

**CONTRARRAZÕES – CONCORRÊNCIA Nº 90001/2025
(AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC)**

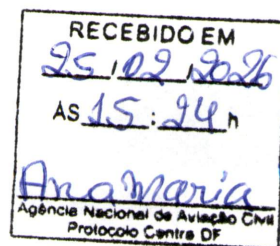
**Ilmo. Sr. Presidente da Comissão de Contratação da AGÊNCIA NACIONAL DE
AVIAÇÃO CIVIL – ANAC**

Assunto: Contrarrazões em face dos recursos administrativos

A **NOVA S.A.**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº 57.118.929/0001-37, com sede na Rua Nazaré Paulista, nº 297, Vila Madalena, São Paulo/SP, CEP 05448-000, neste ato representada por seu advogado devidamente constituído, vem, respeitosamente, à presença de Vossa Senhoria, oferecer

CONTRARRAZÕES

em face dos recursos administrativos interpostos pelas licitantes OFICINA, PARTNERS e SAVANNAH, no âmbito da Concorrência nº 90001/2025, destinada à contratação de empresa prestadora de serviços de comunicação institucional, no valor total estimado de R\$ 3.682.430,53, pelas razões de fato e de direito a seguir expostas.



I – DOS FATOS E DA TEMPESTIVIDADE

1. A NOVA S.A., doravante CONTRARRAZOANTE, obteve a segunda colocação após o julgamento, conforme a planilha de classificação final:

Licitante	Nota do Envelope 1	Nota do Envelope 3 (Capacidade de atendimento)	Nota do Envelope 3 (Relatos de Soluções de Comunicação Social)	Nota Técnica (PTL)	Índice Téc. (IT)	Classificação Técnica	Desconto Inicial %	Desconto Negociado %	Desconto Final % (PPL)	Índice Preço (IP)	Nota Final (PF)	Classificação Final
AGENCIA FR	58,1	17,3	13,2	88,6	0,92	4	22,50%		22,50%	0,41	0,72	6
APEX	59,2	17,8	10,8	87,8	0,91	5	40,00%		40,00%	0,72	0,83	4
DIALOGO	53,3	17,7	10,4	81,4	0,84	6	40,00%		40,00%	0,72	0,79	5
NOVA	54,9	20	15	89,9	0,93	3	46,00%		46,00%	0,83	0,89	2
OFICINA	61,7	20	15	96,7	1,00	1	55,30%	55,30%	55,30%	1,00	1,00	1
PARTNERS	61,2	18,2	14,7	94,1	0,97	2	40,10%		40,10%	0,73	0,87	3
SAVANNAH	17,3	13,8	7,8	38,9	0,40	7			0,00%	0,00	0,24	7

2. Após a divulgação das pontuações e a abertura de prazo para recurso, além da própria CONTRARRAZOANTE, as licitantes OFICINA, PARTNERS e SAVANNAH interpuseram recursos. As recorrentes OFICINA e PARTNERS trazem argumentos e pedidos recursais sem qualquer fundamento contra a CONTRARRAZOANTE, os quais passamos a atacar nas linhas a seguir.

3. Ressalta-se, ainda, a tempestividade das presentes contrarrazões, considerando-se o comunicado da Comissão Especial de Contratação aos licitantes de que o prazo se encerra no dia 25/2/2026.

II.

DAS IMPROCEDENTES ALEGAÇÕES DA RECORRENTE OFICINA

4. Em seu recurso administrativo, a RECORRENTE OFICINA, que figurou na primeira colocação, procura se apoiar em argumentações infundadas para sustentar a necessidade de reavaliação das pontuações da CONTRARRAZOANTE e demais licitantes – AGÊNCIA FR, SAVANNAH, DIÁLOGO, APEX e PARTNERS.

5. Em que pese ter tecido suas razões recursais contra o Plano de Comunicação da CONTRARRAZOANTE, a OFICINA apenas repete as considerações feitas pela Subcomissão Técnica, que já minorou a pontuação, sob o argumento de que a dita Comissão foi benevolente em face dos apontamentos. Como demonstramos no nosso recurso, ao contrário, com as razões ali colocadas, a Comissão Julgadora tem em mãos argumentos robustos para reconsiderar suas considerações para uma melhor pontuação de cada um dos subquestitos do nosso Plano de Comunicação.

