

# Panorama 2026

## O ano do fornecedor



MATERIAL ESCRITO POR

# Luiz Eduardo Zanoto

Advogado especialista em Direito do Estado, com MBA em Planejamento Tributário, especialista em Neurociências e Comportamento. Mentor de Lideranças Éticas nos Setores Público e Privado. Palestrante. Consultor e assessor jurídico em órgãos públicos e empresas privadas.



# O licitante precisa ser inevitável

No imaginário de grande parte dos fornecedores, a licitação pública ainda parece existir em dois mundos paralelos que raramente se encontram de forma clara. De um lado, permanece a crença de que a disputa pública é, essencialmente, uma guerra de preço, na qual vence quem consegue apresentar o menor valor possível, ainda que isso signifique assumir o risco de descobrir posteriormente como cumprir o contrato sem prejuízo. De outro, sustenta-se a convicção de que o verdadeiro diferencial competitivo está na construção de confiança junto ao comprador público, baseada em histórico de entrega, relacionamento institucional e percepção de segurança na execução contratual.

Na prática, nenhuma dessas leituras está completamente

errada. Porém, consideradas isoladamente, são incompletas. A realidade das contratações públicas contemporâneas não funciona como um pêndulo entre preço e confiança, mas como um sistema de forças simultâneas, no qual cada processo licitatório se torna o resultado de uma combinação estrutural de fatores que raramente aparecem de forma explícita nos editais, mas que determinam profundamente o resultado das disputas.

No fundo, em cada contratação pública relevante, o que efetivamente se observa é a convergência de três vetores silenciosos. O primeiro é a **hiperformalização defensiva do agente público**, que opera sob permanente expectativa de controle posterior por órgãos de auditoria interna e externa e por pressão política sobre resultados, o que naturalmente

eleva o nível de cautela documental e decisória. O segundo é a ainda **baixa maturidade documental estratégica** de parcela significativa dos fornecedores, que continuam tratando documentos como exigências burocráticas e não como instrumentos de construção de segurança institucional. O terceiro é a **pressão competitiva crescente**, que transforma qualquer inconsistência formal, lacuna técnica ou fragilidade narrativa em oportunidade legítima de questionamento por concorrentes.

Para 2026, a evolução das contratações públicas tende a intensificar a influência desses três vetores dentro de um ambiente cada vez mais orientado por dados, rastreabilidade e justificabilidade técnica das decisões.

O avanço dos instrumentos trazidos pela Lei nº 14.133/2021 redefine a forma como isso passa a impactar a

competitividade dos fornecedores. Assim, os desafios para esse ano englobam a preparação para o pioneirismo no provável e-marketplace público, a identificação das estratégias a serem utilizadas de acordo com cada ferramenta de contratação, e a inevitável atenção aos contratos já firmados, com a consciência de todos os direitos do fornecedor e o advento de uma reforma tributária que ainda apresenta muitas lacunas.

Neste e-book, vamos apresentar as perspectivas para 2026 e traçar as principais diretrizes para quem quer se tornar um fornecedor inevitável: **aquele que nenhum órgão público consegue justificar NÃO contratar**. O fornecedor vai aprender como interpretar, na prática, a lógica real de decisão das contratações públicas para 2026 e como transformar esse entendimento em estratégia concreta de mercado.

## Panorama 2026

2026 é ano eleitoral. Em termos práticos, sabemos que as eleições alteram o ritmo e o foco das contratações públicas, o que não significa uma redução no número de licitações.

**Afinal, a necessidade de serviços públicos é permanente, independentemente do processo de escolha de novos governantes.**





O fato é que, historicamente, gestores tendem a antecipar licitações no primeiro semestre para garantir entregas de objetos relevantes ou inaugurações de obras para evitar qualquer risco de promoção pessoal ou indício de campanha antecipada. **O que realmente diminui em ano eleitoral são os gastos com publicidade institucional** (é proibido empenhar despesas com publicidade no primeiro semestre do ano eleitoral acima da média dos gastos no mesmo período dos três anos anteriores), a distribuição gratuita de bens (exceto em casos de calamidade) e novas despesas no fim de mandato, que não possam ser pagas integralmente no ano ou que não tenham caixa reservado para o ano seguinte.

Em análise à **LOA de 2026 (Lei 15.346/2026)**, o governo federal definiu explicitamente seis prioridades centrais da administração pública federal. Isso significa que o governo quer focar seus recursos para resolver problemas nessas áreas específicas:

1

**Combate à fome e redução das desigualdades:** Esta é a prioridade número um, refletida em programas de transferência de renda como o Bolsa Família e ações de segurança alimentar.

2

**Educação Básica:** O foco não é apenas o ensino superior, mas garantir qualidade e equidade na base da educação. Neste nicho, a necessidade de implementar o Atendimento Educacional Especializado (AEE) tem um potencial significativo para incrementar as licitações na área da educação, impulsionando tanto o volume de contratos quanto a qualificação dos serviços prestados. Como a ideia é eliminar barreiras à educação de alunos com necessidades específicas, há tendência de investimentos em tecnologia assistiva (equipamentos, softwares e materiais pedagógicos adaptados para as salas de recursos), na capacitação de profissionais e diretamente na contratação de instituições de ensino especializado. Obviamente, são recursos federais que serão repassados especialmente a Municípios, pois são os entes responsáveis pela educação infantil e primeiros anos do ensino fundamental.

