



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2023 a 2027
PLANO DE NEGÓCIOS - 2023

ÍNDICE

ÍNDICE	2	3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
SIGLAS E ABREVIATURAS	3	4. ESTRATÉGIA 2023 - 2027	22
APRESENTAÇÃO	4	4.1. Objetivos Estratégicos.....	22
1. INTRODUÇÃO.....	5	4.2. Ações Estratégicas.....	23
2. DESCRIÇÃO DA COMPANHIA.....	7	5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
2.1. Objeto Social	7		
2.2. Competências.....	7		
2.3. Negócio, Missão, Visão e Valores	8		
2.4. Mapa Estratégico / Cadeia de Valor.....	9		
2.5. Estrutura Organizacional	13		
2.5.1. Governança Societária	13		
2.5.2. Estrutura Organizacional de Topo	14		
2.5.3. Infraestrutura.....	15		
2.5.4. Recursos Humanos.....	16		
2.6. Orçamento	18		
2.6.1. Eficiência e Sustentabilidade Financeira... ..	18		

SIGLAS E ABREVIATURAS

AIS.....	Serviço de Informação Aeronáutica
ANAC.....	Agência Nacional de Aviação Civil
APP.....	Controle de Aproximação
ATFM.....	Gerenciamento de Fluxo de Tráfego Aéreo (<i>Air Traffic Flow Management</i>)
ATS.....	Serviços de Tráfego Aéreo (<i>Air Traffic Services</i>)
CGNA.....	Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea
COMAER.....	Comando da Aeronáutica
DECEA.....	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DNB.....	Dependência da NAV Brasil
ICAO.....	Organização de Aviação Civil Internacional
INFRAERO.....	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária S.A.
MD.....	Ministério da Defesa
NAV Brasil.....	NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A.
SALA AIS.....	Sala de Informações Aeronáuticas
MET.....	Meteorologia Aeronáutica
SISCEAB.....	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
TWR.....	Torre de Controle

APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios - NAV Brasil 2023 é o documento anual de planejamento estratégico da empresa que descreve os seus objetivos e as ações de nível estratégico a serem desenvolvidas pela administração para alcançá-los, considerando um escopo temporal de cinco anos (2023 a 2027).

De acordo com o Estatuto Social da empresa, seu desenvolvimento é de responsabilidade da Diretoria Executiva, que o deve submeter ao Conselho de Administração até a última reunião ordinária do ano anterior ao de seu exercício, cabendo a este colegiado, ao final deste, analisar a efetividade de sua execução e publicar as suas conclusões a respeito.

Após breve introdução a respeito dos Serviços de Navegação Aérea no País e do processo de constituição da Empresa, o documento descreve seu objeto social e competências, apresentando a “Cadeia de Valor” e a estrutura organizacional empregada, além dos dados orçamentários para os próximos exercícios.

Na sequência, este Plano executa uma análise SWOT da empresa, a partir do que desenvolve o seu planejamento para o período, definindo os objetivos e as ações de nível estratégico a serem empreendidas.

Em resumo, o presente Plano de Negócios busca apresentar as principais características da companhia e a estratégia que pretende adotar para gerenciar os próximos cinco anos de operação, adequando-a de forma a consolidá-la como uma empresa provedora de Serviços de Navegação Aérea de qualidade, com eficiência e segurança.

1. INTRODUÇÃO

Alicerçada pelas históricas ousadia, perseverança e competência intelectual de pioneiros como Bartolomeu de Gusmão, Santos Dumont, Casimiro Montenegro e tantos outros, e respaldada por uma indústria aeronáutica forte e inovadora, a aviação se consolidou como motivo de orgulho para a sociedade brasileira.

Sua importante contribuição para o desenvolvimento nacional, decorrente das dificuldades impostas pelas dimensões territoriais e desafios geográficos de algumas regiões do País, exigiu o estabelecimento de uma vasta e complexa infraestrutura. Além de pistas de pouso e aeroportos, foi necessário implantar redes de telecomunicações, auxílios à navegação e sistemas de vigilância por todo o território, assim como órgãos dedicados à prestação de serviços como a cartografia, a meteorologia e a gestão de informações aeronáuticas.

Foi, portanto, com foco na prestação destes que são denominados Serviços de Navegação Aérea (ANS), que o Ministério da Aeronáutica, hoje, Comando da Aeronáutica, já a partir de sua criação, em 1941, estabeleceu a Diretoria de Rotas, atualmente, Departamento de Controle do Espaço Aéreo, órgão responsável pela gestão do “Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro” (SISCEAB), que inclui organizações militares e civis dedicadas a tais atividades.

A NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A., empresa pública constituída em 30 de junho de 2021, tendo como objeto social implementar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeronáutica destinada à prestação de Serviços de Navegação Aérea que lhe forem atribuídos pelo Comandante da Aeronáutica é um dos órgãos que compõem o SISCEAB, respondendo por cerca de 12% dos serviços providos à sociedade.

O planejamento estratégico da companhia, em seu primeiro ano de existência, buscava priorizar as ações relacionadas à estruturação da nova administração, com foco na continuidade e, em especial, na preservação da segurança das atividades desenvolvidas por sua área operacional – 44 Dependências da NAV Brasil (DNB) instaladas em diversos aeródromos do País.

Ultrapassado o primeiro ano de existência, o presente planejamento estratégico passa a incorporar iniciativas voltadas ao aprimoramento da estrutura organizacional, tanto no campo operacional como administrativo, e à modernização da infraestrutura técnica, visando ao incremento de sua disponibilidade e eficiência, e na otimização dos custos e incremento da receita, de forma a garantir o equilíbrio econômico e a condição de “não-dependente” de recursos do Tesouro Nacional.

