



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2024 a 2028**  
**PLANO DE NEGÓCIOS - 2024**

# SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>1</b>		
<b>SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>2</b>		
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>		
<b>2. DESCRIÇÃO DA COMPANHIA</b> .....	<b>4</b>		
2.1. Objeto Social.....	4		
2.2. Competências .....	4		
2.3. Cadeia de Valor .....	5		
2.4. Estrutura Organizacional .....	9		
2.4.1. Governança Societária .....	9		
2.4.2. Estrutura Organizacional de Topo.....	10		
2.4.3. Organograma Administração Central .....	11		
2.4.4. Organograma Dependências da NAV Brasil (DNBs) .....	12		
2.5. Infraestrutura.....	14		
2.6. Recursos Humanos .....	15		
<b>3. ESTRATÉGIA</b> .....	<b>16</b>		
3.1. Diretrizes Estratégicas.....	16		
3.2. Objetivos Estratégicas.....	17		
3.3. Mapa Estratégico.....	18		
3.4. Ações Estratégicas.....	19		
<b>4. ORÇAMENTO</b> .....	<b>21</b>		
4.1. Eficiência e Sustentabilidade Financeira .....	21		
4.2. Investimentos .....	22		
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>23</b>		

## SIGLAS E ABREVIATURAS

AFIS	Serviço de Informação de Voo de Aeródromo
AIM	Gestão da Informação Aeronáutica ( <i>Aeronautical Information Management</i> )
AIS	Serviço de Informação Aeronáutica ( <i>Aeronautical Information Service</i> )
APP	Controle de Aproximação ( <i>Approach Control</i> )
ATM	Gerenciamento de Tráfego Aéreo ( <i>Air Traffic Management</i> )
C-AIS	Centro de Informação Aeronáutica
CGNA	Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea
CMA	Centro Meteorológico de Aeródromo
COM	Serviço de Comunicações Aeronáuticas
COMAER	Comando da Aeronáutica
DA	Diretoria de Administração
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DNB	Dependência da NAV Brasil
DS	Diretoria de Serviços
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária S.A.
MD	Ministério da Defesa
NAV Brasil	NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A.
PR	Presidência
PSNA	Prestadora de Serviços de Navegação Aérea
SAA	Salas AIS Automatizadas
SISCEAB	Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TWR	Torre de Controle

# 1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta primordial para as organizações conduzirem suas ações em direção aos objetivos de longo prazo. Ele fornece uma visão geral do futuro desejado pela Empresa, bem como as estratégias e ações necessárias para alcançá-lo.

A elaboração do planejamento de longo prazo da NAV Brasil resulta em benefícios em diversos aspectos. Dentre eles, destaca-se o melhor alinhamento de toda a administração da empresa com vistas ao alcance de um mesmo propósito.

Esse processo também evidencia as oportunidades de inovação no provimento de Serviços de Navegação Aérea, procurando trazer para a Companhia o mais elevado padrão tecnológico disponível, visando a uma contínua melhoria da eficiência na prestação destes serviços à sociedade.

O presente documento consolida o planejamento estratégico da Empresa para os próximos cinco anos, abordando relevantes aspectos descritivos da empresa, como o seu objeto social, suas competências, sua cadeia de valor e nuances de sua estrutura organizacional.

Além de definir as diretrizes estratégicas, o documento dispõe sobre o mapa estratégico, representando de forma abrangente os objetivos da empresa e as ações fundamentais para alcançá-los.

Ato contínuo, por meio de uma matriz SWOT, é conduzida uma análise da conjuntura atual, explorando os pontos fortes e fracos da Empresa, além de suas oportunidades e ameaças no âmbito de sua atuação.

Com isso, são definidas com minúcia as ações e iniciativas estratégicas que orientarão os esforços dos gestores e suas equipes na busca dos objetivos traçados.

Por fim, o documento apresenta os orçamentos plurianuais relacionados aos dispêndios globais e investimentos planejados, proporcionando uma visão clara das projeções financeiras para a implementação das estratégias delineadas.

## 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, em atendimento ao interesse coletivo, tem 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 de Criação da NAV Brasil, Lei nº 13.903/2019, compete à Companhia:

- 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, desenvolve 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. Cadeia de Valor**

A NAV Brasil foi concebida com um eixo finalístico prioritário que consiste na “Prestação de Serviços de Navegação Aérea”, executado pelas Dependências da NAV Brasil (DNBs).

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 DNBs de sua estrutura.

O quarto e último eixo finalístico, denominado “Relações com Clientes”, destina-se a funcionar como macroprocesso de interface dos demais 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.

