

Comissão Especial de Contratação da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC,

CONCORRÊNCIA Nº 90001/2025

PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 00058.047527/2022-56

PARTNERS COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o número 03.958.504/0001-07, com sede na Avenida do Contorno, 8.289, 2º e 3º andares, Gutierrez, 30110-059, Belo Horizonte, Minas Gerais, vem, por seus representantes que abaixo subscrevem, interpor

Recurso Administrativo

em face do julgamento da Propostas Técnicas e das Propostas de Preços da concorrência, conforme os seguintes fundamentos:

I. TEMPESTIVIDADE.

Inicialmente, comprova-se a tempestividade das presentes razões, tendo em vista que a intimação oficial ocorreu em 12/02/2026. Assim, o prazo de 03 (três) dias úteis previsto no item 18.1 do edital esgota-se em 20/02/2026, considerando a ausência de expediente no Carnaval.

II. RAZÕES PARA REFORMA DO RESULTADO DO JULGAMENTO.

Trata-se de concorrência promovida para a *"Contratação de empresa prestadora de serviços de comunicação institucional, referentes à: a) a prospecção, o planejamento, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e o monitoramento de soluções de comunicação institucional, no seu relacionamento com a imprensa e na sua atuação em relações públicas, em território nacional e internacional, no que couber; b) manutenção e monitoramento das ações e soluções de comunicação institucional; e c) criação e execução técnica de projetos, ações ou produtos de comunicação institucional."*

Conforme a ata da segunda sessão da Concorrência, relativa ao julgamento das propostas técnicas e das propostas de preços, a licitante **Oficina Consultoria de Gestão e Reputação e Relacionamentos Ltda.** obteve a primeira colocação, a **Nova S.A.** ficou em segundo lugar, a **Partners**, ora Recorrente, em terceiro, e as demais licitantes foram classificadas:

- 1º Lugar: **OFICINA CONSULTORIA DE GESTAO DE REPUTACAO E RELACIONAMENTO LTDA** - Nota Final: 1,00
- 2º Lugar: **NOVA S.A.** - Nota Final: 0,89
- 3º Lugar: **PARTNERS COMUNICACAO INTEGRADA LTDA** - Nota Final: 0,87
- 4º Lugar: **APEX COMUNICACAO ESTRATEGICA LTDA** - Nota Final: 0,83
- 5º Lugar: **DIALOGO COMUNICACAO CORPORATIVA E DIGITAL SS** - Nota Final: 0,79
- 6º Lugar: **AGENCIA FR DE COMUNICACAO LTDA** - Nota Final: 0,72
- **Desclassificada:** SAVANNAH SOLUCOES EM COMUNICACAO LTDA

Entretanto, alguns pontos objetivos do processo de julgamento merecem análise mais detalhada e eventual revisão, diante de inconsistências verificadas nas notas atribuídas às propostas técnicas das licitantes.

Ademais, há indícios de que a proposta de preço da **Oficina Consultoria** apresenta limitações estruturais que podem comprometer a sua exequibilidade, recomendando-se que tais aspectos sejam objeto de diligência pela Comissão.

Diante disso, tais aspectos devem ser revistos, de forma a garantir o estrito cumprimento do edital, a isonomia entre as licitantes e a objetividade do julgamento, conforme se demonstrará a seguir.

A. DA PROPOSTA APRESENTADA PELA LICITANTE OFICINA CONSULTORIA DE GESTÃO E REPUTAÇÃO E RELACIONAMENTOS LTDA.

(i). Da inexecuibilidade da proposta apresentada.

A proposta classificada em primeiro lugar, apresentada pela empresa Oficina Consultoria, ofertou desconto linear de 55,30% sobre o valor estimado pela Administração (R\$ 3.682.430,54), resultando no montante global de R\$ 1.646.046,45.

Um percentual de desconto que corresponde a mais do que a metade do valor estimado para a contratação revela ou uma estratégia aventureira de apresentação de proposta que não pode ser honrada ou que a estimativa de execução e de preços unitários do Apêndice II é dissociada da realidade dos preços referenciais de mercado, viciado por sobrepreço, nos termos em que define o art. 6º, LVI, da Lei 14.133/2021:

LVI - sobrepreço: **preço orçado para licitação** ou contratado **em valor expressivamente superior aos preços referenciais de mercado**, seja de apenas 1 (um) item, se a licitação ou a contratação for por preços unitários de serviço, seja do valor global do objeto, se a licitação ou a contratação for por tarefa, empreitada por preço global ou empreitada integral, semi-integrada ou integrada; (grifamos)

Em outras palavras, ou a Recorrida se serviu de uma estratégia agressiva e imprudente de assumir riscos contratuais para repassá-los posteriormente à Administração Pública ou a ANAC não apurou corretamente o valor estimado da contratação, compatível com os valores praticados pelo mercado, como determina o art. 23 da mesma lei:

Art. 23. O valor previamente estimado da contratação **deverá ser compatível com os valores praticados pelo mercado**, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto. (grifamos)

Em nenhuma hipótese, porém, é racionalmente possível que um valor supostamente compatível com os valores praticados pelo mercado possa ser reduzido em mais da metade. Por tal razão, a Lei de Licitações estabelece como objetivo justamente *“evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexecuíveis e*

superfaturamento na execução dos contratos”, consoante o inc. III do art. 11, e prescreve a desclassificação de propostas que apresentarem preços inexequíveis ou não tiverem sua exequibilidade demonstrada, quando exigido pela Administração, nos termos do art. 59:

Art. 59. Serão desclassificadas as propostas que:

I - contiverem vícios insanáveis;

II - não obedecerem às especificações técnicas pormenorizadas no edital;

III - apresentarem preços inexequíveis ou permanecerem acima do orçamento estimado para a contratação;

IV - não tiverem sua exequibilidade demonstrada, quando exigido pela Administração;

V - apresentarem desconformidade com quaisquer outras exigências do edital, desde que insanável.

§ 1º A verificação da conformidade das propostas poderá ser feita exclusivamente em relação à proposta mais bem classificada.

§ 2º A Administração poderá realizar diligências para aferir a exequibilidade das propostas ou exigir dos licitantes que ela seja demonstrada, conforme disposto no inciso IV do **caput** deste artigo.

Sobre este tema Marçal Justen Filho comenta o seguinte:

22.6) A disparidade do valor

A inexequibilidade se configura, então, como uma disparidade relevante em vista de um parâmetro determinado. A discussão sobre a inexequibilidade será instaurada apenas quando existir uma diferença inquestionável entre o preço ofertado e os parâmetros utilizados para estimar os custos diretos e indiretos inerentes ao objeto contratual em questão.

Os parâmetros de comparação podem ser o orçamento estimativo elaborado pela Administração, mas também os preços de mercado ou os preços praticados pelos demais licitantes.¹

De fato, assumir como exequível uma proposta inferior à metade do valor estimado implicará a conclusão de deficiência da própria estimativa de preços, podendo acarretar a anulação do certame e da eventual contratação que se seguir.

Uma análise técnica e econômico-financeira evidencia que a referida proposta se revela estruturalmente inexequível, à luz de dois fundamentos autônomos e convergentes.

- **Análise comparativa de mercado.**

A proposta apresentada mostra-se R\$ 563.411,87 inferior àquela ofertada pela empresa Partners, que apresentou valor global de R\$ 2.209.458,32. Tal diferença corresponde a

¹ MARÇAL JUSTEN FILHO. Comentários à lei de licitações e contratações administrativas [livro eletrônico]. 1. ed. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021. RL-1.17

aproximadamente 25,5%, percentual significativamente discrepante dentro do universo competitivo do certame.