O processo de planejamento foi precedido por uma análise da conjuntura atual e de seus impactos à indústria do transporte aéreo nacional, que identificou um gradual crescimento desta atividade, alcançando os índices anteriores à pandemia de COVID-19, com o consequente incremento da receita advinda das Tarifas de Navegação Aérea. Por outro lado, a guerra na Ucrânia e as instabilidades geopolíticas na Ásia geram incertezas em que sugerem possíveis efeitos negativos aos voos internacionais no País, cujos índices ainda se mantêm abaixo daqueles de 2019. Ainda assim, os números totais dos movimentos aéreos no Brasil indicam uma tendência de crescimento que permitem vislumbrar um ambiente propício ao desenvolvimento dos Serviços de Navegação Aérea.

Nesse contexto, uma análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças) indica a prevalência de oportunidades, sob o amparo de inquestionáveis pontos fortes, permitindo afirmar que, mesmo que ainda evoluindo no complexo processo de estruturação da empresa, já se faz viável iniciar investimentos na modernização de infraestruturas e sistemas, e na capacitação do efetivo, o que resultará em uma contínua melhoria da eficiência na prestação dos serviços à sociedade.

Sob tal cenário e dispondo de profissionais capazes e comprometidos com o caráter público do serviço que desenvolvem, pode-se, pois, antever um futuro promissor para a NAV Brasil, provendo serviços do mais elevado padrão de qualidade e segurança, contribuindo, assim, para o contínuo crescimento do orgulho nacional por sua indústria do transporte aéreo.

2. DESCRIÇÃO DA COMPANHIA

A NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S/A é uma empresa pública brasileira dedicada à provisão de Serviços de Navegação Aérea, em conformidade com o que estabelece a Constituição Federal, em seu Art. 21, que atribui à União a competência por (inciso XII) “explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: (...) c) a navegação aérea, aeroespacial e a infraestrutura aeroportuária”.

A companhia emprega um modelo de gestão voltado ao compromisso do poder público com a excelência na prestação destes serviços, tendo como principal fonte de receitas as Tarifas de Navegação Aérea previstas no art. 8º da Lei nº 6.009, de 26/12/1973, que dispõe sobre a utilização e a exploração dos aeroportos, das facilidades à navegação aérea e dá outras providências.

2.1. Objeto Social

A NAV Brasil - Serviços de Navegação Aérea S/A, em atendimento ao interesse coletivo, terá por objeto implementar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeronáutica destinada à prestação de serviços de navegação aérea que lhe for atribuída pelo Comandante da Aeronáutica.

2.2. Competências

De acordo com o que prevê a Lei nº 13.903/2019, compete à NAV Brasil:

- I. gerenciar técnica, operacional, administrativa, comercial e industrialmente a infraestrutura e os serviços de navegação aérea que lhes sejam atribuídos pelo Comandante da Aeronáutica, incluídos os bens imóveis e as atividades correlatas sob a sua responsabilidade;
- II. implementar e modernizar órgãos, instalações ou estruturas de apoio à navegação aérea que lhe sejam atribuídos;
- III. coordenar, executar, fiscalizar e administrar obras de infraestrutura aplicadas ao controle do espaço aéreo, aos serviços de navegação aérea e aos serviços correlatos;
- IV. exercer atividades relacionadas com a área de telecomunicações, no âmbito de sua competência;
- V. promover a formação, o treinamento e o aperfeiçoamento de pessoal especializado em suas áreas de atuação e explorar comercialmente essas atividades;
- VI. contribuir para o planejamento e o desenvolvimento do controle do espaço aéreo e dos serviços de navegação aérea, por meio de seus quadros técnicos especializados;

- VII. elaborar estudos, planos e projetos ou contratar obras e serviços relacionados com o seu objeto social;
- VIII. desenvolver tecnologias de produção, produtos e processos e outras tecnologias de interesse direto ou correlato;
- IX. exportar e importar produtos e serviços relacionados com a sua área de atuação;
- X. contribuir para a implementação de ações necessárias à promoção, ao desenvolvimento, à absorção, à transferência e à manutenção de tecnologias críticas e conhecimentos técnico-científicos relacionados com a sua área de atuação;
- XI. celebrar contratos, termos de parceria, ajustes, acordos, convênios e instrumentos congêneres considerados necessários ao cumprimento do seu objeto social;
- XII. operacionalizar contratos de compensação tecnológica, industrial e comercial;
- XIII. estimular e apoiar, técnica e financeiramente, as atividades de pesquisa e de desenvolvimento relacionadas com o seu objeto social;
- XIV. captar financiamentos, nacionais ou internacionais;
- XV. produzir conhecimento técnico-científico para o benefício da navegação aérea e prestar comercialmente consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação, no País e no exterior; e
- XVI. executar outras atividades relacionadas com o seu objeto social, dentre as quais, prover o apoio operacional e logístico para o preparo, lançamento e rastreamento de engenhos espaciais.

A NAV Brasil, no desempenho de suas atribuições finalísticas, tendo em vista a concepção integrada do SISCEAB, desenvolverá atividades relacionadas com aquelas executadas pelo Ministério da Defesa, por meio do COMAER, em prol da manutenção da soberania sobre o espaço aéreo brasileiro, sendo, por conseguinte, de interesse estratégico para a defesa nacional.

2.3. Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio: Serviços de Navegação Aérea.

Missão: Prover serviços de navegação aérea de qualidade, com eficiência e segurança, visando ao desenvolvimento do transporte aéreo e ao bem-estar da sociedade.

Visão: Ser reconhecida por prover serviço de navegação aérea de qualidade, com eficiência e segurança.

Valores:

- Ética
- Integridade
- Segurança
- Espírito Público
- Respeito
- Sustentabilidade
- Eficiência

2.4. Mapa Estratégico / Cadeia de Valor

A NAV Brasil foi concebida com um eixo finalístico prioritário, proveniente da cisão da Infraero, que consiste na “Prestação de Serviços de Navegação Aérea”, executado pelas anteriormente denominadas Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA), hoje, Dependências da NAV Brasil (DNB).

