

00065. 02535 /2013 - 11

ILUSTRÍSSIMO SENHOR DA AUTORIDADE COMPETENTE DA SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA POR INTERMÉDIO DO PRESIDENTE DA COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO.

Ref.: Concorrência nº 01/2013

MÁQUINA DA NOTÍCIA COMUNICAÇÃO LTDA. ("Máquina"), já devidamente qualificada e habilitada no procedimento licitatório supra indicado, por seus procuradores, vem, com fundamento no Regulamento de Licitações e Contratos da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, bem como no artigo 109, inciso I, da Lei nº 8.666/93, tempestivamente, apresentar:

Stamp with signature and logo of MÁQUINA

## IMPUGNAÇÃO

ao recurso administrativo interposto pela concorrente FSB, a qual questionou, em parte, nota atribuída por esta d. comissão à proposta técnica apresentada pelo Grupo Máquina PR na licitação em curso perante essa I. Secretaria de Aviação Civil – a Concorrência 01/2013 –, o que o faz pelas razões de fato e direito adiante expendidas.

### I. TEMPESTIVIDADE

1. Em 18.02.2014, teve início o prazo para impugnação aos recursos apresentados pelas licitantes – conforme informação enviada por e-mail no dia 17 de fevereiro pelo presidente da Comissão de Licitação Permanente da SAC-PR, disponível também no site da própria Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, acerca da tempestividade e/ou intempestividade dos recursos então interpostos contra o julgamento desta d. comissão quanto às propostas técnicas entregues pelas concorrentes.
2. Assim, tomando-se o prazo de 5 (cinco) dias úteis para apresentação desta impugnação, sua tempestividade é manifesta.

### II. BREVE RESTROSPECTIVA

3. Conforme se nota do recurso administrativo interposto pela própria Máquina, após as fases de credenciamento e habilitação, passou-se à fase de abertura e atribuição de notas às propostas técnicas oferecidas, as quais foram definidas da seguinte maneira para as empresas classificadas:

Empresa	Pontuação	Índice Técnico
FSB	180	1,00
CDN	175	0,97
Máquina	160	0,89
Santafé	140	0,78
Atitude	125	0,69

4. Encerrado o prazo para apresentação de questionamentos e divulgado os recursos administrativos, a licitante FSB, agência de comunicação que já atendia a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República antes da concorrência em andamento, apresentou os argumentos reproduzidos a seguir, injustificados e sem o menor fundamento técnico, para pedir redução dos pontos atribuídos à proposta apresentada pela Máquina:

### 3. O JULGAMENTO DA PROPOSTA DA EMPRESA MÁQUINA DA NOTÍCIA

A seguir os fatos e fundamentos que autorizam a revisão para menor da pontuação atribuída à proposta da empresa Máquina da Notícia:



### 3.1. Subquesto 1 – Diagnóstico da situação

Item	Descrição	Valor
a)	O item "a" do diagnóstico determina que a licitante deverá demonstrar "compreensão do papel institucional da Secretaria de Aviação Civil, sua missão e visão, assim como sua relação com outras esferas do poder público e com a sociedade".	

No entendimento da recorrente, a proposta da licitante identificada como Subquesto 25 (Máquina PR) não atende ao requerido, pelas razões que serão explicitadas a seguir:

Primeiramente, a própria Subcomissão Técnica aponta um erro crasso e uma omissão fundamental na proposta. O erro é a afirmação, na página 4, de que a Agência Nacional de Aviação Civil tem com a SAC uma relação "de subordinação". A omissão fundamental é a completa falta de aprofundamento na afirmação de que "entendemos que a SAC deve fazer com que o passageiro seja tratado como cliente"; ora, tal entendimento não é dos licitantes, mas da própria secretaria, e já está claríssimo no briefing oferecido no edital; o que caberia à licitante, como corretamente aponta a Subcomissão Técnica, seria um desdobramento dessa afirmação para que o entendimento do que é a SAC pudesse ser demonstrado pelo Grupo Máquina.

Mas para além desses equívocos identificados pela Subcomissão Técnica, outras evidências igualmente graves de que esse entendimento está ausente podem ser encontradas ao longo da proposta no item "a" do Subquestito 1:

- Na página 2, a licitante afirma que faz parte das atribuições da SAC *"a elaboração e aprovação dos planos de outorga para exploração da infraestrutura aeroportuária pelo setor privado"*. A afirmação é incorreta, já que os planos de outorga incluem a exploração de aeródromos por quaisquer entes, sejam privados ou públicos (Estados, municípios e Infraero Serviços, por exemplo). A licitante confunde outorga e concessão – um erro primário que demonstra pouca intimidade com o tema aviação civil e com as atribuições da SAC-PR.
- Também é incorreto afirmar, como consta no último parágrafo da mesma página, que a *"reestruturação do setor aéreo"* (companhias) tem relação causal com o aumento do uso do avião.