# CADEIA DE VALOR

## Finalísticos





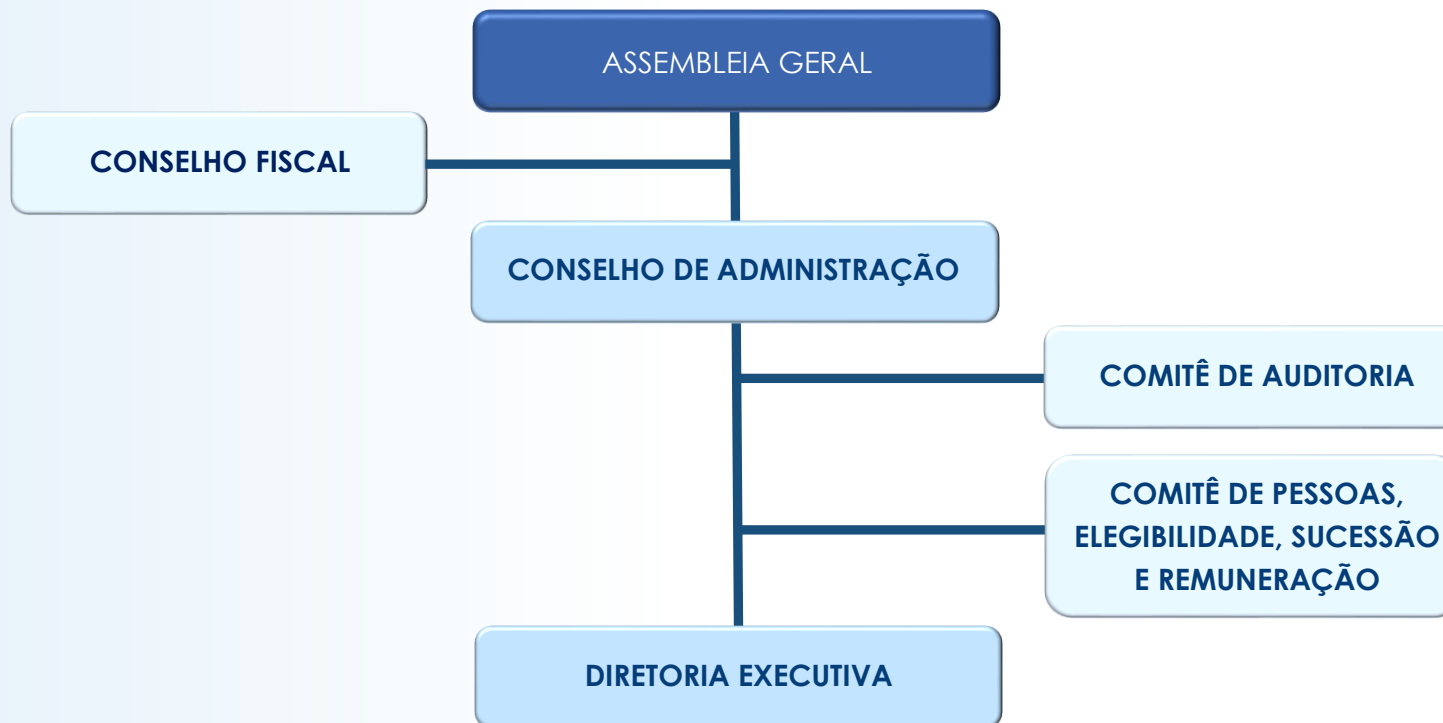
## Gestão e Suporte

<b>GOVERNANÇA</b>	<b>GESTÃO JURÍDICA E CORREICIONAL</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>GESTÃO FINANCEIRA</b>	<b>GESTÃO DA SEGURANÇA OPERACIONAL</b>	<b>GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>
Realizar Gestão Estratégica	Gerir Assessoria Jurídica	Gerir Seleção	Gerir Orçamento	Garantir a Segurança Operacional	Gerir Tecnologia da Informação (Operacional e Administrativa)
Realizar Gestão Corporativa de Processos de Projetos	Gerir Atividades de Correição	Administrar Registros e Movimentações	Gerir Finanças		Gerir Comunicação
Gerir Riscos e Conformidade		Gerir Direitos e Bem-estar	<b>GESTÃO CONTÁBIL</b>		Gerir Segurança da Informação
Realizar Auditorias		Gerir Pagamento de Pessoal	Gerir a Contabilidade Patrimonial, Fiscal e Tributária		
		Desenvolver Pessoas			
<b>GESTÃO DA TRANSPARÊNCIA</b>	<b>GESTÃO DOCUMENTAL E DE NORMAS</b>	<b>GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATOS</b>	<b>GESTÃO PATRIMONIAL</b>	<b>GESTÃO DA INFRAESTRUTURA E DA SEGURANÇA ORGÂNICA</b>	<b>GESTÃO DA LOGÍSTICA DE SISTEMAS OPERACIONAIS</b>
Gerir Comunicação Social	Gerir Legislação e Normas	Gerir Aquisições	Gerir Estoques	Gerir Infraestrutura Operacional	Gerir Logística de Sistemas de Navegação Aérea
Gerir Informação ao Cidadão	Gerir Documentação (Protocolo e Arquivo)	Gerir Instrumentos Contratuais	Gerir Bens Móveis e Imóveis	Gerir Infraestrutura Orgânica	Gerir Suprimento e Manutenção
Gerir Ouvidoria				Gerir Segurança Orgânica	