3

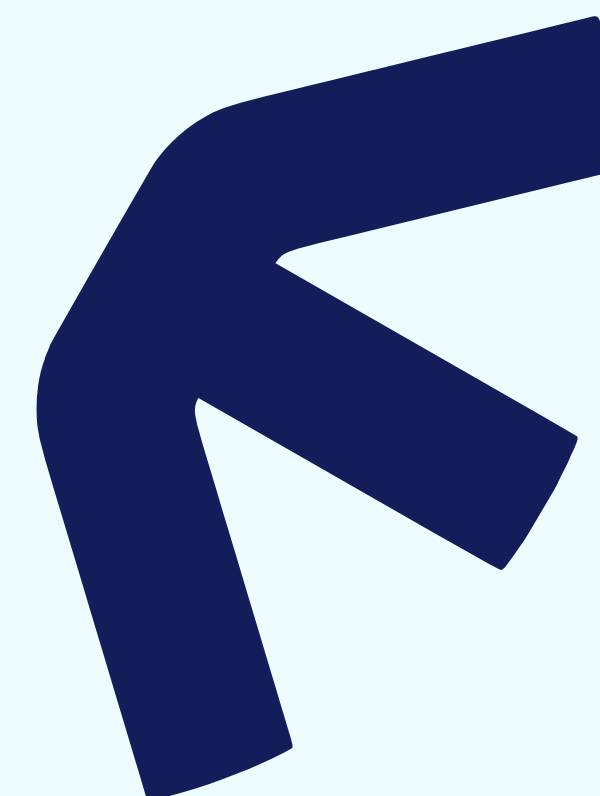
**Saúde (Atenção Primária e Especializada):** O governo busca resolver gargalos tanto no atendimento básico (postinhos) quanto em tratamentos complexos e filas de espera. A lei aloca R\$ 231 bilhões para medicamentos, seringas, serviços de limpeza hospitalar e gestão de sistemas de saúde.

4

**Novo PAC (Programa de Aceleração do Crescimento):** Focado em resolver problemas de infraestrutura, logística e obras paradas. Em ano eleitoral, o início de obras de infraestrutura pode provocar a publicação de licitações ainda no primeiro semestre.

**5** **Neoindustrialização, trabalho, emprego e renda:** O objetivo é reaquecer a indústria nacional e gerar empregos formais.

**6** **Combate ao desmatamento e enfrentamento da emergência climática:** Ações voltadas para a sustentabilidade e prevenção de desastres, ou seja, é oportunidade para o fornecedor que possua soluções para oferecer a Estados e Municípios, com viés de sustentabilidade, a fim de facilitar a obtenção de verbas públicas para projetos específicos.



Chama a atenção, também, o montante previsto para tecnologia, que é tratada como ferramenta estratégica transversal para modernizar a gestão e melhorar a arrecadação, considerando as alterações previstas na Reforma Tributária. O governo reservou aproximadamente **R\$ 5,64 bilhões** especificamente na subfunção "Tecnologia da Informação" para a manutenção da máquina pública.

### Os maiores investimentos estão concentrados em:

**Receita Federal (O Maior Orçamento de TI):** A Secretaria Especial da Receita Federal tem uma dotação massiva de R\$ 2,78 bilhões apenas para a ação "Gestão das Soluções Informatizadas". O objetivo aqui é resolver problemas de evasão fiscal e modernizar a cobrança de tributos, muito em decorrência da Reforma Tributária.

**Saúde Digital:** O Ministério da Saúde e o Fundo Nacional de Saúde somam mais de **R\$ 446 milhões** específicos para "Sistemas de Tecnologia de Informação e Comunicação para a Saúde (e-Saúde)".

**Gestão e Inovação:** O Ministério da Gestão e Inovação (MGI) tem cerca de **R\$ 212 milhões** alocados, focados em transformação digital e identificação do cidadão. As empresas estatais (como bancos públicos e empresas de energia) preveem investir mais R\$ 8,11 bilhões em Tecnologia da Informação.

**Setor Financeiro (Bancos):** A maior parte desse valor, cerca de **R\$ 5,15 bilhões**, está no setor financeiro (Caixa, BB, BNDES), focando na modernização de sistemas bancários e segurança.

**Energia e Petróleo:** O setor de energia (Petrobras e Eletrobras) prevê investir cerca de **R\$ 2 bilhões** em TI.

Assim, se você vende soluções de TI, o "dinheiro novo" está na Receita Federal (foco em inteligência fiscal) e na Saúde (digitalização do SUS). Se o seu foco é infraestrutura pesada de TI (hardware e data centers), os grandes bancos públicos e a Petrobras são os maiores compradores via Orçamento de Investimento.



# Consulta sistemática às oportunidades



Com base nas fontes e na lógica do ciclo orçamentário, a melhor estratégia de consulta não é aleatória, mas sequencial, funcionando como um funil de vendas governamentais. Você deve partir do macro (planejamento de longo prazo) para o micro (a compra real).

Aqui está a estratégia de consulta passo a passo para maximizar suas oportunidades de negócio em 2026:

## Nível Estratégico (Onde o governo quer chegar?)

**Consulta:** PPA (Plano Plurianual 2024-2027)

**O que buscar:** Identifique os Programas Finalísticos e os Indicadores-Chave Nacionais.

habitacional" ou "digitalizar o SUS", haverá dinheiro carimbado para isso nos anos seguintes.

**Por que consultar:** O PPA define as grandes entregas para 4 anos. Se o governo tem como meta "reduzir o déficit

**Ação:** Use isso para definir quais nichos de mercado você vai atacar a longo prazo.

## Nível Tático (Quais as regras e o dinheiro do ano?)

**Consulta:** LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) + LOA (Lei Orçamentária Anual)

**LDO (O Guia):** Verifique as prioridades do ano. Para 2026, a LDO cita explicitamente o "Novo PAC", combate à fome e neindustrialização. Veja também as regras para margem de preferência e exigências de integridade.