- **Análise estrutural de custos.**

Para além da comparação externa, a decomposição dos custos mínimos indispensáveis para a execução do objeto contratual demonstra que a receita projetada não é suficiente sequer para suportar os componentes obrigatórios da contratação, resultando em déficit absoluto.

A controvérsia posta não possui natureza meramente comercial ou concorrencial. Não se discute estratégia de formação de preços, nem preferência entre licitantes. O que se demonstra é uma impossibilidade objetiva: a receita prevista não cobre os custos mínimos indispensáveis à execução do objeto.

A questão, portanto, resume-se a uma indagação central: É possível executar integralmente o objeto contratual com a receita de R\$ 1.646.046,45?

A resposta é objetivamente negativa, conforme se demonstrará a seguir.

a. Anomalia estatística: comparação entre as propostas.

O primeiro indicador objetivo de inexecuibilidade consiste na manifesta desproporção da proposta apresentada pela Oficina Consultoria em relação às demais licitantes classificadas. Todas disputam o mesmo objeto, regido pelo mesmo Termo de Referência, submetidas às mesmas exigências técnicas e ao idêntico escopo de serviços.

Licitante	Nota Téc.	Desconto	Nota Final	Class.	Valor Proposta
Oficina Consultoria	96,7	55,30%	1,00	1º	R\$ 1.646.046,45
Nova S.A.	89,9	46,00%	0,89	2º	R\$ 1.988.512,49

Partners Comunicação	94,1	40,10%	0,87	3º	R\$ 2.209.458,32
Agência FR	88,6	22,50%	0,72	6º	R\$ 2.853.883,67

A análise objetiva dos dados revela significativa anomalia estatística:

- O desconto ofertado pela Oficina (55,30%) supera em 19,1 pontos percentuais a média dos descontos das demais licitantes (36,20%);
- A proposta da Oficina é R\$ 563.411,87 inferior à da Partners, representando diferença de 25,5%;
- Em comparação com a média das demais propostas (R\$ 2.349.390,68), o valor apresentado pela Oficina é R\$ 703.344,23 inferior, ou seja, 29,9% abaixo do padrão médio observado no certame;
- A Partners, que possui nota técnica também elevada (94,1 pontos), estimou que precisaria de R\$ 2.209.458,32 para cobrir os custos de execução do mesmo objeto.

A diferença verificada não pode ser atribuída, de forma simplista, à mera eficiência operacional. A discrepância revela indício concreto de comprometimento da viabilidade econômica da execução.

Cumprê destacar que o valor da proposta da Partners representa a avaliação de uma empresa altamente qualificada (94,1 pontos) acerca de quanto custa, de fato, executar esse contrato com o desconto máximo que considerou sustentável (40,10%).

Quando a Oficina Consultoria oferta R\$ 563 mil a menos para o mesmo serviço, a indagação que se impõe não é apenas “como o fará?”, mas, sobretudo, “com que qualidade e integralidade o contrato será executado?”.

b. Demonstração do déficit estrutural.

Para além da mera comparação entre propostas, submete-se a proposta da Oficina a um exame estrutural de exequibilidade, consistente na confrontação da receita ofertada com

os custos mínimos estimados para cada componente da execução contratual, apurados com base em parâmetros públicos de mercado:

Componente de Custo	Custo Mínimo Estimado	% da Receita Oficina	Coberto?
Pessoal (profissionais especializados)	R\$ 690.000,00	41,9%	PARCIAL
Benefícios legais (VT, VA, encargos)	R\$ 216.720,00	13,2%	PARCIAL
Subtotal pessoal + benefícios	R\$ 906.720,00	55,1%	—
Tributos obrigatórios	R\$ 176.756,64	10,7%	OBRIGATÓRIO
Insumos técnicos	R\$ 533.199,90	32,4%	NÃO
Custos administrativos, operacionais e lucro	R\$ 592.781,78	36,0%	NÃO
TOTAL NECESSÁRIO	R\$ 2.209.458,32	134,2%	DÉFICIT

Verifica-se que os custos mínimos estimados atingem o equivalente a 134,2% da receita proposta pela Oficina. Ainda que se suprimisse integralmente qualquer margem de lucro, hipótese meramente argumentativa, o **desequilíbrio permaneceria**.

Desta forma, a proposta da Oficina apresenta insuficiência financeira estrutural, não se tratando de simples compressão de margem.

c. Teste sequencial de exequibilidade.

Com o objetivo de tornar a demonstração ainda mais didática e tecnicamente irrefutável, procede-se à dedução sucessiva, a partir da receita bruta ofertada pela Oficina, de cada

componente obrigatório de custo, considerando as práticas de mercado, até verificar o saldo disponível para as demais despesas.

Etapas	Valor	Saldo Remanescente
Receita contratual bruta (Oficina)	R\$ 1.646.046,45	R\$ 1.646.046,45
(-) Pessoal + Benefícios obrigatórios	- R\$ 906.720,00	R\$ 739.326,45
(-) Tributos	- R\$ 176.756,64	R\$ 562.569,81
(-) Insumos técnicos do objeto	- R\$ 533.199,90	R\$ 29.369,91
Saldo para TODAS as demais despesas		R\$ 29.369,91

Após a dedução dos três componentes de natureza inelástica (pessoal, tributos e insumos), restam apenas R\$ 29.369,91 para cobrir todos os custos administrativos, operacionais, de infraestrutura, depreciação, seguros, software, despesas financeiras e qualquer margem de lucro.

O valor residual corresponde a apenas 1,8% da receita total, percentual manifestamente insuficiente para assegurar a viabilidade econômico-financeira do contrato, evidenciando, mais uma vez, a inconsistência estrutural da proposta apresentada.

d. Pessoal e benefícios: 55,1% da receita já comprometidos.

Para a adequada execução das demandas previstas no Termo de Referência, será necessária uma **equipe mínima** de profissionais especializados atuando in loco. Considerando pisos salariais de mercado, acrescidos de encargos trabalhistas obrigatórios, o custo anual mínimo totaliza uma média de R\$906.720,00, consumindo 55,1% de toda a receita antes de qualquer outra despesa.

Qualquer tentativa de redução desse montante implicaria, necessariamente:

- Diminuir a equipe abaixo do mínimo necessário;

- Substituir especialistas por profissionais não qualificados;
- Remunerar abaixo do mercado, gerando rotatividade e passivos trabalhistas.

Todas essas alternativas configuram descumprimento contratual.

e. Tributos – obrigação legal

Os tributos incidentes sobre a contratação perfazem o montante aproximado de R\$ 176.756,64. Trata-se de obrigações legais, cujo inadimplemento configura infração fiscal com consequências penais. Não é juridicamente admissível presumir execução mediante evasão tributária.

f. Insumos técnicos: cobertura de apenas 44,7%.

O custo médio estimado dos insumos técnicos indispensáveis à execução integral do objeto contratual totaliza R\$ 533.199,90. Entretanto, a receita efetivamente disponível para essa rubrica limita-se a R\$ 238.340,35, o que corresponde a apenas 44,7% do montante necessário.

Nenhuma eficiência ou ajuste operacional transforma 44,7% de cobertura em 100% de execução. A aritmética não admite interpretação.

g. Declaração expressa de limite de exequibilidade.

