apresentação de propostas e lances (quando for o caso);
- Fase de julgamento;
- Fase de habilitação;
- Fase recursal;
- Fase de homologação.

> *Muitas empresas têm boas propostas, mas são desclassificadas porque deixam de juntar um documento necessário ou porque não se atentam para um prazo específico. São situações que, apesar de simples, exigem muita atenção dos licitantes.*
>
> ***-Daniel Albolea Junior***

Os principais obstáculos

1. Apresentação de um preço adequado

A apresentação de um preço adequado na proposta é um dos fatores mais importantes para que um licitante obtenha êxito em uma disputa pública.

O preço deve ser, ao mesmo tempo, competitivo e realista, uma vez que propostas com preços inexequíveis ou excessivamente altos podem ser desclassificadas por não atenderem a este critério.

PROBLEMAS COM PREÇO	CONSEQUÊNCIAS
Preços muito altos	**Suspeitas de sobrepreço ou superfaturamento**
Preços muito baixos	**Questionamentos sobre inexequibilidade**
Inconsistências	**Desclassificação da proposta**

A definição de um preço adequado demonstra o conhecimento e a experiência do licitante em relação ao mercado e ao objeto da contratação.

Uma proposta bem elaborada, com custos detalhados e justificativas claras, transmite confiança à Administração Pública quanto à capacidade da empresa de cumprir com as obrigações assumidas, evitando futuros aditivos contratuais ou pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro. Adicionalmente, mitiga o risco de acusações de obtenção de vantagem indevida com a contratação.

2. Documentação

Outro ponto crítico nas licitações diz respeito à apresentação correta dos documentos exigidos pelo edital.

Como regra, os documentos de habilitação exigíveis são divididos em quatro grandes grupos: habilitação jurídica, habilitação técnica, habilitação fiscal, social e trabalhista e, por fim, habilitação econômico-financeira.

De um modo geral, pode-se dizer que a **habilitação jurídica** se relaciona com a capacidade de o licitante exercer direitos e assumir obrigações. A **habilitação**

técnica diz respeito a registros profissionais, certidões e atestados, ou seja, efetivamente aos aspectos técnicos do licitante, considerando o objeto licitado.

FALHAS NA COMPROVAÇÃO TÉCNICA	CONSEQUÊNCIAS
Falta de documentos	**Exclusão da licitação**
Documentos fora das exigências do edital	**Exclusão da licitação**
Certificações vencidas	**Exclusão da licitação**

Já a **habilitação fiscal, social e trabalhista** abrange a regularidade fiscal, a situação perante a Seguridade Social e o FGTS, a regularidade junto à Justiça do Trabalho e a conformidade da empresa no tocante ao trabalho de menores de 18 anos e de aprendizes.

Por fim, a **habilitação econômico-financeira** tem como objetivo demonstrar a capacidade econômica do licitante para cumprir as obrigações assumidas no contrato.

Falhas documentais, na maior parte das vezes, têm como consequência a exclusão do licitante de uma disputa, ainda que este tenha apresentado a melhor proposta. Isso porque será formada uma dúvida em torno da possibilidade do vencedor cumprir plenamente as diretrizes do futuro contrato.

3. Prazos

Considerando que a licitação é um procedimento composto de diversas fases, tem-se que as condutas dos licitantes, quando necessárias, devem ser praticadas dentro dos prazos, nunca após os prazos.

Os prazos, geralmente, são definidos nos editais, os quais sempre devem cumprir as diretrizes da legislação aplicável (por exemplo: Lei Geral das Licitações, Lei das Estatais, etc.). Uma licitação é composta de diversos prazos, citando-se aqui, por exemplo:

- Apresentação das propostas;
- Entrega de documentos;
- Interposição de recursos;
- Apresentação de esclarecimentos durante a fase de diligências.

O não cumprimento dos prazos estabelecidos na licitação, por incrível que pareça, ainda é um problema que causa grandes prejuízos, sobretudo porque pode ocasionar a exclusão de um participante da disputa.

É importante observar que a existência de prazos claros e definidos assegura a igualdade dos participantes e a transparência do procedimento licitatório.

4. Apoio jurídico especializado

Empresas que participam com frequência de licitações e contratações públicas geralmente contam com o suporte de diversos profissionais especializados, incluindo assessoria jurídica.

Um licitante preparado sob o ponto de vista jurídico terá a chance de:

- Sanar, no momento certo, as suas dúvidas via “pedido de esclarecimentos”;
- Combater cláusulas que carreguem algum tipo de ilegalidade via “impugnação ao edital”;
- Estar seguro quanto à adequação dos documentos solicitados pelo edital e os documentos apresentados ao ente licitante;
- Impugnar adequadamente propostas de licitantes concorrentes;
- Defender-se de eventuais recursos apresentados contra a sua proposta ou contra os seus documentos;
- Contar com apoio no dia a dia da execução do contrato;
- Acionar o Poder Judiciário sempre que necessário, seja para impugnar a vitória de um licitante, seja para defender o seu êxito na disputa, ou, ainda, para questionar eventual ilegalidade do edital;
- Defender-se perante órgãos de controle, como o Tribunal de Contas e o Ministério Público.