Reproduzimos o trecho em questão:



*"Ao ser criada, em 2011, a SAC-PR herdou um passivo negativo da imagem do setor, que passou por muitas transformações nos últimos 12 anos, com o fechamento de empresas tradicionais, o surgimento de novas companhias, acidentes aéreos de grandes proporções e a reestruturação, na esfera federal, das atribuições do governo. Em 2001, a Transbrasil, fundada em janeiro de 1955, encerrou suas atividades. No mesmo ano, a Gol Linhas Aéreas, que trouxe para o Brasil o conceito de baixo custo na aviação comercial, fez seu primeiro voo. Quatro anos depois, em 2005, a Vasp fechou as portas. A Anac começou a funcionar no ano seguinte. Em 2007, após passar por um processo de recuperação judicial e deixar de voar no ano anterior, a Varig, fundada em 1927 no Rio Grande do Sul, foi vendida à Gol. Um ano mais tarde, no final de 2008, a Azul Linhas Aéreas realizou seu primeiro voo no país. Essa reestruturação do setor, motivada por novas investimentos, aumento da renda da população e queda no valor das tarifas, fez com que o número de passageiros, de 28 milhões em 2002, mais que triplicasse em dez anos".*

Aqui -Subquestito 25- confunde três coisas: a própria história do setor, o papel da Anac e o papel da SAC. A crise das companhias aéreas no Brasil tem gênese totalmente distinta do gargalo aeroportuário, que a SAC surge para solucionar. Este deriva da falta de investimentos federais contínuos em aeroportos e da explosão da demanda, sobretudo ao longo da última década. Nada tem a ver com aéreas fechando (de resto seria difícil conciliar, do ponto de vista lógico, mesmo que tivessem coincidido temporalmente, o fim da Varig ou da Transbrasil e o aumento da demanda por viagens de avião no país), aéreas chegando e aéreas se fundindo – de resto, a regulação dos serviços de transporte aéreo é atribuição da Anac.

- Na página 4, a licitante afirma, citando dados do Ministério do Planejamento, que havia "23 empreendimentos em andamento em 15 aeroportos" no fim do primeiro semestre de 2013. Na verdade, segundo informou a própria SAC no Caderno Destaques da Presidência da República de julho de 2013 (disponível em <http://www2.planalto.gov.br/especiais/caderno-destaques/julho-2013/revista-em-pdf/em-portugues>), eram 48 intervenções em 20 aeroportos. A proposta confunde os investimentos dos aeroportos da rede Infraero no PAC-2 com os investimentos nos 15 aeroportos da Copa, alguns ainda operados apenas pela Infraero, alguns já operados pelos consórcios privados no regime de concessão.
- Na mesma página, outros dois erros: primeiro, afirma-se que há cinco aeroportos concedidos à iniciativa privada – na verdade são seis: a licitante esquece de São Gonçalo do Amarante; depois,



afirma-se que os concessionários privados investirão “mais de R\$ 14 bilhões” durante a concessão. Na verdade, segundo informações dos próprios concessionários, são R\$ 5,3 bi em Guarulhos, R\$ 8,8 bi em Viracopos e R\$ 3 bi em Brasília, além de R\$ 9,2 bi em Confins e no Galeão – totalizando R\$ 26,3 bilhões, quase o dobro do estimado pela licitante.

Pelo exposto, a FSB considera que a proposta Subquesto 25 (Grupo Máquina) não atende à compreensão requerida no item e deve ter sua pontuação reduzida, o que se requer.

- b) No item “b” – “Compreensão do potencial e das oportunidades para a Secretaria de Aviação Civil na mídia”, a Subcomissão Técnica considera que a proposta do Grupo Máquina *“carece de um propósito de comunicação”* e que, portanto, atende apenas parcialmente ao requerido. Sem discordar da avaliação, a FSB aponta, ainda, um erro factual na proposta: na página 6, a licitante afirma que, com as concessões de Galeão e Confins, “sobe para cinco o número de aeroportos transferidos à iniciativa privada” – olvidando, mais uma vez, o aeroporto de São Gonçalo do Amarante, o primeiro a ser concedido pelo governo federal.



- c) No item "d" – "Compreensão da relação da Secretaria de Aviação Civil com seus diversos públicos-alvo", a Subcomissão Técnica avalia que a proposta atende integralmente ao item. A FSB discorda, pelo que será exposto a seguir:

Os públicos elencados pela licitante são:

- 1 – Imprensa;
- 2 – Administração pública federal;
- 3 – Setor público;
- 4 – Formadores de opinião;
- 5 – Sociedade;
- 6 – Público Interno."

Embora seja fato que a SAC se relaciona com todos esses públicos, também é fato que quase qualquer órgão do poder público tem esse mesmo rol de relacionamentos. Em momento algum, ao desdobrar a compreensão dos públicos, ao longo de seu texto, o Grupo Máquina



detalha, aprofunda ou mesmo nomeia quais são as especificidades da SAC dentro desse universo. A listagem oferecida é por demais genérica. Por exemplo: ao informar, corretamente, que a SAC se relaciona com outros ministérios, a proposta não diz que ministérios são esses nem como eles atuam nos aeroportos. Não há sequer menções aos órgãos com os quais a SAC trata sistematicamente por estarem presentes nos aeroportos ou por participarem de alguma forma da gestão aeroportuária, como Ministério da Defesa/Aeronáutica (por meio do Departamento de Controle do Espaço Aéreo), Ministério da Fazenda (por meio da Receita Federal), Ministério da Justiça (por meio da Justiça Federal), Ministério da Saúde (Anvisa), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (por meio do Vigiagro). Tampouco está citada como público a Conaero (Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias), da qual a SAC exerce a secretaria executiva. Tal detalhamento é crucial para o entendimento desse complexo relacionamento entre os órgãos e para o

desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que considere as especificidades de relacionamento com cada órgão.