O segundo eixo finalístico refere-se à “Implantação de Sistemas, Órgãos Técnicos e Operacionais de Controle do Espaço Aéreo”, que possibilita à NAV Brasil a condução, sob demanda, de projetos voltados para a transformação, a modernização, a ampliação ou a criação de estruturas de navegação aérea e de controle do espaço aéreo, subordinadas à orientação das políticas da autoridade aeronáutica competente, através do órgão central do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro, o DECEA.

O terceiro eixo, voltado para a maximização do uso dos recursos humanos e materiais alocados à NAV Brasil consiste no “Suporte Externo a Sistemas, Órgãos Técnicos e Operacionais de Controle do Espaço Aéreo”. Trata-se da possibilidade de utilização da capacidade técnica e operacional da Empresa para fornecimento de serviços a outros órgãos e entidades, sem prejuízo dos serviços prioritários a partir das DNB de sua estrutura.

O quarto e último eixo finalístico, denominado “Relações com Clientes” destina-se a funcionar como macroprocesso de interface dos demais finalísticos junto a organizações clientes, públicas ou privadas, assegurando a adequada apreciação

de demandas externas e a gestão proativa das relações contratuais de serviços e projetos executados pela Empresa no âmbito externo.

Estes quatro eixos foram considerados processos de primeiro nível ou macroprocessos finalísticos, viabilizando as entregas de valor referentes à missão da NAV Brasil: “Prover serviços de navegação aérea de qualidade, com eficiência e segurança, para o desenvolvimento do transporte aéreo e o bem-estar da sociedade”.

No âmbito das atividades de gestão e de suporte ou apoio, a atuação da NAV Brasil foi agrupada em onze macroprocessos, ou processos de primeiro nível, englobando aspectos de governança, gestão estratégica, pessoas, infraestrutura, finanças, patrimônio, comunicação, tecnologia, dentre outros processos essenciais à operação da Empresa.

MAPA ESTRATÉGICO

ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Regularizar a absorção das infraestruturas recebidas
- Consolidar a estrutura administrativa da empresa
- Aprimorar a estrutura operacional da empresa
- Aumentar o nível de satisfação dos empregados

EQUILÍBRIO ECONÔMICO DA EMPRESA

- Otimizar custos
- Incrementar a receita



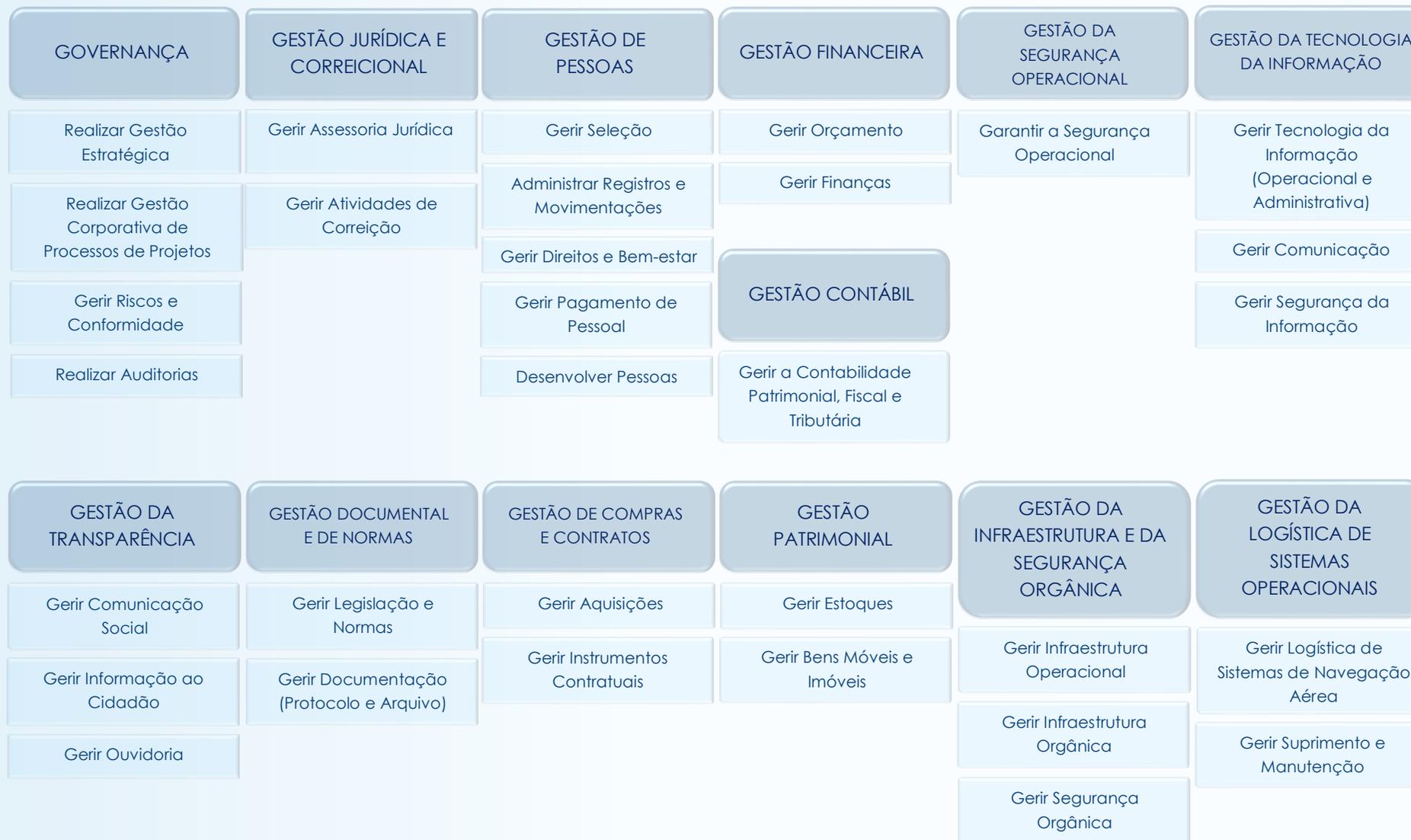
INCREMENTO DA CAPACIDADE OPERACIONAL

- Modernizar a infraestrutura
- Aumentar a disponibilidade dos equipamentos
- Aumentar a eficiência operacional
- Aumentar a segurança operacional
- Aumentar a segurança AVSEC
- Aumentar a qualidade no serviço de informações meteorológicas