6. Assim, repetir as mesmas considerações e apontamentos da Subcomissão em um recurso, sem trazer nenhum novo argumento é sem propósito, prepotente e corrosivo ao bom andamento desta licitação. O recurso da OFICINA revela, em suma, a conduta desesperada de uma licitante que, diante dos gravíssimos e insanáveis vícios e equívocos de sua própria proposta técnica – como a manipulação de *case* e inexecutibilidade demonstrados nos recursos da NOVA e PARTNERS –, ataca todas as demais como forma de tentar segurar sua posição.

.III.

DAS IMPROCEDENTES ALEGAÇÕES DA RECORRENTE PARTNERS

7. Por sua vez, a RECORRENTE PARTNERS, terceira colocada, traz em seu recurso argumentos infundados no intuito de requerer a revisão da pontuação da CONTRARRAZOANTE NOVA. A seguir, passamos a confrontar um a um dos argumentos que levante contra a proposta da CONTRARRAZOANTE.

8. De início, insta ressaltar que improcede o apontamento da licitante PARTNERS de que a proposta da CONTRARRAZOANTE priorizou a comunicação digital em detrimento do papel de assessoria de imprensa. Vale dizer, em primeiro lugar, que a presente licitação tem como objetivos:

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.

9. A solicitação do certame traz em seu bojo aspectos relacionados à sua **comunicação institucional digital, conforme os grifos nossos no texto acima**, dentro de sua interface com os públicos ensejados no seu *briefing*, que não se limitam à imprensa e aos Poderes Legislativo e Executivo. E mais, observa-se em continuidade do objeto da licitação que:

2.1.1. A contratação dos serviços, elencados no subitem 2.1, tem como objetivo o atendimento ao princípio da publicidade e ao direito à informação, por meio de ações de comunicação institucional que visam difundir ideias e princípios, posicionar instituições e programas, disseminar iniciativas e políticas públicas, informar e orientar o público em geral.

2.1.2. O planejamento previsto na alínea 'a' do subitem 2.1 objetiva subsidiar a proposição estratégica das ações de comunicação institucional para alcance dos objetivos de comunicação e superação dos desafios apresentados e deve prever, sempre que possível, indicadores e métricas para aferição, análise e otimização de resultados.

10. Verifica-se, na complementariedade dos objetivos, fatos que elevam a comunicação digital a patamar superior, ao lado das ações puras de relações públicas. Destaca-se o fato de que, na Tabela de Produtos Essenciais do Apêndice I do edital, cerca de 46% de seu orçamento está dedicado à produção de conteúdo, sendo a metade desses itens – 7 dos 14 – dedicados à produção e edição de vídeos, a serem distribuídos nos canais proprietários da ANAC, todos eles digitais na web.

11. Mas ressalta-se que não por isso foi deixado de lado pela CONTRARRAZOANTE o trabalho cuidadoso de relações públicas e monitoramento da imprensa e redes sociais. Cerca de 59% da verba está atrelada a esses serviços e produtos, sendo apenas 41% alocados na produção digital. O que pode ter impressionado a RECORRENTE PARTNERS foi a quantidade de peças para a comunicação digital, cerca de 51 peças, do total de 56 itens apresentados, excetuando o relatório final e as quatro ações. Contudo, essa quantidade é necessária para cobrir o período de 80 dias de comunicação na web para atender os nove canais proprietários (inclusive o TikTok) e os dez públicos a atingir (inclusive o público interno). E isso deveria ser um trabalho de toda e qualquer licitante que quisesse demonstrar, por meio de produtos e serviços, como vai dialogar

com os diversos públicos e mantê-los ativos nos canais da ANAC. Veremos adiante que a PARTNERS não o fez.

12. Outra crítica tecida pela RECORRENTE à proposta da CONTRARRAZOANTE foi o uso da metodologia HHH (Hero, Hub, Help,), por esse método, segundo a RECORRENTE, ter, supostamente, como objetivo estruturar a produção de conteúdo em vídeo e digital de forma estratégica, dividindo-a em três categorias para maximizar o impacto e a audiência.