Conforme registrado em ata oficial da sessão pública, o representante legal da Oficina Consultoria declarou expressamente: *"O desconto ofertado representa o limite de exequibilidade da proposta."*

Tal manifestação possui relevância tríplice:

- Confirma que não há margem adicional para absorção de riscos, variações de custos ou contingências de qualquer natureza;
- Evidencia que a proposta opera no limite máximo absoluto, sem reserva financeira de segurança;
- Constitui reconhecimento formal de que qualquer oscilação de custos comprometerá a execução.

Diante desse contexto, resta logicamente evidente e incontestável que a proposta é inexecutável, uma vez que a própria licitante admite operar no limite financeiro, a terceira

colocada, igualmente qualificada, requer R\$ 563 mil adicionais para a execução do mesmo serviço, e a decomposição estrutural dos custos confirma déficit absoluto, conduzindo, de forma necessária e inequívoca, à conclusão de sua inviabilidade.

h. O dever de diligência da Administração.

O ordenamento jurídico impõe à Administração Pública o dever de verificar propostas que apresentem indícios objetivos de inexequibilidade, como é o caso, evidentemente, de proposta com oferta de mais de 55% de desconto linear.

Nesse sentido, a orientação consolidada estabelece que a Administração deve atuar com diligência, independentemente de provocação; que, diante de indícios objetivos, cabe à licitante demonstrar a viabilidade de sua proposta; e que a ausência de diligência, quando presentes elementos concretos, compromete a validade do julgamento, configurando nulidade por omissão.

O § 2º do artigo 59 da Lei nº 14.133/2021 dispõe que *"A Administração poderá realizar diligências para aferir a exequibilidade das propostas ou exigir dos licitantes que ela seja demonstrada"*. Já o item 28.1 do edital estabelece que:

28.1. **É facultada à Comissão Especial de Contratação ou autoridade superior, em qualquer fase desta concorrência, a promoção de diligência** destinada a esclarecer ou complementar a instrução do processo licitatório, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originalmente dos Documentos de Habilitação ou das Propostas Técnica e de Preços. (grifamos)

Adicionalmente, o item 2.4 do Apêndice IV, em sintonia com o citado dispositivo legal, prevê que será **desclassificada a Proposta de Preços que for considerada inexequível** pela contratante, observada a legislação aplicável.

No caso concreto, os indícios são objetivos, quantificáveis e irrefutáveis. A omissão na verificação deixa de ser discricionária e configura falha de motivação, passível de questionamento perante controle interno, Tribunal de Contas da União ou Poder Judiciário.

i. Risco administrativo concreto.

A adjudicação de proposta com déficit comprovado gera riscos administrativos concretos e previsíveis, entre os quais:

- **Reequilíbrio precoce:** pedido nos primeiros meses, onerando o erário com valores superiores aos da proposta subsequente;
- **Degradação qualitativa:** redução progressiva da qualidade como mecanismo de compressão de custos;
- **Descumprimento contratual:** inexecução parcial ou total do Termo de Referência;
- **Rescisão:** prejuízo operacional, temporal e financeiro à Administração;
- **Responsabilização funcional:** apuração por danos ao erário.

Novamente conforme Marçal Justen Filho:

25.2) Os fundamentos para a rejeição de propostas inexequíveis

A insuficiência do valor da remuneração pretendida pelo particular acarreta problemas que justificam a sua desclassificação. Propostas de valor muito reduzido induzem à inviabilidade de sua execução ou à prática de soluções insatisfatórias que assegurem a lucratividade mediante a redução da qualidade abaixo do nível mínimo aceitável.

26) A ausência de viabilidade da execução do contrato

A primeira questão se relaciona com o potencial inadimplemento do particular. Se o preço ofertado for insuficiente para assegurar a remuneração necessária para a execução da prestação, há a perspectiva de ocorrência de inadimplemento. Portanto, o risco mais evidente reside em que o contrato não seja executado pelo particular que ofertou um preço muito reduzido.

26.1) A redução da qualidade do objeto a nível inferior ao mínimo exigido

Uma alternativa para o particular, quando o preço é muito reduzido, consiste em deixar de cumprir as exigências de qualidade mínima previstas no edital. Então, o segundo risco produzido por preços irrisórios consiste em execução pelo particular de uma prestação de qualidade insuficiente.

26.2) A multiplicação de pleitos pelo particular

Por outro lado, uma prática usual para eliminar a insuficiência do valor ofertado consiste em obter alterações contratuais que elevam o montante da remuneração. Isso conduz à multiplicação de pleitos para produzir a modificação da relação originalmente avençada entre encargos e vantagens. Por isso, o terceiro risco resultante de preços ínfimos é a multiplicação de litígios e confrontos a partir do momento em que a proposta for selecionada como vencedora.

26.3) Os problemas de fiscalização do adimplemento

Em muitos casos, a Administração enfrentará problemas sérios relativamente à fiscalização da adequação das prestações. Essa é uma questão muito relevante, especialmente nos casos em que existam dificuldades no tocante à efetiva determinação do cumprimento dos parâmetros de qualidade mínima exigidos. Em muitos casos, a ausência de respeito às exigências pode passar despercebida da Administração, em virtude da complexidade das prestações ou da própria dinâmica da atividade inerente à execução contratual.

26.4) Os percalços durante a execução contratual

Todas essas circunstâncias conduzem a que o preço insuficiente propicie percalços indesejáveis durante a execução do contrato. Como regra, a contratação com preços

inexequíveis não é vantajosa para a Administração, eis que não serão obtidas prestações compatíveis com as necessidades a serem atendidas.²

Não se está diante de inconformismo competitivo ou especulação argumentativa. A controvérsia é de natureza objetiva: há incompatibilidade matemática entre receita e custo mínimo necessário.

Quando a equação não se sustenta no plano financeiro, a execução contratual tampouco se sustentará na prática.

Diante de todo o exposto, a Recorrente **requer a instauração de diligência** formal junto à Oficina Consultoria, com análise rigorosa e fundamentada da documentação apresentada, incluindo manifestação expressa sobre cada componente de custo questionado.

Caso a licitante não comprove, de forma robusta, documental e inequívoca, que sua receita é suficiente para cobrir integralmente os custos de execução, **requer-se sua desclassificação por inexecuibilidade**, nos termos da legislação aplicável e das disposições do edital, a fim de resguardar a regularidade e a viabilidade econômico-financeira do certame.

(ii). Das razões para a redução da nota no subquesto “Estratégia”.

Neste quesito, a Partners obteve 19,6 pontos, e a Oficina, 19. No entanto, há alguns aspectos fundamentais não foram devidamente considerados na análise inicial; e uma avaliação mais apurada, se realizada, deverá forçosamente reconhecer que as entregas das duas empresas demonstram uma distância fundamental em aspectos centrais que justificam que a **pontuação da Oficina seja reduzida**, em respeito ao princípio da isonomia que rege o certame.

Com efeito, verifica-se que a proposta da Oficina Consultoria não demonstrou profundidade analítica e entendimento pleno de aspectos sociopolíticos muito relevantes que compunham o desafio apresentado pela ANAC, ao contrário do que se observa na entrega da Partners. A Estratégia apresentada pela Oficina limita-se ao comum, o tradicional e o esperado, não se mostrando apta, em uma circunstância real, a atender totalmente o objetivo tão bem delineado no Desafio que integra o briefing:

² Op. Cit.