Por fim, a proposta negligencia completamente um dos principais públicos com os quais a SAC se relaciona: os **concessionários dos aeroportos**. Por ser uma relação recente, esta necessita de um esforço de comunicação especial e nenhuma estratégia de comunicação para a SAC pode ignorá-la.

Pelo exposto, a FSB entende que a licitante Subquesto 25 (Máquina PR) atende apenas parcialmente ao requerido no item “d”.

### 3.2. Subquesto 2 – Estratégia de comunicação

No item “b”, o edital demanda das licitantes “propostas para a solução dos desafios” apresentados no briefing e considera que a proposta do Grupo Máquina atende ao requerido na íntegra.



Cabe, porém, apontar uma omissão fundamental: não há, em momento algum do texto, propostas de soluções de comunicação que toquem diretamente o "cliente", principal alvo das ações da SAC. Há na proposta muitas soluções de informação (como press trips, visitas de jornalistas estrangeiros, bancos de pautas especiais, "programa de entrevistas de imprensa periódicas, exclusivas ou coletivas, com o ministro ou secretário" e criação de uma "nova família de argumentos" para justificar as obras), que são decerto um passo necessário, mas não suficiente; mas não há propostas de serviços de comunicação ao passageiro, que, conforme demonstram as pesquisas de opinião realizadas pela SAC, ressentem-se de ser frequentemente deixado "no escuro", sem informação,

pelas autoridades de aviação civil e pelas empresas aéreas. A FSB Comunicações, por exemplo, avançou para além da ampliação dos canais de comunicação para atender à demanda prioritária da SAC, expressa claramente no briefing, de enxergar o passageiro como cliente. Para isso, propõe "Reforçar a presença da SAC no ambiente digital, ampliando canais de comunicação e de serviços de utilidade pública". Um exemplo é o Guia do Passageiro on-line e o Portal de Embarque, dois canais propostos para prestar serviços diretamente ao usuário dos aeroportos. A Máquina da Notícia, portanto, mais uma vez deixou de apresentar soluções que respondessem diretamente a esta necessidade.

Um dos pontos fundamentais da comunicação direta com o cliente é o uso das mídias sociais. A proposta da Máquina PR para estas (página 22), porém, não se dá a conhecer. Sobre mídias sociais, a licitante é econômica: seu objetivo declarado é o de “criar diretrizes de atuação da Secretaria nas mídias sociais alinhadas ao posicionamento institucional, visando a aproximação e interação do público-alvo por meio das atualizações dos projetos, atividades e campanhas da Pasta”.

Além disso, a licitante demonstra não ter realizado diagnóstico preciso da comunicação digital hoje executada pela SAC ao fazer crer esta subcomissão que não existia rotina de alimentação dos perfis institucionais quando da licitação. Na pág., 22, a licitante afirma que “a falta de uma rotina de alimentação dos perfis institucionais gera desinteresse no público-alvo” e diagnostica a “inexistência de estratégias específicas ao ambiente digital” – deixando subentendido que o trabalho teria de ser iniciado do zero. Ora, basta uma breve visita aos perfis oficiais da secretaria nas redes sociais para descobrir que, à época da



concorrência pública, havia uma alimentação constante da página da SAC no Facebook e de seu perfil no Twitter, mesmo que de forma tímida.

Portanto, a licitante comete um erro de diagnóstico e perde a oportunidade de propor estratégias que avancem a partir da situação real e da necessidade de falar diretamente com todos os públicos, mas em especial com o usuário. Entendemos, portanto, que aqui também o atendimento ao requerido no edital é parcial.

### 3.3. Quesito 4 – Análise de mídia

O edital, em seu quesito 4, afirma que a análise de mídia deve considerar a "relevância dos temas selecionados e sua análise, identificação de riscos e oportunidades no cenário encontrado".

Sugere, ainda, que a análise deverá selecionar publicações nacionais "que sejam consideradas relevantes para a contratante, tais como as sugestões abaixo:

- a) Revistas (Veja, Época, IstoÉ, Istoé Dinheiro, Carta Capital);"

Apesar de a lista de publicações ter caráter de mera sugestão, a licitante incluiu apenas três revistas (IstoÉ e IstoÉ Dinheiro e Exame) em sua análise. A amostra, portanto, tem uma clara sub-representação, ao deixar de fora as principais e mais influentes revistas semanais do país (Veja, Época e Carta Capital).

Seria uma omissão relevante, mas sem maiores consequências, caso a própria licitante não informasse no subitem "Tendências, Riscos e Oportunidades" do Quesito 4 que "Houve um número muito reduzido de referências à SAC em revistas. Isso indica que a relevância do órgão está ligada apenas ao noticiário factual, sem que haja profundidade de conteúdo na exposição da Secretaria".

