

ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

RISCOS ESTRATÉGICOS

PLANO ESTRATÉGICO 2027-2030

Agência Nacional de Aviação Civil

Apresentação

Este documento apresenta os riscos estratégicos identificados para cada eixo do Planejamento Estratégico 2027–2030 da Anac, com base nos objetivos estratégicos de resultado, objetivos habilitadores e indicadores de contexto (ICs). Foi elaborado como subsídio para a Oficina de Riscos Estratégicos.

Para cada eixo são apresentados: o objetivo estratégico de resultado e seus ICs, os objetivos estratégicos habilitadores, e os riscos estratégicos com descrição, causas, consequências potenciais e ações de tratamento sugeridas.

Avaliação dos níveis de risco estratégico

Para cada risco identificado, os participantes da Oficina avaliaram sua probabilidade de ocorrência e seu impacto sobre os objetivos estratégicos, com base nas réguas abaixo.

Régua de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade
Baixa	Improvável. Existem poucos indícios de que o evento venha a ocorrer no horizonte do planejamento estratégico. Sua materialização depende da combinação de circunstâncias pouco prováveis ou excepcionais.
Média	Possível. Há fatores e condições que podem favorecer a ocorrência do evento no horizonte do planejamento estratégico, embora sua materialização não seja predominante ou esperada.
Alta	Provável. Existem evidências, tendências ou condições que indicam elevada possibilidade de ocorrência do evento no horizonte do planejamento estratégico, tornando sua materialização plausível e relevante para a gestão institucional.

Régua de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos estratégicos
Baixo	O evento compromete de forma limitada o alcance de um ou mais objetivos estratégicos, produzindo efeitos localizados, passíveis de correção e sem repercussão relevante para a atuação institucional da Anac.
Médio	O evento compromete parcialmente o alcance de um ou mais objetivos estratégicos, exigindo ações corretivas relevantes e podendo gerar impactos perceptíveis para regulados, usuários ou para o desempenho institucional da Anac.
Alto	O evento compromete significativamente o alcance de um ou mais objetivos estratégicos, afetando de forma relevante a capacidade da ANAC de cumprir seu propósito, alcançar sua visão de futuro ou gerar valor para a sociedade.

Eixo: Inovação

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Viabilizar a operação comercial segura de novas modalidades aéreas no Brasil

INDICADORES DE CONTEXTO:

- IC1.1 — Quantidade de operadores comerciais de eVTOL certificados ativos.
- IC1.2 — Quantidade de operadores comerciais de drones certificados ativos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HABILITADORES

Estabelecer o marco regulatório e certificar os elementos habilitadores do ecossistema de mobilidade inovadora de transporte aéreo.

Aprimorar o ambiente regulatório para a escala segura das operações de aeronaves não tripuladas (UA)

RISCOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

R1 Atraso na certificação dos elementos necessários à operação comercial do eVTOL, comprometendo o início das operações	
Descrição	A certificação de aeronaves, a habilitação de aeronautas, o cadastro da infraestrutura e a definição dos requisitos operacionais constituem pré-condições independentes para o alcance do IC1.1 (operações seguras e tecnologias avançadas). A falha ou atraso significativo em qualquer desses elementos pode impedir ou postergar a entrada em operação do eVTOL no Brasil.
Causas	**1.** Imaturidade tecnológica dos fabricantes globais de aeronaves com tecnologias avançadas, resultando em atrasos ou insucesso no desenvolvimento e certificação das aeronaves; **2.** Coordenação insuficiente entre fabricantes, operadores, autoridades internacionais e órgãos públicos envolvidos para construção coordenada do ecossistema regulatório; **3.** Lacunas ou demora na evolução do marco regulatório necessário para suportar as operações; **4.** Divergência entre requisitos regulatórios brasileiros e padrões internacionais de referência; **5.** Problemas na certificação de projeto; **6.** Problemas na certificação de pessoal; **7.** Dificuldades na homologação de vertiportos; e **8.** Dificuldades no estabelecimento dos requisitos operacionais.
Consequências	O atraso ou a inviabilização da certificação e da implantação do ecossistema AAM pode impedir o alcance do IC1.1 de viabilizar operações seguras e tecnologias avançadas, comprometendo a implementação da Mobilidade Aérea Avançada no Brasil. Tal cenário pode reduzir a atratividade do país para investimentos, inovação e desenvolvimento tecnológico no setor, prejudicar o fortalecimento da cadeia produtiva nacional e aumentar o risco de expansão do mercado sem uma estrutura regulatória adequada, com potenciais impactos sobre a segurança, a previsibilidade regulatória e a credibilidade institucional.
Tratamento	Para mitigar esse risco, deve-se **estabelecer um roadmap regulatório integrado para o ecossistema AAM**, contemplando marcos, prazos, responsáveis e interdependências