CADEIA DE VALOR



Gestão e Suporte



2.5. Estrutura Organizacional

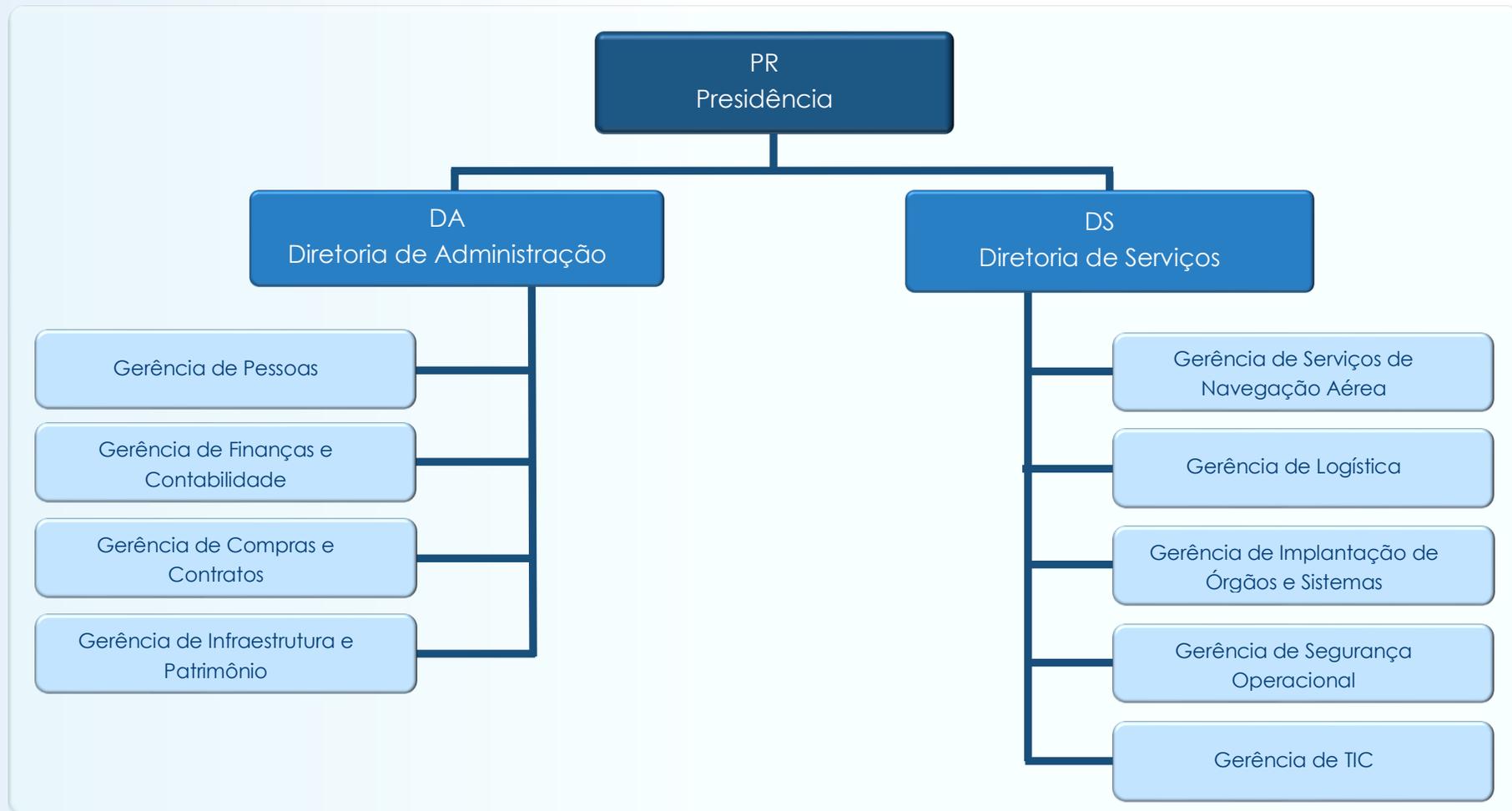
2.5.1. Governança Societária

A NAV Brasil - Serviços de Navegação Aérea S/A dispõe dos seguintes órgãos estatutários:



2.5.2. Estrutura Organizacional de Topo

A estrutura organizacional de topo da NAV Brasil é disposta em funções sistêmicas, por meio de Gerências Executivas, subordinadas à Diretoria Executiva.



