

O in-house counsel e a nova fronteira das licitações

Autor(a): Juliano Heinen

Publicado em: 18 de setembro de 2026

Publicação: conjur_import

Link JurisTube:

<https://juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>

Fonte original: <https://conjur.com.br/2026-set-18/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>

Identificador citável:

juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes#ep-f10cb99d

Resumo

In-house counsel, o advogado interno da empresa, inserido no cotidiano do negócio, se torna decisiva para a advocacia empresarial

Texto integral

Em contratações públicas, a advocacia empresarial deixa de ser função reativa e passa a integrar a própria estratégia de integridade, competitividade e execução contratual. Há uma percepção ainda comum e equivocada no ambiente empresarial: a de que a atuação jurídica em licitações começa quando o edital é publicado e termina com a assinatura do contrato. A Lei nº 14.133/2021, porém, impõe uma realidade muito mais ampla. Licitar, contratar e executar contratos administrativos demandam firme governança, controles, integridade, coordenação interna e capacidade de antecipar riscos. É nesse espaço que se torna decisiva a figura do in-house counsel : o advogado interno da empresa, inserido no cotidiano do negócio e capaz de traduzir regras jurídicas em decisões operacionais, comerciais e estratégicas. Não se trata do profissional que apenas revisa documentos, responde a consultas pontuais ou aciona escritórios externos quando surge uma crise. Nas empresas que tratam as licitações com a maturidade que o mercado público exige, o advogado interno é um agente de conexão. Ele transita entre a alta direção, a área comercial, a operação, o compliance officer , os setores financeiro e técnico e a advocacia terceirizada. Sua função é organizar a inteligência jurídica necessária para que a empresa dispute oportunidades públicas sem transformar o crescimento em exposição indevida. Da leitura do edital à governança da decisão A Lei nº 14.133/2021 conferiu centralidade a princípios como planejamento, transparência, eficiência, segregação de funções, motivação, segurança jurídica, competitividade, proporcionalidade e desenvolvimento nacional sustentável. O artigo 5º não é uma fórmula de abertura legislativa: é um alerta prático para empresas que contratam com o poder público. Uma proposta tecnicamente atraente pode ser insuficiente se foi construída sem adequada análise de riscos. Um preço competitivo pode se converter em prejuízo se a execução contratual não foi devidamente precificada. Uma decisão comercial aparentemente simples, como apresentar determinada solução, assumir uma obrigação acessória ou buscar uma impugnação, pode produzir efeitos jurídicos, reputacionais e econômicos relevantes. O in-house counsel ocupa exatamente esse ponto de interseção. Ele não substitui a área comercial nem reduz a autonomia da operação. Ao contrário: qualifica a decisão empresarial antes que ela se torne irreversível. A participação desse profissional desde a formação

da estratégia de disputa permite, por exemplo, examinar a aderência do objeto ao portfólio da empresa, avaliar requisitos de habilitação, identificar cláusulas que desequilibrem excessivamente a matriz de riscos, orientar a formulação de pedidos de esclarecimento e impugnações e organizar as evidências que poderão ser necessárias durante a execução. A licitação deixa, assim, de ser uma sucessão de providências documentais e passa a ser tratada como o que realmente é: uma decisão de negócio submetida a um regime jurídico próprio. Compliance não vive fora da alta direção. Os programas de integridade mais consistentes não nascem de manuais extensos, nem se sustentam por comunicações genéricas sobre ética. Eles dependem do envolvimento efetivo da alta direção. A integridade empresarial precisa ser percebida como valor de gestão, e não como obstáculo à atividade comercial. Nas licitações, essa constatação ganha especial relevância. A pressão por resultados, o prazo reduzido para apresentação de propostas, a necessidade de interação com diferentes áreas e a intensidade da concorrência criam um ambiente em que atalhos parecem, por vezes, sedutores. É precisamente nesse contexto que a empresa precisa de procedimentos claros, fluxos de aprovação e orientação jurídica próxima da tomada de decisão. O advogado interno tem papel essencial na construção dessa ponte. Cabe-lhe, em diálogo com o compliance officer, identificar riscos específicos do ambiente de contratações públicas, estabelecer rotinas de aprovação, orientar interlocuções institucionais, reforçar a rastreabilidade das decisões e levar à alta direção informações que permitam supervisão real do negócio. Não há programa de integridade efetivo quando a administração da empresa desconhece como se formam propostas, quais compromissos são assumidos nas licitações, que riscos contratuais foram internalizados ou de que modo a equipe comercial se relaciona com o mercado público. A cultura de conformidade não se mede pelo número de políticas publicadas; mede-se pela capacidade de a organização prevenir desvios quando a oportunidade concreta se apresenta. A própria Lei nº 14.133 reconhece a relevância da integridade empresarial. O programa de integridade pode ser previsto para contratações de grande vulto, nos termos do artigo 25, § 4º; figura como critério de desempate no artigo 60, IV; e é elemento a ser considerado na aplicação de sanções, conforme o artigo 156, § 1º, V. Também se relaciona à reabilitação do licitante ou contratado, disciplinada pelo artigo 163. A mensagem é inequívoca: integridade não é adorno institucional; é um fator de competitividade e de permanência no mercado público. Advogado interno como radar preventivo A maior contribuição do in-house counsel talvez não esteja na reação à crise, mas na capacidade de percebê-la antes de sua materialização. É possível que uma penalidade decorra de atraso, falha de documentação, descumprimento de especificação, comportamento inadequado na fase competitiva ou falha na gestão do contrato. Quase sempre, contudo, o fato gerador começa antes: em uma decisão mal documentada, uma promessa comercial inexecutável, uma comunicação desencontrada ou um risco que ninguém assumiu formalmente. A Lei nº 14.133/2021 prevê, no artigo 156, sanções que incluem advertência, multa, impedimento de licitar e contratar e declaração de inidoneidade. Não se trata apenas de consequências financeiras. Dependendo da situação, a sanção pode limitar o acesso da empresa a novos negócios públicos, afetar sua imagem perante clientes e parceiros e exigir mobilização intensa de recursos internos e externos para a defesa administrativa ou judicial. Por isso, a gestão de penalidades não pode começar com a notificação da Administração. A empresa madura cria mecanismos prévios de prevenção: monitora marcos contratuais, registra ocorrências, formaliza pedidos de reequilíbrio ou prorrogação quando cabíveis, controla obrigações trabalhistas e fiscais, organiza evidências de execução e define rapidamente quem decide e quem responde em situações críticas. O advogado interno não é o único responsável por esse sistema, mas pode ser seu articulador. Ele identifica padrões de risco, acompanha contratos sensíveis, promove a