	entre a certificação das aeronaves, a habilitação de tripulantes, o cadastramento de infraestruturas e a definição dos requisitos operacionais. Também é recomendável **a adoção de mecanismos de sandbox regulatório e projetos-piloto** que permitam identificar e tratar antecipadamente lacunas normativas de formação de profissionais na ANAC e no mercado e desafios operacionais. Adicionalmente, deve-se **promover articulação contínua** com fabricantes, operadores, órgãos governamentais e autoridades nacionais e internacionais, de forma a favorecer o alinhamento regulatório, o compartilhamento de informações e o acompanhamento da evolução tecnológica e das melhores práticas globais aplicáveis à Mobilidade Aérea Avançada. Propõe-se, também, identificar, em cada área responsável, as causas específicas que podem comprometer a execução das atividades previstas e desenvolver ações específicas para mitigação dos riscos operacionais identificados em cada unidade. Áreas envolvidas: • SAR; • SPO; • SAG; e • Demais áreas responsáveis pelos elementos habilitadores do ecossistema AAM.
Avaliação do Risco	**Probabilidade:** Média **Impacto:** Alto

R2 Início ou expansão das operações de eVTOL sem condições técnicas, regulatórias e de supervisão suficientes	
Descrição	A pressão de fabricantes, operadores, investidores e agendas públicas pela entrada em serviço do eVTOL no horizonte 2027–2030 pode levar ao início ou à ampliação das operações comerciais antes que estejam suficientemente maduros os requisitos de aeronavegabilidade, o marco regulatório operacional, a infraestrutura de vertiportos, a integração ao espaço aéreo e a capacidade da Anac de supervisionar continuamente essas operações. Nesse cenário, o IC1.1 (quantidade de operadores comerciais de eVTOL certificados ativos) pode ser numericamente alcançado sem que esteja efetivamente assegurada a operação comercial segura das novas modalidades aéreas, expondo passageiros e terceiros em solo — sobretudo em ambiente urbano — a riscos ainda não plenamente conhecidos e controlados.
Causas	**1.** Pressão de fabricantes, operadores, investidores e entes públicos por cronogramas acelerados de entrada em serviço, inclusive associados a eventos de grande visibilidade, com risco de flexibilização indevida de requisitos ou de autorizações antecipadas; **2.** Limitado histórico operacional e de confiabilidade das aeronaves eVTOL e de seus sistemas críticos (propulsão elétrica distribuída, baterias de alta densidade energética e controle de voo automatizado), dificultando a demonstração de níveis aceitáveis de segurança; **3.** Lacunas ou imaturidade do marco regulatório operacional, com requisitos provisórios ou adaptados de categorias convencionais que não capturam adequadamente os riscos específicos da operação, como reservas de energia, procedimentos de emergência e operações urbanas em baixa altitude; **4.** Infraestrutura de vertiportos e de recarga ainda incipiente, com requisitos de segurança contra incêndio em baterias, resposta a emergências e integração ao ambiente urbano não plenamente estabelecidos; **5.** Integração insuficiente com o DECEA quanto à gestão do espaço aéreo de baixa altitude e à convivência com aeronaves tripuladas e não tripuladas; **6.** Capacidade limitada da Anac — em quantidade e especialização de servidores, ferramentas e processos — para realizar a supervisão continuada das operações, incluindo vigilância de operadores, monitoramento de dados de segurança e fiscalização de vertiportos;