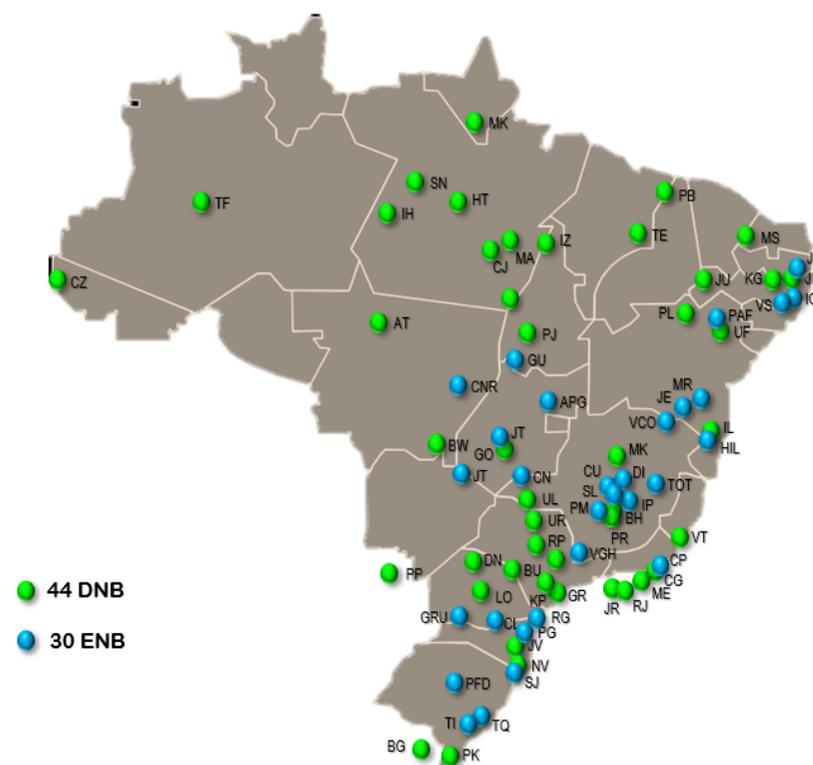
2.5.3. Infraestrutura

A NAV Brasil presta relevantes serviços de navegação aérea aos usuários do SISCEAB, dentre os quais, Serviços Meteorológicos de Aeródromo (CMA), Serviços de Navegação Aérea e Telecomunicações, Serviço de Controle de Aproximação (APP), Serviço de Controle de Aeródromo (TWR), Serviço de Informação de Voo e Alerta (Rádio/AFIS) e Serviço de Processamento de Mensagens Aeronáuticas (C-AIS).

Para cumprir a sua missão, como Prestadora de Serviços de Navegação Aérea (PSNA), conta com 44 Órgãos Operacionais distribuídos pelo País, denominados Dependências da NAV Brasil (DNB), com a seguinte infraestrutura operacional:

44 Dependências da NAV Brasil (DNB)
13 APP, sendo 3 RADAR (Vitória, Macaé e Londrina)
20 TWR
23 AFIS
01 C-AIS (SBGL)
01 CMA-1 (SBGL e SBGR)

Em complemento, dispõe de 30 estações de apoio dotadas de 23 sistemas DME e 7 estações VHF, denominadas Estações da NAV Brasil (ENB), que constituem órgãos de prestação de serviços de navegação aérea com operação desassistida, sem pessoal técnico e sem estrutura de apoio administrativo local.



No que diz respeito à área logística e de manutenção, a Empresa se utiliza da Contração de Suporte Logístico (CSL) para quase a totalidade das Dependências, além de contar com o apoio de 52 empregados do efetivo técnico, transferidos da Infraero para a NAV Brasil por sucessão trabalhista, para assistência às localidades não abrangidas pelo CSL.

Com relação ao efetivo operacional, a Empresa está estruturada com 1.365 empregados, dentre os quais Controladores de Tráfego Aéreo, Operadores AIS, Operadores de Estações Aeronáuticas, Técnicos Meteorologistas, Meteorologistas e Especialistas em Navegação Aérea, distribuídos nas 44 DNB, em todo o território nacional.

Para o futuro, a NAV Brasil tem como premissa a otimização de sua força de trabalho, através da reestruturação do plano de funções e carreiras, e da flexibilização das capacitações operacionais, permitindo a adequação de seu efetivo às novas perspectivas do SISCEAB para os serviços de Navegação Aérea.

Nesse cenário de inovação, a Empresa planeja a incorporação de novas tecnologias para a atualização de seus equipamentos e sistemas de navegação aérea, além da modernização de sua infraestrutura operacional, possibilitando adequar-se às tendências do mercado mundial, o que lhe permitirá, adicionalmente, prover serviços com mais qualidade, eficiência e segurança à sociedade brasileira.

2.5.4. Recursos Humanos

A força de trabalho inicial da NAV Brasil é composta por:

- Presidente e Diretores;
- empregados transferidos da Infraero por sucessão trabalhista; e
- empregados contratados para ocupar Cargos em Comissão de livre provimento.

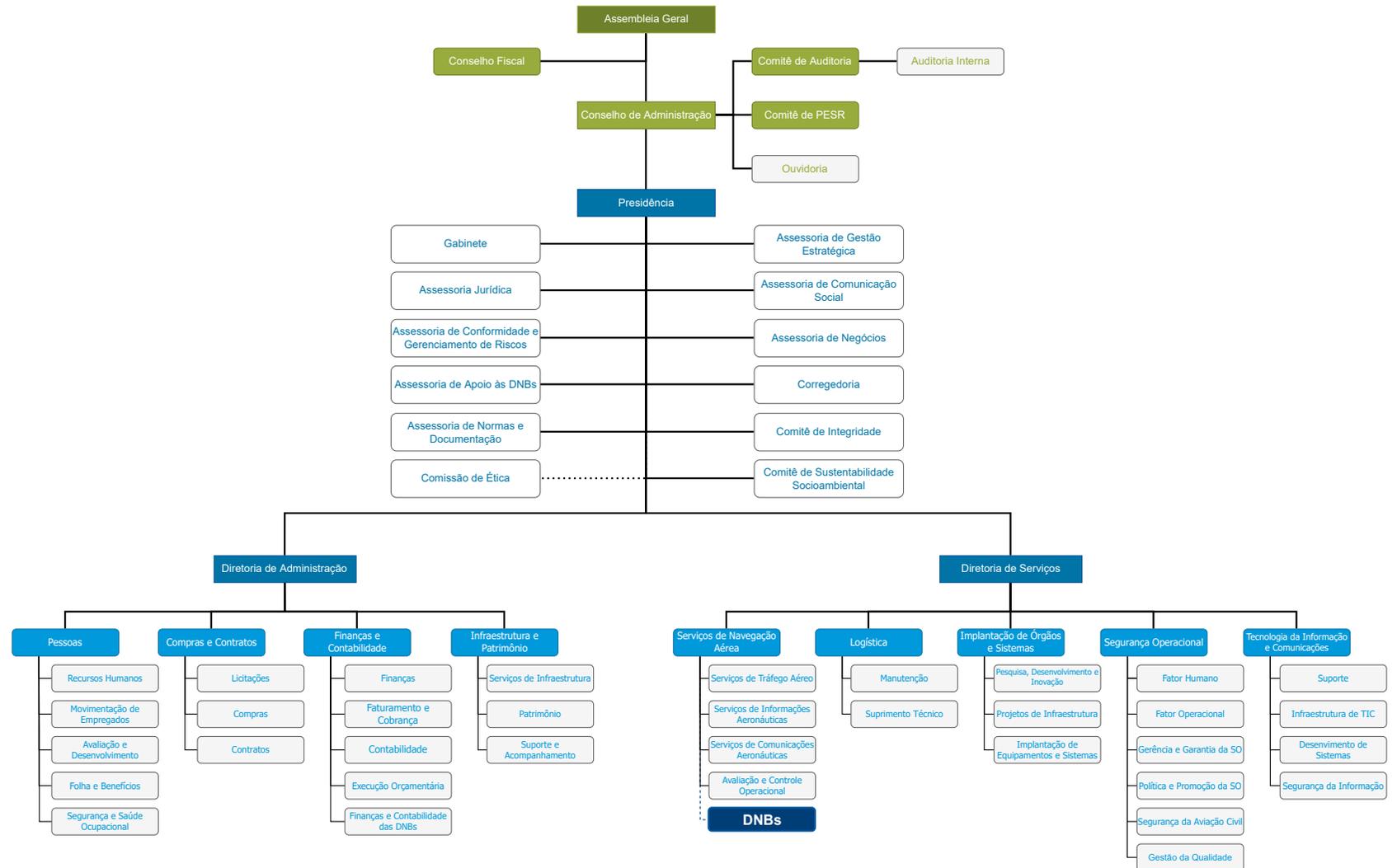
O diagrama da “Cadeia de Valor” (Mapa Estratégico) evidencia a estrutura de processos até o segundo nível, onde estes ainda são de considerável abrangência. Nesse sentido, para uma maior clareza sobre a operação da NAV Brasil, realizou-se o desdobramento dos processos da cadeia até o terceiro nível, identificando-se, com esse desdobramento, 130 processos finalísticos e de suporte/gestão.