**LOA (O Cheque):** Consulte o orçamento aprovado por Unidade Orçamentária e Subfunção.

**ATENÇÃO:** Não procure pelo produto (ex: "caneta"), procure pela Ação Orçamentária (ex: "Administração da Unidade" ou "Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica"). Se a Ação tem dotação alta no GND 3 (Despesas Correntes) ou GND 4 (Investimentos), haverá licitações.

**Ação:** Valide se o nicho escolhido no PPA tem dinheiro real garantido para 2026.

## Nível Operacional (O que vão comprar agora?)

**Consulta:** PCA (Plano de Contratações Anual)

**O que buscar:** A lista de itens que cada órgão planeja comprar no ano.

**Onde encontrar:** Disponível no PNCP (Portal Nacional de Contratações Públicas).

**Cruzamento Crítico:** Compare o PCA com a LOA. Se o órgão listou a compra de 1.000 computadores no PCA, mas a LOA cortou a verba de investimento dele, essa licitação provavelmente não acontecerá ou será reduzida.

**Ação:** Prepare seu estoque e documentação para os itens que estão no PCA e têm lastro na LOA.



## Nível de Execução (Onde está o edital?)

**Consulta:** PNCP (Portal Nacional de Contratações Públicas), Portais de Transparência, Portais de Compras Eletrônicas.

**O que buscar:** Editais publicados, dispensas eletrônicas e atas de registro de preços.

**Estratégia:** Use filtros por região e objeto. Como você já antecipou a demanda nas etapas anteriores, você não será pego de surpresa pelo edital.

**Acompanhamento:** Monitore também os pagamentos e empenhos para saber se o órgão é um bom pagador.



| ETAPA      | DOCUMENTO | PERGUNTA A RESPONDER                                | AÇÃO  |
|------------|-----------|---|---|
| 1 Visão    | PPA       | "O que o governo vai construir/resolver em 4 anos?" | Definir nicho de mercado                      |
| 2 Dinheiro | LOA       | "Quanto dinheiro existe para isso em 2026?"         | Validar potencial de faturamento              |
| 3 Intenção | PCA       | "Quais produtos exatos eles listaram para compra?"  | Preparar pré-venda e equipe técnica           |
| 4 Ataque   | PNCP      | "O edital já saiu?"                                 | Participar da licitação com estratégia pronta |

### Dica Final

Utilize a consulta cruzada. Se você vende para a Saúde, cruze a meta do PPA de "Atenção Primária" com a dotação da LOA para o "Fundo Nacional de Saúde" e verifique no PCA dos municípios se eles estão planejando comprar os insumos para bater essa meta.

# Formas de contratação e estratégias de licitação

Com base na Estratégia Multicanal desenhada para o cenário de 2026 e nos dados orçamentários da LOA, a decisão sobre qual canal priorizar deve ser tomada cruzando dois critérios principais: padronização do objeto e complexidade da venda.

## Quando priorizar Pregão e Sistema de Registro de Preços

Este deve ser o seu canal principal quando o objetivo é escala e recorrência.

**O Cenário:** Você tem um produto altamente padronizado (commodity ou item de prateleira) e capacidade logística para atender grandes volumes em diferentes locais.



**O Sinal no Orçamento:** A LDO de 2026 incentiva explicitamente os órgãos a disponibilizarem "projetos para aquisição de equipamentos por adesão". Isso valida o SRP como ferramenta preferencial para compras repetitivas.

**Exemplo:** O programa "Agropecuária Sustentável", na LOA, tem mais de R\$ 18 bilhões alocados. Isso indica alta demanda por maquinário agrícola, insumos, consultoria técnica e softwares de gestão rural.



**Outro exemplo:** O programa "Educação Básica Democrática", na LOA, tem R\$ 2 bilhões. Isso sinaliza licitações gigantescas para gráficas, editoras e logística.



#### **A Estratégia:**

- Foque aqui para garantir contratos de longo prazo (12 meses).
- A precificação deve prever a erosão da margem ao longo do ano; é um jogo de volume.

**Mais um exemplo:** Itens de consumo administrativo ou equipamentos de TI padronizados, que possuem verbas massivas em ações de "Administração da Unidade" espalhadas por diversos órgãos.

## Quando testar Catálogos e Marketplaces (AQUI É A NOVIDADE)

O legislador inovou em 2025 ao prever uma nova forma de credenciamento a fim de incentivar o comércio eletrônico. A Lei nº 15.266/2025 criou o Sistema de Compras Expressas (SICX) para a contratação de bens e serviços comuns padronizados.

**O Cenário:** Os órgãos públicos desenvolverão sistemas específicos para catalogar bens e marcas. Não se engane na terminologia: nesse início de implantação, “padronização” pode se dar de diversas formas, como préqualificação, registro cadastral de marcas aprovadas, ou mesmo um catálogo eletrônico unificado. Não espere engessamento, mas casuísmo, isto é, o fato de ter um produto catalogado não significa que outros similares ou não possam ser demandados.

A ideia do SICX é a realização de compras rápidas, de objetos simples, em prazos curtos, com menor custo operacional e com vantagem aos fornecedores locais.

Com isso, teremos 2 tipos de credenciamentos: com preço pré-fixado pelo edital (contratações paralelas e não excludentes ou com seleção a critério de terceiros) ou com preço pós-fixado a partir da demanda específica (mercados fluidos e comércio eletrônico - SICX).