Nesse contexto, considere como situação-problema, com grande impacto e gravidade para o sistema de aviação civil, que uma relevante companhia aérea brasileira, responsável por cerca de 30% do mercado brasileiro de passageiros, enfrenta uma crise sem precedentes em sua saúde financeira, o que acabou acarretando a falta de manutenção e queda dos seus sistemas de *check-in* e organização da malha aérea, levando a atrasos e cancelamento de voos, filas em aeroportos, protestos e acúmulo de reclamações nas redes sociais e na mídia em geral, além de processos em Procons, no sistema de atendimento da Anac e no Poder Judiciário.

É inequívoco que a empresa Oficina pretende responder à crise aérea simulada atendendo-se, exclusivamente, aos aspectos de alinhamento com a transparência e a segurança jurídica, ancorando sua proposta de resposta à crise em forte disseminação de normas, dados, regulação, explicitação técnica e governança interinstitucional. Sua abordagem pressupõe uma ANAC que, ao longo da crise, cumpre apenas parte do que se espera dela, pelo mero ecoar de uma mensagem-padrão: seu conteúdo explica base legais, demonstra independência técnica e reforça seu papel regulador, **no entanto, se além a uma linguagem institucional carente de empatia.**

Ainda que tais elementos sejam relevantes, mostram-se insuficientes e incompletos para aquilo que se espera, realmente, do órgão regulador na gestão de uma crise como a descrita no desafio, que provocaria sérios transtornos nas vidas de milhares de pessoas. Em uma circunstância como essa, a agência deve demonstrar proximidade com as pessoas e interesse na defesa dos seus direitos, além de divulgar e seguir as normas legais cabíveis. Também é fundamental buscar ações que restaurem a confiança no sistema aéreo brasileiro. Sem esse contraponto essencial, a estratégia não respira, não conversa com passageiros, funcionários das aéreas e com a sociedade em geral, não cria um horizonte positivo de futuro e não agrega valor estratégico à comunicação institucional. Ao revés, o distanciamento excessivamente técnico pode comprometer a imagem e reputação da agência, distanciando-a da posição desejável de ator principal e protagonista na gestão da situação-problema.

O que a empresa Oficina não parece ter compreendido é que a comunicação governamental precisa ir muito além de “explicar a norma”. Falta-lhe narrativa de propósito, conexão com cotidiano das pessoas, dimensão simbólica, construção de sentido público da regulação. Encaminhar as soluções e o diálogo para vencer uma crise dessa magnitude, que hipoteticamente afetou 30% do transporte aéreo do país, precisa ir além de, apenas, “explicar”, como a Oficina propõe: é preciso “tornar inteligível” por

uma linguagem que afirme a posição sólida da ANAC em prol da lei e dos direitos adquiridos, sem afastá-la do olhar humanizado. Assim, a Estratégia da Oficina é vulnerável, porque soa excessivamente técnica e defensiva.

Ademais, diferentemente da Partners – que oferece planejamento, visão de longo prazo e foco em resultados, atendendo aos objetivos de informar e garantir os direitos ao longo da crise, sem deixar de proteger a imagem e a reputação da ANAC e de criar um cenário de positividade e lições aprendidas no pós-crise - a Oficina atua pelo **predomínio da lógica reativa. Todo seu esforço se debruça exclusivamente sobre responder, esclarecer, mitigar, rebater.** Os benefícios da informação prévia, caracterizada pelos dez dias anteriores à deflagração da crise, são desperdiçados. **Pouco ou nada se fala em agenda positiva estruturante, construção de confiança no tempo, reputação preventiva, produção de lastro contínuo.**

Da mesma forma, há pouca ênfase na inteligência estratégica contínua, visto que, ainda que fale em monitoramento, não é possível identificar, em sua proposta técnica, modelagem de cenários reputacionais, matriz de risco narrativo, análise de stakeholders estruturada, articulação com agenda de futuro da aviação (sustentabilidade, inovação, drones, ESG, conectividade regional). **O tratamento dado à crise é primário e operacional, sem visão estratégica de médio prazo. Caso efetivamente fosse colocada em prática, a Estratégia da Oficina teria, como efeito rebote, atar toda a imagem e comunicação da ANAC à crise em si, e não à sua solução e superação.**

Em última análise, para usar uma imagem afim ao tema, a Oficina “trata bem a turbulência, mas não constrói o aeroporto simbólico” onde a comunicação da agência possa pousar.

A partir dessa limitação conceitual, toda a estrutura estratégica apresentada pela Oficina revela-se insuficiente. Sua comunicação não é relacional, não favorece o diálogo, e é respaldada em um paradigma antigo no qual, mesmo na cacofonia de uma crise, a agência está focada em “falar sozinha”. Sua proposta, ainda muito centrada na emissão, está fortemente focada em boletins, notas, coletivas, conteúdos explicativos. Ainda que essas ferramentas sejam essenciais, esta abordagem precisaria ser complementada com aquilo que existe clara e equilibradamente na proposta da Partners, que é a inteligência relacional que se expressa na escuta ativa estruturada, na construção e valorização de

comunidades, no diálogo com públicos organizados e no trabalho em torno da formação de opinião qualificada.

Por fim, verifica-se que a proposta da Oficina incorre em fragilidade relevante ao não apresentar um fio narrativo central, ao longo da crise, e esse, talvez, é seu ponto mais sensível e falho. A proposta é operacionalmente organizada – afinal, há técnica, método, fases. Mas qual é a narrativa estruturante da ANAC? Ela pretende se apresentar como guardiã da segurança? Árbitra técnica? Defensora do passageiro? Promotora do desenvolvimento da aviação? Garantidora da conectividade nacional? Isso não está consolidado em um enunciado estratégico forte e, nesse sentido, a Oficina mais uma vez desperdiça a oportunidade, oferecida pela crise, de tornar a agência mais compreendida pela sociedade.

Diante disso, conclui-se que a proposta da Oficina assume caráter predominantemente operacional. Não é estratégica, e é mais defensiva do que construtiva, mais explicativa do que mobilizadora, mais técnica do que narrativa.

O quadro comparativo a seguir, que analisa cinco eixos decisivos de acordo com os critérios estabelecidos no edital para o julgamento, confronta as estratégias da Partners e da Oficina, em uma análise comparativa que demonstra a distância entre o que foi entregue pelas duas empresas.

	Oficina	Partners
1. Diagnóstico e leitura de contexto	• Fortemente baseado em clipping e percepção de jornalistas. • Ênfase grande em judicialização, crise Voepass, direitos do passageiro. • Tom técnico-regulatório.	• Diagnóstico contextualiza a ANAC no ecossistema da aviação. • Integra papel regulador + desenvolvimento econômico + segurança. • Trabalha stakeholders detalhadamente (há tabela clara de públicos na p. 6-7).