Ora, a licitante faz tal afirmação com base em uma amostra claramente enviesada – de apenas três publicações, duas do mesmo grupo. Parece óbvio que não há como ter ideia do que as revistas realmente estão publicando sobre a SAC sem incluí-las na análise de mídia de maneira mais completa. A análise feita, neste caso, tem valor pouco maior que o de uma simples impressão ou "chute" da proposta. Tal ato compromete toda a interpretação de riscos e oportunidades, já que a profilaxia oferecida se baseia em heurística. Entendemos, diante disso, que o atendimento aos critérios da licitação seja parcial, e não total, como apontado pela comissão.



Sobejam razões, portanto, para a revisão do julgamento proferido em relação à proposta da empresa Máquina da Notícia, requerendo, desde já, a recorrente, a redução da nota da empresa Máquina, conforme aduzido acima.

### III – PORQUE REJEITAR OS PEDIDOS DA FSB

#### Subquesto 1 – Diagnóstico da Situação

5. Diz a concorrente que, “na página 2, a licitante (Máquina) afirma que parte das atribuições da SAC a ‘elaboração e aprovação dos planos de outorga para exploração da infraestrutura aeroportuária pelo setor privado’. A afirmação é incorreta, já que os planos de outorga incluem a exploração de aeródromos por quaisquer entes, sejam privados ou públicos (Estados, municípios e Infraero Serviços, por exemplo). A licitante confunde outorga com concessão \_um erro primário que demonstra pouca intimidade com o tema aviação civil e com as atribuições da SAC-PR”. Embora já prestasse serviços à SAC-PR antes do início dessa concorrência, a FSB parece, nesse trecho, desconhecer o setor. Vejamos o que diz o edital dessa concorrência:

(...)

3.1 - A SAC/PR é órgão integrante da estrutura organizacional da Presidência da República, criado pela Lei nº 12.462, de 05/08/2011, com as seguintes competências:

Art. 24-D. À Secretaria de Aviação Civil compete:

I - formular, coordenar e supervisionar as políticas para o desenvolvimento do setor de aviação civil e das infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil, em articulação, no que couber, com o Ministério da Defesa;

II - elaborar estudos e projeções relativos aos assuntos de aviação civil e de infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil e sobre a logística do transporte aéreo e do transporte intermodal e multimodal, ao longo de



eixos e fluxos de produção em articulação com os demais órgãos governamentais competentes, com atenção às exigências de mobilidade urbana e acessibilidade;

III - formular e implementar o planejamento estratégico do setor, definindo prioridades dos programas de investimentos;

IV - **elaborar e aprovar os planos de outorgas para exploração da infraestrutura aeroportuária**, ouvida a Agência Nacional de Aviação Civil (SAC/PR)" (página 18, grifo nosso)

(...)

3.2 - De acordo com o Anexo I do Decreto nº 7.476, de 10/05/2011, que institui a estrutura regimental da SAC/PR:

Art. 1º À Secretaria de Aviação Civil, órgão essencial da Presidência da República compete:

I - formular, coordenar e supervisionar as políticas para o desenvolvimento do setor de aviação civil e das infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil, em articulação, no que couber, com o Ministério da Defesa;

II - elaborar estudos e projeções relativos aos assuntos de aviação civil e de infraestruturas aeroportuária e aeronáutica civil e sobre a logística do transporte aéreo e do transporte intermodal e multimodal, ao longo de eixos e fluxos de produção, em articulação com os demais órgãos governamentais competentes;

III - formular e implementar o planejamento estratégico do setor, definindo prioridades dos programas de investimentos;

IV - **elaborar e aprovar os planos de outorgas para exploração da infraestrutura aeroportuária**, ouvida a Agência Nacional de Aviação Civil - SAC/PR (página 19, grifo nosso)

(....)

"Com *status* de Ministério e subordinada à Presidência da República, a SAC/PR também elabora estudos e projeções relativos aos assuntos de aviação civil, formula e implementa o planejamento estratégico do setor, **elabora e aprova os planos de outorgas para exploração da infraestrutura**



aeroportuária e coordena os órgãos e entidades do sistema de aviação civil”  
(página 45, grifo nosso)

6. Como demonstra o texto extraído do edital, a afirmação apresentada na proposta da Máquina está correta. Até mesmo nos casos em que há participação de outras esferas do Poder Público (Estado ou município), a autorização inicial também cabe à SAC-PR. Foi o caso, por exemplo, da portaria publicada (e depois revogada), em janeiro deste ano, que autorizava o governo de São Paulo a transferir ao setor privado os aeroportos de Jundiaí, Campinas/Amarais, Bragança Paulista, Itanhaém e Ubatuba, localizados no litoral e interior do Estado. Conforme informação divulgada à época pela SAC, o aval do governo federal é obrigatório nos processos envolvendo a concessão de aeroportos administrados pelos estados.

Ademais, vale lembrar o que diz o dicionário Houaiss sobre a palavra outorga: “concessão de lei ou ordenamento dada por alguém que detém poder, e que, para legitimá-lo, limita-se até onde for conveniente” (<http://houaiss.uol.com.br/busca?palavra=outorga>, consultado em 18/2/2014).