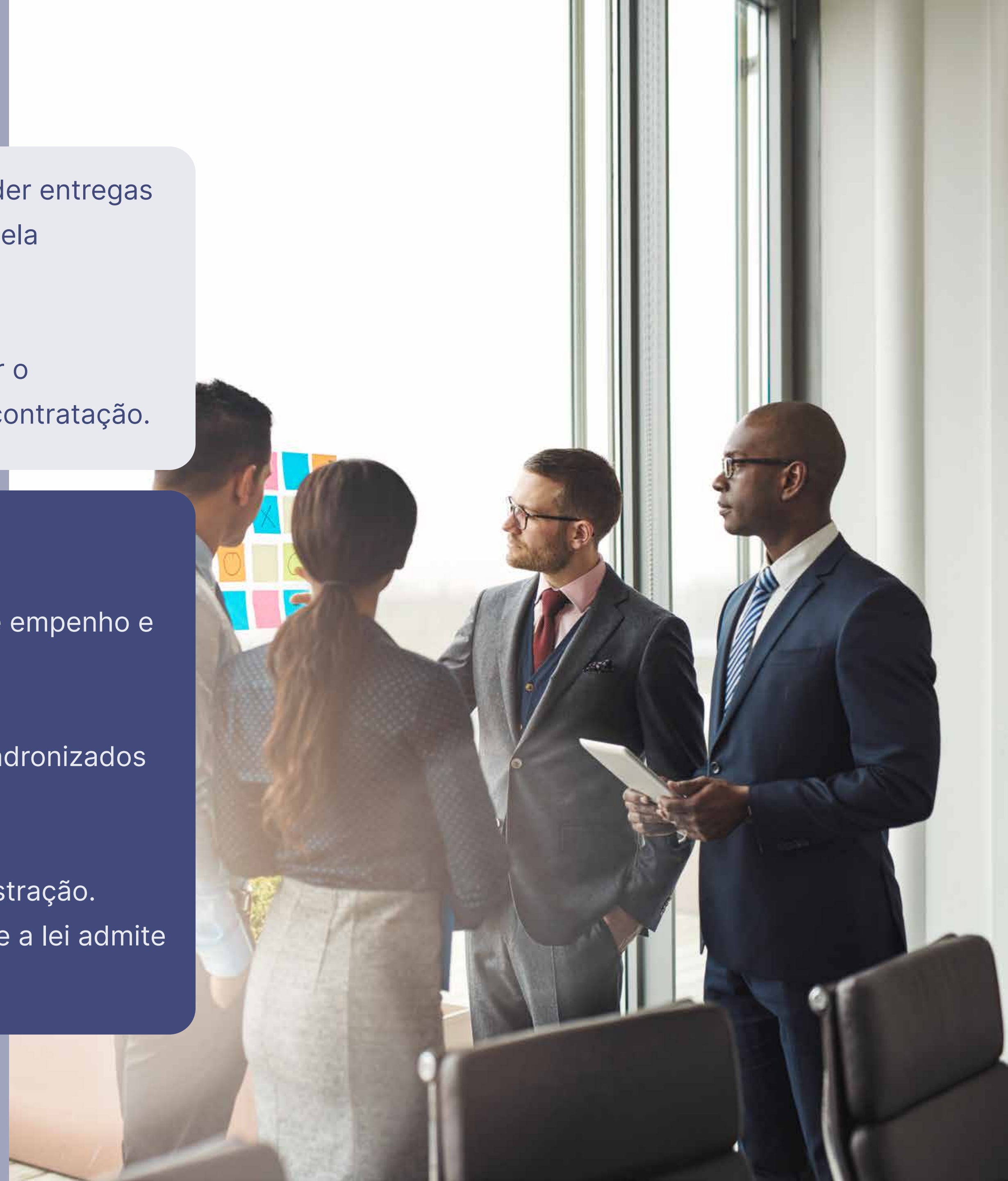


**O Objetivo:** Aqui prevalece a capilaridade, isto é, possibilidade de atender entregas pontuais, em prazos reduzidos, de produtos já conhecidos e testados pela Administração.

O fornecedor precisa se imaginar como um “motorista de aplicativo”: ter o serviço/produto pronto e estar próximo do cliente, para valer a pena a contratação.

#### **A Estratégia:**

- Ideal para vendas de menor ticket médio, mas com alta velocidade de empenho e pagamento.
- Use para "ganho de velocidade com controle de margem" em itens padronizados onde a disputa de um pregão grande seria muito custosa ou demorada.
- Tenha em seu portfólio produtos e serviços já aprovados pela Administração. Corra na frente, sob pena de rejeição sumária de proposta, uma vez que a lei admite licitação exclusiva para pré-qualificados ou padronizados.



## Quando focar no Relacionamento Técnico

Aqui o jogo muda de preço para solução e complexidade. Você não vende o produto, vende a resolução de um problema específico do órgão. Isso se mostra extremamente relevante na medida que o governo busca investir em tecnologia da informação e em obras de infraestrutura que podem apresentar inovações construtivas, além de incentivo à sustentabilidade ambiental.

**O Cenário:** O objeto tem alta complexidade técnica, exige personalização, serviços agregados ou envolve alto risco regulatório. Necessário maior convencimento das qualidades de cada solução. Recomendável a apresentação de “propostas não solicitadas”, isto é, demonstrativo de soluções que possam atender às demandas da Administração, antes de uma consulta formal do ente licitador. Claro que esse relacionamento precisa ser formalizado, para evitar qualquer hipótese de potencial vantagem indevida ao fornecedor.



A photograph of three business professionals in a modern office setting. A man in a dark suit is holding a tablet and pointing at the screen. Two other people, a woman and an older man in a blue suit, are looking at the tablet with interest. The background shows office architecture with glass railings.