	• Olhar voltado para mitigação reputacional. ✦ Embora competente tecnicamente, é mais focada na crise em si do que no posicionamento estrutural.	• Enxerga a crise como fenômeno sistêmico (econômico, político, social). ✦ Mais sistêmico. ✦ Mais estratégico do que reativo. Tem vantagem por apresentar visão macro do setor e por conectar reputação com desenvolvimento do setor.
2. Estrutura estratégica	Modelo: • Antecipar • Informar • Prestar contas É organizado e executável. Mas é essencialmente um modelo de gestão de crise convencional e que não se mostra capaz de atender a toda a complexidade do desafio. ✦ Oficina trabalha apenas a curva de resposta.	Modelo: • Pré-deflagração (-10 a 0) • Primeiras 48h • 30 dias • 30–90 dias E estrutura narrativa progressiva: crise → presença → confiança → legado. Eles constroem uma linha do tempo emocional e institucional. ✦ Partners trabalha a curva de confiança, sem deixar de dar as respostas necessárias.
3. Narrativa e posicionamento institucional	Foco em: • transparência, • regulação, • norma,	Enunciado claro: “A confiança que faz o Brasil voar” (presente nas peças e no plano de implementação) E há três pilares narrativos recorrentes:

	• explicação técnica. Mas não há um enunciado narrativo forte. Não há uma “tese” central da ANAC. É boa governança comunicada. Mas não é uma narrativa mobilizadora. ✦ Oficina apenas organiza procedimentos.	•Segurança •Transparência •Empatia Eles trabalham: •autoridade técnica •humanidade institucional •proteção ao passageiro ✦ Partners constrói conceito.
4. Modelo de porta-vozes	Foco em: • alinhamento jurídico • disciplina de mensagem • adequação por público • protocolos e FAQs ✦ Posicionamento correto, técnico - porém, frio e distanciado.	Vai além: • Media training estruturado • Narrativa de liderança técnica • Porta-voz como “voz da confiança” • Humanização do discurso ✦ Há forte ênfase em: serenidade regulatória + empatia social. ✦ Sem deixar de posicionar, esclarecer, responder, a Partners trabalha a dimensão simbólica do porta-voz.
5. Inteligência e diferenciação estratégica	Oferece: • operação • rotina	Trabalha: • agenda positiva • transformação da crise em oportunidade

	• compliance • resposta Mas não apresenta: • matriz de risco reputacional estruturada • construção de agenda futura da aviação • integração com inovação e ESG • visão de médio prazo ✦ Sua estratégia é excelente para defender. ✦ Não necessariamente para liderar.	• reconstrução da confiança • posicionamento institucional duradouro. ✦ Em última análise, sua proposta é mais estratégica do que a da Oficina e apta a trazer mais resultados positivos para a consolidação da imagem e reputação da ANAC, consolidando sua liderança perante o setor e toda a sociedade.
--	--	--

Em síntese, enquanto a proposta da Oficina assume caráter predominantemente defensivo e limita-se a comunicar reputação, a Partners apresenta abordagem efetivamente estratégica, voltada à construção de reputação e que comunica confiança, distinção que, por evidente, **não é irrelevante**.

Cumprе destacar que o Briefing é bastante preciso em exigir, no item 6, que as ações propostas **não podem se ater aos aspectos defensivos**:

deflagração para os passageiros da referida companhia aérea. Relevante ressaltar que dentro do período total da implementação das ações de comunicação deve ser considerado também divulgações destinadas ao reforço da imagem institucional da Anac junto a todos os seus públicos-alvo.

Se ambas as empresas entregam os requisitos essenciais da gestão da comunicação de crise, como segurança jurídica, aderência normativa e respeito aos protocolos técnicos,

a Partners supera a Oficina ao oferecer tudo isso e, também, visão estratégica, narrativa institucional consolidada, posicionamento público e liderança comunicacional.

A nota 0,6 ponto superior indica que a Subcomissão Técnica já reconheceu que a Estratégia da Partners é mais sofisticada. Ainda assim, a simples análise comparativa demonstra que, em respeito ao princípio da isonomia no julgamento, não se revela coerente atribuir à Oficina nota inferior em apenas 0,6 ponto em relação àquela conferida à Partners.

Diante do exposto, **requer-se a redução de, no mínimo, dois pontos na nota técnica atribuída à empresa Oficina neste quesito**, a fim de assegurar a devida valorização da proposta apresentada pela Partners e de refletir, de forma proporcional e coerente, as fragilidades identificadas na Estratégia da Oficina.

(iii). Do quesito 3. Relatos de Soluções de Comunicação Institucional.

O item 1.6.3 do Apêndice III do edital estabelece, de forma expressa, que:

III - para cada ação e/ou material de comunicação institucional, **deverá** ser apresentada uma ficha técnica com a indicação sucinta do problema que se propôs a resolver. (grifamos)

Trata-se de exigência clara e obrigatória, que deve ser observada tanto pelas licitantes, quanto pela Subcomissão Técnica, em obediência aos princípios da vinculação ao edital e do julgamento objetivo.

Ao proceder à análise do Quesito 3 da proposta apresentada pela licitante Oficina, a Subcomissão Técnica atribuiu nota 15 (quinze), sob a justificativa de que teriam sido integralmente atendidos todos os atributos previstos no edital:

Quesito 3: Relatos de Soluções de Comunicação Institucional	Notas da Subcomissão				Justificativa
	1	2	3	Média	
	15	15	15	15,0	No quesito 3, atende integralmente a todos os atributos.
Pontuação Total (Quesito 3)	Nota final			15,0	

Entretanto, conforme se verifica **nas páginas 48 a 67 dos arquivos apresentados pela licitante Oficina, não houve o efetivo cumprimento da exigência constante do item 1.6.3, III, do Apêndice III**, notadamente no que se refere à apresentação, para cada ação

e/ou material, de ficha técnica contendo a indicação sucinta do problema que se propôs a solucionar.

Ora, a proposta que não atende a todas as exigências do ato convocatório não pode ser classificada com nota máxima no mesmo quesito, por uma autoevidente questão de isonomia e proporcionalidade. Se não constituir motivo para desclassificação, o descumprimento do dever imposto a todas as licitantes representa falha qualitativa, incongruente com a motivação segundo a qual “atende integralmente a todos os atributos”.

Diante desse cenário, requer-se a correspondente adequação da pontuação atribuída à licitante Oficina no Quesito 3, com a **redução de, no mínimo, 0,5 (meio) ponto**, em razão do não atendimento integral às exigências estabelecidas no edital.

B. DA NOTA TÉCNICA ATRIBUÍDA A LICITANTE NOVA S.A.

(i). Subquesto Raciocínio Básico.

Neste subquesto, a Nova obteve nota média 4,4 de um total de 5 pontos — avaliação bastante elevada, apesar das críticas pertinentes da subcomissão técnica de que a empresa “*não demonstrou plena acuidade quanto às especificidades institucionais da Anac*”, “*cometeu equívocos no papel da instituição*” e errou “*na denominação do programa Asa para Todos*”.

Para além dessas observações — que, por si, já indicam inconsistências relevantes — identificam-se outras falhas que não parecem ter sido devidamente consideradas na análise, o que torna pertinente a revisão e a consequente redução das notas atribuídas à empresa Nova, diante de fragilidades estruturais significativas em sua entrega técnica.

Além da inadequada contextualização institucional da Anac, corretamente destacada pela Subcomissão, o Diagnóstico apresentado revela-se pouco consistente e sem o devido aprofundamento no âmbito concreto da crise reputacional. Embora haja menção ao cenário de crise, não é possível identificar uma leitura mais densa de cenários reputacionais e análises consistentes dos aspectos de judicialização envolvidos, bem como uma avaliação pertinente de risco narrativo e uma análise de imprensa detalhada. O diagnóstico assume contornos predominantemente conceituais, em detrimento de abordagem estratégica aplicada à complexidade da

situação-problema, o que compromete a efetividade das soluções propostas. **Assim, verifica-se que há equívocos de base importantes no Raciocínio Básico e no Diagnóstico, que acabam por comprometer também a Estratégia**, e que precisam ser reavaliados.