	7. Insuficiência de profissionais qualificados (pilotos, mecânicos e operadores de vertiporto) e de programas de treinamento e dispositivos de simulação específicos para a nova modalidade; e **8.** Aceitação ou validação de certificações estrangeiras sem avaliação suficiente das particularidades do ambiente operacional brasileiro.
Consequências	Ocorrência de incidentes ou acidentes nas operações iniciais de eVTOL, com potencial perda de vidas e danos a terceiros em solo; necessidade de suspensão ou restrição das operações e adoção de medidas regulatórias reativas; perda de confiança da sociedade na nova modalidade, comprometendo a aceitação pública e a viabilidade do mercado de Mobilidade Aérea Avançada no Brasil, com retração de investimentos; e dano reputacional à Anac, com questionamentos de órgãos de controle e repercussão sobre a credibilidade do sistema brasileiro de certificação e supervisão perante autoridades estrangeiras e a ICAO, comprometendo o alcance do objetivo estratégico de resultado do eixo.
Tratamento	Estabelecer critérios objetivos de prontidão para autorizar o início e cada etapa de expansão das operações, contemplando aeronave, tripulação, operador, infraestrutura, espaço aéreo e capacidade de supervisão da ANAC; Adotar modelo de implantação gradual e faseada da entrada em serviço, iniciando por rotas e cenários de menor risco, com condições e limitações operacionais e expansão condicionada ao desempenho de segurança comprovado; Utilizar sandbox regulatório e projetos-piloto com monitoramento intensivo, indicadores de segurança e critérios claros de continuidade, ajuste ou interrupção; Estruturar previamente o modelo de supervisão continuada das operações de eVTOL, com dimensionamento e capacitação das equipes, definição de responsabilidades entre as unidades e ferramentas de monitoramento de dados de segurança; Exigir dos operadores Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SMS) implementado e proporcional à nova operação, com reporte e compartilhamento de dados de ocorrências; Articular com o DECEA a definição dos procedimentos de integração ao espaço aéreo e, com municípios, corpos de bombeiros e demais órgãos competentes, os requisitos de vertiportos e de resposta a emergências; Fortalecer a cooperação com FAA, EASA e demais autoridades para intercâmbio de experiências e de dados de segurança das primeiras operações no mundo; e Promover comunicação institucional transparente sobre os critérios e as etapas de autorização das operações, reduzindo pressões por antecipação indevida. Áreas envolvidas: • SAR; • SPO; • SIA; • SPL; • SAG; e • ASCOM.
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Média **Impacto:** Alto

R3 Capacidade regulatória insuficiente para acompanhar o crescimento do mercado de drones	
Descrição	O objetivo de ampliar a quantidade de operadores comerciais de drones certificados (IC1.2) pode ser atingida numericamente via expansão informal, sem que a ANAC tenha estruturado processos ágeis de autorização e fiscalização em escala, comprometendo a segurança operacional do espaço aéreo e a segurança de pessoas em solo.
Causas	**1.** Articulação insuficiente com as partes interessadas para definição de parâmetros aceitáveis de operação por categoria de risco; **2.** Crescimento acelerado da demanda por certificações; **3.** Expansão do mercado de drones;

	4. Capacidade limitada de fiscalização em comparação à certificação; e 5. Necessidade de ampliar a estrutura regulatória acompanhando a evolução do setor.
Consequências	Aumento de incidentes envolvendo drones em espaço aéreo controlado, com risco de acidentes, pressão regulatória reativa e perda de credibilidade do processo de certificação.
Tratamento	• Implementar um modelo de fiscalização de operadores não registrados; • Estruturar processo automatizado de autorização para operações de baixo risco; • Estruturar processos de autorização proporcionais ao nível de risco; • Construir os parâmetros aceitáveis para cada tipo de operação; • Publicação recente do RBAC 100; • Melhorias em andamento no sistema SISANT; • Revisão do processo de classificação e aprovação de projetos de drones para reduzir os prazos de análise; • Criação da SAG, fortalecendo a atuação institucional; • Continuidade das ações de estruturação regulatória até 2030; • Estruturar modelo de fiscalização orientado prioritariamente à segurança das operações; • Posteriormente, ampliar a fiscalização relacionada aos aspectos administrativos, como registro de operadores; e • Manter processos automatizados de autorização e classificação proporcional ao risco. Áreas envolvidas: • SAR • SAG; e • SPO (enquanto permanecer responsável por parte das atividades).
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Média **Impacto:** Médio

Eixo: Acesso e Conectividade

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Ampliar o acesso ao transporte aéreo de qualidade e a conectividade do território nacional