Diz ainda a concorrente que também é incorreto afirmar que a “reestruturação do setor aéreo” (companhias) tem relação causal com o aumento do uso do avião e que a proposta da Máquina confunde três coisas: história do setor, o papel da Anac e o papel da SAC. Essas afirmações mostram que a concorrente fez uma leitura açodada e superficial. Por considerar importante o contexto em que a SAC-PR surgiu, após o período denominado pela imprensa de “caos aéreo”, a proposta da Máquina fala da história do setor aéreo, onde os órgãos governamentais (SAC-PR, Anac, Infraero, Ministério da Defesa, entre outros) tiveram um papel importante, assim como as empresas aéreas, conforme resumido no texto apresentado: “Apesar de não existir relação entre a tragédia e os aeroportos, os acontecimentos registrados nesse período foram determinantes para o surgimento da expressão “caos aéreo”, cunhada por jornalistas para descrever o cenário que tomou conta do setor em decorrência de problemas no controle de tráfego aéreo, com reflexos nos aeroportos” (página 3 da via identificada).

7. Em relação à afirmação da concorrente de que “a proposta confunde os investimentos dos aeroportos da rede Infraero no PAC-2 com os investimentos nos 15 aeroportos da Copa”, essa informação está claramente mencionada na nossa proposta: (...) Antes da criação da Secretaria, o governo lançou em 2007 o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), ampliando os investimentos públicos e privados na área de infraestrutura. Hoje, cabe à SAC-PR planejar e coordenar os investimentos aeroportuários. Ao final do primeiro semestre de 2013, segundo dados do Ministério do Planejamento, haviam 23 empreendimentos em andamento em 15 aeroportos. Outros 19 empreendimentos já tinham sido concluídos (...). O fato de não usarmos a “régua” da concorrente para fazermos nossa avaliação não representa erro. Afinal, o uso de diferentes métricas para avaliar uma mesma situação é saudável para países democráticos e pluralistas, como é o caso do Brasil.

8. Ainda no Subquesto 1 – Diagnóstico da Situação, alega a concorrente que a licitante Máquina errou ao afirmar que há cinco aeroportos concedidos à iniciativa privada e que as concessionárias privadas investirão mais de R\$ 14 milhões. Novamente aqui a concorrente parece ter feito uma leitura açodada, superficial e equivocada. O texto não afirma que há cinco aeroportos, mas sim que “as concessões de aeroportos ao setor privado é outro foco de atuação da Secretaria, que já coordenou as concessões em Guarulhos e Viracopos (SP), Presidente Juscelino Kubitschek (DF), Galeão (RJ) e Confins (MG)”. E no mesmo texto informamos que o governo espera, das concessionárias citadas, investimentos superiores a R\$ 14 bilhões durante o período de concessão. Estando certa a informação citada pela FSB no recurso administrativo “totalizando R\$ 26,3 bilhões”, que erro haveria na informação citada pela Máquina de que os investimentos esperados seriam superiores a R\$ 14 bilhões?

9. Pelo exposto, fica claro que os argumentos apresentados pela concorrente não se sustentam e o pedido de redução da pontuação deve ser rejeitado.



10. Ainda no subquesto 1, a concorrente questiona a pontuação dada à Máquina em outros dois itens: b) compreensão do potencial de oportunidades para a Secretaria de Aviação Civil na mídia cujo nosso recurso administrativo a ser examinado apresenta argumentos para aumentar a pontuação; d) compreensão da relação da SAC-PR com seus diversos públicos, afirmando que, "ao informar, corretamente, que a SAC se relaciona com outros ministérios, a proposta não diz que ministérios são esses nem como eles atuam nos aeroportos" e que "a proposta negligencia completamente um dos principais públicos com os quais a SAC se relaciona: os concessionários dos aeroportos". Começando pela última afirmação, nossa proposta não esquece dos empresários, dos investidores público no qual estão as concessionárias dos aeroportos. Reproduzimos a seguir dois trechos em que isso fica claro:

(...)

Sociedade: população em geral, usuários/passageiros, ONGs, empresários, estudantes e juventude em geral, sindicatos e associações do setor. Sugerimos uma comunicação direta, com regularidade, informativa, motivacional, transparente, transmissora de valores, para conquistar apoio e interesse pelas políticas públicas adotadas, ética e estimuladora de maior participação nas decisões públicas. Isso pode ser feito por meio de publicações, contato com a imprensa, informativos, reuniões, volantes, campanhas, rádio, televisão, faixas, outdoors, eventos e prêmios. (página 12 da proposta identificada)

(...)

Também é importante manter um diálogo e relacionamento constante e direto com empresários e potenciais investidores, públicos que serão beneficiados com os programas em andamento (página 15)

11. O fato, como mencionado antes, de não usarmos a mesma régua utilizada pela concorrente não indica que tenhamos esquecido dos empresários como público estratégico, como demonstra os trechos transcritos da proposta.



12. Sobre o outro ponto mencionado pela concorrente, entendemos que esse item do subquestito 1 pede a relação da SAC-PR com seus diversos públicos, demonstrada claramente em nossa proposta, e não o relacionamento da Secretaria com outras esferas do poder público, entre os quais a Administração Pública Federal, detalhada em item anterior e reproduzida a seguir:

(...)

Ligados ao Ministério da Defesa e ao Comando da Aeronáutica, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) e o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) mantêm uma relação de colaboração com a Secretaria. No entanto, é fundamental deixar claro para a sociedade, imprensa e formadores de opinião as atribuições e responsabilidades de cada órgão.