**O Sinal na LOA:** Olhe para as ações orçamentárias que não são de "prateleira".

**Exemplo:** A ação de "Manutenção e Operação da Infraestrutura de Tecnologia da Informação" (R\$ 176 milhões). Isso não é compra de mouse, mas contrato de serviço complexo que exige visita técnica, prova de conceito e alinhamento prévio.

#### **A Estratégia:**

- A atuação precisa ocorrer antes do edital, para sua solução ser considerada no Estudo Técnico Preliminar.
- O foco é demonstrar capacidade técnica e conformidade, fugindo da guerra de preços.

# Precificação e governança

## NOVOS DESAFIOS

Quando fornecedores pensam em preço dentro das licitações públicas, ainda é comum que o raciocínio parta de uma lógica quase instintiva: custo somado a uma margem desejada, ajustado por uma percepção vaga de “quanto o mercado deve ofertar”. O problema é que, em ambientes públicos, preço não é apenas uma variável financeira, mas uma mensagem cognitiva enviada para quem decide. O decisor público, pressionado por controle, auditoria e responsabilização futura, não avalia apenas se o preço é competitivo; ele avalia, muitas vezes de forma inconsciente, se aquele preço transmite segurança ou risco.





**A neurociência comportamental ajuda a explicar esse fenômeno:**

o cérebro humano tende a priorizar decisões que reduzem incerteza e exposição a perdas, ativando mecanismos ligados à aversão ao risco e à preservação reputacional. Em termos práticos, isso significa que preços excessivamente agressivos podem gerar desconfiança silenciosa, enquanto preços tecnicamente sustentáveis, acompanhados de narrativa consistente de execução, tendem a gerar maior conforto decisório.

Por isso, estratégias maduras de precificação em licitações exigem que o fornecedor trabalhe em 3 (três) camadas simultâneas.

Existe o piso econômico real (ou preço de sobrevivência), que protege a saúde financeira e operacional do contrato; existe o posicionamento competitivo (faixa ideal com margem aceitável), que considera o comportamento histórico do mercado e o perfil dos concorrentes; e existe a dimensão estratégica (preço que o proponente gostaria de praticar em um mercado equilibrado), que avalia o papel

daquela contratação dentro do posicionamento do fornecedor no órgão ou no setor público como um todo.

Essa estratégia conversa com as necessidades do julgador do certame, que busca previsibilidade, coerência e justificabilidade dos valores obtidos. O preço que tende a vencer no ambiente público não é apenas o menor, mas o que consegue se sustentar tecnicamente dentro de uma narrativa que permita ao gestor explicar sua decisão com segurança perante terceiros.



E, aqui, requer cuidado maior. O preço proposto hoje se transforma em balizador da próxima licitação.

Isso mesmo! Numa interpretação mais restritiva dos parâmetros de consulta de preços apresentados no **§1º, do art. 23 da Lei nº 14.133/2021**, os Tribunais de Contas vêm entendendo que as pesquisas mais assertivas para estabelecer os preços de referência das licitações são os valores já praticados em outras licitações. Logo, o preço que se oferta hoje será o ponto de partida para o próximo certame. “Queimar preço” para assegurar um contrato

representa a redução de margem para todo o mercado nas próximas licitações.


Assim, é importante que o mercado perceba que precificar corretamente não serve apenas para vencer uma disputa pontual, mas para sustentar sua posição dentro de um ecossistema de contratações contínuas, registros de preços, credenciamentos e ambientes digitais de contratação, nos quais preço, desempenho e confiabilidade documental passam a ser avaliados de forma integrada.



Nesse contexto, surge uma correlação cada vez mais direta entre estratégia de preços, compliance e proteção de dados. Estratégias de preço baseadas em análise estruturada de custos, riscos contratuais, histórico de execução e inteligência de mercado exigem governança interna robusta, rastreabilidade de decisões e controles que demonstrem que aquele preço foi construído de forma lícita, transparente e tecnicamente justificável. É aqui que compliance deixa de ser apenas proteção jurídica e passa a ser ativo competitivo, pois permite demonstrar integridade na formação de preços, ausência de práticas anticoncorrenciais e consistência entre proposta comercial e capacidade real de entrega.

A **LGPD** entra nesse cenário porque a construção de estratégias modernas de precificação frequentemente envolve tratamento de dados — sejam dados internos de desempenho, dados de clientes, dados operacionais ou análises estruturadas de mercado. A precificação estratégica precisa respeitar limites de finalidade, necessidade e segurança no tratamento dessas informações, especialmente quando envolve cruzamento de bases, uso de ferramentas analíticas ou automação de inteligência comercial.





Além disso, a maturidade em governança de dados tende a se tornar, progressivamente, um sinal indireto de maturidade organizacional, impactando a percepção de risco institucional associada ao fornecedor.

**Na prática, isso consolida uma nova tríade competitiva no mercado público:** preço tecnicamente sustentável, compliance estruturado e governança responsável de dados. O fornecedor que consegue integrar esses três elementos tende a não apenas vencer disputas, mas sustentar sua posição no tempo, porque transforma sua precificação em algo que não é apenas competitivo financeiramente, mas também defensável juridicamente, explicável tecnicamente e seguro institucionalmente. É nesse ponto que preço deixa de ser apenas um número dentro da proposta e passa a ser parte da arquitetura de confiança que sustenta a permanência do fornecedor dentro do sistema público.