INDICADORES DE CONTEXTO:

- IC2.1 — Aeroportos atendidos pela aviação regular (RBAC 121).
- IC2.2 — Índice de passageiros transportados por habitante no setor aéreo.
- IC2.3— Quantidade de operadores nacionais ativos (RBAC 121) e;
- IC2.4 – Quantidade de operadores estrangeiros autorizados (RBAC 129).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HABILITADORES

Modernizar o marco regulatório para promover o mercado aéreo competitivo e economicamente sustentável, com foco na expansão da aviação regional

Fortalecer a integração aérea do Brasil com a América do Sul e demais mercados internacionais

Assegurar a infraestrutura adequada e serviços de qualidade nos aeroportos

Aprimorar a experiência do passageiro e o equilíbrio das relações de consumo no transporte aéreo

RISCOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

R4 Concentração dos ganhos de conectividade nas regiões Sul e Sudeste	
Descrição	O número de localidades atendidas (IC2.1), índice passageiro/habitante (IC2.2), e quantidade de operadores nacionais (IC2.3) e estrangeiros (IC2.4) podem ser numericamente cumpridas com crescimento concentrado nos mercados já maduros, sem avanço real nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, que dependem de condições estruturais fora da governabilidade direta da ANAC.
Causas	1. Ausência de infraestrutura aeroportuária adequada nas regiões de menor densidade econômica, cuja provisão depende de decisões de governo fora da governabilidade direta da Anac; e 2. Inviabilidade econômica das rotas regionais de baixa densidade, com baixa atratividade econômica, reduzindo o incentivo para expansão espontânea da malha aérea, exigindo modelos regulatórios e de fomento diferenciados para além do livre mercado.
Consequências	A concentração dos ganhos não inviabiliza completamente o objetivo estratégico, pois ainda contribui para ampliar o acesso ao transporte aéreo. Entretanto, compromete especificamente a dimensão relacionada à conectividade equilibrada do território nacional, gerando um cumprimento formal das metas agregadas sem redução das desigualdades regionais no acesso ao transporte aéreo, comprometendo a intenção estratégica do objetivo e o impacto social esperado.
Tratamento	• Articular com o MPOR e governos estaduais agendas de fomento à aviação regional, especialmente no âmbito do Programa AmpliAR, fortalecendo políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da aviação regional; e • Criar mecanismos de monitoramento da desigualdade de conectividade. Áreas envolvidas: • SRA; e • SSA.

R5 Fatores macroeconômicos e institucionais que comprometam a competitividade do setor aéreo	
Descrição	Alterações no ambiente econômico, tributário, legislativo e institucional — como oscilações macroeconômicas, mudanças na carga tributária, decisões do Congresso Nacional, elevada litigiosidade e judicialização das relações de consumo e outros fatores externos à governabilidade da Anac — podem elevar os custos operacionais, aumentar a insegurança jurídica e reduzir a atratividade do mercado brasileiro para operadores nacionais e estrangeiros, comprometendo a ampliação da concorrência, da conectividade e o alcance dos resultados estratégicos.
Causas	1. **Instabilidade macroeconômica e mudanças no ambiente econômico e tributário,** incluindo crescimento do PIB, renda per capita, inflação, poder aquisitivo da população, oscilações cambiais, custo do combustível e alterações na carga tributária, que possam impactar a demanda por transporte aéreo, elevando os custos operacionais e diminuindo a atratividade do mercado brasileiro para novos operadores;

	2. **Interferências do ambiente jurídico e institucional**, caracterizadas pela elevada litigiosidade e judicialização das relações de consumo, interpretações judiciais e alterações legislativas que imponham novas obrigações ou reduzam a previsibilidade regulatória, aumentando custos e a insegurança jurídica para os operadores; e 3. **Oscilações macroeconômicas.**
Consequências	Ambiente de negócios menos atrativo para novos operadores, nacionais e estrangeiros, com impacto negativo sobre os indicadores de ampliação de operadores ativos, de rotas internacionais e crescimento da conectividade. (IC2.1, IC2.3 e IC2.4)
Tratamento	• Intensificar a divulgação da Plataforma de Resolução de Conflitos ("Anac Passageiro); • Avaliar os efeitos da revisão da Resolução nº 400 para reduzir ambiguidades regulatórias e estimular soluções extrajudiciais; • Monitorar a taxa de judicialização; e • Fortalecer a articulação institucional com outras instituições públicas. Áreas envolvidas: • ASCOM; e • SSA.
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Alta **Impacto:** Alto