13. “Ledo engano de leigo”, ou então “fazer-se de leigo” é como mostra-se a PARTNERS nesse enredo argumentativo. A metodologia “Hero, Hub, Help” (HHH), longe de ser uma abordagem experimental, representa um padrão-ouro na estratégia de conteúdo contemporânea, concebida e popularizada por uma das maiores autoridades em comunicação digital do mundo, o Google. Originalmente desenvolvido para otimizar a programação de canais no YouTube, o *framework* transcendeu sua aplicação inicial e foi adotado em larga escala por uma miríade de organizações globais, de corporações B2B a instituições de varejo e turismo. Sua popularidade não é fortuita; ela reside na sua capacidade de estruturar a comunicação de forma lógica e centrada na audiência, alocando recursos de maneira eficiente para três tipos de conteúdos distintos e complementares. A sua proeminência em estudos de caso e publicações especializadas, como as do *Content Marketing Institute*, atestam sua consolidação como uma prática de mercado robusta e amplamente validada, utilizada para construir e manter a relevância de marcas em um ecossistema de mídia saturado.

14. A relevância estratégica do modelo HHH para a comunicação institucional moderna é inquestionável, pois ele responde diretamente à necessidade de uma abordagem integrada que contemple as intersecções entre endomarketing, assessoria de imprensa e redes sociais. O pilar Hero permite a criação de campanhas de alto impacto e grande alcance, essenciais para o fortalecimento da marca e para a geração de pautas positivas na imprensa. O pilar Hub, por sua vez, garante uma comunicação consistente e programada, fundamental para nutrir o público interno e manter uma comunidade engajada nas redes sociais. Finalmente, o pilar Help posiciona a instituição como uma autoridade em seu setor, respondendo proativamente às necessidades e aos questionamentos do público, o que é crucial para a construção de confiança e para a otimização de mecanismos de busca (SEO). Dados da indústria corroboram essa eficácia: pesquisas de 2024/2025 indicam que 87% dos profissionais de marketing B2B

creditam ao marketing de conteúdo, estruturado por modelos como o HHH, o aumento da notoriedade da marca, e 74% a geração de *leads*. Fica evidente que a metodologia não é apenas um conceito teórico, mas uma ferramenta pragmática e mensurável para alcançar objetivos institucionais concretos.¹

15. Os demais itens levantados pela PARTNERS pecam pelo vazio das arguições, não apontando as falhas, limitando-se a fazer apenas conjecturas, o que, pela ausência de qualquer fundamento, sequer se pode contra-argumentar.

.IV.

DA RECONVENÇÃO: AS INCOSISTÊNCIAS DA PROPOSTA DA RECORRENTE PARTNERS

16. Passa-se, a seguir, ao confronto da proposta apresentada pela RECORRENTE PARTNERS, a qual contém diversas inconsistências. Ao ensejo da apresentação das presentes contrarrazões ao recurso administrativo interposto pela PARTNERS, vale-se a NOVA da presente oportunidade processual para, em caráter de reconvenção, com fundamento no direito de petição (art. 5º, XXXIV, alíneas “a” e “b”, da Constituição Federal) e no poder-dever de a Administração Pública atuar, inclusive de ofício, explicitar as inconsistências identificadas na proposta da recorrente.

17. Em síntese, as linhas a seguir demonstram que, ao contrário do que a RECORRENTE PARTNERS alegou – de forma infundada – ao atacar a proposta da NOVA, é a sua própria proposta que apresenta inconsistências relevantes, passíveis de redução de pontuação. Com o objetivo de expor de maneira objetiva tais incoerências, apresenta-se, a seguir, um quadro explicativo, que será devidamente detalhado na sequência.