# A participação em licitações

Ao criar uma licitação, a Administração estabelece um modo de disputa, dentre, basicamente, **3 (três) possibilidades: aberto, aberto e fechado, e fechado e aberto**. Em termos simples, os modos de disputa são os “formatos de batalha” que o sistema da licitação estabelece para que os concorrentes disputem preço. Mais do que uma regra operacional, esses modos exigem um desenho comportamental adequado. Cada modo muda a forma como a informação circula, o ritmo das decisões, o nível de pressão psicológica e, principalmente, o tipo de erro que o concorrente é induzido a cometer.

Quem trata modo de disputa como detalhe técnico joga xadrez achando que é dama. Quem entende o modo de disputa, na prática, antecipa o comportamento médio do mercado e decide antes dos outros onde vai ganhar, ou onde vai parar de perder.

A chamada “estratégia psicológica”, portanto, não nasce de teoria motivacional ou de leitura de perfil de concorrente. Ela nasce das próprias regras do sistema. É o sistema que cria o ambiente emocional da disputa. E quem entende o ambiente, controla a própria tomada de decisão.



No modo aberto, ocorre uma disputa pública de lances sucessivos. Em regra, a etapa começa com duração fixa de 10 minutos. Sempre que alguém dá lance nos últimos 2 minutos, o sistema prorroga automaticamente por mais 2 minutos, e isso pode se repetir indefinidamente até cessarem os lances.

**Aqui, a lógica é simples e cruel:** é um teste de resistência. O pregão não termina por tempo, mas por desistência emocional. Com o passar das prorrogações, aumenta a fadiga cognitiva, cresce a ansiedade de “não perder por pouco” e diminui a disciplina de margem. É exatamente aí que muita empresa destrói resultado financeiro.

A melhor estratégia passa por três pilares. Primeiro, preservar margem no início. A disputa real quase sempre acontece nas prorrogações automáticas. Assim, não adianta iniciar a disputa já ofertando lances sucessivos.

Segundo, operar com governança de preço real, com stop loss definido antes de entrar (plano de ação desenhado reduz a chance de tomada de decisão puramente emocional). Sem isso, o risco de “mergulhar” preço no calor da disputa é enorme. Terceiro, manter atenção ao possível reinício da disputa quando a diferença entre primeiro e segundo colocado for igual ou superior a 5%, pois isso pode reabrir competição para definição do segundo lugar.



Nesse modelo, a disputa começa com fase aberta (normalmente 15 minutos) e entra depois em um período aleatório, de até 10 minutos. Quando esse tempo termina, o sistema encerra a etapa aberta e convoca apenas os melhores classificados — o primeiro colocado e quem estiver até 10% acima dele, ou no mínimo os três melhores — para apresentar um lance final fechado em prazo curto, geralmente 5 minutos.

Aqui a lógica muda totalmente. Sai o jogo de resistência e entra o jogo de informação incompleta. Na fase final, ninguém enxerga a última proposta do concorrente. É um tiro

no escuro. Por isso, fechado.

Portanto, na fase aberta, o objetivo não é ganhar a disputa. É sobreviver para a fase final. O foco é garantir posição dentro do pelotão de elite, que significa estar entre os três primeiros ou dentro da faixa percentual exigida. **Já na fase fechada, a lógica é brutal:** o lance deve refletir o menor preço real que a empresa consegue sustentar porque não há espaço para negociação posterior. Quem entra tentando proteger margem imaginando que o concorrente vai jogar de forma conservadora geralmente perde. A estratégia racional é assumir que o outro também vai jogar no limite.



Nesse modelo, a disputa começa com fase aberta (normalmente 15 minutos) e entra depois em um período aleatório, de até 10 minutos. Quando esse tempo termina, o sistema encerra a etapa aberta e convoca apenas os melhores classificados — o primeiro colocado e quem estiver até 10% acima dele, ou no mínimo os três melhores — para apresentar um lance final fechado em prazo curto, geralmente 5 minutos.

Aqui a lógica muda totalmente. Sai o jogo de resistência e entra o jogo de informação incompleta. Na fase final, ninguém enxerga a última proposta do concorrente.

É um tiro no escuro. Por isso, fechado.

Portanto, na fase aberta, o objetivo não é ganhar a disputa. É sobreviver para a fase final. O foco é garantir posição dentro do pelotão de elite, que significa estar entre os três primeiros ou dentro da faixa percentual exigida. **Já na fase fechada, a lógica é brutal:** o lance deve refletir o menor preço real que a empresa consegue sustentar porque não há espaço para negociação posterior. Quem entra tentando proteger margem imaginando que o concorrente vai jogar de forma conservadora geralmente perde. A estratégia racional é assumir que o outro também vai jogar no limite.



E quando o ente licitador deve utilizar cada modo de disputa? Isso a Lei de Licitações não determina. O que se entende como boa prática é a utilização do modo de disputa aberto para objetos comuns, com maior competitividade, e os modos de disputa aberto e fechado, e fechado e aberto, para objetos mais complexos, onde a redução da margem do fornecedor pode representar queda na qualidade do objeto. Na prática, depende da cultura de cada contratante e da maturidade de sua equipe de licitações.

| MODO           | GATILHO PSICOLÓGICO           | ERRO COMUM                                       | ESTRATÉGIA VENCEDORA   |
|----------------|-------------------------------|--|--|
| Aberto         | Ansiedade / Calor do momento  | Baixar o preço além do custo por emoção.         | Frieza: Respeite o piso de preço calculado na governança.                              |
| Aberto/Fechado | Medo do desconhecido (sigilo) | Tentar adivinhar o preço do outro na fase final. | Melhor oferta: Na fase fechada, dê seu melhor preço absoluto. É tudo ou nada.          |
| Fechado/Aberto | Medo de ficar de fora         | Entrar com preço alto ("gordura") na proposta.   | Ataque Rápido: Ofereça um preço competitivo já na proposta inicial para se qualificar. |

# Direitos do contratado que o licitante não pode esquecer

Vencida a licitação, o licitante passa a contratado, tornando-se, formalmente, parceiro da Administração e agente que influencia na vida de milhares de pessoas. Nesse sentido, a **Lei nº 14.133/2021** trouxe avanços significativos para equilibrar a relação entre a Administração Pública e o particular. Embora o interesse público continue soberano, a nova legislação reforça a proteção aos interesses patrimoniais do contratado, garantindo maior segurança jurídica e previsibilidade aos negócios com o governo.