Eixo: Segurança da Aviação Civil

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Promover um transporte aéreo seguro e confiável

INDICADORES DE CONTEXTO:

– IC3.1 — Quantidade de acidentes com fatalidades na aviação RBAC 121
– IC3.2 — Quantidade de atos de interferência ilícita com fatalidades nas operações RBAC 121, em voo ou nos aeroportos brasileiros.
– IC3.3 — Índice de Cultura de Segurança Operacional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HABILITADORES

Aperfeiçoar a capacidade do Estado brasileiro de supervisão da segurança operacional e segurança da aviação civil contra atos de interferência ilícita

Aprimorar o Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SMS) e de Segurança da Aviação Civil contra Atos de Interferência Ilícita (SeMS) nos regulados

Aprimorar a segurança operacional das operações de transporte aéreo comercial regidas pelo RBAC 121 e 135

Aprimorar a segurança operacional nas operações aéreas de instrução regidas pelo RBAC 141

Fortalecer a qualidade da formação profissional

RISCOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

R6 Ocorrência de acidente fatal em operações RBAC 121	
Descrição	O IC3.1 é um indicador de cauda: um único evento catastrófico, mesmo em contexto de melhora sistêmica da segurança, resulta em não cumprimento formal do objetivo, com impacto reputacional afetando a imagem da Anac.
Causas	Fatores fora da governabilidade direta da Anac, como falha humana, condições meteorológicas extremas ou falhas de fabricante, que podem determinar a ocorrência de acidentes mesmo com supervisão eficaz.
Consequências	• Perda de vidas humanas. • Respostas imediatas por pressão da mídia • Risco de revisão precipitada de políticas regulatórias eficazes; e • Comprometimento do posicionamento internacional da aviação brasileira.
Tratamento	• Incluir indicadores de processo no Plano de Diretrizes Estratégicas; • Fortalecer o SMS dos regulados; • Aprimorar supervisão baseada em risco; e • Alinhar atuação preventiva com CENIPA e DECEA. Áreas envolvidas: • SGM – Indicadores; e • ASSOP, em conjunto com as unidades finalísticas – demais ações.
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Baixa **Impacto:** Alto

R7 Capacidade de supervisão do Estado insuficiente para acompanhar o crescimento e a complexidade do setor	
Descrição	O objetivo habilitador de aperfeiçoar a supervisão da segurança operacional depende de quadro técnico especializado e sistemas de informação integrados. A combinação de restrições orçamentárias, déficit de pessoal e crescimento do setor pode comprometer a *Effective Implementation* (EI) mínima de 92% exigida pelos KRs ICAO/USOAP
Causas	• Crescimento contínuo da complexidade das atividades regulatórias; e • Incapacidade de adequação das diretrizes previstas nos Anexos a convenção de Chicago e o estabelecimento de processos formais que possam comprovar essa internalização.
Consequências	Rebaixamento da EI nas auditorias ICAO, com impacto reputacional sobre o sistema de aviação brasileiro, e perda de posicionamento nos fóruns multilaterais; e

	A insuficiência da capacidade de supervisão compromete diretamente a execução das atividades de regulação, certificação e fiscalização, afetando a segurança operacional do sistema.
Tratamento	• Priorizar reposição e capacitação do quadro técnico da Anac; • Adequar o processo normativo para que garanta o acompanhamento das mudanças no disposto nos Anexos; • Intensificar cooperação com ICAO para manutenção dos padrões de EI bv; • Criar mecanismos de retenção de talentos; e • Assegurar a realização das atividades presenciais de fiscalização. Áreas envolvidas: • SAF; • SGP; • ASSOP; e • Unidades finalísticas.
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Alta **Impacto:** Alto

R8 Déficit de pilotos e mecânicos qualificados limita o crescimento seguro do setor	
Descrição	O crescimento projetado do setor aéreo brasileiro no horizonte 2027–2030 — com expansão de rotas regionais, novas modalidades aeronáuticas e aumento da frota — depende da disponibilidade de pilotos e mecânicos qualificados em quantidade e distribuição geográfica suficientes. A oferta de profissionais certificados não tem acompanhado historicamente o ritmo de expansão do setor, e a concentração dos centros de instrução nas regiões sul e sudeste agrava o gargalo nas demais regiões do país.
Causas	**1.** Concentração da oferta de centros de instrução aeronáutica nas regiões sul e sudeste, limitando o acesso de candidatos de outras regiões e restringindo a formação de profissionais onde o crescimento do setor é mais necessário; **2.** Insuficiência de mecanismos de fomento e incentivo à formação de pilotos e mecânicos, com custos de habilitação elevados e ausência de articulação estruturada entre o poder público, o MPOR e a indústria da aviação civil; **3.** Insuficiência de vagas, considerando os cenários político e econômico, que podem afetar o volume de centros de instrução disponíveis bem como a capacidade de formação de cada centro; e **4.** Desalinhamento entre as competências providas pela formação e a efetiva qualificação demandada pelo mercado, especialmente em um cenário de novas tecnologias.
Consequências	Gargalo de mão de obra especializada que pode restringir a expansão segura do setor, elevar custos operacionais das companhias, comprometer a qualidade da formação e limitar o alcance dos KRs de profissionais certificados e de aprovação em cursos teóricos.
Tratamento	Ampliar o número de centros de instrução certificados fora das regiões sul e sudeste, priorizando regiões com maior déficit de profissionais e potencial de crescimento do setor; Intensificar a articulação com o MPOR e a indústria da aviação civil para criação de mecanismos de incentivo e fomento à formação de pilotos e mecânicos; e

	Estruturar processo sistemático de avaliação da qualidade da formação oferecida pelos centros de instrução, com base em indicadores de aprovação e desempenho dos profissionais certificados. Área envolvida: • SPL
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Média **Impacto:** Alto

Eixo: Desenvolvimento Sustentável

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Promover uma aviação civil ambientalmente sustentável e socialmente inclusiva

INDICADORES DE CONTEXTO:

– IC4.1 –Índice de eficiência ambiental da aviação.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HABILITADORES

Estruturar o ambiente regulatório para o desenvolvimento sustentável e da transição energética da aviação civil

Democratizar o acesso profissional ao setor de aviação civil, promovendo um ecossistema mais inclusivo.

RISCOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

R9 Comprometer o cumprimento das metas de redução de emissões de carbono.	
Descrição	Com a ampliação dos KRs do habilitador de sustentabilidade ambiental — que agora incluem CO2 evitado por SAF, toneladas de CO2 compensadas no CORSIA, melhorias operacionais nas rotas aéreas, taxa de ocupação de aeronaves e percentual de voos com aeronaves de nova geração — o eixo passa a depender de múltiplos vetores simultâneos fora da governabilidade direta da Anac: cadeia produtiva de SAF incipiente, oferta de créditos de carbono elegíveis no CORSIA, implementação de melhorias operacionais e ritmo de renovação da frota das companhias. .
Causas	1. Cadeia produtiva de SAF ainda incipiente no Brasil, com gargalos em matéria-prima, refino, logística e custo de produção que limitam a disponibilidade e adoção do combustível pelo setor; 2. Oferta insuficiente de créditos de carbono que cumprem os requisitos de elegibilidade do CORSIA para permitir o cumprimento das obrigações das empresas aéreas;

	3. Ritmo de implementação de melhorias operacionais, principalmente de otimização de rotas, insuficiente para melhorar a eficiência ambiental das empresas aéreas; e **4.** Ritmo de renovação da frota das companhias aéreas condicionado por decisões de investimento privado e disponibilidade de aeronaves de nova geração no mercado global.
Consequências	Descumprimento simultâneo de múltiplas metas de sustentabilidade, com exposição dos compromissos climáticos do Brasil perante a ICAO (CORSIA), risco reputacional nos fóruns internacionais, perda de competitividade das companhias brasileiras em rotas nas quais exigências ambientais crescem e vulnerabilidade das empresas aéreas nacionais por indisponibilidade de meios internos ao setor ou nacionais de cumprimento das obrigações.
Tratamento	• Intensificar articulação com ANP, MME, MDIC e BNDES para agenda SAF; • Intensificar articulação com MMA e Ministério da Fazenda para permitir a disponibilidade e elegibilidade de créditos de carbono provenientes de projetos nacionais; • Intensificar articulação com DECEA para implementação de melhorias operacionais com vistas a aumentar a eficiência ambiental; • Elaborar regulação facilitadora para uso de SAF; • Monitorar o ritmo de renovação da frota e de cumprimento do CORSIA; • Avaliar incentivos regulatórios para adoção de aeronaves de nova geração; e • Acompanhar iniciativas nacionais e internacionais de financiamento da transição energética. Área envolvida: • SGM
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Média **Impacto:** Médio

Eixo: Capacidade Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Fortalecer a gestão da ANAC e elevar o reconhecimento sobre sua atuação

INDICADORES DE CONTEXTO:

– IC5.1 — Índice Geral de Satisfação dos Usuários com os Serviços da Carta de Serviços da Anac (IGS).
– IC5.2 — Índice de percepção positiva sobre atuação da Anac.
– IC5.3 — Quantidade de solicitação de cooperação técnica internacional recebidas de autoridades de aviação civil e organismos internacionais.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HABILITADORES

Fortalecer o posicionamento e a articulação institucional

Consolidar a inteligência institucional e a transformação digital centrada no usuário

Otimizar a alocação de recursos maximizando os resultados institucionais

Consolidar o quadro funcional como ativo estratégico da ANAC, ampliando retenção do conhecimento e capacidade técnica especializada

Assegurar elevados níveis de maturidade em governança

R10 Restrição orçamentária limita a capacidade de execução da estratégia	
Descrição	A execução dos objetivos estratégicos de resultado e habilitadores do eixo de Capacidade Institucional depende de decisões de investimento que a Anac tem baixa governabilidade para assegurar. O histórico de imprevisibilidade e insuficiência orçamentária representa uma ameaça transversal à entrega do planejamento estratégico, afetando especialmente as agendas de transformação digital, capacitação e fortalecimento institucional.
Causas	**1.** Fixação recorrente de dotações orçamentárias inferiores às necessidades institucionais da Anac, restringindo estruturalmente a capacidade de execução das iniciativas estratégicas e das ações de fiscalização, certificação e atuação internacional; e **2.** Imprevisibilidade das decisões orçamentárias adotadas pela Secretaria de Orçamento Federal, especialmente quanto à instituição, alteração e reversão de bloqueios e contingenciamentos, em razão da ausência de critérios, normas, mecanismos e parâmetros transparentes, dificultando o planejamento, a priorização e a execução das iniciativas estratégicas.
Consequências	Comprometimento da execução do planejamento estratégico, com necessidade recorrente de revisão de prioridades, paralisação ou redimensionamento de iniciativas, descontinuidade de projetos, perda de investimentos realizados, redução da eficiência da gestão orçamentária e risco de não alcance de parte dos objetivos estratégicos do ciclo 2027–2030.
Tratamento	1. Atuar institucionalmente junto aos órgãos centrais de governo para buscar dotações orçamentárias compatíveis com as necessidades institucionais da Anac e maior previsibilidade na adoção de bloqueios, contingenciamentos e desbloqueios orçamentários; 2. Promover o fortalecimento da sustentabilidade financeira da Agência, por meio da ampliação da participação das receitas próprias no financiamento de suas despesas discricionárias, incluindo o acompanhamento da tramitação do PL nº 79, que promove alterações estruturais nas fontes de receita da Anac, bem como a implementação de medidas e propostas de aperfeiçoamento do Programa Voo Simples voltadas à ampliação da arrecadação de taxas e à modernização da política de receitas; e 3. Acompanhar a tramitação do Projeto de Lei Complementar nº 73/2025 e promover a articulação institucional necessária à sua aprovação, tendo em vista seu potencial de alterar o regime jurídico do contingenciamento orçamentário aplicável às agências reguladoras, fortalecendo sua autonomia orçamentária, ampliando a previsibilidade da execução e reduzindo a exposição da Anac a bloqueios e contingenciamentos que comprometam a implementação de sua estratégia institucional. Áreas envolvidas:

	• ASPAR; • SAF; • SGM; e • Áreas finalísticas.
Avaliação do risco	**Probabilidade:** Alta **Impacto:** Alto