## 2.4. Estrutura Organizacional

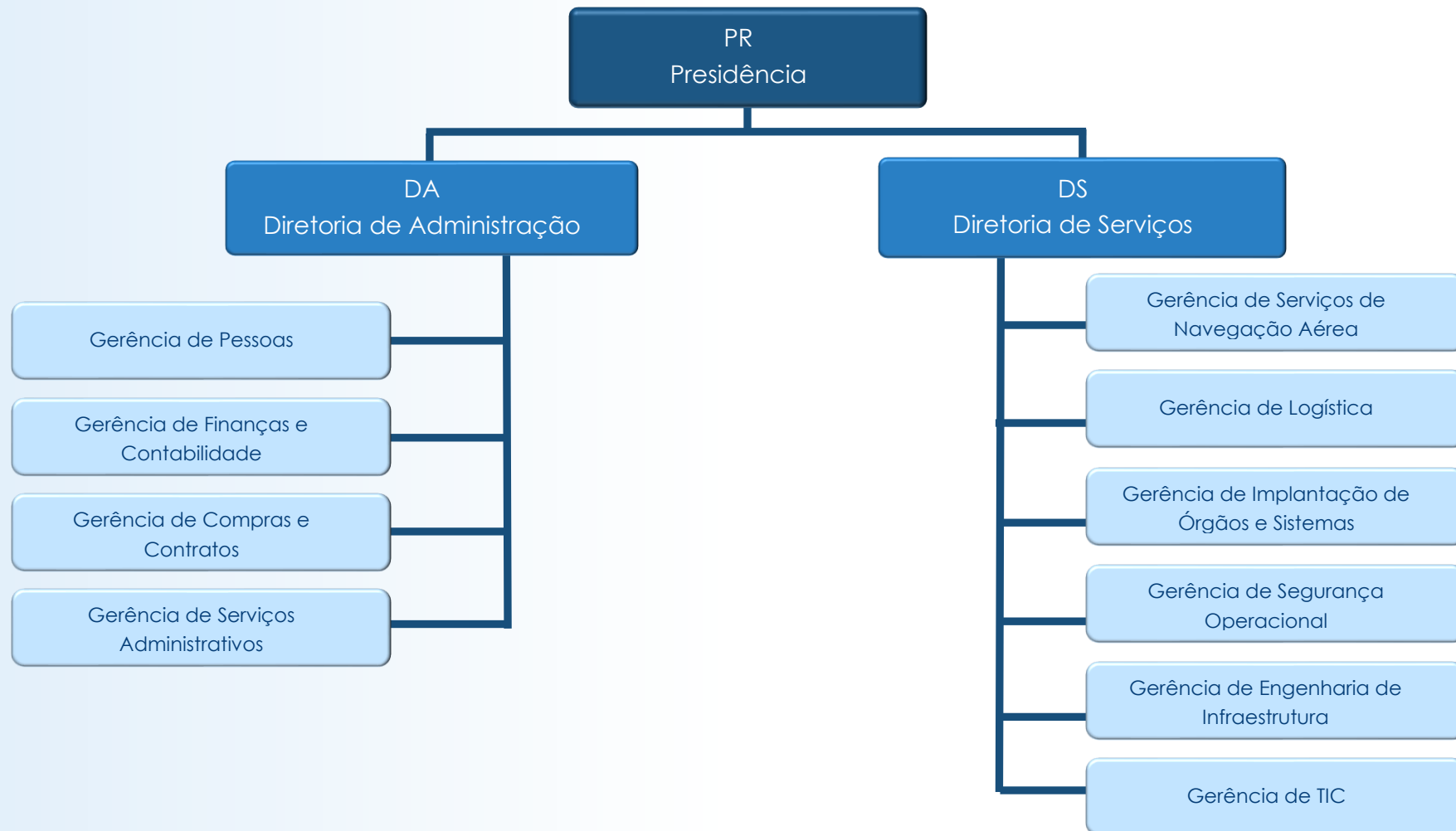
### 2.4.1. Governança Societária

A NAV Brasil dispõe dos seguintes órgãos estatutários:

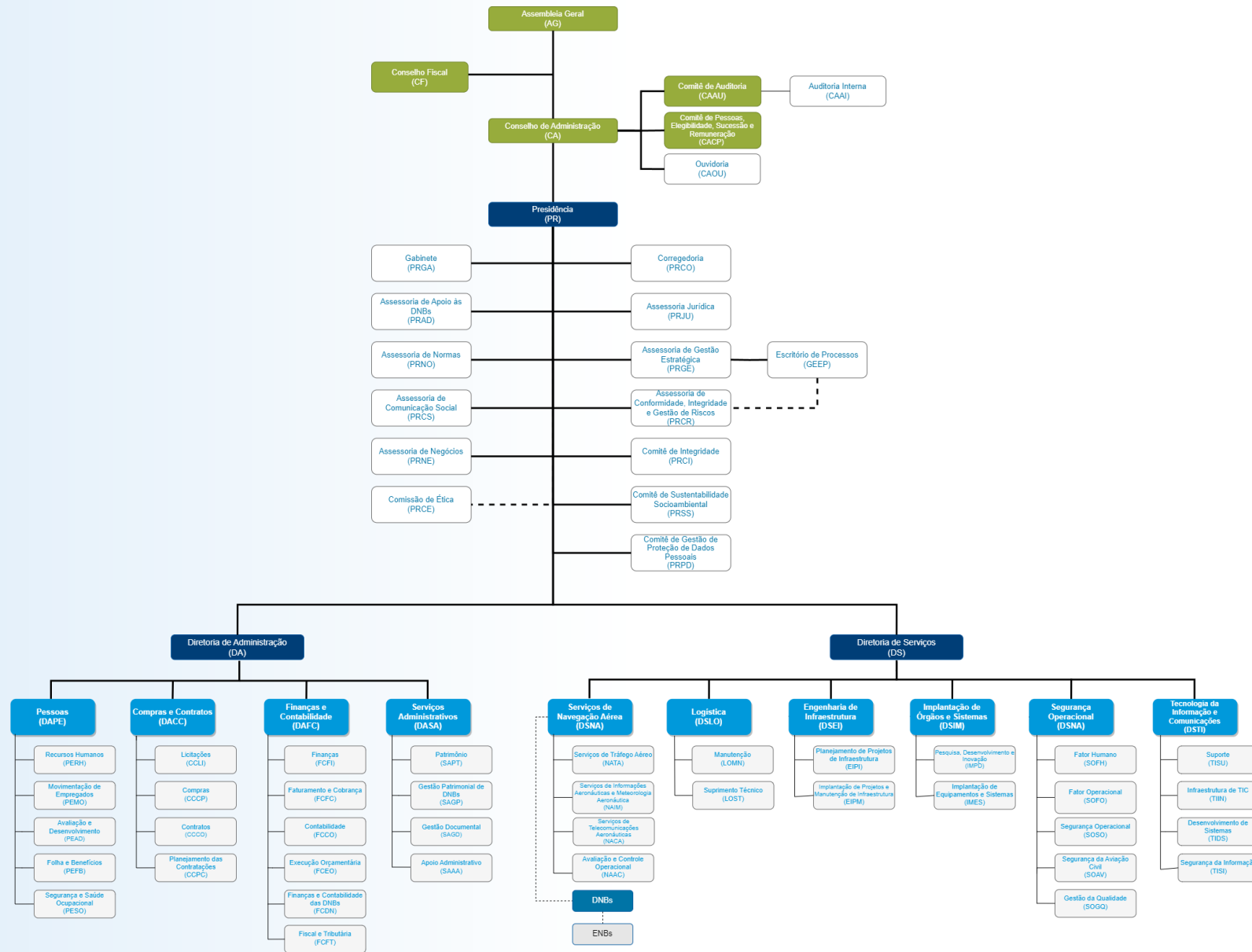


## 2.4.2. Estrutura Organizacional de Topo

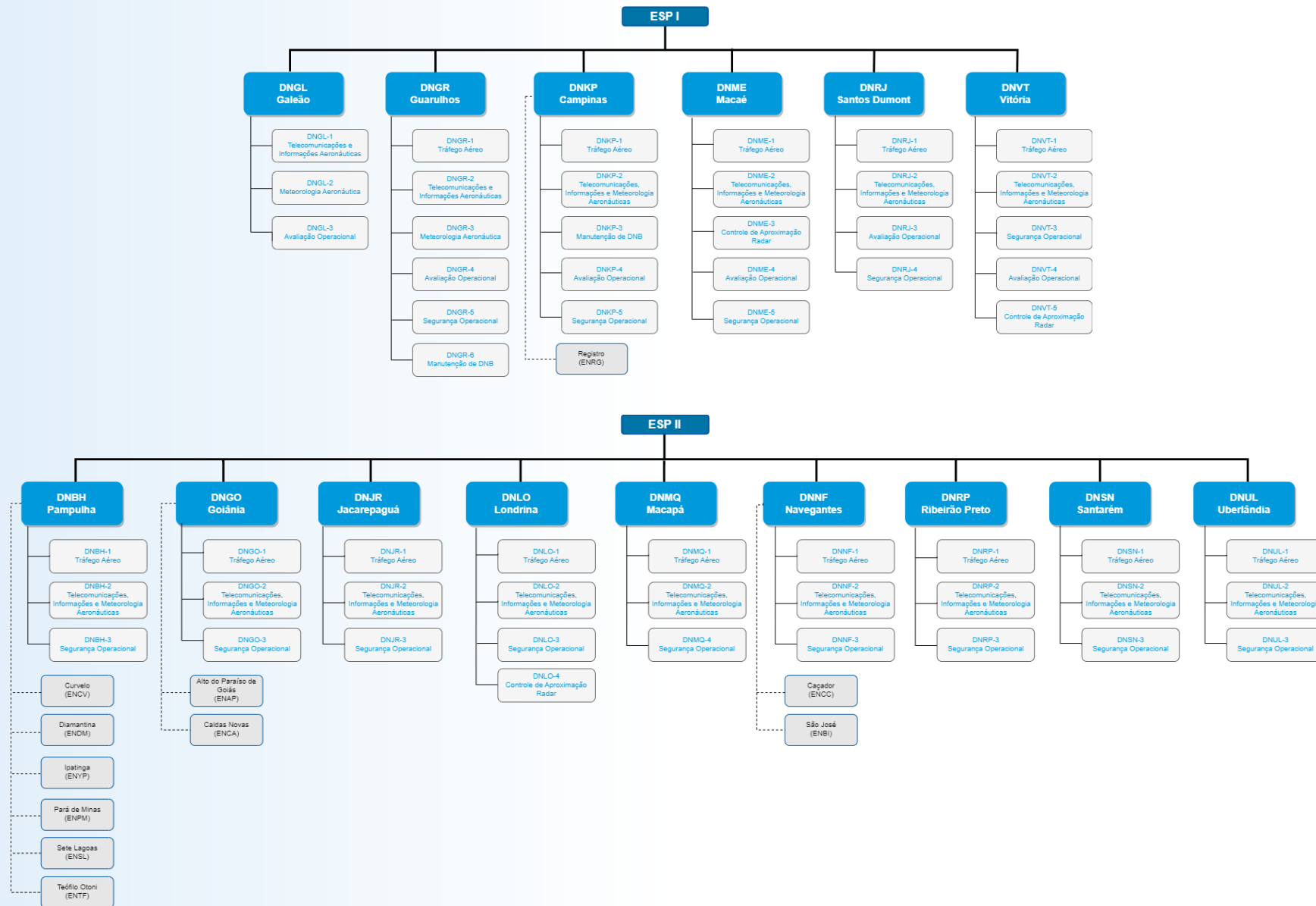
A estrutura organizacional de topo da NAV Brasil é disposta em funções sistêmicas, por meio de Gerências Executivas, subordinadas às Diretorias.