Abaixo, exploramos três direitos cruciais que toda empresa deve conhecer para proteger seu fluxo de caixa e a viabilidade do contrato.



# Reajuste de Preços: O "Relógio" Corre da Data do Orçamento

Um dos erros mais comuns e prejudiciais para as empresas é acreditar que o reajuste inflacionário (correção monetária) só começa a contar a partir da assinatura do contrato ou da data da apresentação da proposta.

A Nova Lei de Licitações corrige essa distorção de forma expressa.

A lei determina que, independentemente do prazo de duração do contrato, é obrigatória a previsão de índice de reajustamento de preço. O ponto crucial é a data-base: ela deve estar vinculada à data do orçamento estimado pela Administração, não mais da data da proposta ou da data da assinatura do contrato.

Na prática, toda a licitação é uma simulação de disputa de preços em um momento pretérito, já que o julgamento do pregoeiro é limitado ao preço de referência informado no processo administrativo, o qual é obtido antes da publicação do edital. Às vezes, muito antes dessa data.

Por que isso é importante? Entre a data em que a Administração faz a pesquisa de preços (orçamento) e a data em que o contrato é efetivamente assinado, podem se passar meses de trâmite burocrático. Se o reajuste contasse apenas da assinatura, a empresa já iniciaria o contrato com o valor defasado pela inflação desse período "morto". Assim, a lei garante que essa corrosão inflacionária pré-contratual seja coberta.

## O direito de suspender a execução (quando a administração "trava" o contrato)

A legislação prevê situações em que a Administração comete faltas graves, como atrasos excessivos em pagamentos ou na liberação de frentes de trabalho. Nestes casos, a empresa não é obrigada a continuar trabalhando "no escuro" ou arcando com custos de mobilização indefinidamente. E também não pode ser prejudicada com a pressão para encerrar o contrato (o famoso "se não está gostando, pede pra sair").

Logo, como o fornecedor tem o direito de pleitear a extinção do contrato, conseqüentemente, pode optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que a situação seja normalizada. Ou seja, a "exceção do contrato não cumprido" pela Administração pode levar à extinção da avença ou à sua suspensão, se o fornecedor assim desejar.



Isso se aplica a exemplos práticos onde a Administração está "se amarrando" para permitir a execução ou finalizar etapas, **tais como:**

- **Demora na Ordem de Início/Fornecimento:** Se a Administração suspender a execução ou não emitir a ordem necessária por prazo superior a 3 meses, o contratado ganha o direito à extinção e pode suspender suas atividades.
- **Atraso na Liberação do Objeto/Local:** Quando a Administração não libera a área, o local ou o objeto necessário para a execução da obra ou serviço nos prazos contratuais (ex: não desapropriou o terreno ou não entregou o prédio para a reforma), a empresa pode suspender a execução.
- **Atraso no Recebimento/Pagamento:** Atrasos superiores a 2 meses nos pagamentos devidos também geram o direito de suspensão e pedido de extinção.

Nesses cenários, a empresa tem direito ao ressarcimento por prejuízos comprovados, custos de desmobilização e devolução de garantia.

## Atenção



Essas prerrogativas precisam ser formalizadas pelo fornecedor, não se tratando de cláusulas de aplicação automática. Assim, formalize tudo durante a execução contratual, pois o "fio do bigode" só vale, juridicamente, em relações entre particulares.

## Resolução de Conflitos: A possibilidade de soluções consensuais

Historicamente, discutir prejuízos financeiros com o governo significava anos de espera no Poder Judiciário. A **Lei nº 14.133/2021** inova ao permitir e incentivar o uso de meios alternativos de resolução de controvérsias. Nesse contexto, entendemos como fundamental incentivar os fornecedores a provocarem a Administração na criação de “comitês de resolução de disputas (dispute board)” específicos para o seu contrato.

Funciona assim: ao invés de protocolar um requerimento de reequilíbrio econômico-financeiro, ou apresentar uma defesa de uma potencial sanção administrativa a ser aplicada, o fornecedor pode requerer a formação de um comitê para debater, junto com a Administração, a consequência desses atos e a melhor forma de conclusão do contrato. Trata-se de um instituto extremamente importante na relação entre os particulares e a Administração, e pouquíssimo utilizado, mostrando-se um direito fundamental para a agilidade dos negócios.



# 10 erros em licitações que não podemos mais aceitar



Quando olhamos para quem realmente cresce em vendas públicas, percebemos algo desconfortável: raramente ganha quem trabalha mais. Normalmente ganha quem entende melhor o jogo antes dele começar. Licitação não é um evento. É um ecossistema. E a maior parte dos fornecedores entra nele como se fosse um sorteio semanal.

Com base no que abordamos neste material, e de acordo com a dinâmica real das licitações públicas, apresentamos 10 (dez) erros que não podemos mais aceitar que sejam cometidos →

## Tratar licitação como loteria (falta de planejamento estratégico)

**O erro:** Ficar "caçando editais" publicados, reagindo de forma aleatória sem entender o ciclo orçamentário.

**Por que é grave:** quando o edital já foi publicado, as principais decisões já foram tomadas – especificações técnicas, orçamento de referência, cronograma. O fornecedor chega tarde demais para influenciar.