interlocução entre áreas e assegura que a defesa da empresa não seja construída tardiamente, sobre documentos incompletos e versões contraditórias dos fatos. Há diferença relevante entre administrar uma penalidade e administrar o risco de uma penalidade. A primeira atitude é defensiva. A segunda é estratégica. Escritórios externos: especialização sob comando A contratação de escritórios especializados é indispensável em muitas situações: impugnações complexas, representações perante órgãos de controle, processos sancionatórios, controvérsias contratuais, ações judiciais e teses que demandem conhecimento específico. Mas a existência de assessoria externa não reduz a necessidade do advogado interno; em realidade, torna sua presença ainda mais necessária. O escritório terceirizado conhece o direito e pode conhecer profundamente o setor. O in-house counsel conhece a empresa: sua operação, seus limites comerciais, sua cultura decisória, seus documentos, suas vulnerabilidades e a história concreta do contrato. É ele quem oferece contexto ao assessor externo, seleciona especialistas adequados, define prioridades, evita dispersão de estratégias e verifica se a tese jurídica corresponde à realidade operacional. A terceirização sem coordenação pode produzir respostas tecnicamente corretas, mas desconectadas do negócio. A internalização sem abertura à especialização pode gerar excesso de confiança. O melhor modelo é cooperativo: o advogado interno atua como gestor jurídico da informação e da estratégia, enquanto os escritórios externos agregam profundidade técnica, independência de análise e capacidade de atuação em temas de maior complexidade. Essa integração é especialmente importante em processos de apuração de responsabilidade. O exercício do contraditório e da ampla defesa exige não apenas argumentação jurídica consistente, mas também domínio dos fatos, preservação de evidências e coerência entre a narrativa administrativa, a documentação contratual e a conduta futura da empresa. Competir bem é competir com método O mercado de contratações públicas tende a valorizar, cada vez mais, empresas que demonstram capacidade de execução, integridade e governança. A Lei nº 14.133 não transformou todas as organizações em estruturas burocráticas, mas tornou mais custosa a improvisação. A empresa que pretende disputar licitações de forma sustentável precisa fazer algumas perguntas antes da publicação do próximo edital: a alta direção acompanha os riscos do negócio público? A área comercial sabe até onde pode ir? A operação participa da construção das propostas? O compliance dialoga com a rotina de licitações? Há critérios claros para contratar escritórios externos? Os contratos são acompanhados com a mesma atenção dedicada à fase competitiva? A resposta a essas perguntas não virá de um parecer isolado nem de uma política arquivada. Ela depende de um profissional que esteja dentro da organização, fale a linguagem do negócio e preserve a independência técnica necessária para dizer “não” quando o risco ultrapassar o limite aceitável. O in-house counsel não é mero revisor final de documentos. Nas licitações, ele é o profissional que ajuda a empresa a escolher melhor as disputas, estruturar melhor as propostas, executar melhor os contratos e defender melhor sua reputação. No ambiente inaugurado pela Lei nº 14.133/2021, a advocacia interna não deve ser vista como centro de custo ou instância de contenção. Ela é parte da infraestrutura de competitividade da empresa. E, em um mercado em que uma decisão equivocada pode custar contratos, credibilidade e anos de atuação, essa infraestrutura deixou de ser diferencial: tornou-se condição de permanência.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

HEINEN, Juliano. O in-house counsel e a nova fronteira das licitações. *conjur_import*, 18 set. 2026. Disponível em: <https://conjur.com.br/2026-set-18/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>. Acesso em: 30 set. 2026.

APA 7ª edição

Heinen, J. (2026, September 18). O in-house counsel e a nova fronteira das licitações. **conjur_import**. <https://conjur.com.br/2026-set-18/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

HEINEN, Juliano. 2026. "O in-house counsel e a nova fronteira das licitações." **conjur_import**, September 18. <https://conjur.com.br/2026-set-18/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes>

BibTeX

```
@article{juliano-heinen-o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-da-2026,
author = {Heinen, Juliano},
title = {O in-house counsel e a nova fronteira das licitações},
journal = {conjur_import},
year = {2026},
url =
{https://conjur.com.br/2026-set-18/o-in-house-counsel-e-a-nova-fronteira-das-licitacoes},
urldate = {2026-09-18}
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>