¹ Fonte: Content Marketing Institute – CMI –; Pesquisa “B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025”

SOL. DE COMUNICAÇÃO: AÇÕES/PEÇAS	PÚBLICOS DAS AÇÕES/PEÇAS	PEÇAS EXEMPLIFICADAS	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO
Fase 1 - Pré crise			
Diagnóstico e Plano de Comunicação de Crise	Presidência, diretores, assessoria de comunicação		Diagnóstico e Plano de Comunicação de Crise
Media Training	Presidente e diretores	Pç 1-Media Training (convite)	Media Training
Documento de perguntas e resposta	Presidência, diretores, assessoria de comunicação e áreas técnicas		Documento de perguntas e resposta
Casa de mensagens	Presidência, diretores e áreas técnicas	Pç 4-Casa de mensagens	Casa de mensagens
NÃO CONSTA			Definir mensagens-chave, discurso e tom de voz
NÃO CONSTA			Produzir antecipadamente peças, press kits, textos e notas à imprensa para uso imediato quando a crise se tornar pública
NÃO CONSTA			Desenhar o apoio para o atendimento intensificado dos canais da Agência (163 e WhatsApp)
Fase 2 - Primeiras 48 h			
Briefing diário dos porta-vozes	Diretores, porta-vozes ou não		Briefing diário dos porta-vozes
Video depoimento para Públicos Influenciadores	Todos os públicos prioritários	Pç 7-Video Depoimento	Video depoimento para Públicos Influenciadores
Monitoramento de redes sociais	Assessoria de Comunicação		NÃO CONSTA
Artigo de opinião em jornal de circulação nacional	Todos os públicos prioritários	Pç 5 -Artigo de opinião "O que a Anac está fazendo para proteger os passageiros e manter o sistema aéreo seguro"	Artigo de opinião em jornal de circulação nacional
Cartilha sobre direitos dos passageiros/resolução 400/2016	Passageiros afetados e em potencial, autoridades, órgãos de Defesa do Consumidor	Pç 3 -Cartilha "Direitos dos passageiros"	NÃO CONSTA
NÃO CONSTA			Acionar rede de relacionamentos com jornalistas, as coletivas de imprensa e o compartilhamento de dados e informações claras e didáticas nas redes sociais
NÃO CONSTA			Carrossel
Fase 3 - Primeiros 30 dias			
Conteúdo Multimídia para Ambientes Digitais	Todos os públicos prioritários		NÃO CONSTA
Videoreportagem "30 dias de resposta"	Todos os públicos prioritários	Pç 6 -Videoreportagem	NÃO CONSTA
Coletivas e briefings semanais	Todos os públicos prioritários		NÃO CONSTA
Infográficos e posts de prestação de contas	Todos os públicos prioritários	Pç 10 -Infográfico "Aviação Civil Brasileira"	NÃO CONSTA
NÃO CONSTA			Contará com ações como coletivas de imprensa e com dois webinários para jornalistas, com divulgação inicial dos dados, providências já tomadas e implicações da crise
NÃO CONSTA			Cartilha sobre direitos dos passageiros/resolução 400/2016
Fase 4 - A partir do 32º dia ao 90º			
Podcast Especial "A confiança que faz o Brasil voar"	Todos os públicos prioritários	Pç 9 -Podcast de 90 dias de resposta "A confiança que faz o Brasil voar"	NÃO CONSTA
Apresentação Institucional "Confiança que faz o Brasil voar"	Todos os públicos prioritários		NÃO CONSTA
NÃO CONSTA			Infográficos e posts de prestação de contas
		Pç 2 - Análise de Mídia Pç 8 - Carrossel	

DIVISÃO DOS PÚBLICOS NO RACIOCÍNIO BÁSICO

- | | |
|---|--|
| 1)Passageiros e usuários do transporte aéreo | 8)Órgãos e parceiros governamentais |
| 2)Profissionais do setor de aviação civil | 9)Poder Executivo federal e subnacionais |
| 3)Empresas aéreas e concessionárias de aeroportos | 10)Poder Legislativo |
| 4)Imprensa - Mídia tradicional, digital e especializada | 11)Órgãos de controle |
| 5)Consumidores em potencial | 12)Servidores da Anac |
| 6)Organizações da sociedade civil e associações de consumidores | 13)Diretores e altos gestores |
| 7)Órgãos de defesa do consumidor | |

18. Para evoluir no raciocínio, usamos a planilha acima para demonstrar as incoerências na proposta da RECORRENTE PARTNERS. Na primeira coluna, temos as ações/peças da Solução de Comunicação (SC), divididas pelas fases por meio das quais a RECORRENTE apresentou sua comunicação. Na segunda coluna, estão inseridos os públicos ensejados pelas ações e peças da SC da PARTNERS.

