LAM GOVERNANÇA

VALE A PENA PARTICIPAR DE UMA LICITAÇÃO?

Guia estratégico para avaliar viabilidade, margem, riscos e capacidade de execução antes de entrar na disputa.

> **A decisão mais importante acontece antes do primeiro lance.**
> Uma oportunidade só faz sentido quando objeto, documentos, custos, logística, fluxo de caixa e capacidade operacional cabem na realidade da empresa.

18 de setembro de 2026

LAM Governança • Consultoria em Contratações Públicas

Resposta direta

> **Vale a pena participar de uma licitação?**
>
> Depende. Uma licitação vale a pena quando a empresa consegue atender às exigências do edital, executar o contrato dentro dos prazos e manter uma margem suficiente depois de considerar todos os custos e riscos da operação.

Antes de participar, avalie pelo menos cinco pontos:

- compatibilidade do objeto com o que sua empresa realmente entrega;
- documentos e qualificação exigidos;
- custo total e margem mínima;
- logística, prazos e capacidade operacional;
- condições do contrato, pagamento e riscos da execução.

O maior valor estimado nem sempre representa a melhor oportunidade.

Neste guia

1. Oportunidade não é sinônimo de bom negócio
2. Como analisar objeto, julgamento e prazos
3. Como calcular custos e margem
4. Exequibilidade, logística e garantias
5. Qualificação técnica e econômico-financeira
6. Quando não participar
7. Checklist de decisão
8. Semáforo da oportunidade
9. Perguntas frequentes
10. Próximo passo

1. Oportunidade não é sinônimo de bom negócio

Vender para a Administração Pública pode ampliar mercado, diversificar receita e gerar contratos relevantes. Mas a vantagem econômica não decorre do valor global da licitação: ela depende da capacidade de executar o objeto com segurança e preservar resultado financeiro.

O erro mais comum é olhar apenas para o preço estimado. Antes da disputa, a empresa precisa compreender custos, prazos, documentação, logística, capital de giro e obrigações contratuais.

> **Regra prática**
>
> Ganhar uma licitação com margem insuficiente pode ser pior do que não participar. A decisão madura é aquela que protege caixa, operação e capacidade de entrega.

2. Como analisar objeto, julgamento e prazos

2.1 Objeto e especificações técnicas

Confronte o Termo de Referência ou o Projeto Básico com o produto ou serviço que a empresa realmente consegue entregar. Verifique certificações, normas técnicas, amostras, garantias de fábrica, padrões de desempenho e demais requisitos obrigatórios.

Divergências entre o produto ofertado e as especificações do edital podem levar à desclassificação, especialmente quando atingirem requisito técnico obrigatório e não houver possibilidade de saneamento.

2.2 Critério de julgamento e dinâmica da disputa

Menor preço, maior desconto, técnica e preço ou outro critério mudam a estratégia da empresa. Em disputas baseadas em preço, defina antecipadamente o preço de reserva - o menor valor que ainda preserva a viabilidade econômica da operação.

2.3 Prazos e capacidade operacional

Compare os prazos do edital com a capacidade fabril, o estoque, a equipe, os fornecedores e a necessidade de mobilização. Prazos curtos podem transformar uma proposta aparentemente lucrativa em um contrato de alto risco.

- tempo real de mobilização de equipe ou maquinário;
- dependência de terceiros e de insumos importados;
- capacidade de atender contratos simultâneos;
- necessidade de licenças, autorizações ou registros.

3. Como calcular custos e margem

A formação de preço para o setor público não deve se limitar a aplicar um percentual sobre o custo de compra. O cálculo precisa refletir toda a operação.

> **Fórmula básica**
>
> Margem de lucro (%) = [(Receita Bruta - Custo Total) / Receita Bruta] × 100

No Custo Total, considere:

- aquisição do produto ou execução direta do serviço;
- mão de obra, encargos e insumos;
- tributos incidentes conforme regime e localidade;
- frete, seguro, carga, descarga e logística reversa;
- custos administrativos e financeiros;
- capital de giro até o recebimento;
- garantias, retrabalhos e contingências.

4. Exequibilidade, logística e garantias

4.1 Exequibilidade

Preço baixo não é, por si só, sinônimo de boa proposta. Se houver dúvida sobre a viabilidade dos valores ofertados, a Administração poderá realizar diligências ou exigir demonstração da exequibilidade. Para a empresa, o principal risco surge quando o lance deixa de cobrir os custos reais da execução.

A proposta competitiva deve ser consequência de eficiência operacional, tributária e logística - não da supressão de custos que continuarão existindo durante o contrato.

4.2 Logística

- entregas fracionadas ou em múltiplos endereços;
- necessidade de ajudantes, empilhadeiras ou equipamentos de descarga;
- distância entre origem e pontos de entrega;
- trocas, devoluções e logística reversa;
- prazo de reposição em caso de avaria ou não conformidade.

4.3 Garantias e liquidez

Quando o edital exigir garantia de proposta ou garantia contratual, avalie o custo financeiro e o impacto sobre limites de crédito. Entre as modalidades legalmente admitidas podem estar caução, títulos da dívida pública, seguro-garantia, fiança bancária e, nas hipóteses legais aplicáveis, título de capitalização com pagamento único.

O custo da garantia deve entrar na conta antes da disputa, não depois da vitória.

5. Qualificação técnica e econômico-financeira

5.1 Qualificação técnica

Qualificação técnica não deve ser conferida apenas pela existência de um atestado. É necessário verificar exatamente o que o edital exige: objeto compatível, parcelas relevantes, quantitativos mínimos quando admitidos, experiência operacional da empresa, qualificação de profissionais e eventual registro em conselho profissional, conforme a natureza da contratação.