A colaboração e parceria também prevalecem na relação com outros órgãos públicos, caso do Ministério do Planejamento, responsável pela gestão das obras do PAC, ou do Ministério da Justiça, que vem acompanhando a qualidade do atendimento e o preço das passagens aéreas por meio da Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor (Senacom) \_além de atuar dentro dos aeroportos por meio da Polícia Federal, responsável pelo controle da saída e entrada dos passageiros nos voos internacionais. Outros atores importantes na esfera federal são: a Receita Federal, ligada ao Ministério da Fazenda e responsável pelo controle alfandegário nos aeroportos; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, vinculada ao Ministério da Saúde, que atua para garantir o controle sanitário, fiscalizando e adotando medidas preventivas e de controle de surtos e epidemias; e o Ministério da Agricultura, que por meio do Sistema de Vigilância Agropecuária Internacional fiscaliza o trânsito de animais, vegetais e insumos agropecuários nos aeroportos.

Representantes desses ministérios atuam na Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (Conaero), integrada ainda pela Casa Civil da Presidência da República, que acompanha o andamento dos programas e ações federais, e Ministério da Defesa. (página 4 da proposta identificada)

13. Diante dos argumentos apresentados, pedimos que sejam mantidas as notas atribuídas à Máquina os itens citados e rejeitado o recurso apresentado pela concorrente.

#### Subquestito 2 – Estratégia de Comunicação

14. Ao fazer o papel de avaliador do item b (propostas para a solução dos desafios) do texto da Máquina, a concorrente mostra mais uma vez que fez uma leitura superficial da proposta. Diz, primeiro, que “não há, em momento algum do texto, propostas de soluções que toquem diretamente o cliente, principal alvo das ações da SAC”. Como pode ser verificado na página 18 da proposta identificada, quando falamos das quatro ações que consideramos necessárias para ampliar a compreensão dos investimentos realizados nos aeroportos, há propostas objetivas. Para não descontextualizar e desinformar, como fez a concorrente, ao fazer um recorte direcionado e que omite parte do texto, reproduzimos a ação que fala na criação de uma nova família de argumentos:

(...)

Ação 2 – Criação de uma nova “família” de argumentos para justificar as obras realizadas tendo em vista o benefício para o passageiro, reforçando o compromisso de que ele deve ser tratado como cliente pelo governo. Exemplo: calcular o tempo economizado pelos usuários que desembarcam em novos terminais e a redução no tempo de busca por vagas em estacionamentos ampliados, por exemplo.

Objetivo específico: permitir que o passageiro associe a obra realizada com o ganho que ele terá quando puder usufruir dos benefícios da reforma/ampliação, principalmente com o apoio de imagens (para que ele associe a cena da obra com o que ele ganhará de fato). (grifo nosso)

15. Ademais, vale lembrar que o edital pede um plano de comunicação com especial atenção para geração de mídia espontânea e para utilização das redes sociais, que proponha soluções para os desafios apresentados. Foi exatamente isso que a proposta apresentada cumpriu. Para não repetir

as ações de comunicação propostas, já de conhecimento da comissão julgadora, vamos destacar a seguir algumas ações cujo foco, direto ou indireto, é exatamente o cliente, o passageiro, a pessoa e as famílias que usam o transporte aéreo no Brasil:

(...)

#### Qualidade e excelência

**Definição:** Aproveitar a divulgação da pesquisa de qualidade de atendimento, iniciada em 2013, para mostrar os resultados de ações adotadas nos aeroportos para melhorar a eficiência operacional e, com isso, buscar a satisfação dos usuários. Sugerimos que a divulgação da pesquisa seja feita trimestralmente em diferentes aeroportos, incluindo aqueles já administrados em parceria pelo setor privado e pela Infraero.

**Objetivo:** Dar visibilidade não apenas à opinião dos passageiros, um dos motivos de existência da própria SAC-PR, mas também dos resultados obtidos pelo governo na ampliação e desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária no país.

(...)

#### Prestando Contas

**Definição:** Programa de entrevistas de imprensa periódicas, exclusivas ou coletivas, com o ministro ou secretário, de forma que a instituição possa fazer um balanço periódico de atividades, resultados e próximos passos para atendimento dos objetivos.

**Objetivos:** Promover a aproximação entre a SAC-PR e a imprensa, além de promover a cultura de prestação de contas à sociedade com uma fonte da cúpula da empresa.

(...)

#### Ronda de pautas criativas

**Definição:** Criação de banco de pautas a partir de temas relacionados à atuação da SAC-PR. Tais pautas seriam oferecidas preferencialmente aos repórteres que acompanham o dia a dia da Pasta, mas também abrangeria



profissionais de TV, veículos estrangeiros e editorias de outras áreas (economia e política, por exemplo).

Objetivo: Estabelecer rotinas e relacionamentos com a imprensa, utilizando esse stakeholder para **contribuir na construção de boa reputação da Secretaria de Aviação Civil frente aos demais formadores de opinião.**

(...)

Produção de rádios releases

Definição: Material em formato de reportagens, que pode ser distribuído gratuitamente. Com isso, consegue-se dar ampla divulgação para as ações institucionais da SAC-PR e comunicar atividades específicas, inclusive segmentando por regiões, Estados ou municípios. Este tipo de material, com formato tradicional de programa de rádio e que chega pronto às emissoras, podendo ser colocado no ar facilmente e sem custo, costuma ter excelente aceitação sobretudo pelas pequenas rádios espalhadas pelo país, o que possibilita dar ainda mais capilaridade à informação cultural.