> ***Um bom suporte jurídico antecipa riscos, estrutura reações tempestivas e assegura que eventuais excessos do poder público não comprometam oportunidades legítimas de negócios. É, de fato, um diferencial estratégico para quem deseja transformar licitações em resultados concretos.***
>
> ***-Thainá Cervi***

Riscos e desafios: conhecer para superar

Improbidade administrativa: um risco que pode ser controlado

Não raras vezes, surgem notícias envolvendo licitações e/ou contratações públicas que estão sob investigação pela possível existência de um ato de improbidade. Ao contrário do que se pode imaginar, os riscos envolvendo a Lei de Improbidade Administrativa não começam apenas após a assinatura do contrato, mas, sim, desde o momento em que um licitante decide participar de uma disputa pública.

A Lei de Improbidade Administrativa considera irregulares as condutas que envolvem enriquecimento ilícito, que causam danos aos cofres públicos ou violam os princípios que regem a Administração Pública. Estão previstas como tais, por exemplo:

- Frustrar a licitude de processo licitatório;
- Frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros.

Práticas como combinação de preços entre concorrentes, falta de transparência nas propostas, apresentação de documentos com informações que descaracterizam o sigilo das propostas podem configurar atos de improbidade e trazer sérias consequências para os licitantes.

Uma assessoria técnica/jurídica qualificada pode atuar preventivamente, orientando para evitar condutas que representem riscos aos licitantes, além de exercer uma função repressiva, defendendo-os de acusações que, se não devidamente combatidas, podem gerar sérios prejuízos reputacionais.

Barreiras e desafios comuns

O caminho das licitações está repleto de obstáculos que podem dificultar a jornada de qualquer competidor. A competição é naturalmente acirrada, o que exige propostas realmente competitivas e atenção minuciosa a todos os detalhes.

Participar de processos públicos pode parecer um verdadeiro labirinto: burocracia excessiva, regras complexas, exigências formais bem diferentes do setor privado, prazos apertados e uma infinidade de documentos. Tudo isso pode tornar a experiência lenta e desanimadora. E como se não bastasse, as leis e regulamentações das licitações mudam o tempo todo, exigindo atenção e conhecimento especializado.

As oportunidades no setor público são vastas e promissoras — mas é essencial que o licitante atue com segurança, embasado em informações precisas e com uma assessoria especializada. Com o conhecimento certo e a preparação adequada, é possível transformar desafios em conquistas e alcançar resultados consistentes.

DESAFIOS	IMPACTO
Competição acirrada	Necessidade de propostas mais competitivas
Burocracia excessiva	Processos lentos e complexos
Exigências financeiras	Empecilho para empresas menores
Legislação complexa	Necessidade de expertise jurídica
Documentação	Dificuldade para a obtenção em prazos curtos
Prazos curtos	Pressão na elaboração de propostas
Alterações repentinas	Mudanças de estratégia de última hora

Processos administrativos

É importante destacar que, durante as interações com o Poder Público, especialmente na fase de execução dos contratos decorrentes de licitações, podem surgir divergências entre as partes contratantes. Essas divergências assumem diversas formas: desde acusações de descumprimento contratual e pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro até contestações sobre o não pagamento de valores contratuais.

Quando essas situações conflituosas se intensificam, frequentemente evoluem para processos administrativos formais.

Os processos administrativos seguem uma estrutura procedimental similar aos processos judiciais, desenvolvendo-se através de etapas bem definidas. Inicialmente, há a formalização de uma acusação ou questionamento. Em seguida, a parte questionada é devidamente intimada e tem a oportunidade de apresentar sua defesa, caso deseje fazê-lo. Durante o procedimento, ambas as partes podem produzir as provas necessárias para sustentar suas posições.

Após a análise de todo o material apresentado, o ente público emite uma decisão administrativa, que pode ser contestada através de recurso administrativo específico. Esgotada essa via recursal interna, a decisão administrativa final torna-se definitiva no âmbito administrativo, restando apenas a possibilidade de questionamento perante o Poder Judiciário.

A importância de contar com defesa técnica especializada nesses processos não pode ser subestimada. As consequências podem ser severas, variando desde sanções relativamente brandas, como a advertência, até penalidades extremamente graves, como a declaração de inidoneidade, que pode inviabilizar a participação da empresa em futuras licitações por prazo indeterminado.

Abordagem e metodologia estratégica do Leite, Tosto e Barros

Transformando complexidade em oportunidade

A equipe de **Direito Público do Leite, Tosto e Barros Advogados** atua há mais de três décadas assessorando empresas na participação em processos licitatórios com segurança jurídica e foco em resultados. Nossa abordagem transforma obstáculos em degraus para o sucesso de nossos clientes.