Ressalte-se que, no desenvolvimento dos processos finalísticos, há profissionais em estruturas críticas para a transição das atividades cindidas da Infraero para a NAV Brasil que precisaram ser imediatamente contratados para cargos de chefia e assessoramento na administração central da empresa, razão pela qual foram guarnecidos por meio de cargos em comissão de livre provimento, após a constituição da empresa.

Complementarmente, será realizado processo seletivo simplificado, para a contratação de profissionais por tempo determinado, com base no que faculta o art. 13 da Lei nº 13.903, de 2019. A efetivação destas contratações temporárias permitirá a reavaliação do quantitativo de pessoal contratado por livre provimento a que se refere o parágrafo anterior.

Adicionalmente, de modo a minimizar os riscos de comprometimento de funções essenciais da empresa que a celeridade na transição Infraero / NAV Brasil possa gerar, haverá uma combinação entre a utilização de empregados contratados por tempo determinado e o “outsourcing”, nas áreas contábil, fiscal, jurídica, de pessoal e de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

ORGANOGRAMA



2.6. Orçamento

A NAV Brasil não está inserida no conceito de estatal dependente e, portanto, não é regida pela Lei de Finanças Públicas (Lei nº 4.320/64). A sua gestão contábil e financeira obedece aos preceitos da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76).

Os seus recursos são próprios, e geridos por intermédio do Programa de Dispêndios Globais (PDG), aprovado e acompanhado pelo Ministério da Defesa (MD) e pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia (SEST/ME).

Por ser uma empresa pública federal, não integrante do Orçamento Fiscal e de Seguridade Social, apenas os investimentos constam do Orçamento de Investimento das Empresas Estatais, peça integrante da Lei Orçamentária Anual, cuja execução é apresentada no PDG (item Investimentos no Ativo Imobilizado e Intangível).

Com tais premissas, desde os primeiros momentos de seu estabelecimento, a Companhia vem desenvolvendo sua gestão orçamentária com eficiência e possibilitando ao gestor o acesso às informações que são base para a tomada de decisões mais precisas e eficazes, em um sistema de planejamento, coordenação e controle.

2.6.1. Eficiência e Sustentabilidade Financeira

Considerando que o recebimento das receitas oriundas da cobrança de tarifas pelo DECEA se dá cerca de 60 dias após a efetiva prestação do serviço, sem considerar eventuais inadimplências, são adotadas ações no sentido de

compatibilizar a cadência do recebimento das Tarifas de Navegação Aérea, que representam 99,9% da receita da NAV Brasil, com o fluxo de caixa necessário para suportar os custos de manutenção da operação, pagamento de pessoal e implantação da nova estrutura organizacional.

Destarte, os resultados do período entre 30/06/2021 e 31/07/2022 demonstram que a NAV Brasil atingiu a sua sustentabilidade financeira, e permitem que se façam projeções de resultados favoráveis e disponibilidade para investimentos, conforme projeções apresentadas a seguir.

2.6.2 Premissas das Projeções Financeiras

As projeções financeiras da NAV Brasil - Serviços de Navegação Aérea S/A foram realizadas a partir da análise das informações contábeis e financeiras das atividades no exercício de 2021 e no período de 01/01/2022 a 31/07/2022, tomando como premissas a retomada da atividade aérea após a pandemia e o seu crescimento, a partir de 2023, com base na linha de tendência das projeções de demanda elaboradas pelo CGNA - Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea, e, portanto, a elevação da receita operacional.

Nesse contexto, as despesas consideram os valores históricos corrigidos pela inflação, com base nos índices projetados pelo BACEN – Banco Central do Brasil, divulgados no Boletim Focus, edição de 16/09/2022 (Fonte: www.bcb.gov.br).

No caso específico das despesas com pessoal, foram agregados aos valores estimados, os dispêndios das despesas relativas a contratações futuras, por concurso público ou contratação direta, de forma a completar o quadro funcional administrativo necessário para dar suporte às atividades

operacionais da empresa, considerando, ademais, o emprego de terceirização de atividades meio, o que também pode ser percebido em variações das despesas com serviços de terceiros, e reflete a adoção de um modelo moderno de lean enterprise (gestão enxuta) para o setor público.