Objetivo: Ampliar o alcance das mensagens da Secretaria, atingindo com **mais efetividade a fatia da população de menor renda, em linha com o propósito de que o passageiro seja tratado como cliente, de esclarecer de maneira didática o papel da SAC-PR e dos demais órgãos federais envolvidos no sistema de aviação civil. (grifos nosso)**

16. A exemplo do que ocorreu em outros trechos, acreditamos que novamente aqui a concorrente, no afã de desqualificar a avaliação feita pela comissão e sugerir indiretamente que todos os licitantes usem a sua régua, fez uma leitura superficial da proposta apresentada pela Máquina. Os trechos reproduzidos antes, apenas parte da proposta, mostram de maneira inequívoca que a proposta atende integralmente o que foi solicitado no edital dessa concorrência.

17. Talvez pelo fato de ter contribuído para as ações de comunicação digital da SAC-PR, a concorrente, que atendia a Secretaria antes de iniciada a atual concorrência, afirma que "a licitante (Máquina) demonstra não ter realizado diagnóstico preciso da comunicação digital hoje



executada pela SAC ao fazer crer esta subcomissão que não existia rotina de alimentação dos perfis institucionais quando da licitação". Reafirmamos nosso diagnóstico de que faltava, à época em que foi realizado, uma rotina de alimentação dos perfis institucionais, que a concorrente, no recurso administrativo, prefere qualificar de tímida: "havia um alimentação constante da página da SAC no Facebook e de seu perfil no Twitter, mesmo que de forma tímida". Aqui, novamente, não temos a obrigação de usar a mesma régua da concorrente, que tem sim a obrigação de defender o trabalho realizado. De maneira alguma, como quer fazer crer a concorrente a esta comissão, propusemos iniciar o trabalho do zero. O que dizemos claramente e reafirmamos agora é que, na época em que foi feito o diagnóstico, a SAC atuava de forma irrelevante e com baixo alcance social no Facebook, Twitter e SoundCloud, redes onde indentificamos perfis oficiais da Secretaria de Aviação Civil. Apenas para reforçar nossos argumentos, reproduzimos a seguir algumas das ações de comunicação digital propostas, nas quais fica claro que o objetivo é falar com os usuários, passageiros \_clientes, na definição da SAC-PR\_, mas também com outros públicos relevantes e estratégicos para a imagem da Pasta:

(...)

#### Retrato humanizado nos perfis institucionais

**Definição:** Pela natureza de sua atuação, a SAC-PR apresenta teor informativo em suas postagens nas mídias sociais. O mascote da Pasta, Seu Dumont, pode potencializar essa nova postura e rotina de atualização, funcionando como um porta-voz e mediador da Secretaria.

**Objetivos:** Gerar maior interação e engajamento dos usuários com os perfis do órgão nas mídias sociais, com vistas a aumentar o alcance e a credibilidade institucionais nesse ambiente, fortalecendo o relacionamento entre a Secretaria e stakeholders.

(...)

#### Facebook

**Definição:** Atualização regular de fotos com legendas e álbuns de eventos, coletivos e lançamentos realizados pela Secretaria de Aviação Civil, além da



utilização de imagens e conteúdo visual na fanpage institucional.

**Objetivos:** Por seu alcance e versatilidade de funções, as iniciativas vão ao encontro das demais ações de consolidação da presença digital da pasta, além de dar mais visibilidade e engajamento às ações por meio de uma política de relacionamento com os usuários.

(...)

#### Twitter

**Definição:** Intensificar boas práticas na rede como o uso de links, hashtags e respostas aos seguidores, aumentando o poder de atratividade dos usuários.

**Objetivo:** Consolidar a gestão da mídia social de modo mais integrado com o site e a adoção de um perfil mais responsivo aos cidadãos que interajam. Ampliar o número de seguidores, que em novembro deste ano era aproximadamente 1.000 na Pasta, quantidade pouco expressiva, se considerarmos que o Brasil é o quinto país com o maior número de internautas ativos que usam essa plataforma.

(...)

#### Linha do tempo colaborativa

**Definição:** Os aeroportos ganharão versões dinâmicas por meio de linhas do tempo construídas a partir de fotos, vídeos e depoimentos encaminhados por moradores das localidades beneficiadas. O recurso poderá ser divulgado em diferentes redes sociais, noticiado pela assessoria de imprensa. Esse trabalho pode até mesmo ser desmembrado numa ação off-line, como exposições locais, concursos e publicação na mídia regional.

**Objetivo:** Aproximar dos usuários os "resultados humanos" trazidos pelo desenvolvimento do setor de aviação civil brasileiro, além de retratar que essa é uma construção coletiva, tanto quanto a linha do tempo. Desse modo, o registro da mudança é visual, histórico e social. (grifos nosso)

18. Diante do exposto, solicitamos que seja rejeitado o pedido da concorrente e mantida a avaliação da subcomissão técnica.