Serviços especializados para maximizar suas chances

1. Monitoramento de editais e oportunidades

A partir de uma compreensão detalhada da área de atuação e das metas de cada cliente, realizamos um acompanhamento constante e direcionado dos editais, selecionando aqueles com maior potencial de se converterem em oportunidades reais de negócio. Nosso foco é oferecer um apoio estratégico e personalizado, contribuindo para decisões mais assertivas e resultados consistentes.

> *Se o cliente nos informa claramente qual é seu foco de atuação, conseguimos monitorar e avisá-lo sobre as melhores oportunidades.*
>
> ***-Thainá Cervi***

2. Organização da documentação base

Auxiliamos nossos clientes na preparação antecipada dos principais documentos exigidos na maioria das licitações, garantindo agilidade e eficiência na resposta a editais — mesmo quando os prazos são reduzidos. Com isso, proporcionamos mais segurança e competitividade em cada oportunidade.

Além disso, já na fase da competição, analisamos toda a documentação exigida pelo edital e auxiliamos na obtenção dos documentos adicionais.

3. Adequação e análise jurídica de editais

O nosso time analisa cada edital com atenção aos mínimos detalhes, identificando possíveis irregularidades (por exemplo, cláusulas que restringem a concorrência) e eventuais riscos para nossos clientes. Essas informações são fundamentais para a continuidade do certame e para o mapeamento de riscos e oportunidades.

4. Apresentação de recursos e defesa

Nosso time atua com rapidez e estratégia, tanto na prevenção de problemas, quanto na defesa dos interesses dos nossos clientes. Estamos preparados para, entre outros, impugnar editais, pedir esclarecimentos, apresentar recursos e defesas administrativas, ajuizar ações (como, por exemplo, mandados de segurança e ações anulatórias) e apresentar defesas na esfera judicial.

O objetivo do escritório é claro: solucionar os problemas dos nossos clientes, defendendo os seus interesses em todas as fases do processo licitatório.

Uma parceria estratégica, não apenas jurídica

O diferencial da nossa atuação está na forma como nos posicionamos: não somos apenas consultores jurídicos, mas verdadeiros parceiros estratégicos dos nossos clientes.

Na prática, isso significa que trabalhamos para antecipar cenários e identificar riscos antes que eles se tornem problemas reais. Apontamos caminhos e desenvolvemos soluções personalizadas para cada situação específica. Assessoramos ativamente nossos clientes a encontrar editais alinhados com seus interesses comerciais. Auxiliamos em toda a organização da documentação e na elaboração

de propostas com chances reais de vitória. Por fim, atuamos com segurança e eficiência em todas as etapas do processo.

- Antecipação de cenários e prevenção de problemas;
- Identificação de oportunidades e acesso a novos negócios;
- Suporte completo em todo o processo;
- Acompanhamento integral em todas as etapas.

> *O nosso trabalho vai muito além da análise jurídica. Auxiliamos nossos clientes a enxergar e aproveitar oportunidades concretas de negócios.*
>
> ***-Marcelo Bertozzi de Pinho***

Experiência que faz a diferença

Unimos experiência e técnica para entregar resultados de alto impacto. Com profundo domínio jurídico e estratégico, atuamos de forma assertiva em todo o Brasil, adaptando-nos às demandas específicas de cada órgão e entidade pública.

Por que escolher a nossa equipe?

- **Conhecimento técnico aprofundado:** nossos profissionais dominam, com precisão, os aspectos legais e regulatórios.
- **Histórico comprovado de sucesso:** já geramos resultados consistentes em múltiplos setores.
- **Atuação em âmbito nacional:** estamos prontos para operar em diferentes regiões e contextos.
- **Domínio das particularidades públicas**: estratégias moldadas a partir do funcionamento de órgãos e entidades públicas.

> *As licitações fazem parte do nosso dia a dia. Temos estrutura e experiência para apoiar clientes desde a identificação de oportunidades até a conclusão do processo.*
>
> ***-Marcelo Bertozzi de Pinho***

Mais de **50 importantes prêmios e reconhecimentos** nos últimos anos

análise ADVOCACIA

Benchmark Litigation Latin America

Chambers and Partners

Client Choice™

Expert Guides — The World's Leading Lawyers Chosen by Their Peers

IFLR1000

LACCA Approved

Leaders League

Latin Lawyer

The Legal 500

World Tax

WWL

Responsabilidade social

SUSTENTABILIDADE

EQUIDADE

REPRESENTATIVIDADE

MULHERES EM DESTAQUE

Leite, Tosto e Barros Advogados | contato@tostoadv.com | +55 (11) 3847-3939
Rua Dr. Renato Paes de Barros 1017, 5º andar • 04530-001

Rua Dr. Renato Paes de Barros, 1017, 5º andar
CEP 04530-001 | São Paulo-SP | Brasil

Tel.: + 55 (11) 3847-3939

tostoadv.com

/leitetostoebarros

LEITE, TOSTO e BARROS
ADVOGADOS