Um exemplo importante deste entendimento, no mínimo, incompleto é a **forte ênfase que a empresa Nova imprime à adoção de uma “linguagem simples” (diretriz governamental indiscutível), mas desconsiderando aspectos importantes e que deveriam ser contemplados, relativos à estruturação de poder institucional, que cercam a situação-problema**. Em resumo, a proposta tende a reduzir tudo à uma equação resumida - “tradução técnica” + “acessibilidade” - embora o desafio do edital exija, minimamente, aspectos essenciais de autoridade regulatória e de proteção ao passageiro, mediação entre empresas e consumidores e gestão de conflito público.

Sem a devida estruturação de uma proposta capaz de compreender a profundidade da crise e todos os seus desdobramentos, a empresa Nova investe em um caminho fácil, esquecendo que **linguagem simples não deve significar análise simplista**. Essa constatação, somada às ressalvas já formalizadas pela Subcomissão Técnica, reforça a pertinência do pleito da Partners.

Diante disso, requer-se a **redução de, ao menos, 2 pontos na nota atribuída a empresa Nova** neste quesito, por não atendimento integral às exigências estabelecidas no edital, com o devido detalhamento.

(ii). Subquesito Estratégia de Comunicação.

A empresa Nova fundamenta sua estratégia na metodologia HHH (Hub, Help, Hero), consagrada pelo YouTube — plataforma pertencente ao Google — cujo objetivo é, expressamente, **estruturar a produção de conteúdo em vídeo e digital de forma estratégica**, dividindo-a em três categorias para maximizar o impacto e a audiência.

Na estruturação da Estratégia, a distribuição do conteúdo, resumida a partir das páginas 10 a 12 de sua proposta técnica, a metodologia foi distribuída da seguinte forma: **Hub** → autoridade técnica; **Help** → orientação prática, **Hero** → humanização. Não se desconhece que a arquitetura proposta é interessante e coerente com o posicionamento

da Nova, marcado por forte investimento no ambiente digital, busca de clareza conceitual e ênfase em acessibilidade.

Todavia, há um ponto central que não pode ser negligenciado: **o que o Edital exige não é apenas uma campanha de comunicação digital, mas uma estratégia de comunicação institucional robusta o bastante para solucionar uma situação de crise de alta complexidade.**

A metodologia HHH — bastante eficaz para a finalidade para a qual foi criada, — mostra-se, neste contexto, insuficiente e, portanto, inadequada. Isso fica bem claro na própria crítica da Subcomissão Técnica, que aponta atendimento da proposta, apenas, “parcial”, com a identificação de “questões quanto à pertinência das propostas apresentadas em relação aos efeitos esperados, **evidenciando fragilidade no nexo entre ações e resultados pretendidos**”. (grifos nossos)

Em síntese, a Estratégia da Nova revela-se excessivamente comunicacional, pouco estratégica e com viés restrito ao digital. **A abordagem não demonstra efetividade porque deixa de enfrentar, de maneira estruturada, os aspectos políticos e sociais que necessariamente permeiam o papel e o posicionamento da Agência em um cenário real de crise.**

Grande parte das ações está centrada em Instagram, Reels, TikTok, WhatsApp. Diante da demanda real da ANAC neste contexto, caberia questionar: como a Nova pretende atender ao peso relativo entre redes sociais e imprensa tradicional? Qual a estratégia de relacionamento institucional? Mesmo apresentando uma análise de mídia, essas questões ficaram por responder.

Sendo assim, a Nova estrutura sua Estratégia como se estivesse conduzindo uma campanha digital e insiste em focar principalmente em linguagem, clareza, centralização da informação, padronização de mensagens. Contudo, **deixa de desenvolver de forma satisfatória aspectos centrais**, tais como governança interinstitucional de mensagem, coordenação com Ministérios, aeroportos, companhias, articulação federativa e aspectos de mediação.

Em comparação com a Partners, observa-se, ainda, que a construção da narrativa institucional apresentada pela Nova carece de um trabalho mais aprofundado.

Possivelmente em decorrência de fragilidades já identificadas no Raciocínio Básico e no Diagnóstico, o conceito adotado revela-se menos abrangente do que o necessário. Embora responda à dimensão técnica, não enfrenta de modo consistente aspectos de reputação, mediação e liderança regulatória, o que compromete o desenvolvimento da Estratégia como um todo.

Ademais, observa-se que, com sua estratégia fortemente referenciada no campo digital, a empresa Nova se equivoca ao **conferir pouca ênfase à imprensa como arena estruturante**. Embora sua Solução cite genericamente a presença de press kit e de análise de mídia, a proposta não estrutura um núcleo proativo de imprensa, uma agenda de relacionamento contínuo, nem a construção de pauta positiva estruturada.

Diante de um atendimento já reconhecido como apenas “parcial”, somado aos equívocos de direcionamento e às omissões relevantes acima expostas, mostra-se forçoso concluir que a pontuação média de 18,2 pontos atribuída à Nova se revela excessiva e demanda revisão.

Requer-se, portanto, **a redução de, ao menos, 2,5 pontos** da empresa Nova no Subquestito Estratégia de Comunicação Institucional, em razão do não atendimento integral às exigências do edital e dos erros estruturais de direcionamento já apontados.

(iii). Subquestito 3 - Solução de Comunicação (ações e peças).

Entre as páginas 13 e 15 de sua proposta, a Nova elenca 55 entregáveis. A lista é extensa, abrange todos os tipos de peças digitais e estrutura sua entrega de acordo com as fases previstas. No entanto, essa lista de entregáveis para Solução, se implementada, sugere uma contraposição entre “lista extensa” e “arquitetura estratégica”, que resultaria em superexposição e desgaste de imagem. **O volume excessivo de entregas soa inflado, não apenas por potencialmente exaurir recursos sem o devido direcionamento estratégico, mas sobretudo por não responder a questões primárias:** tudo isso é prioritário? Há hierarquia estratégica? Ou a Nova quis, apenas, criar um catálogo?

A esse cenário somam-se três aspectos relevantes:

1. a Solução propõe a implementação de novos canais no período de crise; o que a própria Subcomissão Técnica se apressa a indicar como inadequado, diante das limitações operacionais inerentes ao contexto;

2. A Subcomissão já aponta e inexequibilidade, pois várias ações e produtos previstos “não constam no Subquesto Estratégia de Comunicação Institucional, *evidenciando inconsistência entre Planejamento e Execução*” - comprovando ainda mais a inserção de peças e ações “avulsas” na Solução, que carecem de sentido e justificativa, e não chegam a responder “porquê e para que” são empregadas;

3. O forte viés digital, que subverte a natureza da ação de comunicação institucional, com valorização excessiva de caminhos que não atendem integralmente à necessidade da autarquia reguladora, no contexto da crise.

Diante desse conjunto de fatores, a nota média de 21,5 pontos, de um total de 25 possíveis, mostra-se superestimada e apta a gerar desequilíbrio na isonomia do certame.

Assim, requer-se, portanto, **a redução de, ao menos, 3 pontos na nota atribuída à Solução apresentada pela licitante Nova**, em razão do superdimensionamento não justificado, inserção de peças e ações não permitidas no contrato e inexequibilidade geral, inclusive com a sugestão de criação de novos canais em contexto de crise, o que é tecnicamente não recomendado.