#### Quesito 4 – Análise de Mídia

19. Em atenção ao questionamento feito pela licitante FSB Comunicações sobre o “Quesito 4 – Análise de Mídia”, esclarecemos que a definição do escopo de veículos para a análise de mídia levou em conta não apenas todas as publicações sugeridas no edital, mas também, em adição a isso, uma série de jornais regionais e meios de comunicação especializados.
20. Em sendo assim, ao contrário do que sugere o questionamento, as revistas semanais Carta Capital, Época e Veja foram, sim, objeto de monitoramento e análise. Disso decorre o apontamento feito no item “Tendências, Riscos e Oportunidades”, que levou em conta a leitura atenta do noticiário veiculado por 15 edições (ao longo das cinco semanas contempladas no período de análise) de *Carta Capital*, *Época* e *Veja*, bem como dos outros meios de comunicação sugeridos pelo edital.
21. Ocorre, no entanto, que os três veículos em questão não publicaram, no período estipulado pelo edital (15/10/2013 a 15/11/2013), qualquer registro noticioso sobre a Secretaria de Aviação Civil ou sobre seus temas de interesse, conforme se pode constatar a partir da leitura de todas as análises de mídia, incluindo a da licitante que apresenta o questionamento.
22. Por mera formalidade, o Grupo Máquina optou por listar, sem qualquer prejuízo, apenas os veículos que fizeram referência explícita aos temas de interesse, ainda que o escopo de meios monitorados e analisados fosse mais amplo.
23. O fato de as temáticas de interesse da Secretaria de Aviação Civil não encontrarem respaldo nas três revistas semanais em questão (*Carta Capital*, *Época* e *Veja*) durante um mês é evidentemente um elemento a se considerar em uma análise estratégica desta envergadura.



24. A constatação de que "houve um número muito reduzido de referências à SAC em revistas" se deu não por efeito de "simples impressão ou chute", como sugere o questionamento, mas sim a partir da análise criteriosa dos conteúdos veiculados por todo o conjunto de revistas que fizeram parte do escopo de veículos, a saber: Carta Capital, Época, Exame, IstoÉ, IstoÉ Dinheiro e Veja. O apontamento se sustenta, portanto, na constatação de que foram divulgados quatro registros noticiosos em revistas entre os dias 15/10/2013 e 15/11/2013 e, mais do que isso, na ausência de qualquer menção à SAC ou a seus temas de interesse naquelas que são as três mais influentes revistas semanais do país.

25. Vale lembrar ainda que nem mesmo a concorrente incluiu na sua análise de mídia as revistas citadas e com base nas quais pede redução da pontuação atribuída à Máquina. Reproduzimos a seguir os veículos listados pela FSB na sua análise de mídia, destacando que a revista Veja e a Veja.com são publicações independentes, assim como Época e Epoca.com. Nem tudo que é publicado em uma é necessariamente publicado em outra.

*Foram avaliadas publicações nos seguintes veículos: Valor Econômico; A Crítica - Manaus; A Gazeta - ES; A Tarde - BA; Bandnews FM; Blog Direto da Forus; Blog do Ancelmo Góis; Blog do Noblat; Brasil Econômico; Brasil Econômico - Online; CBN; Correio Braziliense; Correio do Estado - MS; corraioabraziliense.com.br; DCI; Época online; Estadão; Estado de Minas; Exame.com; Folha de S. Paulo; Folha.com; G1; Gazeta do Povo - PR; Globo News; IstoÉ Dinheiro Online; Jornal de Brasília; Jornal do Comércio - PE; Mein Noriz - PI; O Dia - RJ; O Estado de S. Paulo; O Globo; O Globo Online; O Liberal - PA; Portal iG; R7; Radar Online - Lauro Jardim; Revista Exame; Revista IstoÉ; Revista IstoÉ Dinheiro; SRDZ | Sidney Rezende; Terra - Notícias; Tribuna do Norte - RN; TV Brasil; UOL Notícias; Valor Econômico; Valor Online; Veja.com; Zero Hora - RS.*



FSB Comunicação e Planejamento Estratégico Ltda  
CNPJ: 03.585.183/0001-42

74

26. Por fim, cumpre esclarecer que a metodologia do Grupo Máquina PR é embasada em referenciais estatísticos confiáveis e que todos os apontamentos sobre riscos e oportunidades têm como premissa a análise criteriosa do conteúdo publicado nos meios de comunicação. De outra parte, a leitura pormenorizada da identificação de riscos e oportunidades da FSB não evidencia

que critérios sustentam parte das afirmações. Para fazer uso de um linguajar afeito ao proponente, algumas das conclusões muito se assemelham a um "chute".

27. Diante do exposto, pedimos que seja mantida a pontuação/avaliação da Máquina e rejeitado o pedido da concorrente FSB.

#### IV - PEDIDOS

4.1 Ante todo o exposto, considerando-se os argumentos acima apresentados, complementares ao próprio recurso interposto pela Máquina, deve esta d. Comissão de Licitações:

- a. **NEGAR PROVIMENTO** ao recurso interposto pela empresa FSB, pois completamente infundado;
- b. **ELEVAR** a nota atribuída para a empresa **Máquina**, conforme recurso interposto e por estar a sua proposta em absoluta consonância com o Edital;

Nestes termos,

P. deferimento,

Brasília, 21 de fevereiro de 2014.



Camila Fernandes Pinheiro  
RG: 2.385.182 SSP/DF  
CPF: 019.826.781-94