19. Aqui se constata a 1ª incongruência da proposta da PARTNERS: se no Raciocínio Básico a proposta evoca a segmentação de 13 públicos (na segunda planilha, no canto inferior à esquerda), nas ações e peças é abarcado apenas o público interno (presidência, diretores, assessoria de comunicação e áreas técnicas) ou todos os públicos prioritários. Somente a Cartilha dos Passageiros, que incluem passageiros afetados e em potencial, autoridades e órgãos de Defesa do Consumidor, é apresentada para o público externo específico.

20. Perceba-se quantos públicos citados no seu Raciocínio Básico da PARTNER não tiveram uma ação mais específica: 1) Profissionais do setor de aviação civil; 2) Empresas aéreas e concessionárias de aeroportos; 3) Imprensa – Mídia tradicional, digital e especializada; 4) Consumidores em potencial; 5) Organizações da sociedade civil e associações de consumidores; 6) Poder Legislativo.

21. A crítica colocada sobre a quantidade excessiva de materiais da proposta da NOVA – que foi exatamente produzida para atender aos públicos definidos pela ANAC, que eram dez, incluindo o interno e que a PARTNERS subdividiu em 13 –, aplica-se, em sentido contrário, ao que vemos na proposta da RECORRENTE, com quantidade mínima de 15 ações/peças. Isso torna sua proposta incapaz de dialogar individualmente com todos os públicos, conforme visto no parágrafo acima, esquecendo-se de abrir uma comunicação direta com públicos importantes, como os profissionais do setor de aviação civil, empresas aéreas e concessionárias de aeroportos. A comunicação externa ficou genérica ao citar todos os públicos prioritários para suas ações/peças (apenas uma peça está direcionada a públicos específicos).

22. Um segundo ponto crítico é explicitado quando se compara a 1ª coluna “Solução de Comunicação” com as peças exemplificadas, pois, dessas peças, ficaram de fora da “Solução de Comunicação” a peça 2 – “Análise de Mídia” – e a peça 8 – “Carrossel”. Estão exemplificadas sem que ao menos se saiba o escopo, público a atingir, finalidade, itens mandatórios que poderiam ser desvendados se estivessem devidamente descritos na SC.

23. O edital é bem claro na apresentação deste subquesto (SC):

Subquesto 3 – Solução de Comunicação Institucional – apresentação das ações e/ou materiais de comunicação institucional de acordo com a estratégia proposta, contemplando:

a) relação de todas as ações e/ou materiais de comunicação institucional que a licitante julga necessários para superar o desafio e alcançar os objetivos de comunicação estabelecidos no briefing, com o detalhamento de cada uma;

b) exemplos das ações e/ou materiais de comunicação institucional que apresentem características visuais, constantes da relação prevista na alínea anterior, que a licitante julga mais adequadas para ilustrar sua proposta, observadas as condições estabelecidas no subitem 1.3.3.3.

1.3.3.1 O detalhamento mencionado na alínea ‘a’ do subitem 1.3.3 deve contemplar a especificação, dinâmica ou o mecanismo de cada ação e/ou instrumento de comunicação institucional, a explicitação de sua finalidade, seu público-alvo e suas funções táticas no âmbito da estratégia proposta.

24. Em continuidade às contradições, quando comparamos a Solução de Comunicação (SC) e o Plano de Implementação (PI) – 1ª coluna com a 4ª coluna, tem-se:

- Na fase 1: três ações citadas no Plano de Implementação sem estar na SC;
- Na fase 2: duas ações/peças da SC não existentes no PI. E, ao contrário, duas ações existentes no PI, sem qualquer menção na SC;
- Na fase 3: quatro ações/peças da SC sem estarem mencionadas no PI. Uma ação implementada no PI sem estar mencionada na SC e uma peça (Cartilha) que está na SC como sendo fase 2.
- Na fase 4: as duas ações/peças da SC não estão no PI. Ao contrário, o infográfico citado nesta fase, aparentemente está na fase 3 da SC.