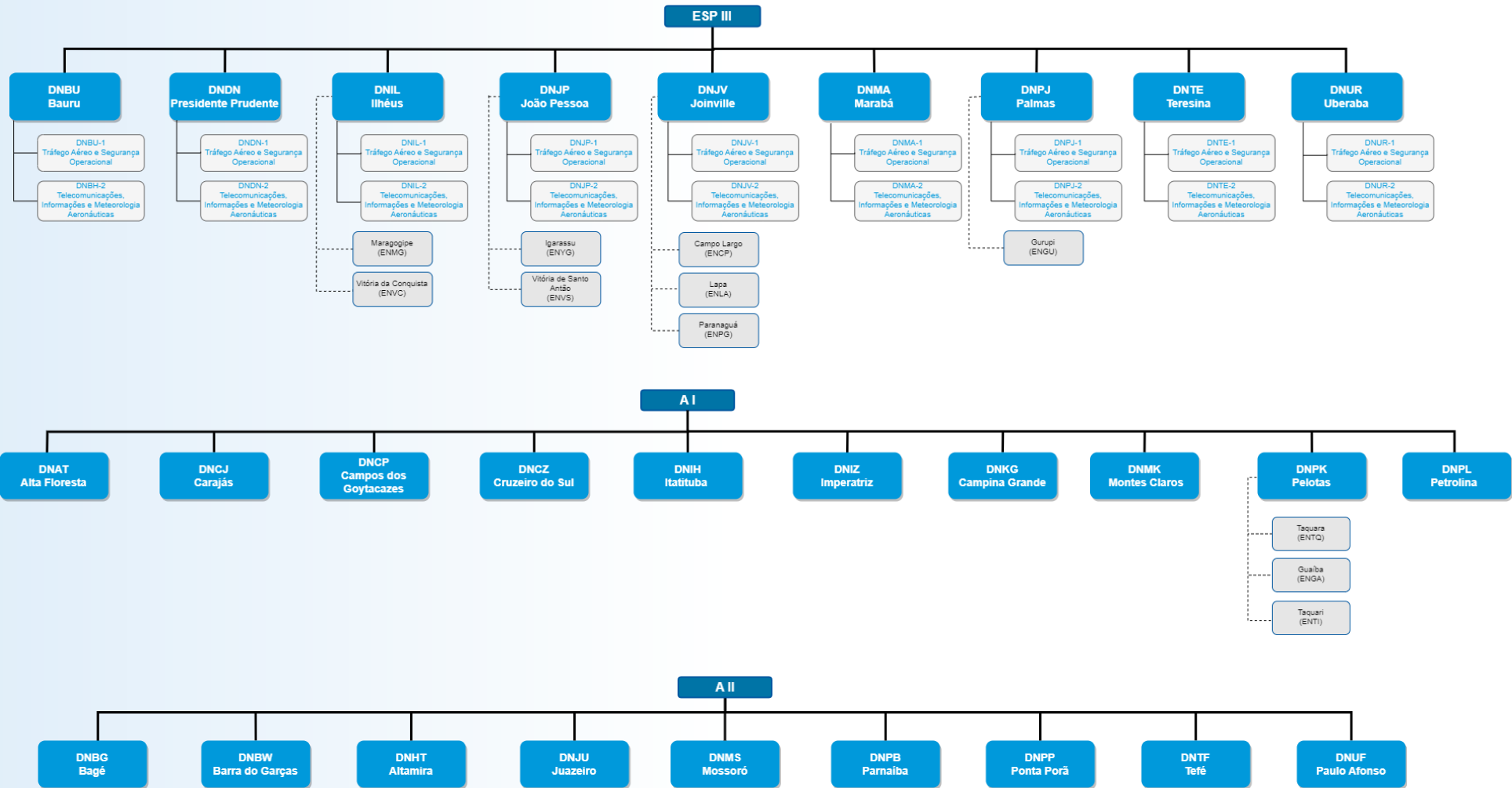


### 2.4.3. Organograma Administração Central



## 2.4.4. Organograma Dependências da NAV Brasil (DNBs)





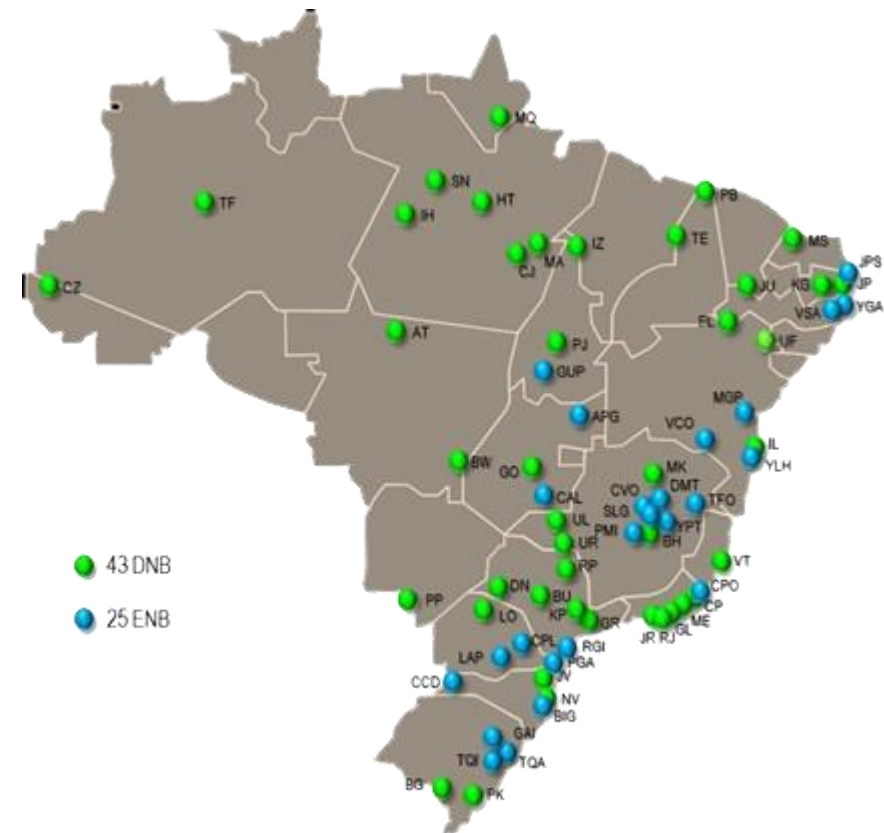
## 2.5. Infraestrutura

A NAV Brasil presta Serviços de Navegação Aérea essenciais para a segurança e eficiência do transporte aéreo no Brasil. Estes serviços incluem 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 atingir seu objetivo, como Prestadora de Serviços de Navegação Aérea (PSNA), conta com 43 Órgãos Operacionais distribuídos pelo País, denominados Dependências da NAV Brasil (DNBs), com a seguinte infraestrutura operacional:

43 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 25 Estações de apoio cedidas pelo COMAER, denominadas Estações da NAV Brasil (ENBs), que constituem órgãos de prestação de Serviços de Navegação Aérea com operação desassistida, ou seja, sem pessoal técnico.



## 2.6. Recursos Humanos

De acordo com a Portaria SEST/SEDDM/ME nº 12.771, de 27 de outubro de 2021, a composição da força de trabalho da NAV Brasil abrange as seguintes categorias:

- empregados efetivos;
- empregados contratados para cargos em comissão; e
- empregados contratados por tempo determinado (temporários).

O primeiro grupo compreende profissionais transferidos da INFRAERO por sucessão trabalhista, conforme estabelecido pela Lei nº 13.309/2019.

Por sua vez, o segundo grupo é formado por servidores e empregados públicos cedidos, além de profissionais contratados diretamente no mercado para ocuparem cargos de chefia e assessoramento na administração central da empresa, em conformidade com a legislação vigente.

Finalmente, o terceiro grupo é constituído por profissionais contratados diretamente no mercado para atuação por período determinado, conforme previsto nos artigos 13 e 14 da Lei nº 13.903/2019.

O atual cenário da empresa registra um total de 1.604 empregados, dos quais 1.535 efetivos, 63 contratados para ocupar cargos em comissão e 6 contratados por tempo determinado.

Para preservar e aprimorar a eficiência operacional da NAV Brasil, é importante destacar o amadurecimento institucional e o empenho da gestão para a identificação das necessidades administrativas e operacionais que subsidiarão a edição de um Plano de Cargos e Salários próprio, bem como a realização de um concurso público visando à contratação de empregados efetivos. Esta iniciativa reforça o compromisso com a excelência operacional e a valorização da equipe de trabalho.