> **Pergunta-chave**
> O documento que sua empresa possui comprova exatamente a experiência que o edital pede - na forma, no objeto e no nível de exigência estabelecido?

5.2 Qualificação econômico-financeira

A análise deve verificar balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e demais documentos contábeis exigíveis, de acordo com o edital e a legislação aplicável. Pela Lei nº 14.133/2021, a habilitação econômico-financeira pode envolver demonstrações dos dois últimos exercícios sociais, observadas as exceções legais.

- índices como Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), quando previstos;
- patrimônio líquido ou capital social mínimo, quando legalmente cabível;
- capacidade financeira para suportar a execução antes do pagamento.

6. Quando não participar

Dizer 'não' a uma licitação também faz parte de uma estratégia comercial madura. A empresa deve avaliar com cautela situações como:

- margem insuficiente após todos os custos;
- prazo de entrega incompatível com fornecedores ou produção;
- qualificação técnica essencial que a empresa não consegue comprovar;
- logística que consome a rentabilidade esperada;
- capital de giro insuficiente para suportar o ciclo de pagamento;
- riscos contratuais incompatíveis com o retorno projetado.

Não participar de uma oportunidade ruim preserva recursos para disputar oportunidades melhores.

7. Checklist antes do lance

Marque cada dimensão como SIM, ATENÇÃO ou NÃO. O objetivo é impedir que uma decisão de preço seja tomada antes da decisão de viabilidade.

Dimensão	O que verificar	Situação
Objeto	Produto/serviço atende integralmente ao Termo de Referência	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Habilitação jurídica e fiscal	Certidões e documentos societários estão válidos	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Qualificação técnica	Atestados e requisitos técnicos são compatíveis	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Econômico-financeiro	Balanço e índices exigidos são atendidos	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Estrutura de custos	Custos diretos e indiretos foram calculados	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Tributação	Tributos foram validados conforme operação e localidade	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Frete e logística	Entrega unitária/fracionada foi precificada	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Fluxo de caixa	Há capital de giro até o recebimento	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Margem mínima	Preço de reserva foi definido	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Fornecedores	Prazos e preços de terceiros estão confirmados	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Garantias	Custo e disponibilidade foram verificados	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Penalidades	Minuta contratual e sanções foram lidas	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não
Capacidade operacional	Não há conflito relevante com outros contratos	☐ Sim ☐ Atenção ☐ Não

Como interpretar

Tudo ou quase tudo em SIM: a oportunidade merece aprofundamento.

Itens em ATENÇÃO: confirme esses pontos antes de definir o preço ou entrar na disputa.

Algum NÃO crítico: não avance sem avaliar o impacto da exigência.

8. O semáforo da oportunidade

VERDE | Oportunidade compatível

Objeto adequado, documentos disponíveis, margem preservada, logística viável e capacidade de execução confirmada.

AMARELO | Exige análise

Há pontos solucionáveis ou que precisam de confirmação antes da disputa. Não defina o lance final sem resolver essas dúvidas.

VERMELHO | Alto risco

Há incompatibilidade técnica, margem insuficiente, documentação crítica ausente ou execução incompatível com a estrutura da empresa.

9. Perguntas frequentes

Toda licitação é vantajosa para o fornecedor?

Não. A vantagem depende do equilíbrio entre preço, custos, logística, prazo de pagamento, documentação e capacidade de execução.

Como saber se o preço final é viável?

Estruture uma planilha de custos que inclua aquisição ou produção, tributos, frete, despesas administrativas, custos financeiros, contingências e a margem mínima pretendida.

Quais documentos devem ser lidos primeiro?

Termo de Referência ou Projeto Básico, regras de habilitação, critérios de julgamento, condições de pagamento e minuta contratual.

Quando a empresa deve optar por não participar?

Quando não consegue comprovar requisito essencial, o prazo é incompatível, a logística elimina a margem ou o capital de giro necessário compromete o caixa.

O que é atestado de capacidade técnica?

É um documento usado para demonstrar experiência anterior compatível com o objeto, conforme as exigências do edital e a legislação aplicável.

ME e EPP podem participar de licitações?

Sim. Além da participação normal, a legislação prevê tratamento diferenciado em determinadas situações, como desempate, regularização fiscal e trabalhista e mecanismos específicos de favorecimento, conforme os requisitos legais e o edital.

10. Próximo passo

> **Encontrou uma licitação e ainda não sabe se vale a pena participar?**
>
> Antes de mobilizar equipe, preparar documentos ou entrar na disputa de preços, faça uma triagem da oportunidade.

Na Análise Inicial de Oportunidade da LAM, os principais pontos do edital são avaliados para identificar compatibilidade, riscos e aspectos que merecem aprofundamento antes da proposta.

ANALISAR MINHA OPORTUNIDADE

lamgovernanca.com.br/analise-inicial-de-oportunidade

Ainda não encontrou uma licitação? Pesquise oportunidades no LAM Radar.

radar.lamgovernanca.com.br

Referências normativas

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Editais e regulamentos específicos podem estabelecer exigências adicionais dentro dos limites legais aplicáveis.

Nota editorial

Este material tem finalidade informativa e gerencial. A viabilidade de participação depende das regras do edital, da natureza do objeto, da legislação aplicável e da realidade operacional e financeira de cada empresa. A leitura deste guia não substitui a análise do caso concreto.

LAM GOVERNANÇA

Experiência dos dois lados da mesa.