2.6.3. Investimentos

A gestão eficiente dos recursos permite a sustentabilidade financeira da NAV Brasil e a projeção de disponibilidade de investimentos para exercícios futuros, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos, mormente em relação ao incremento da capacidade operacional.

Nessa perspectiva, os investimentos a serem realizados pela Empresa foram estimados com base nas seguintes premissas básicas:

- No Exercício de 2022 e 2023, os valores adotados para investimento foram obtidos através de levantamento de necessidades de recomposição do parque de equipamentos e da estruturação da empresa, limitadas à existência de recursos financeiros disponíveis;
- A partir de 2024, foi admitida como premissa, a utilização do Superávit de caixa dos exercícios anteriores como limitador para a aquisição de “imobilizado”, devendo esses investimentos serem revistos anualmente.

DESCRIÇÃO	2022	2023	2024	2025	2026*
Variação do PIB	2,65%	0,50%	1,70%	2,00%	2,00%
Inflação (IPCA)	6,00%	5,01%	3,50%	3,00%	3,00%

* Considerando que a última projeção do estudo de relatório de mercado da Focus é para o ano de 2025, repete-se o indicador para 2026.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O emprego de ferramentas de planejamento estratégico tem se intensificado, tanto na administração privada quanto na administração pública, em busca do incremento de lucros e da qualidade dos serviços, verificando-se o crescimento da utilização de metodologias que propiciam meios aos administradores para vencer os crescentes desafios que lhes são impostos.

Uma das metodologias mais utilizadas por grandes empresas em todo o mundo, o "Planejamento Estratégico" é um processo através do qual a administração visualiza o seu futuro e desenvolve as melhores práticas para alcançá-lo.

Para tanto, são descritas a missão e a visão otimista de como a organização deseja ser reconhecida em um futuro estimado, assim como os valores em que se fundamenta para cumprir tal missão e alcançar a visão almejada.

Na sequência, faz-se uma análise introspectiva da empresa, identificando suas reais capacidades, além de um estudo do ambiente em que se encontra inserida, de forma a se identificar estratégias para alcançar objetivos claramente estabelecidos, que serão implementadas por meio de programas, projetos e planos submetidos a mecanismos de monitoramento de desempenho.

3.1. Objetivos e Ações Estratégicas

O processo de planejamento estratégico prevê objetivos a serem atingidos e uma hierarquia de ações a serem desenvolvidas, visando ao seu alcance.

1. **Objetivos Estratégicos:** geralmente expressos por meio de verbos substantivados, que indicam níveis ou condições que se pretende atingir – a Política (o que se pretende ou "onde se pretende chegar");
2. **Ações Estratégicas:** comumente redigidas por meio de verbos no infinitivo, refletem aquilo que se planeja fazer para alcançar o objetivo (ou os objetivos, pois pode haver dois objetivos para uma mesma ação, assim como mais de uma ação para um único objetivo) – a Estratégia ("como fazer para chegar lá");
3. **Iniciativas** (de nível tático): consolidadas na forma de Planos, onde são definidas as responsabilidades pelas iniciativas a serem empreendidas com o fito de concretizar as ações estratégicas, assim como os prazos a serem cumpridos (quem fará o que, até quando), sendo também expressas por meio de verbos no infinitivo;
4. **Atividades** (de nível operacional): subdivisões das iniciativas, são providências também redigidas com verbos no infinitivo, compondo Programas.

(Obs.: As Atividades, por reunirem medidas de nível operacional, não serão apresentadas neste trabalho.)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVA	ATIVIDADE
			ATIVIDADE
		INICIATIVA	ATIVIDADE
			ATIVIDADE
	AÇÃO ESTRATÉGICA	INICIATIVA	ATIVIDADE
			ATIVIDADE
		INICIATIVA	ATIVIDADE
			ATIVIDADE

4. ESTRATÉGIA 2023 - 2027

4.1. Objetivos Estratégicos

A NAV Brasil estabeleceu três Objetivos Estratégicos (O):

1 - ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

2 - EQUILÍBRIO ECONÔMICO DA EMPRESA.

3 - INCREMENTO DA CAPACIDADE OPERACIONAL.

Considerando o horizonte temporal de cinco anos, cada Objetivo Estratégico contribui com parcela significativa para o cumprimento da Missão da Empresa, e desta forma, são compreendidos conforme a seguir:

1	Adequação da Estrutura Organizacional	<p>O objetivo decorre da natural necessidade de aperfeiçoamento da estrutura organizacional inicialmente adotada para a constituição da empresa, visando dotá-la de condições para responder às demandas e desafios de sua consolidação.</p> <p>Especial atenção é dedicada ao dimensionamento do quantitativo de empregados das áreas administrativa e operacional, considerando a possibilidade de absorção de novos órgãos do COMAER e o emprego de terceirização de atividades meio.</p>
----------	--	--

2	Equilíbrio Econômico da Empresa	<p>Manter a NAV Brasil na condição de "Empresa Pública Não-Dependente" (de recursos do Tesouro Nacional) permanece como premissa fundamental para sua Gestão Econômico-Financeira.</p> <p>Dessa forma, planejar, controlar e monitorar o desempenho da execução orçamentária, com especial atenção sobre os custos dos serviços prestados constituem pontos de atenção da alta administração, exigindo que a gestão seja dotada com pessoal e sistemas capazes de acompanhar e identificar eventuais desvios ou riscos à sustentabilidade econômico-financeira da Companhia.</p>
----------	--	--

3	Incremento da Capacidade Operacional	<p>A capacidade operacional da Empresa está diretamente associada aos padrões de segurança e eficiência dos serviços prestados. Portanto, seu incremento decorrerá de ações voltadas à modernização das infraestruturas existentes, à atualização dos equipamentos e sistemas <i>pari passu</i> com a evolução tecnológica do setor, e ao aprimoramento da competência técnico/operacional de seus profissionais.</p>
----------	---	---

4.2. Ações Estratégicas

Para cada objetivo estratégico (OE), delineou-se um conjunto de Ações Estratégicas (AE), que, por sua vez, serão subdivididas em Iniciativas (IN).