## 3. ESTRATÉGIA

A NAV Brasil vem, desde sua criação, aprimorando seu processo de planejamento estratégico. As Diretrizes Estratégicas estão firmemente estabelecidas e a alta administração dedica esforços para alcançar os Objetivos Estratégicos com padrões de excelência.

Para tanto, a matriz SWOT foi revisitada em relação aos cenários interno e externo. Com base no novo diagnóstico, torna-se imperativo formular estratégias para potencializar suas forças e maximizar as oportunidades, ao mesmo passo que buscam mitigar ou neutralizar as ameaças e corrigir as fraquezas.

Na sequência, de forma coesa com o panorama atual, as ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos foram minuciosamente revisadas. Isso proporciona uma base sólida para a formulação dos orçamentos corporativos, evidenciando a coerência e a assertividade na condução do planejamento estratégico da empresa.

### 3.1. Diretrizes Estratégicas

**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 Serviços de Navegação Aérea de qualidade, com eficiência e segurança.

#### Valores:

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

### 3.2. Objetivos Estratégicas

A NAV Brasil estabeleceu três Objetivos Estratégicos:

#### 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 Visão da Empresa, e desta forma, são compreendidos conforme a seguir:

<b>1</b>	<b>Adequação da Estrutura Organizacional</b>	<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>
----------	--	--

<b>2</b>	<b>Equilíbrio Econômico da Empresa</b>	<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. 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>
----------	--	---

<b>3</b>	<b>Incremento da Capacidade Operacional</b>	<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>
----------	---	---

### 3.3. Mapa Estratégico

O mapa estratégico da NAV Brasil é a ferramenta que representa graficamente os objetivos estratégicos da empresa e as ações estratégicas fundamentais para alcançá-los.

#### ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

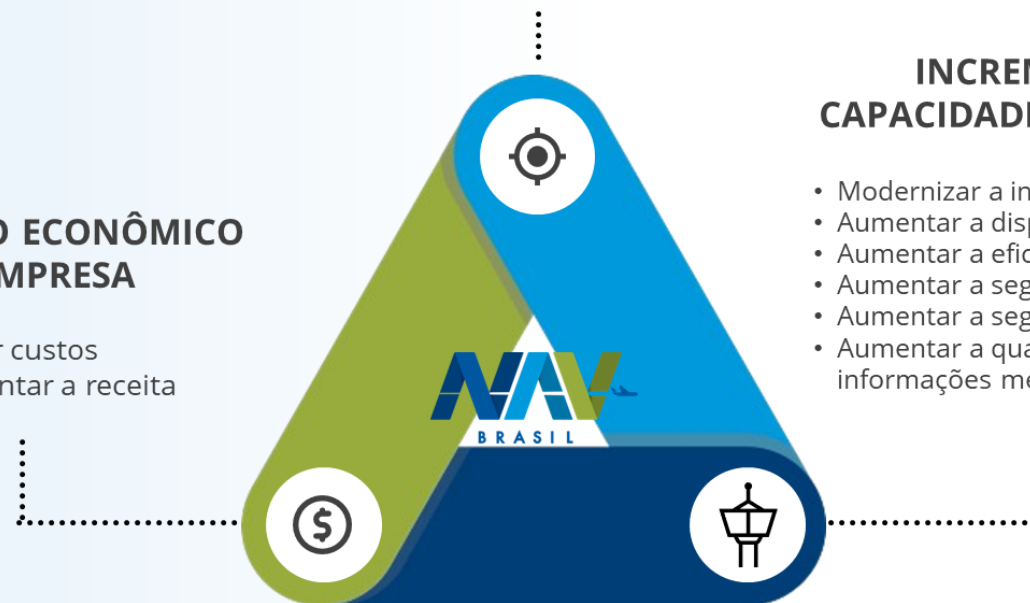
- Estruturar a absorção das infraestruturas recebidas
- Consolidar a estrutura administrativa da empresa
- Aprimorar a estrutura operacional da empresa
- Aumentar o nível de satisfação dos empregados

#### 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



### 3.4. Ações Estratégicas

Considerando a análise da conjuntura atual, para cada Objetivo Estratégico, delineou-se um conjunto de Ações Estratégicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		AÇÃO ESTRATÉGICA	
1	Adequação da Estrutura Organizacional	1.1	<p><b>Consolidar a estrutura administrativa da empresa</b></p> <p>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.</p>
		1.2	<p><b>Aprimorar a estrutura da área operacional da empresa</b></p> <p>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 implantar um centro de manutenção e um laboratório de calibração dos equipamentos mantidos pela própria NAV Brasil, além da estruturação de um centro de Suprimento Técnico, com a devida 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.</p> <p>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.</p>
		1.3	<p><b>Aumentar o nível de satisfação dos empregados</b></p> <p>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.</p>

2	<b>Equilíbrio Econômico da Empresa</b>	2.1	<b>Otimizar custos</b>	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	<b>Incrementar a receita</b>	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	<b>Incremento da Capacidade Operacional</b>	3.1	<b>Modernizar a infraestrutura</b>	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	<b>Aumentar a disponibilidade dos equipamentos</b>	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	<b>Aumentar a eficiência operacional</b>	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	<b>Aumentar a segurança operacional</b>	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	<b>Aumentar a segurança "AVSEC"</b>	No que concerne aos prestadores de Serviços de Navegação Aérea, as ações voltadas ao incremento da segurança na atividade aeronáutica ( <i>security</i> ), denominada internacionalmente "AVSEC", estão associadas à promoção de uma consciência para a segurança e ao atendimento às normas específicas nas DNBs.
		3.6	<b>Aumentar a qualidade no serviço de informações meteorológicas</b>	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.