## Confundir "menor preço" com "queimar preço"

**O erro:** acreditar que basta ofertar o valor mais baixo possível, sem calcular se conseguirá cumprir o contrato com aquele preço.

### Por que é grave:

- **No curto prazo:** risco de prejuízo, inadimplência contratual ou necessidade de pedir reequilíbrio econômico.
- **No médio prazo:** seu preço vira referência para as próximas licitações, corroendo a margem de todo o mercado.
- **O gestor público pode desconfiar de preços muito baixos (aversão ao risco: "será que consegue entregar?")** e buscar alguma fragilidade para invalidar a proposta ou a documentação.

## Baixa maturidade documental

**O erro:** tratar documentos como "burocracia chata" que precisa ser preenchida apenas para cumprir protocolo.

**Por que é grave:** documentos mal elaborados são a principal causa de inabilitação e desclassificação de propostas, mesmo quando o preço é competitivo. **Isso inclui:**

- Propostas técnicas genéricas copiadas de outros editais ou sem apresentar todas as características técnicas exigidas.
- Atestados de capacidade técnica insuficientes ou vagos.
- Planilhas de composição de custos inconsistentes.
- Declarações com informações conflitantes.

## Ignorar o modo de disputa

**O erro:** entrar em todos os pregões com a mesma estratégia, sem adaptar o comportamento ao modo de disputa (aberto, aberto e fechado, fechado e aberto).

**Por que é grave:** cada modo cria uma "psicologia da disputa" diferente:

- **Modo aberto:** quem não tem disciplina de stop loss destrói margem na fadiga cognitiva das prorrogações.
- **Aberto e fechado:** quem joga agressivo na fase aberta desperdiça margem, pois a decisão real acontece na fase fechada.
- **Fechado e aberto:** quem entra conservador na proposta inicial é eliminado antes da disputa começar.

## Participar de tudo (falta de foco)

**O erro:** achar que "quanto mais licitações eu participar, mais chances de ganhar" e se inscrever em dezenas de certames sem critério.

### Por que é grave:

- Dispersa recursos (tempo de equipe, custos de proposta, garantias).
- Impede especialização e construção de histórico sólido.
- Dificulta relacionamento técnico pré-edital com órgãos prioritários.



## Não consultar o PCA (Plano de Contratações Anual)

**O erro:** esperar o edital sair para descobrir o que o órgão vai comprar.

**Por que é grave:** o PCA é publicado no início do ano e revela ANTECIPADAMENTE o que cada órgão planeja licitar. Ignorá-lo significa:

- Perder tempo preparando estoque/equipe para objetos que não serão licitados.
- Ser surpreendido por editais complexos sem tempo de preparação adequada.
- Não conseguir fazer o relacionamento técnico pré-edital.

## Tratar Compliance e LGPD como "custo desnecessário"

**O erro:** ver governança, compliance e proteção de dados apenas como obrigação legal chata, não como diferencial competitivo.

**Por que é grave:** o gestor público opera sob permanente expectativa de controle posterior e prioriza fornecedores que transmitem segurança institucional.

### **Empresas sem governança estruturada:**

- Geram desconfiança silenciosa.
- Têm maior risco de questionamento em auditorias.
- Dificilmente vencem contratos de alta complexidade.



## Desconhecer os próprios direitos contratuais

**O erro:** assinar contratos sem saber que tem direito a reajuste, prorrogação de prazos por caso fortuito, recebimento provisório/definitivo, etc.

**Por que é grave:** quando surgem imprevistos (aumento de custos, atrasos causados pelo órgão, mudanças regulatórias), o fornecedor:

- Assume prejuízos que legalmente não deveria assumir.
- Não formaliza pedidos de reequilíbrio no prazo correto.
- Aceita penalidades indevidas por medo de "queimar o relacionamento".

## Acreditar que "relacionamento" é ilegal

**O erro:** Confundir relacionamento institucional legítimo com "jeitinho" ou favorecimento ilícito, e por isso não fazer nenhum contato pré-edital.

**Por que é grave:** para objetos complexos, a estratégia correta é apresentar "propostas não solicitadas" ANTES do edital, de forma formalizada e transparente.

### **Isso permite:**

- Influenciar o Estudo Técnico Preliminar (ETP).
- Demonstrar capacidade técnica antes da disputa.
- Educar o mercado sobre sua solução.

**Impacto:** Quem não faz relacionamento técnico legítimo fica limitado a commodities de baixa margem, enquanto concorrentes capturam contratos de alta complexidade.

## Não entender a lógica de licitações a longo prazo

**O erro:** tratar qualquer edital como "mais uma licitação" sem perceber que é uma estratégia de longo prazo para escala.

**Por que é grave:** cumprir contratos de longo prazo ou ter preços registrados em uma ata de registro de preços permite:

- Potencializar adesões por outros órgãos em atas de registro de preços.
- Administrar demanda recorrente.
- Posicionamento como "fornecedor de referência" no setor.



## Para evitar esses erros

Mantenha este e-book sempre próximo, para consulta permanente. **Adote a abordagem sistemática apresentada:**

Planejamento baseado no ciclo orçamentário, estratégia multicanal, precificação técnica, governança robusta e domínio comportamental dos modos de disputa.

E, sempre, capacite sua equipe e busque as melhores ferramentas de tecnologia para o seu negócio.





effecti

[effecti.com.br](http://effecti.com.br)