(iv). Subquesto 4 - Plano de Implementação.

Embora licitante Nova tenha detalhado sua metodologia com clareza operacional, o Plano de Implementação revela pontos de risco relevantes que precisam ser devidamente considerados e valorados.

Observa-se, inicialmente, pouco detalhamento de indicadores de sucesso. Ainda que haja menção a métricas de percepção, não apresenta KPIs reputacionais estruturados, indicadores de confiança pública e metas de desempenho comunicacional.

No que se refere à governança interinstitucional, a proposta está pouco formalizada. A Nova menciona alinhamento, mas não estrutura claramente protocolos entre ANAC e ministérios, tampouco define fluxos interinstitucionais de validação de mensagem.

Ademais, a própria Subcomissão Técnica apontou falhas formais no detalhamento do cronograma e “produtos não corretamente precificados”.

Diante do exposto, **requer-se a redução da pontuação da Nova neste sub quesito em, pelo menos, dois pontos percentuais**, em razão das insuficiências identificadas no Plano de Implementação.

C. DA NECESSÁRIA REVISÃO DA NOTA DA PARTNERS NO QUESITO “CAPACIDADE DE ATENDIMENTO”.

No Apêndice III, o subquesito **“Relação dos principais clientes”** prevê a seguinte pontuação:

2. Capacidade de Atendimento	20 pontos
- Relação dos principais clientes	Presença de clientes integrantes do Poder Executivo Federal – 2 pontos
	Apenas clientes com atuação nacional – 2 pontos
	Presença de clientes com atuação nacional e regional – 1 ponto

Conforme o Questionamento nº 02 do Esclarecimento nº 5, foi formulada a seguinte indagação acerca da pontuação relativa à capacidade de atendimento:

Questionamento 2) Ainda sobre a pontuação da capacidade de atendimento:

Apenas clientes com atuação nacional = 2 pontos

Presença de clientes com atuação nacional e regional = 1 ponto

Está correto que ter apenas clientes nacionais pontua mais do que ter clientes nacionais e regionais?

A Comissão respondeu que as hipóteses configuram **faixas alternativas e não cumulativas**, esclarecendo que:

Resposta 2) Sobre a interpretação das opções de pontuação de clientes nacionais e regionais:

O edital prevê:

“Apenas clientes com atuação nacional” – 2 pontos

“Presença de clientes com atuação nacional e regional” – 1 ponto

A interpretação adequada é que se trata de faixas alternativas, e não acumulativas.

Ou seja, a Subcomissão avaliará a predominância do perfil da carteira apresentada:

Se a licitante apresentar exclusivamente clientes com atuação nacional, este cenário indica alto nível de abrangência estratégica, o que justifica a pontuação superior (2 pontos).

Se houver mistura de clientes nacionais e regionais, a carteira demonstra um nível de abrangência intermediário, justificando a pontuação de 1 ponto.

Portanto, é correta a leitura de que a presença apenas de clientes nacionais pontua mais do que a combinação de clientes nacionais e regionais, conforme a gradação prevista no Apêndice III do Edital. (grifamos)

Em síntese, resta inequívoco que a pontuação superior (2 pontos) somente é atribuível à licitante que apresente **exclusivamente** clientes com atuação nacional. Na hipótese de coexistência de clientes nacional e regional, aplica-se, conforme expressamente previsto, a pontuação de 1 ponto.

Assim, ainda que haja menção à “predominância”, o próprio esclarecimento vincula a nota máxima à exclusividade, não deixando margem para interpretação diversa.

Nesse contexto, revela-se indevida a supressão de 0,8 ponto da Partners no referido subquesito. A Recorrente detém ampla carteira ativa, com mais de 35 contratos de abrangência nacional e regional, não se restringindo aos clientes indicados no item “Capacidade de Atendimento”. Todavia, **para fins específicos de pontuação no critério em questão**, foram apresentados exclusivamente clientes com atuação nacional, em estrita observância à lógica de gradação estabelecida no Apêndice III do edital e reiterada no Esclarecimento 5.

A seleção dos clientes apresentados não decorreu de qualquer limitação de portfólio, mas, ao contrário, do **cumprimento estrito e deliberado do critério objetivo de abrangência estratégica** estabelecido no edital.

Ressalte-se, ainda, que os clientes indicados consistem em instituições públicas de inequívoco porte e sólida tradição institucional, integrantes da estrutura federal e de reconhecida relevância nacional. Tal circunstância evidencia não apenas o atendimento ao requisito formal de abrangência nacional, mas também elevado grau de complexidade institucional e maturidade comunicacional.

Dessa forma, a documentação apresentada demonstra **atendimento integral aos parâmetros objetivos fixados no edital**. Inexiste fundamento jurídico ou técnico que justifique eventual redução de pontuação sob o argumento de “*carteira enxuta*”, sobretudo porque o instrumento convocatório **não estabeleceu número mínimo de clientes para obtenção da pontuação máxima**. A regra é clara e objetiva ao dispor, unicamente: “*Apenas clientes com atuação nacional – 2 pontos*”.

Tendo sido rigorosamente observado o critério objetivo estabelecido no edital — qual seja, a **exclusividade de clientes com atuação nacional** —, a atribuição da pontuação máxima revela-se a única compatível com as regras do certame.

Por outro lado, no que se refere ao mesmo sub quesito, verifica-se que a licitante Oficina incorreu em inconformidade em sua apresentação, já que em sua Capacidade de Atendimento constam clientes identificados como de atuação regional ou de atuação regional e nacional, **o que descaracteriza a hipótese de exclusividade exigida para a pontuação superior**. Entre eles estão ANJL, CMOC Brasil, Colombo Agroindústria S.A., GIZ Brasil, Tecnogera e Ventos de São Zacarias, todos indicados na própria tabela com atuação regional ou regional/nacional.

Página 12:

ANJL (Associação Nacional de Jogos e Loterias)	18/5/2023 até a presente data	Serviços: gestão da reputação, relacionamento com a mídia, monitoramento digital e <i>media training</i> .	Associação privada representativa das empresas operadoras de jogos e loterias legais no Brasil. Atuação: regional e nacional.	R\$ 311.472,00
---	-------------------------------	---	--	----------------

Página 13:

CMOC Brasil Empresa de mineração e beneficiamento de nióbio e fosfatos.	6/4/2025 até a presente data	Serviços: planejamento e produção de conteúdo digital (redes sociais) , campanhas publicitárias.	Subsidiária da China Molybdenum Co. Ltd, grupo internacional de capital aberto com operações também na China, Austrália e Congo.	R\$ 441.450,00
COLOMBO Colombo Agroindústria S.A.	5/3/2023 até a presente data	Serviços: monitoramento do ambiente digital (redes sociais), monitoramento da mídia + clipping , consultoria especializada, assessoria de imprensa especializada em contextos de crise institucional e treinamento de crises, serviços de assessoria de imprensa, relações públicas e gestão de reputação digital .	Sociedade anônima de capital fechado. Atuação: regional e nacional.	R\$ 405.427,00
GIZ Brasil	13/12/2024 até a presente data	Serviço: campanhas de marketing digital do programa PotencializEE em nível nacional.	Representação da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH no Brasil, atua em projetos de cooperação internacional focados no desenvolvimento sustentável. Atuação: regional e nacional.	R\$ 453.983,00

Página 14:

Tecnogera	2/12/2024 até a presente data	Serviço: relacionamento com as mídias	Empresa de serviços e projetos de energia temporária e de trabalho em altura. Atuação: regional e nacional.	R\$ 275.900,00
Ventos de São Zacarias	13/11/2023 até a presente data	Serviços: consultoria estratégica para prevenção de crise, relacionamento com a imprensa, relacionamento com comunidades, mapa de <i>stakeholders</i> e treinamento de porta-vozes; relacionamento com as mídias e comunicação em ambiente digital	Empresa de geração de energia renovável. Atuação: regional e nacional.	R\$ 386.440,00

Dessa forma, a situação enquadra-se precisamente no cenário descrito no Esclarecimento nº 5 como **“mistura de clientes nacionais e regionais”**, hipótese expressamente vinculada à pontuação intermediária (1 ponto), e não à pontuação máxima.

A atribuição de nota superior, nesse contexto, implicaria manifesta descon sideração do critério objetivo previamente estabelecido no instrumento convocatório.

Com efeito, o **princípio da vinculação ao edital**, impõe à Administração Pública o dever de observar fielmente os critérios previamente estabelecidos, a fim de preservar a igualdade entre os licitantes, a transparência do certame e a segurança jurídica do procedimento.

No mesmo sentido, conforme leciona Marçal Justen Filho acerca do princípio do julgamento objetivo:

26) O princípio do julgamento objetivo

A exigência de objetividade no julgamento da licitação é uma emanção dos princípios da isonomia, da impessoalidade, da vinculação à lei e ao ato convocatório e da moralidade.

O direito proíbe que as autoridades investidas de competência para decidir o certame e, de modo geral, aplicar o ato convocatório adotem escolhas subjetivas, fundadas em avaliação de conveniência e oportunidade ou puramente arbitrárias.³

Assim, qualquer valoração dissociada dos parâmetros expressamente previstos no edital configuraria afronta direta ao princípio do julgamento objetivo e à vinculação ao instrumento convocatório.

Diante do exposto, **requer-se a revisão da pontuação atribuída, a fim de que seja majorada a nota da Partners** no subquesto “Relação dos principais clientes” para a pontuação máxima prevista no edital, bem como promovida a devida **adequação da nota conferida à licitante Oficina** — e às demais, caso não estejam em estrita conformidade com os critérios estabelecidos — assegurando-se, assim, a observância às regras do instrumento convocatório e aos princípios que regem o procedimento licitatório.

³ Justen Filho, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratações administrativas [livro eletrônico] / Marçal Justen Filho. -- 1. ed. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2021. RL-1.3

D. DA REVISÃO DA NOTA DA PARTNERS NO QUESITO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

No exercício do julgamento, a Subcomissão Técnica penalizou a Partners em 2,5 pontos neste quesito, sob a alegação de que a empresa teria ferido o cronograma, prevendo 100 dias de campanha, e não 90 dias, como determinado no edital. Porém, trata-se, sem dúvida, de um equívoco de interpretação, **pois nenhuma das ações propostas pela Partners para a campanha em si, destinada aos públicos externos, está fora do prazo determinado de 90 dias.** Na estruturação daquilo que se chamou de fase pré-crise (marcada no cronograma como “-10 ao dia 0”), a Partners propôs apenas ações internas de preparação, em coerência com o que está destacado no item 6 do Briefing, que trata justamente do Período da campanha: “... *destacando-se, como instrução relevante desse briefing, que a ANAC identificou a situação-problema 10 dias antes de sua efetiva deflagração para os passageiros da referida companhia aérea*”. (grifos nossos).

Assim, considerando a redação do item, a Partners considerou que o que se esperava dos concorrentes – o que seria coerente com o contexto - os 10 dias anteriores à deflagração da crise, quando a ANAC já tinha ciência de sua eminência, deveriam ser aproveitados para atividades internas de preparação, como proposto em sua Estratégia e Plano de Implementação. Afinal, seria um contrassenso se, mesmo diante do conhecimento do problema, nada fosse feito, em caráter interno. Aliás, chama a atenção que as propostas de concorrentes demonstram essa falha, como ocorre com a Oficina, cujo cronograma parece desperdiçar toda a primeira semana e parte da segunda no estabelecimento de um Comitê de Resposta à Crise e na criação de um Plano de Ação específico que já deveriam existir. **No entanto, ações externas e campanha só se iniciam no Dia 0 (Dia da deflagração da crise), e jamais superam o horizonte de 90 dias.**

Em outro ponto, a Subcomissão informa que a Partners foi penalizada por “não especificar os valores percentuais por produto, no orçamento”. No entanto, o orçamento da Partners é claro em determinar os itens utilizados e todas as peças e ações que se pretende viabilizar em cada um deles, com as quantidades, valores unitários e totais, e ao final da tabela, claramente indica o cumprimento do limite orçamentário, indicando a utilização de R\$ 349.021,29 ou 99,72% da verba disponibilizada, denotando, assim, um

exercício orçamentário claro e correto. Ademais, **a especificação de valores percentuais por produto não é uma exigência editalícia** e, como tal, a Partners não poderia ser penalizada por essa não apresentação.

Desta forma, mesmo que a Subcomissão tenha entendimentos diversos dos pontos aqui defendidos, a Partners respeitosamente solicita **a devolução de, ao menos, 2 pontos em sua nota técnica neste quesito**, considerando que a penalização que lhe foi conferida é excessiva e a excelência geral do Plano de Implementação apresentado.

III. REQUERIMENTOS.

Por todo o exposto, a **PARTNERS COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA.** requer o acolhimento das presentes razões recursais, para desclassificar a proposta da licitante **OFICINA CONSULTORIA DE GESTÃO E REPUTAÇÃO E RELACIONAMENTOS LTDA., por apresentar preços manifestamente inexequíveis ou, sucessivamente,** que sejam **realizadas diligências** destinadas a comprovar a exequibilidade da proposta comercial apresentada.

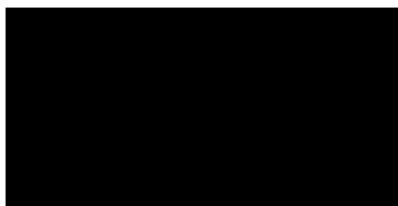
Caso não seja devidamente comprovado que a receita prevista é suficiente para suportar integralmente os custos de execução contratual, **requer-se a sua desclassificação**, em razão de inexequibilidade.

Outrossim, requer-se a revisão da pontuação atribuída às licitantes **OFICINA CONSULTORIA DE GESTÃO E REPUTAÇÃO E RELACIONAMENTOS LTDA.** e **NOVA S.A.**, conforme detalhado ao longo do presente recurso, bem como a majoração da pontuação da **Partners** nos subquesitos “Plano de Implementação” e “Relação dos principais clientes”, integrante do critério “Capacidade de Atendimento”.

Caso não ocorra a mencionada retratação, requer seja **encaminhado o processo à autoridade competente para que seja dado provimento ao presente recurso**, sem prejuízo do direito à provocação dos órgãos de controle (art. 170, §4º da Lei 14.133/2021⁴) e Poder Judiciário (art. 5º, inc. XXXV, da Constituição da República⁵).

Pede deferimento,

Belo Horizonte/MG, 20 de fevereiro de 2026.



PARTNERS COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA.

⁴ Art. 170 (...)

§ 4º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar aos órgãos de controle interno ou ao tribunal de contas competente contra irregularidades na aplicação desta Lei.

⁵ Art. 5º(...)

XXXV – a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;