## 4. ORÇAMENTO

A NAV Brasil adota o modelo de estatal não dependente de recursos do Tesouro Nacional, regendo sua gestão contábil e financeira pelos preceitos da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76).

Os seus recursos provêm de arrecadação própria e são geridos por intermédio do Programa de Dispendios 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 seus investimentos são representados no 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 sua criação, a Companhia tem priorizado a eficiência e transparência em sua gestão orçamentária, possibilitando ao gestor o acesso às informações que são fundamentais para a tomada de decisões mais precisas e eficazes, em um sistema integrado de planejamento, coordenação e controle.

### 4.1. Eficiência e Sustentabilidade Financeira

O resultado projetado para o exercício de 2023 aponta para uma redução de receita em comparação com o exercício de 2022, decorrente das seguintes alterações no cenário provocadas pelo órgão regulador:

- a) redução do percentual das tarifas repassadas em relação às Estações da NAV Brasil (ENBs), devido à revisão da Sistemática de Remuneração dos Serviços de Navegação Aérea prestados pela Companhia (ICA nº 12-35, aprovada pela Portaria DECEA nº 801/ATAN3, de 20 de março de 2023), a qual foi implementada a partir de 01/04/2023; e
- b) reestruturação na relação de Bens e Benfeitorias cedidos para uso temporário da NAV Brasil, conforme previsto no item 3.2 do PCA nº 11-383, “Plano de Cessão de Bens e Benfeitorias do Comando da Aeronáutica para a NAV Brasil”, aprovado pela Portaria GABAER nº 105/GC3, de 29 de junho de 2021, cuja cessão de uso de parte dos equipamentos foi revertida ao DECEA por meio da Portaria DECEA nº 858/D-PAT, de 10 de abril de 2023.

As projeções do exercício refletem não apenas a redução de receita devido às alterações mencionadas anteriormente, mas também evidenciam um aumento considerável da Provisão para Perda Estimada de Crédito de Liquidação Duvidosa (PECLD). A partir do exercício de 2022, essa provisão passou a adotar os valores a receber com vencimentos acima de 121 dias, alinhando-se às boas práticas contábeis e à peculiaridade do sistema de arrecadação que prevê a suspensão das concessões ou autorizações por inadimplemento após 120 dias de atraso do débito notificado, conforme estabelecido pelo art. 61 da Portaria DECEA nº 328/ATAN3, de 12 de julho de 2022.

Diante dessas perspectivas, embora não possua ingerência sobre o Faturamento e as Ações de Cobranças Administrativas e Jurídicas, responsabilidades exclusivas do DECEA, conforme determina a Portaria DECEA nº 328/ATAN3, de 03 de julho de 2022, a NAV Brasil busca compatibilizar a cadência do recebimento das Tarifas de Navegação Aérea com o fluxo de caixa necessário para suportar os custos operacionais, pagamento de pessoal e implantação da nova estrutura organizacional. Esse alinhamento permite realizar projeções de resultados favoráveis e proporciona disponibilidade para investimentos, assegurando a sustentabilidade financeira da empresa, como projeções detalhadas a seguir.

## 4.2. Investimentos

A gestão eficaz dos recursos desempenha um papel fundamental na avaliação da sustentabilidade financeira da NAV Brasil, bem como na projeção de disponibilidade de investimentos para exercícios futuros, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos, notadamente em relação ao incremento da capacidade operacional.

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

- No período entre 2024 e 2027, os valores adotados para investimento foram determinados por meio de um levantamento de necessidades de recomposição do parque de equipamentos e da estruturação da empresa, limitadas à disponibilidade de recursos financeiros;
- A partir de 2028, foi admitida como premissa, a utilização dos valores de Superávit de caixa dos exercícios anteriores como limitador para a aquisição de ativos imobilizados, devendo esses investimentos serem revistos anualmente.

DESCRIÇÃO	2024	2025	2026	2027*	2028*
Varição do PIB	1,50%	1,93%	2,00%	2,00%	2,00%
Inflação (IPCA)	3,92%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

\* Considerando que a última projeção disponível no estudo de relatório de mercado da Focus é do ano de 2026, repete-se o indicador para 2027 e 2028.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as características atuais da Empresa, considerando o seu ambiente externo e confrontando Ameaças e Oportunidades frente aos seus Pontos Fortes e Fracos, com o objetivo de produzir 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 atende às suas necessidades mais imediatas, como 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