25. O edital é bem claro na correlação entre esses dois subquestos:

1.3.4 Subquesto 4 – Plano de Implementação – a licitante deverá apresentar e defender um plano para desenvolvimento das ações e/ou materiais de comunicação institucional constantes de sua proposta, contemplando:

26. Sublinhamos o texto acima para deixar bem claro que o que consta na SC (no texto do edital dito como proposta) deveria estar no Plano de Implementação.

27. Para sublinhar estas discordâncias, marcamos na planilha as células de Não Consta (na cor salmão) dessas ausências, mostrando sua relevância .

28. Diante dessas falhas, impõe-se a redução substancial da nota atribuída à proposta da PARTNERS no cômputo geral do Plano de Comunicação.

.IV.a.

Período da crise estendida pela PARTNERS, contradizendo o *briefing*

29. Não bastassem os vícios acima descritos, não há dúvidas de que a PARTNERS estendeu período da sua proposta para 100 dias, ao invés de 90. Vejamos:

10 dias ao dia zero	Primeiras 48h	30 dias seguintes	Estende até o 90º dia
10 dias	2 dias	30 dias	58 dias
1ª fase	2ª fase	3ª fase	4ª fase

30. Portanto, a proposta da PARTNERS se perfaz em 100 dias de campanha, quando o *briefing* claramente determina 90 dias. Abaixo o *print* do *briefing* com o período descrito:

6. PERÍODO

A elaboração do referido Plano de Comunicação, bem como o horizonte temporal de sua aplicabilidade, deve considerar o período de 90 dias a partir do início da situação-problema diagnóstica, 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. 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.

31. O *briefing* determina a contagem dos prazos a partir da identificação do problema, dez dias antes da deflagração (dia zero). Ora, se a PARTNERS promoveu o desenvolvimento de sua lógica comunicacional em 100 dias, dez dias a mais, houve uma interpretação fora do contexto, cuja falta grave não teve o devido desconto de nota, tanto na sua Estratégia de Comunicação quanto no seu Plano de Implementação.

32. Diante do exposto, é medida que se impõe a aplicação da correspondente redução de pontuação à PARTNERS, em razão da infração identificada pela Comissão Julgadora.

.IV.b.

Do apontamento da Subcomissão quanto aos clientes da PARTNERS

33. Por fim, mostra-se acertada a retirada de pontuação quanto aos clientes apresentados pela PARTNERS. Caso tivesse observado os critérios de aferição dos 20 (vinte) pontos relativos à Capacidade de Atendimento, perceberia que a pontuação decorre da aglutinação de diferentes tipos de clientes – à semelhança do que ocorre na avaliação dos profissionais indicados – e não da simples apresentação isolada de nomes.

.V.

DOS PEDIDOS

Diante de tudo o que foi ora exposto, **requer-se o desprovemento dos recursos administrativos interpostos** pelas RECORRENTES OFICINA e PARTNERS, especificamente, no que concerne aos pedidos de redução da pontuação da CONTRARRAZOANTE NOVA.

Adicionalmente, a CONTRARRAZOANTE NOVA requer que sejam levados em consideração os argumentos apresentados em sede de reconvenção administrativa, com fundamento no direito de petição (art. 5º, XXXIV, alíneas “a” e “b”, da Constituição Federal) e no poder-dever de a Administração Pública atuar, inclusive *ex officio*, para minoração da pontuação da RECORRENTE PARTNERS.

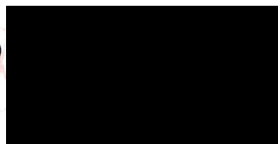
Reitera, por fim, os pedidos apresentados em seu recurso administrativo.

Nestes termos,

Pede deferimento.

São Paulo/SP, 25 de fevereiro de 2026.

OTAVIO AUGUSTO
VENTURINI DE
SOUSA



OTAVIO AUGUSTO VENTURINI DE SOUSA

OAB/SP 368006