OBJETIVO ESTRATÉGICO		AÇÃO ESTRATÉGICA	
1	Adequação da Estrutura Organizacional	1.1	Consolidar a estrutura administrativa da empresa Busca a implementação de ajustes à estrutura organizacional, com base na gestão por processos e na utilização de ferramentas de TI, com foco no estabelecimento de um corpo funcional, administrativo e técnico, tanto de carreira como temporário, com as competências necessárias para um eficiente desempenho das atividades.
		1.2	Aprimorar a estrutura da área operacional da empresa Como parte do processo de consolidação da estrutura organizacional da Empresa, faz-se fundamental, a obtenção de autonomia em relação ao suporte à operação, área em que foi inicialmente apoiada, com base na lei, pela empresa cindida, uma vez que esta área de atividade não foi objeto do processo de cisão para a constituição da NAV Brasil. Para tanto, será preciso estabelecer uma estrutura própria de Manutenção e Suprimento Técnico, e para a qualificação e o treinamento do Corpo Técnico. Acrescente-se que, pela sensibilidade e relevância dos sistemas de TI para a prestação de serviço de navegação aérea, justifica-se realizar, também, investimentos em Segurança da Informação. Por fim, diante da contínua evolução do setor, a Empresa precisa manter metodologia de reavaliação cíclica da estrutura organizacional, bem como estar preparada para receber novos órgãos que possam vir a ser repassados pelo COMAER/DECEA.
		1.3	Aumentar o nível de satisfação dos empregados A satisfação do corpo funcional da empresa se reflete na qualidade e na eficiência das atividades que desenvolve e, conseqüentemente, dos serviços que provê à sociedade. Com o intuito de estimular o contínuo incremento do nível de satisfação, além de aprimoramentos ao sistema de gestão de pessoas, há que se desenvolver um PCCR próprio, implementar uma política de incentivos e, naturalmente, criar ferramentas que permitam avaliar, continuamente, o grau de satisfação e para prover uma eficiente interação com o empregado.

2	Equilíbrio Econômico da Empresa	2.1	Otimizar custos	Tendo em vista sua relação direta com os resultados da empresa, faz-se necessário implantar um sistema de controle e monitoramento de custos que propicie a implementação de medidas de gestão visando otimizá-los.
		2.2	Incrementar a receita	Considerando os recursos da NAV Brasil previstos no art. 10 da Lei nº 13.903/2019, são, basicamente, duas as formas possíveis de incremento da receita da empresa: o estabelecimento de contratos para a prestação de serviços em sua área de atuação; e a atribuição de novos serviços de navegação aérea pelo DECEA.

3	Incremento da Capacidade Operacional	3.1	Modernizar a infraestrutura	Em desacordo com a intensa velocidade da evolução da tecnologia empregada na prestação de serviços de navegação aérea, de uma forma geral, a infraestrutura transferida para a Empresa quando de sua constituição se encontrava significativamente defasada tecnologicamente, exigindo investimentos na sua modernização, com a implantação de novos equipamentos e sistemas, assim como a recuperação das instalações, além da implantação de uma infraestrutura de TIC operacional.
		3.2	Aumentar a disponibilidade dos equipamentos	Na busca pela melhor relação "custo x benefício" para prover uma disponibilidade adequada aos equipamentos empregados pela Empresa na prestação dos serviços de navegação aérea, decidiu-se pela existência de uma reduzida equipe própria, um estoque de suprimento adequado e suficiente e pela contratação de serviço de suporte logístico. Assim, para o incremento da disponibilidade, são necessárias a adoção de um sistema de gestão de estoque, uma adequada gestão do contrato de suporte logístico, e uma permanente capacitação do corpo técnico.
		3.3	Aumentar a eficiência operacional	Os elevados padrões de desempenho exigidos na prestação de serviços de navegação aérea demandam os programas de capacitação e treinamento, abrangendo as atividades operacionais e de suporte, em conformidade com as normas do setor.
		3.4	Aumentar a segurança operacional	Prioridade número 1 em todas as ações relacionadas com a prestação de Serviços de Navegação Aérea, a segurança operacional exige a implementação de ações voltadas para a capacitação e treinamento de profissionais especializados, a promoção de uma consciência de segurança, e, naturalmente, uma contínua supervisão quanto ao atendimento às normas estabelecidas.

		3.5 Aumentar a segurança "AVSEC"	<p>No que concerne aos prestadores de Serviços de Navegação Aérea, as ações voltadas ao incremento da segurança na atividade aeronáutica (security), denominada internacionalmente "AVSEC", estão associadas à promoção de uma consciência para a segurança e ao atendimento às normas específicas nas DNBS.</p>
		3.6 Aumentar a qualidade no serviço de informações meteorológicas	<p>Como para os demais Serviços de Navegação Aérea, é preciso buscar a contínua elevação do padrão de qualidade no serviço de informações meteorológicas, o que exige contínua supervisão dos indicadores e dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade.</p>

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as características atuais da Empresa, considerando o seu ambiente interno e externo, produzindo Linhas de Ação para fazer frente aos desafios apresentados.

Ao estabelecer seus Objetivos Estratégicos, a Empresa aprofundou as análises, chegando a elencar as atividades que devem ser desenvolvidas nos próximos cinco anos. Esse conjunto de atividades, tanto atendem às suas necessidades mais imediatas quanto orienta os esforços para estabelecer seu posicionamento frente ao ambiente externo.

JOSÉ POMPEU DOS MAGALHÃES BRASIL FILHO
PRESIDENTE DA NAV BRASIL

MARCELO MORAES DE OLIVEIRA
DIRETOR DE SERVIÇOS

CARLOS ROBERTO SANTOS
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO