PLANO ESTRATÉGICO DA ANATEL

2015-2024

ANATEL

ANATEL

Agência Nacional de Telecomunicações

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conectando a Anatel ao futuro

Brasília-DF

2020 - 1ª Atualização

"Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes."

(Peter Drucker)

"Quanto mais tempo uma árvore levar para crescer, mais cedo você deve plantá-la."

(Michel Godet, economista francês)

SUMÁRIO

Apresentação 8

1.Contextualização e desafios do setor de Telecomunicações 10

1.1.Panorama das telecomunicações no Brasil 10

1.2.Panorama das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Brasil 18

2.Orientações Estratégicas do Governo e Política Setorial 21

2.1.Plano Plurianual 2020-2023 21

2.2.Políticas públicas de telecomunicações 23

2.3.Diretrizes para implementação das políticas públicas em telecomunicações 24

2.4.Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico 25

3.A Agência Nacional de Telecomunicações 27

4.Planejamento Estratégico 31

5.Identidade Institucional 34

5.1.Missão 34

5.2.Visão 34

5.3.Valores 35

6.Mapa Estratégico 36

7.Perspectiva de Resultados 39

7.1.Objetivo: Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados 39

7.2.Objetivo: Estimular a competição e a sustentabilidade do setor 40

7.3.Objetivo: Promover a satisfação dos consumidores 40

7.4.Objetivo: Promover a disseminação de dados e informações setoriais 41

8.Perspectiva de Processos 42

8.1.Objetivo: Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações 42

8.2.Objetivo: Otimizar a outorga e o licenciamento de estações 42

8.3.Objetivo: Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço 43

8.4.Objetivo: Aprimorar a regulação econômica do setor e incentivar a inovação no setor 43

8.5.Objetivo: Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações 43

8.6.Objetivo: Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial 44

8.7.Objetivo: Aprimorar a transparência e a participação social 44

8.8.Objetivo: Desenvolver a gestão estratégica 44

8.9.Objetivo: Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação 45

8.10.Objetivo: Garantir infraestrutura e instalações adequadas 45

9.Perspectiva de Pessoas e Conhecimento 46

9.1.Objetivo: Promover a gestão por resultados 46

9.2.Objetivo: Promover qualidade de vida no trabalho 46

10.Perspectiva Financeira 47

10.1.Objetivo: Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária 47

11.Monitoramento e Execução da Estratégia 48

11.2.Indicadores e Metas 48

12.Cadeia de Valor da Anatel 53

APRESENTAÇÃO

Uma das principais características do mundo corporativo do século XXI é a rapidez das mudanças e a evolução das expectativas e probabilidades. A ideia de um mundo previsível, que parece ter sido uma marca até meados do século XX, foi bruscamente alterada pelo surgimento das grandes corporações multinacionais e da globalização, que produziram um imenso volume de capital especulativo circulante no mercado internacional. Além disso, o início do século XXI vem se caracterizando por uma sucessão de acontecimentos que congregam variáveis até então inexistentes, ou ignoradas, e tornam o futuro cada vez mais incerto, como o terrorismo, as guerras e epidemias, a escassez de alimentos, as mudanças climáticas; tudo isso aliado ao fortalecimento do poder político e econômico da Europa e ao aparecimento de forças emergentes, como os BRICS.

A gestão das organizações, públicas ou privadas, não pode e nem deve ficar alheia a tudo isso. Por um lado, a "dúvida" incita a uma atitude reativa, dirigida a uma administração centrada no curto prazo; por outro, constitui ela mesma um indicativo seguro quanto à necessidade de uma gestão verdadeiramente planejada. Em uma sociedade pós-moderna, que vive em constante mutação, a visualização de quadros futuros possíveis denota ser o caminho para uma postura pré-ativa e, principalmente, proativa, capaz de garantir o sucesso e a sobrevivência das organizações.

Justamente por isso, a Agência Nacional de Telecomunicações busca alinhar-se às melhores práticas gerenciais desenvolvidas em organizações similares, profissionalizando sua gestão administrativa, com ênfase na sustentabilidade e no contínuo aperfeiçoamento dos seus processos. A modernização das práticas atualmente adotadas é um passo imprescindível à consolidação da ANATEL como órgão de excelência no cumprimento de suas atribuições constitucionais, principalmente no que concerne à defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Nesse diapasão, a gestão estratégica é a ferramenta necessária para sistematizar o planejamento de longo prazo e transformar a Agência em um modelo de excelência da gestão pública, com a devida análise prospectiva do setor e dos atores envolvidos, a correta identificação de oportunidades de melhoria, a otimização dos seus processos e o alcance de maior efetividade junto à sociedade. Para tanto, torna-se de suma importância determinar os objetivos estratégicos da Anatel para os próximos anos, os quais se desdobrarão em iniciativas concretas para o seu cumprimento, avaliadas continuamente por indicadores de desempenho.

1 Contextualização e desafios do setor de Telecomunicações

1.1 Panorama das telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações representa um dos setores econômicos mais importantes no mundo, caracterizado por sua elevada dinamicidade tecnológica. Já há algumas poucas décadas, ele exerce um papel determinante sobre a cultura, a economia e a política, permeando todas as esferas da atividade humana e moldando as relações sociais, o avanço industrial e a ciência e tecnologia. Este contexto ainda é pressionado pelo fenômeno da convergência, onde os diversos conteúdos digitais (de voz, dados e vídeo) passam a circular nas mais variadas redes de infraestrutura disponíveis.

Os desafios que se apresentam para o futuro não são pequenos. Historicamente, o Brasil deu dois grandes saltos evolutivos no âmbito das telecomunicações. No primeiro, na década de 1970, após a criação da Embratel e da Telebrás, o País passou a ser dotado de rede satelital própria, integrou os grandes troncos de comunicação nacionais e desenvolveu uma sólida política produtiva e tecnológica no setor, o que fez com que o Brasil possuísse, durante anos, uma das mais modernas infraestruturas de telecomunicações no mundo. O segundo grande salto ocorreu na transição do século XX para o século XXI, com a forte expansão da telefonia fixa e da telefonia móvel e, mais recentemente, com a ampliação das redes de banda larga no País.

No final de 2019, o Brasil contava com 33,7 milhões de acessos do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC ou telefonia fixa) em serviço – o que representa uma redução de 12% em relação a 2018. A densidade do serviço caiu para 48,2 acessos para cada grupo de cem domicílios, desconsiderando Telefones de Uso Público (TUPs).

Essa redução no número de acessos de telefonia fixa ocorreu, principalmente, pela substituição dos serviços pelo Serviço Móvel Pessoal (SMP) e pelo Serviço de Comunicação Multimídia (SCM).

A Região Sudeste concentrava, no final de 2019, 61% dos acessos do STFC, seguida pelo Sul e Nordeste. A densidade da telefonia fixa verificada no Brasil no final de 2019 (48,2 acessos por grupo de 100 domicílios) apresentou redução de 1,5% em relação ao valor registrado no exercí-

cio anterior. Houve diminuição em todas as regiões do País, sendo a mais expressiva (-12,7%) na Região Sul.

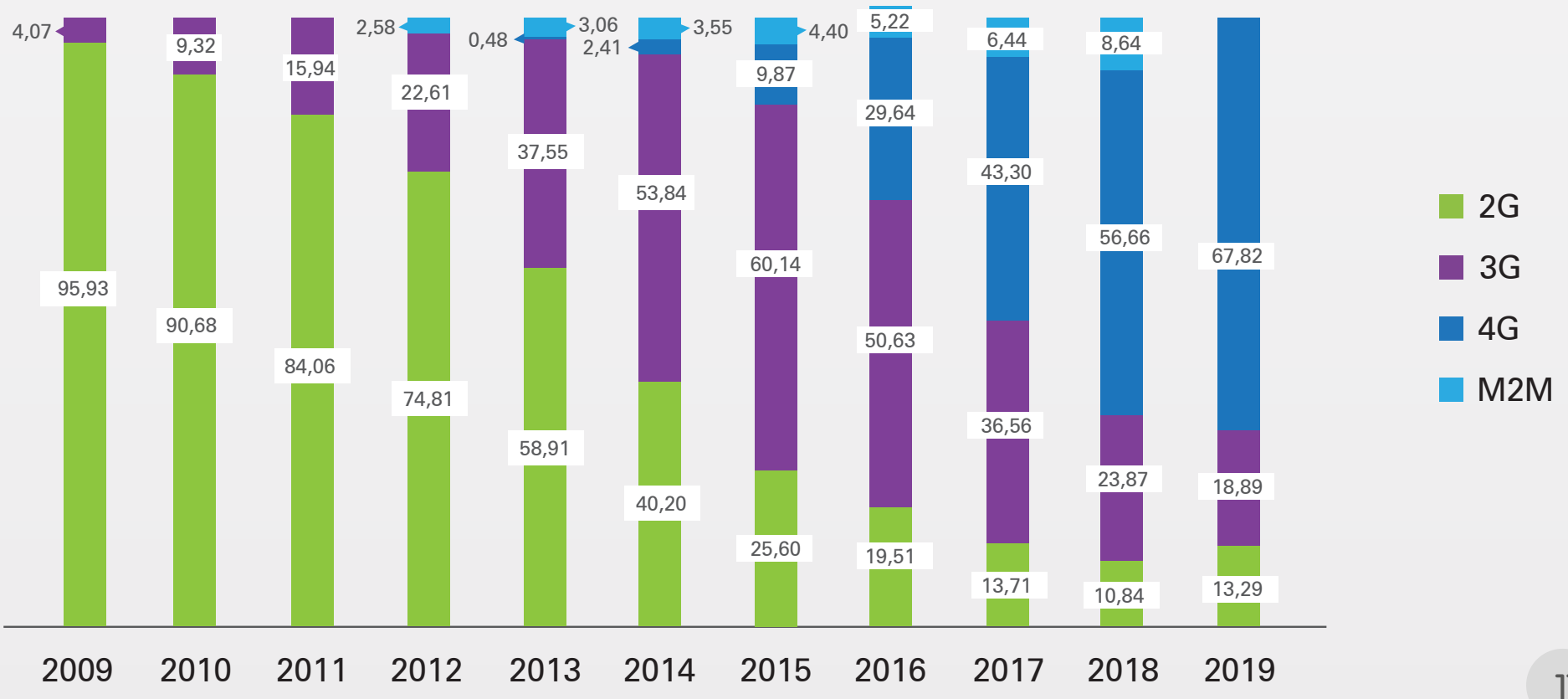
No mesmo período, o Amapá foi o único estado onde houve crescimento na densidade da telefonia fixa. No final do exercício, somente cinco Unidades da Federação possuíam densidade superior à média nacional (Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina). A maior redução da base de assinantes do serviço (-19,7%) foi verificada na Paraíba, seguida pelo Rio Grande do Norte (-13,8%).

A queda no número de acessos demonstra o aumento da competição na STFC pelas outras modalidades, conforme já mencionado.

Na telefonia móvel, o Brasil encerrou 2019, com 226,7 milhões de acessos do Serviço Móvel Pessoal (SMP), número 1,1% menor que o do final de 2018. Entende-se que essa retração, que segue tendência verificada desde 2015, é resultado, entre outros fatores, de decisões da Anatel que estabeleceram uma trajetória de redução do valor de uso de rede móvel (VU-M), que remunera a interconexão entre redes, e resultaram na oferta de planos de serviço com menor diferenciação no custo de chamadas entre operadoras, o que diminuiu o uso de múltiplos chips pelos usuários finais.

Em 2019, a Anatel promoveu uma alteração na forma de contabilização dos acessos de telefonia móvel por tecnologia. Os acessos máquina-a-máquina (M2M) passaram a ser considerados pela sua tecnologia específica e não mais como uma classe de tecnologia. Como resultado, o percentual de acessos de segunda geração (tecnologia GSM) registrou aumento de 2,5 pontos percentuais. A participação dos acessos providos por tecnologias que suportam a banda larga móvel – como LTE e WCDMA – e daqueles usados como terminais de dados seguiu crescente, como mostra o gráfico a seguir.

Acessos do SMP por tecnologia



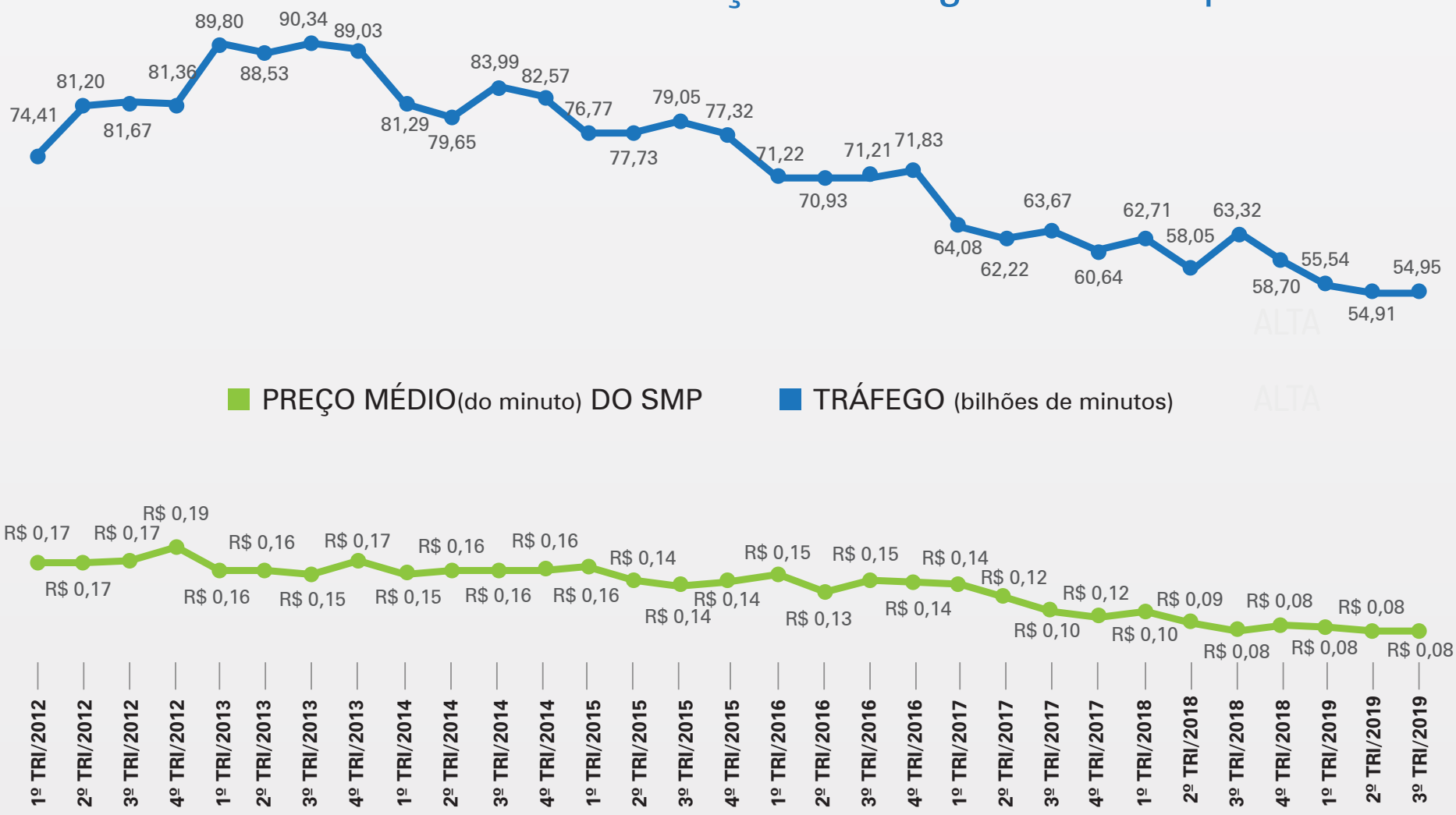
A banda larga móvel é, atualmente, a principal plataforma de acesso à internet no País. Com a variação positiva de 6,49% em relação ao ano anterior, os 196,55 milhões de acessos registrados em 2019 resultaram no atingimento de densidade de 94,3 acessos por grupo de 100 habitantes.

A quantidade de acessos de banda larga móvel (que inclui as tecnologias WCDMA, CDMA2000 e LTE, além dos terminais de dados) teve crescimento. A troca de celulares comuns por terminais mais modernos está transformando o perfil de consumo de telefonia celular pelos brasileiros a um ritmo acelerado. A participação total dos acessos 2G e 3G tiveram redução, indicando uma importante migração para o uso de terminais com suporte a maiores velocidades de conexão.

Em 2019, a tecnologia LTE, usada para a oferta do 4G, seguiu em expansão, sendo esse resultado devido, entre outros fatores, das obrigações estabelecidas pela Anatel nas licitações realizadas para a prestação do SMP por meio dessa tecnologia. No final do período, 5.524 municípios eram atendidos com 3G e 4.854 municípios também com 4G. O desafio, para os próximos anos, será aumentar a penetração, oferta e adoção de tecnologias de suporte à banda larga móvel, atingindo uma proporção cada vez maior de municípios.

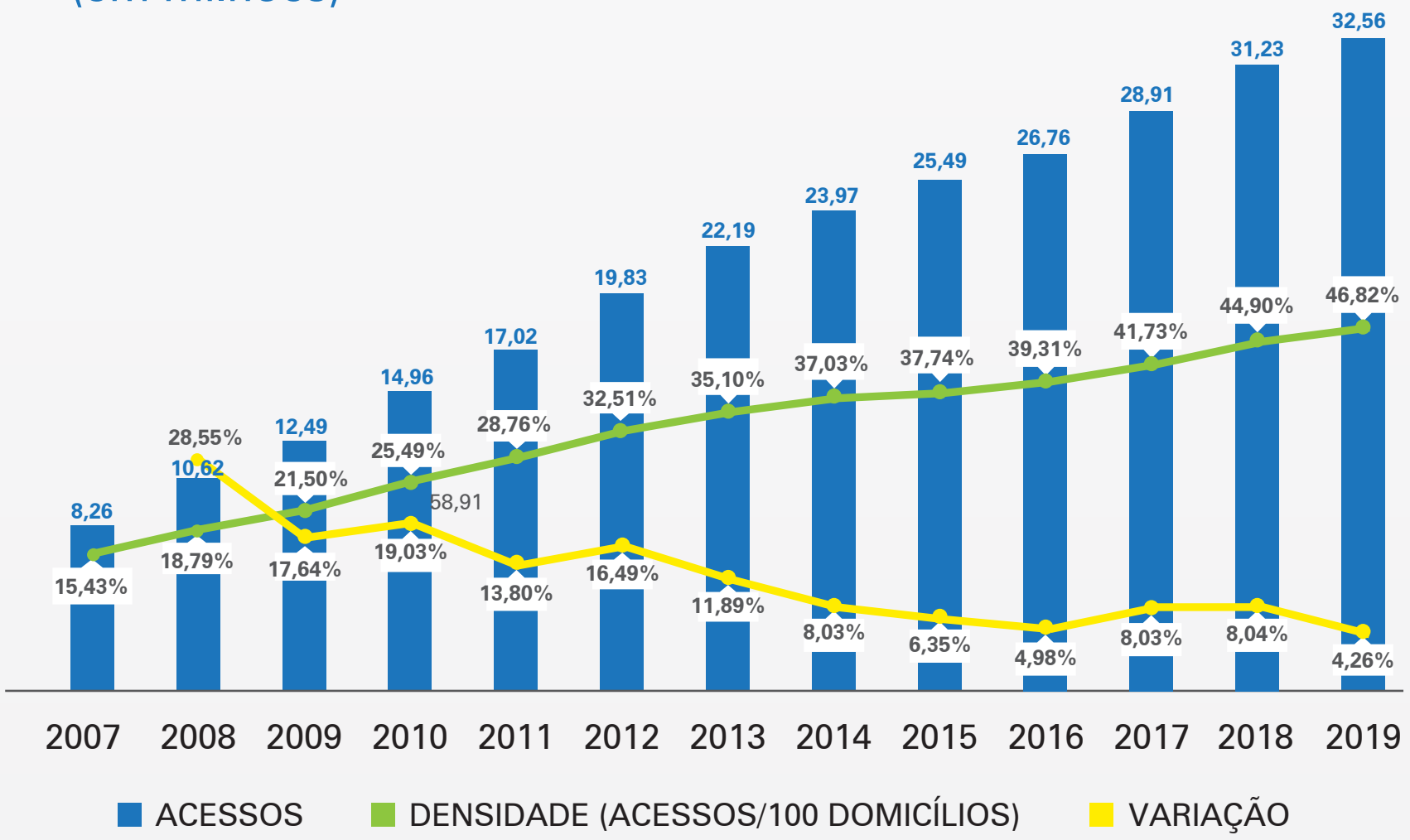
No terceiro trimestre de 2019, o valor médio do minuto da telefonia móvel era de R$ 0,8, como detalhado no gráfico a seguir, que demonstra o comportamento do tráfego e do valor médio do minuto no tempo.

Evolução - Tráfego X Receita por Usuário



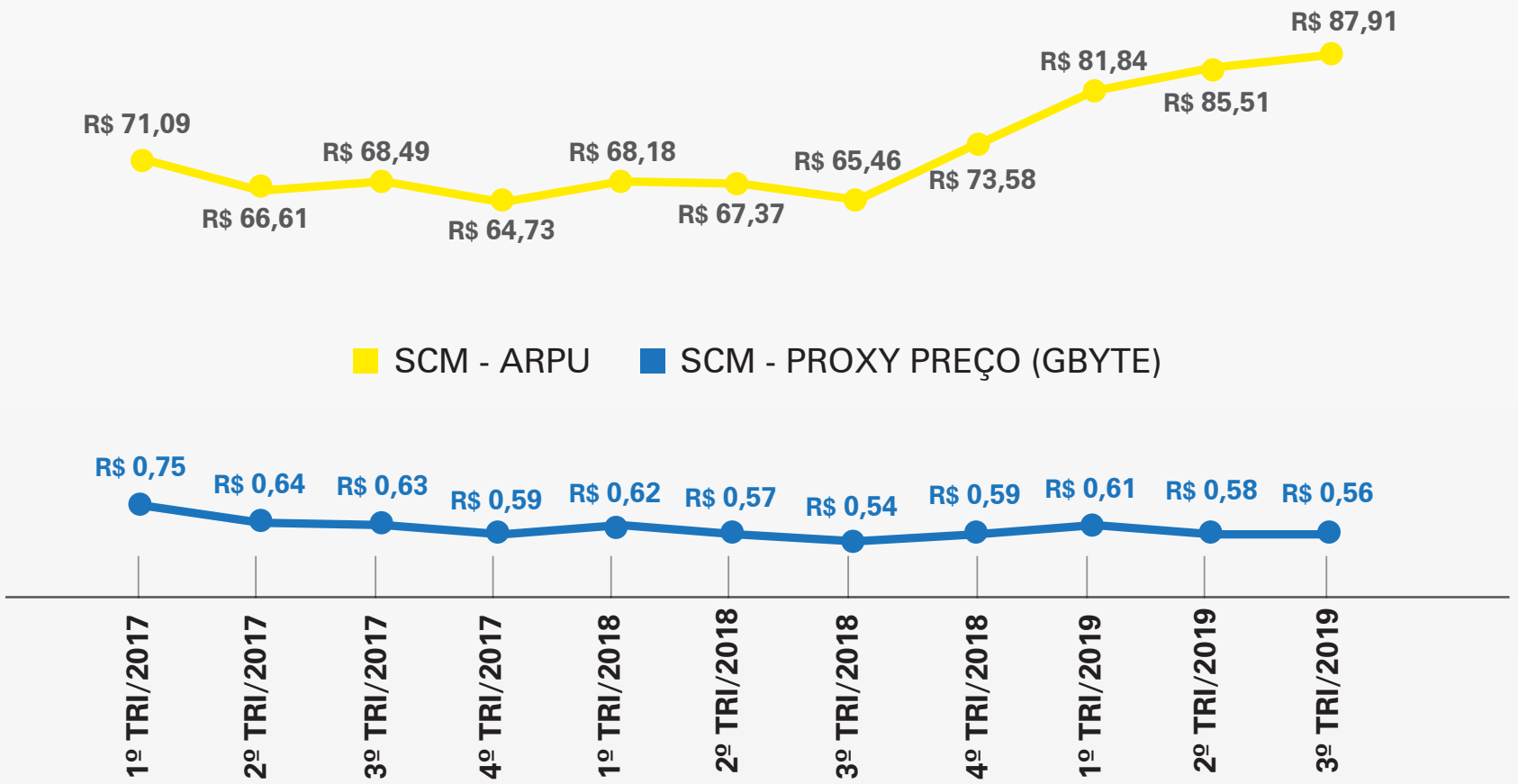
O Serviço de Comunicação Multimídia (SCM ou banda larga fixa) teve, em 2019, crescimento de 4,3% em relação ao ano anterior. Com o acréscimo de 1,3 milhão de novos clientes, o principal serviço de telecomunicações para a oferta de acesso fixo à internet em banda larga encerrou o ano com 32,6 milhões de assinantes.

Evolução dos Acessos da Banda Larga Fixa (em milhões)



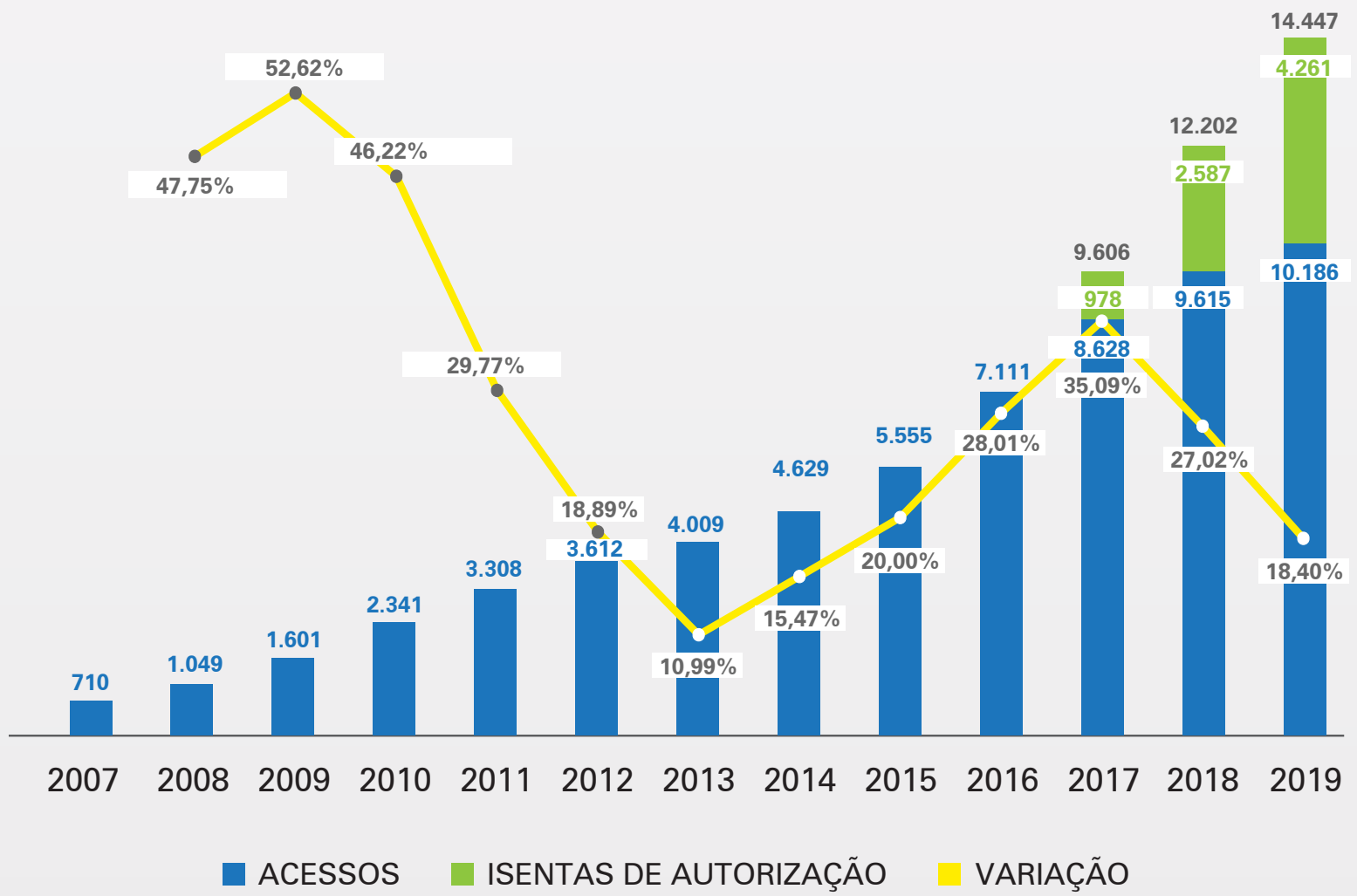
A Anatel não regula os preços do SCM que, como a telefonia móvel, é prestado em regime privado. Contudo, a Agência acompanha os preços do serviço de banda larga fixa a partir dos indicadores Receita Média por usuário (ARPU) e Receita Operacional Líquida por gigabyte. Entre o primeiro trimestre de 2017 e o terceiro trimestre de 2019, a receita média por usuário aumentou 23,7%, passando de R$ 71,09 para R$ 87,91, e o preço do gigabyte teve redução de 25,3%, passando de R$ 0,75 para R$ 0,56, como aponta o gráfico a seguir.

SCM - ARPU X PREÇO GB



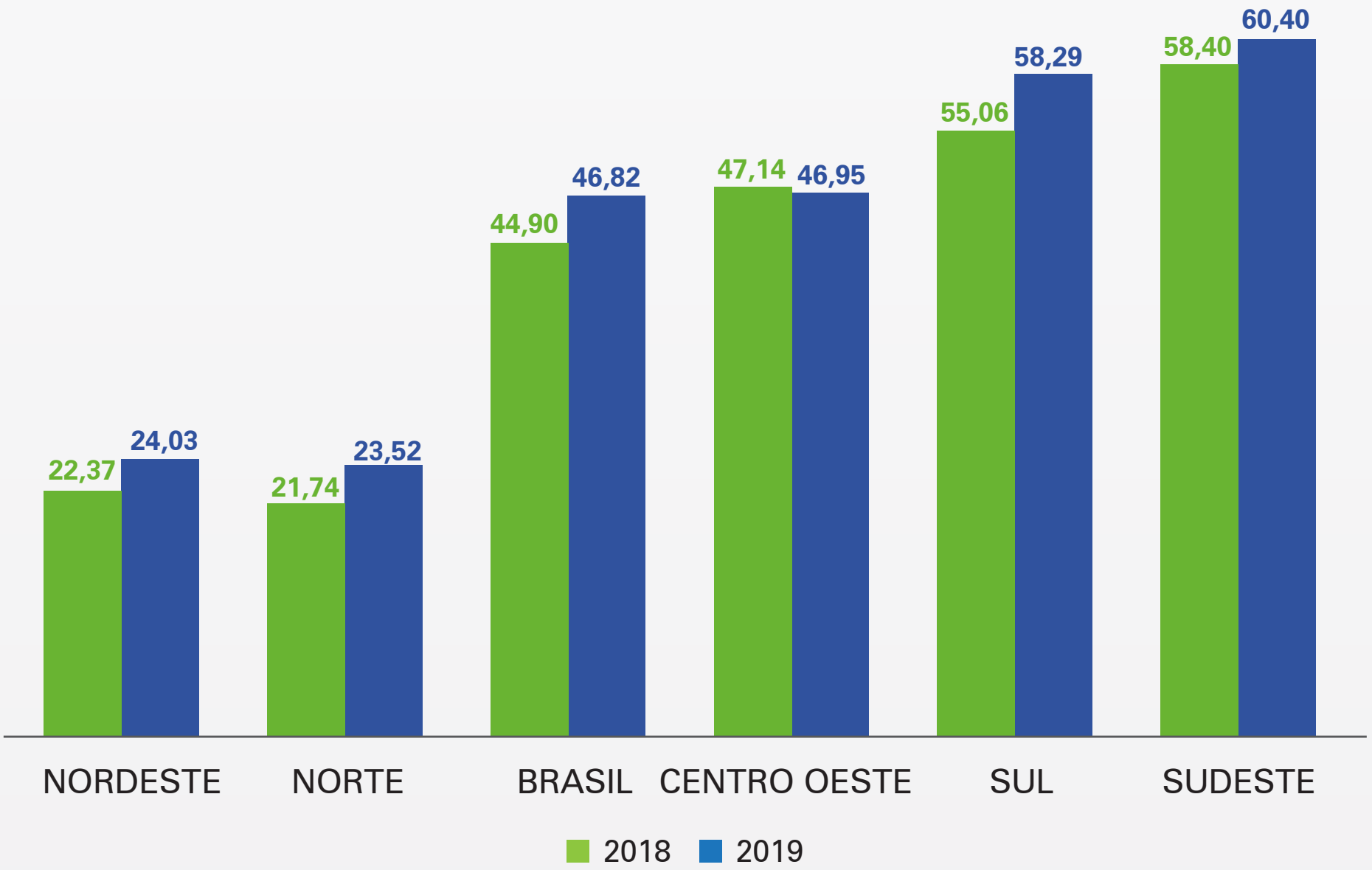
Com crescimento de 18,4% em relação a 2018, o Brasil fechou 2019 com pouco menos de 14,5 mil empresas que prestam o Serviço de Comunicação Multimídia (SCM ou banda larga fixa), com destaque para o crescimento das prestadoras isentas de autorização, modalidade existente desde 2017.

Evolução do Número de Prestadoras de Banda Larga Fixa



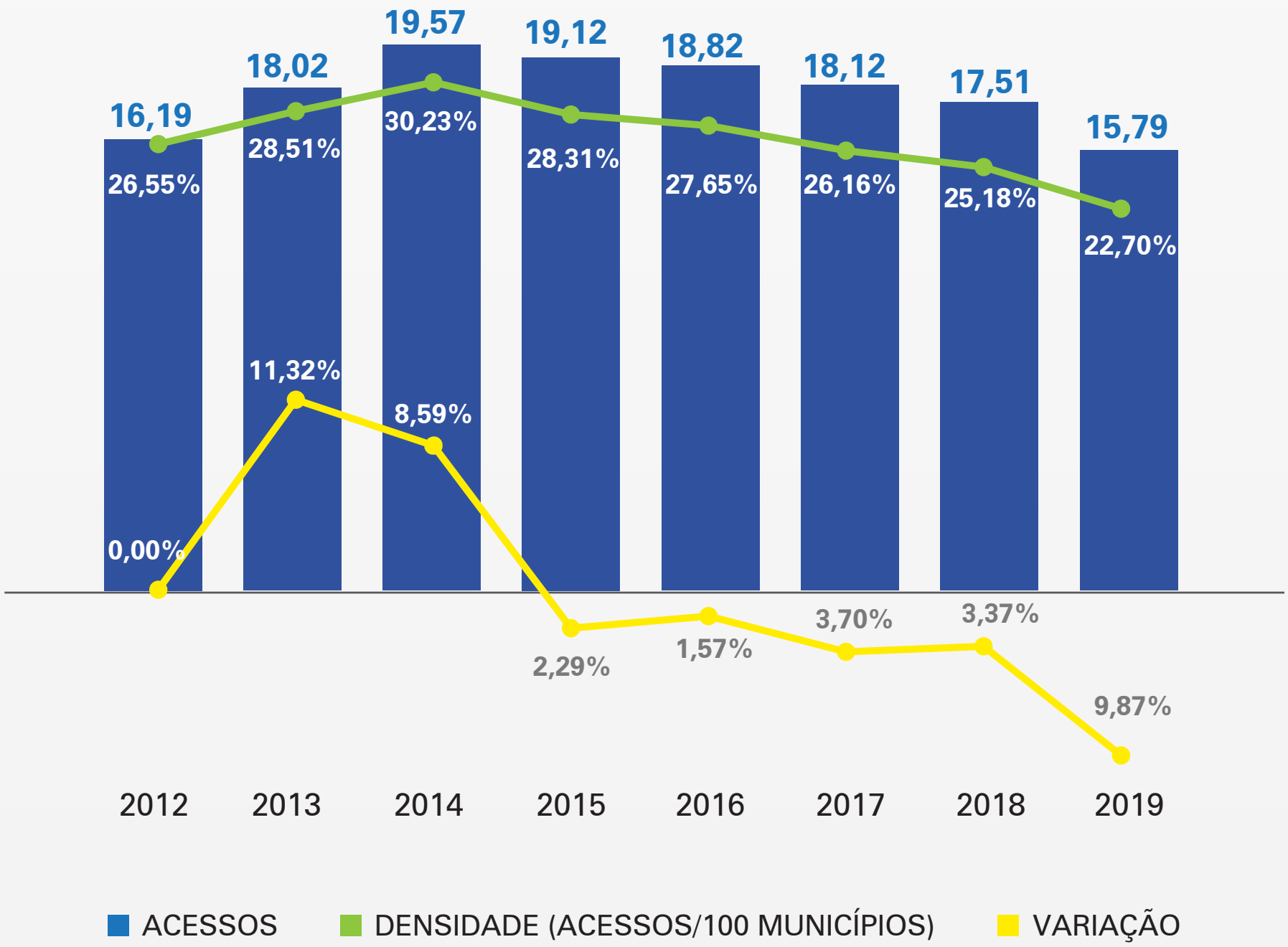
Ao final de 2019, a densidade da banda larga fixa subiu em todas as regiões, exceto a Centro-Oeste. Já as Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste permaneceram com valores acima da densidade nacional (46,8).

Densidade da Banda Larga Fixa por Região (Acessos/100 Domicílios)



A exemplo do que ocorreu com os serviços de telefonia fixa e de telefonia móvel, a TV por assinatura também registrou, em 2019, redução da base de assinantes. No final do exercício, o Brasil contava com 15,8 milhões de assinaturas de TV paga, queda de 9,8% na comparação com o ano anterior. Como resultado, a densidade do serviço – número de assinaturas por grupo de 100 domicílios –, que em 2014 atingiu seu maior valor (30,2), caiu para 22,7, menor patamar desde 2012, como mostra o gráfico a seguir.

Evolução dos Acessos da TV por Assinatura (em milhões)



No final de 2019, o maior desequilíbrio entre quantidade de assinaturas de TV paga em domicílios era verificado na Região Sudeste, que concentrava 43,4% dos domicílios brasileiros e 61,1% de todas as assinaturas de TV paga.

No quesito infraestrutura, as ações da Agência também mostram resultados positivos. O Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações (PERT) foi aprovado pelo Conselho Diretor, em 2019, por meio do Acórdão nº 309/2019. Além do diagnóstico da infraestrutura, a partir do qual a Anatel adotará ações efetivas de qualidade, ampliação do acesso, disponibilização de espectro e estímulo à competição, o PERT procura demonstrar quais são as lacunas nas redes de transporte e de acesso em todo o País, bem como a relação de projetos de investimentos capazes de suprir as deficiências identificadas no diagnóstico e as possíveis fontes de financiamento a serem utilizadas pelo Poder Público para a execução de tais projetos.

Especificamente no que refere ao mercado de satélites, ao final de 2019, havia 53 satélites geoestacionários autorizados no Brasil, sendo 37 estrangeiros e 16 brasileiros. Diferente dos anos anteriores, em que novos satélites brasileiros foram lançados e entraram em operação em decorrência de processos licitatórios realizados até 2015, no ano de 2019 não houve novos satélites brasileiros, seja para ocupar novo recurso de espectro e órbita notificado pelo Brasil junto à UIT, ou para substituir satélites em final de vida útil. Por outro lado, embora a oferta de capacidade por meio de satélites brasileiros tenha diminuído, houve incremento de capacidade por meio de radiofrequências adicionais associadas a satélites estrangeiros autorizados no mercado brasileiro ao longo de 2019.

No que tange à ampliação do acesso e uso dos serviços, houve, sem dúvida, avanços importantes na última década. O desafio para os próximos anos é atender, com preços acessíveis e qualidade satisfatória, uma parcela significativa da sociedade ainda à margem do setor, representada principalmente por pessoas com menor poder aquisitivo, residentes em áreas onde a oferta seja inadequada, tais como áreas urbanas desatendidas, rurais ou remotas. Quanto aos Telefones de Uso Público (TUP), o resultado dos avanços tecnológicos, como o surgimento da Internet, a disseminação de celulares e as novas necessidades de comunicação, ocasionou seguidas reduções. Entre 2018 e 2019, a diminuição foi de 75,5% e o País encerrou o exercício com 202,8 mil orelhões instalados.

O relacionamento com os consumidores por meio dos canais de atendimento busca conhecer as expectativas da sociedade com relação à atuação da Anatel, acolher solicitações e reclamações sobre o serviço prestado pelas empresas do setor e produzir evidências para atividades fiscalizatórias e regulatórias da Agência. Em 2019 foram realizados 4,8 milhões de atendimentos pela Anatel, incluindo o registro de aproximadamente 3,1 milhões de demandas de consumidores, como reclamações contra as prestadoras e pedidos de informação para a Agência, além de outros tipos de atendimento por telefone, como esclarecimento de dúvidas, encaminhamentos e acompanhamento de solicitações.

Neste sentido observa-se que mesmo com diversas ações da Anatel visando aprimorar a qualidade da prestação dos serviços nos últimos anos, ainda persiste a necessidade de avanços a fim de promover a ampliação do acesso aos serviços de telecomunicações e a satisfação do consumidor, cada vez mais exigente quanto à qualidade desejada e dependente de telecomunicações para a realização de atividades cotidianas.

Constata-se, portanto, que os próximos anos trazem consigo inúmeras oportunidades e desafios regulatórios, os quais, antecipadamente identificados e analisados, deverão pautar as futuras ações da Agência na condução de um setor de telecomunicações

vibrante e harmonizado, que será o pilar econômico, social e cultural para a construção de um Brasil moderno e justo.

1.2 Panorama das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no Brasil

.Atualmente, a demanda por informação e conhecimento se configura estratégica para quaisquer pessoas ou instituições. Responsáveis pela convergência de suporte às mídias digitais e pela infraestrutura de redes para o transporte de conteúdo, os serviços de comunicações e informações – que responde por cerca de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro – amplia o seu grau de importância para o desenvolvimento do Brasil.

O cenário de acesso e uso das TIC no Brasil é caracterizado pela complexidade e pelo contraste: apesar da manutenção do crescimento na proporção de domicílios conectados à Internet (67%, em 2018), continuam pouco alteradas as desigualdades regionais e sociais verificadas ao longo dos anos, o que afeta parcelas específicas da população. Mesmo o número de domicílios com acesso à internet nas Classes D e E tendo saltado de 8%, em 2013, para 40% em 2018, ainda se verifica uma grande desigualdade ao se comparar à proporção de domicílios com acesso à internet nas classes A e B, 99% e 94% respectivamente. Discrepância semelhante é observada ao se comparar domicílios rurais e urbanos, que com o incremento dos números em ambos, a diferença entre eles ainda é pronunciada (Área Urbanas – 70%; Área Rural 44%).

Assim, a implementação de políticas públicas voltadas ao fomento da inclusão digital no país necessita estar cada vez mais orientada pelas barreiras e motivações que de fato interferem no uso da grande rede – como as limitações econômicas para a manutenção da conexão de Internet e a precariedade dessa infraestrutura em algumas regiões (região Norte e áreas rurais, principalmente).

A banda larga fixa (a cabo, DSL, via rádio ou via satélite) segue sendo o tipo de conexão mais comum no país (62%). Contudo, nos últimos três anos, observa-se um crescimento na proporção de domicílios brasileiros que contam com conexões móveis de Internet (27%). As diferenças regionais são bastante significativas no que se refere ao tipo de conexão e explicitam as disparidades nas formas de acesso disponíveis. Exemplo disso é a Região Norte que, em razão das características geográficas, a proporção de domicílios com conexão banda larga fixa é menor e com conexão móvel é maior, se comparada às demais regiões do país.

Os telefones celulares vêm se consolidando como o tipo de equipamento TIC mais pre-

sente nos domicílios brasileiros, alcançando cerca de 93,2% dos domicílios. A televisão ainda é o equipamento TİC mais predominante estando presente em 96% dos domicílios Além disso, da população brasileira, 78,2% a partir de 10 anos de idade possuem telefone celular para uso pessoal. Ressalta-se, ainda, o crescimento substancial da utilização desses equipamentos como plataforma para o acesso à İnternet (97%). Outros aparelhos móveis, como tablets e computadores portáteis, também se fazem presentes, reforçando a tendência à mobilidade.

Quanto à velocidade de acesso na banda larga fixa, observou-se, ao final de 2019, que 40,9% dos acessos operavam em faixas superiores a 34 Mbps. Sendo que a velocidade média da banda larga fixa no país alcançou 45 Mbps, representando um aumento de 309% em relação à 2015. Contribuíram para esse resultado as ações desenvolvidas pela Agência para incrementar a velocidade média da banda larga fixa no País, especialmente as voltadas para o estímulo à entrada de pequenos prestadores no mercado, como a instituição do Comitê de Prestadores de Pequeno Porte, a alteração do Plano Geral de Metas de Competição (PGMC), o mapeamento das lacunas de rede por meio do Plano Estrutural de Redes de Telecomunicações (PERT) e a consolidação das ofertas de atacado de elementos de rede. Muito também se deve à ampliação da infraestrutura, que permitiu o contínuo desenvolvimento e disponibilização de aplicações e conteúdos mais complexos, sobretudo streaming de vídeo e áudio, que aumentam o fluxo de dados na rede mundial e exigem velocidades de conexão cada vez mais altas. Entretanto, as atividades mais populares ainda são as relacionadas à comunicação entre usuários de İnternet, tais como o uso de redes sociais, o envio de mensagens instantâneas e o envio de e-mails. A busca de informações sobre produtos e serviços, as transações financeiras, as atividades multimídia e educativas e o download de conteúdo também contribuem para o aumento no uso da rede.

As profundas transformações comportamentais impulsionadas pelas TİC vêm promovendo, inclusive, intensa reflexão sobre o posicionamento das empresas no contexto da economia digital. Nessa nova sociedade conectada, que produz continuamente mudanças culturais e econômicas, a informação, a inovação e a infraestrutura tecnológica têm papel fundamental no desenvolvimento social e na sustentabilidade das organizações, redefinindo as relações e condições de trabalho e possibilitando a reorganização dos meios e formas de produção.

Nesse contexto, as conexões à İnternet têm se tornado recursos fundamentais para as empresas. Desde 2010, a quase totalidade das empresas brasileiras com 10 ou mais pessoas ocupadas possui acesso à infraestrutura de TİC. Essas empresas já possuem computadores e acesso à İnternet em patamares comparáveis à média europeia, ainda que não com a mesma qualidade, grau de utilização de equipamentos, velocidade e tipo de conexão de internet, fatores que se mostram desiguais entre os diferen-

tes portes e regiões do país. A conexão via cabo, em particular, apresentou um crescimento nos últimos anos, estando presente em 63% das empresas brasileiras que utilizam internet. A conexão 3G ou 4G também é das mais utilizadas, embora presente em menos da metade das empresas.

De fato, há uma tendência crescente de incorporação de dispositivos móveis, como tablets e celulares corporativos, principalmente em empresas de grande porte. Esses equipamentos tornaram-se não somente uma importante ferramenta de trabalho, mas também a própria infraestrutura de acesso à Internet, especialmente após a expansão do acesso aos smartphones no mercado. Além disso, a crescente disseminação das TIC na população brasileira, em particular a internet e os dispositivos móveis, é uma clara demonstração de que existe um espaço para o crescimento do e-commerce no país.

No Brasil, apenas 55% das empresas estão presentes na Internet por meio de um website próprio e 70% por meio de um perfil em rede social. Enquanto apenas 22% das empresas venderam on-line em 2018, 66% delas realizaram compras pela internet. Percebe-se, portanto, que as oportunidades potenciais decorrentes da presença das empresas na Internet (comércio eletrônico, pós-venda, recrutamento, comunicação, marketing, transações com o governo – pagamento de impostos e cadastro para licitações –, busca de informação, entre outras operações) não estão sendo completamente aproveitadas.

Do mesmo modo, a oferta de serviços de governo eletrônico para as empresas, apesar de ter sido ampliada nos últimos anos, ainda precisa avançar no âmbito on-line. As ferramentas de governo eletrônico para as empresas têm como propósito principal tornar mais rápidas e eficientes as interações com órgãos governamentais. Além disso, elas permitem, em alguns casos, a superação de eventuais obstáculos de comunicação, especialmente com empresas pequenas e com difícil acesso a órgãos públicos, além de potencializar o desenvolvimento de políticas públicas com base em informações mais atualizadas e confiáveis sobre esse setor.

Percebe-se, portanto, que para a formulação de diretrizes que tenha como propósito ampliar o acesso da população brasileira à Internet – aumentando significativamente o número de usuários, domicílios e empresas conectados –, é fundamental dar foco às desigualdades geográficas e sociais do cenário de acesso e uso. Tratar as diversas variáveis constitui-se em desafio central para os próximos anos.

2 Orientações Estratégicas do Governo e Política Setorial

2.1. Plano Plurianual 2020-2023

Em 2019, a Administração Pública Federal passou pelo processo de realização de um novo Plano Plurianual, o PPA 2020-2023, aprovado pela Lei nº 13.971/2019. O PPA é um instrumento de planejamento orçamentário previsto no art. 165 da Constituição Federal de 1988 e destina-se a organizar e viabilizar a atuação pública, orientando o Estado e a sociedade no sentido de cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, são declarados o conjunto das políticas públicas do governo para o próximo período de quatro anos e os caminhos que serão trilhados para viabilizar as diretrizes, objetivos e metas previstas, visando à construção de um país melhor. O Plano permite, também, que a sociedade tenha um maior controle sobre as ações executadas pelo governo.

Para o PPA 2020-2023, uma série de significativas mudanças foi introduzida no processo de sua elaboração, em especial no que tange à definição de uma metodologia capaz de incorporar críticas e sugestões endereçadas às versões anteriores, além de comunicar de forma clara os resultados das ações previstas, o que será feito ao longo de seu processo de monitoramento e avaliação.

De forma mais específica, o novo PPA – na condição de estratégia global do governo federal – encontra-se estruturado em três dimensões – estratégica, tática e operacional –, mantendo-se, assim, consonância com as perspectivas previstas no mandamento constitucional: "Diretrizes, Objetivos e Metas".

A dimensão estratégica reflete as prioridades do Governo Federal, desdobradas em Diretrizes e Temas. Já a dimensão tática consiste do desdobramento da dimensão estratégica em Programas, com seus objetivos, metas regionalizadas e indicadores. Por

sua vez, a dimensão operacional é constituída por 2 (dois) componentes básicos: ações orçamentárias e planejamento estratégico dos órgãos e entidades da administração federal. Enquanto aquele representa a programação orçamentária constante da Lei Orçamentária Anual (LOA), este se encontra associado ao conjunto de estratégias organizacionais internas das instituições.

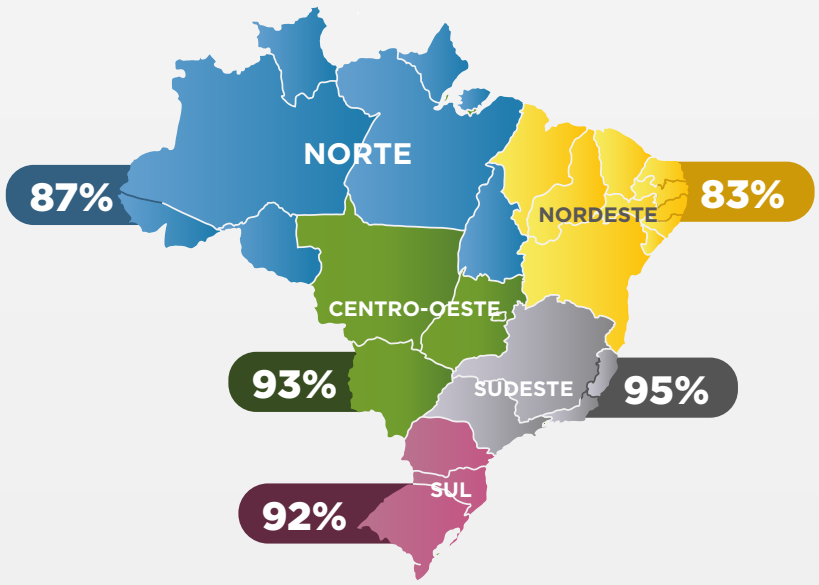
Vale frisar também que essas ações devem ser tratadas no processo orçamentário e do planejamento estratégico de cada órgão, estando a execução orçamentária e a gestão estratégica (do órgão) completamente integrada à estrutura programática do PPA.

Assim, buscou-se delinear uma metodologia realista, simples, integradora do planejamento com avaliação e focada em resultados.

Na nova metodologia, cada programa (finalístico) reflete 1 (um) objetivo, que é quantificado por 1 (uma) meta e aferido por 1 (um) indicador. Com isso, houve substancial simplificação no PPA em relação ao exposto nas versões anteriores.

Nessa nova estrutura, os desafios relativos às Telecomunicações encontram-se concentrados no Programa Temático 2205: "Conecta Brasil", cujo objetivo é Promover o acesso universal e ampliar a qualidade dos serviços de comunicações do país (Objetivo 1185 do PPA 2020-2023).

Esse objetivo traz como meta "Ampliar o acesso à internet em banda larga para os domicílios brasileiros de 74,68% para 91,00%", além das metas regionalizadas, conforme a seguir:



Nesse diapasão, a Anatel permanece se preparando e agindo, tanto para contribuir com o alcance das metas finais deste PPA, ao término de 2023, quanto para dar continuidade, nos próximos planos plurianuais e no presente Plano Estratégico da Agência, ao progresso atingido no setor de telecomunicações, aproveitando as oportunidades de ampliação de acesso aos diversos serviços, de evolução das tecnologias de informação e comunicação e de expansão da indústria setorial, com o intuito de diminuir desigualdades regionais e promover a inclusão digital, a inovação e o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil.

2.2. Políticas públicas de telecomunicações

No que concerne às políticas públicas de telecomunicações, a Presidência da República emitiu o Decreto nº 9.612, de 17 de dezembro de 2018, por meio do qual são estabelecidos objetivos e as diretrizes para as políticas públicas de telecomunicações, abrangendo, entre outros aspectos, a organização da exploração dos serviços de telecomunicações, o desenvolvimento industrial e tecnológico do setor e a inclusão digital da população.

Para tanto, a Administração Pública Federal deve observar os seguintes objetivos gerais das políticas públicas de telecomunicações:

- promover o acesso às telecomunicações em condições econômicas que viabilizem o uso e a fruição dos serviços, especialmente para a expansão do acesso à internet em banda larga fixa e móvel, com qualidade e velocidade adequadas e a ampliação do acesso à internet em banda larga em áreas onde a oferta seja inadequada, tais como áreas urbanas desatendidas, rurais ou remotas; a inclusão digital, para garantir à população o acesso às redes de telecomunicações, sistemas e serviços baseados em tecnologias da informação e comunicação – TIC, observadas as desigualdades sociais e regionais; e um mercado de competição ampla, livre e justa.
- proporcionar um ambiente favorável à expansão das redes de telecomunicações e à continuidade e à melhoria dos serviços prestados;
- garantir de direitos dos usuários dos serviços de telecomunicações.
- estimular a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico e produtivo; e as medidas que promovam a integridade da infraestrutura de telecomunicações e a segurança dos serviços que nela se apoiam; e
- incentivar a atualização tecnológica constante dos serviços de telecomunicações.

Nesse contexto, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações é o responsável pela formulação de políticas, diretrizes, estratégias , ações e mecanismos de monitoramento e acompanhamento, papel estabelecido por meio do PPA, enquanto a Anatel, qualquer que seja o seu posicionamento estratégico, é a responsável pela implementação e execução da regulação do setor de telecomunicações, em conformidade com as políticas estabelecidas por aquele Ministério.

2.3 Diretrizes para implementação das políticas públicas em telecomunicações

Em conformidade com o Decreto nº 9.612/2019, as ações e providências adotadas pela Anatel na implementação das políticas públicas em telecomunicações devem observar, entre outras diretrizes:

- promoção da concorrência e da livre iniciativa, da gestão eficiente de espectro de radiofrequência, de forma a ampliar a qualidade e expandir os serviços de telecomunicações, em especial a conectividade em banda larga, da regulação assimétrica, com vistas, em especial, à expansão da oferta de serviços em áreas onde eles inexistem ou à promoção da competição no setor, da simplificação normativa, da qualidade dos serviços baseada na experiência do usuário, de forma a incentivar a transparência nas ofertas e os mecanismos de comparação entre prestadoras e da proteção física e lógica das infraestruturas críticas de telecomunicações;
- estímulo aos negócios inovadores e que desenvolvam o uso de serviços convergentes, à expansão e ao compartilhamento de infraestrutura e à redução sistemática dos riscos cibernéticos;
- adoção de procedimentos céleres para a resolução de conflitos;
- regulação de preços de atacado conforme modelo que considere o incentivo ao investimento agregado setorial na modernização e na ampliação de redes de telecomunicações;
- harmonização da regulamentação setorial às normas gerais sobre relações de consumo; e dos procedimentos e das exigências referentes à exploração de satélite brasileiro e à execução do serviço de telecomunicações que utilize satélite às práticas internacionais;
- incentivo à autorregulação e mecanismos correlatos; e
- realização de levantamentos periódicos e sistematizados das infraestruturas de transporte e de acesso em operação.

Essas diretrizes visam permitir ao Estado acompanhar as frequentes transformações tecnológicas e alterações das condições do mercado de telecomunicações, estabelecendo novos ciclos de desenvolvimento que beneficiem os cidadãos e as organizações. Desse modo, a implementação de políticas públicas pela Anatel serve à constante atualização das bases para a organização dos serviços de telecomunicações, com fundamentação na competição e na ampliação do acesso e com vistas à evolução da sociedade da informação característica deste século.

2.4 Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico

A Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes) foi concebida com objetivo de orientar, articular e influenciar as discussões dos demais instrumentos do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado (planos nacionais, setoriais e regionais e o Plano Plurianual – PPA da União), a partir da identificação dos desafios para o Brasil no período de 2020 a 2031, bem como da definição das orientações que permitirão ao país deslocar-se em direção ao futuro desejado e aponta possíveis riscos que podem desviar o Brasil do caminho perseguido.

Para a elaboração da Estratégia Nacional, foram observados, inclusive, os rumos pelos quais o mundo e o país estão sendo direcionados, abordando, desta forma, as mega-tendências mundiais e os acordos internacionais, representados pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma vez que representam importantes oportunidades ou riscos para a forma como as políticas deverão evoluir.

A Endes é organizada em cinco eixos, que contemplam, de forma agregada, os setores propulsores do desenvolvimento do país nos próximos doze anos, a saber: econômico, institucional, infraestrutura, ambiental e social.

Em relação ao eixo de infraestrutura, de forma geral, suas orientações são voltadas para a melhoria de eficiência e segurança energéticas, levando em conta sua importância para as atividades econômicas e sua função social. Cabe ressaltar que a modernização da infraestrutura de telecomunicações, o incentivo a novas tecnologias de informação e comunicação e o desenvolvimento de infraestrutura urbana atuam como indutores do planejamento urbano, visando ao crescimento ordenado e sustentável das cidades.

Para a modernização dos serviços de telecomunicações, as orientações são:

- garantir regras e instrumentos para a expansão e acesso da infraestrutura de banda larga em regiões carentes/remotas e naquelas com maior densidade populacional, assegurando padrões de qualidade mínimos compatíveis com as referências internacionais;
- estimular o desenvolvimento de novas TICs, com a ampliação da produção científica e tecnológica e a transformação do Brasil de um país usuário para desenvolvedor, gestor e distribuidor de tecnologias digitais, acompanhando a fronteira econômica mundial;
- transformar a internet em um ambiente seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos;

- reduzir o gap digital entre a população brasileira, em especial no acesso à internet de alta velocidade; e
- aperfeiçoar os sistemas de comunicação dos órgãos envolvidos em inteligência e defesa nacional.

Verifica-se ainda, no eixo econômico, o desafio de aumentar a produtividade da economia brasileira. Para o desenvolvimento da economia digital do país, destaca-se a orientação de "ampliar o acesso da população à internet e às tecnologias digitais, com qualidade de serviço e economicidade.".

Assim, a Estratégia Nacional deve ser compreendida como um planejamento de longo prazo que apresenta questões macro para o desenvolvimento nacional e que deve ser traduzida em programas, projetos e ações de todos os entes da federação.

3 A Agência Nacional de Telecomunicações

Criada por meio da Lei nº 9.472/1997 – mais conhecida como Lei Geral de Telecomunicações (LGT) –, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a primeira Agência Reguladora a ser instalada no Brasil, em 5 de novembro daquele mesmo ano. Conforme estabelece a Lei, a Anatel é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações. É administrativamente independente e financeiramente autônoma.

Com sede em Brasília, no distrito Federal, a Anatel possui a função de órgão regulador das telecomunicações, realizando atividades de fiscalização e mantendo contato mais próximo com a sociedade e com as instituições locais por meio de gerências regionais ou unidades operacionais em todas as capitais brasileiras.

A Agência trabalha com foco na organização da exploração dos serviços de telecomunicações, o que inclui, entre outros aspectos, o disciplinamento e a fiscalização da execução, comercialização e uso dos serviços e da implantação e funcionamento de redes de telecomunicações, bem como da utilização dos recursos de órbita e espectro de radiofrequências.

Cabe à Anatel adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade. No rol de atribuições da Agência, destacam-se:

- implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;
- representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações; sob a coordenação do Poder Executivo;
- expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações, editando atos de outorga e extinção de direito de exploração dos serviços;

- fiscalizar a prestação dos serviços de telecomunicações, aplicando sanções e realizando intervenções;
- controlar, acompanhar e proceder à revisão de tarifas e homologar reajustes;
- administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e as normas por ela estabelecidos;
- compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviço de telecomunicações;
- reprimir infrações dos direitos dos usuários; e
- exercer relativamente às telecomunicações as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

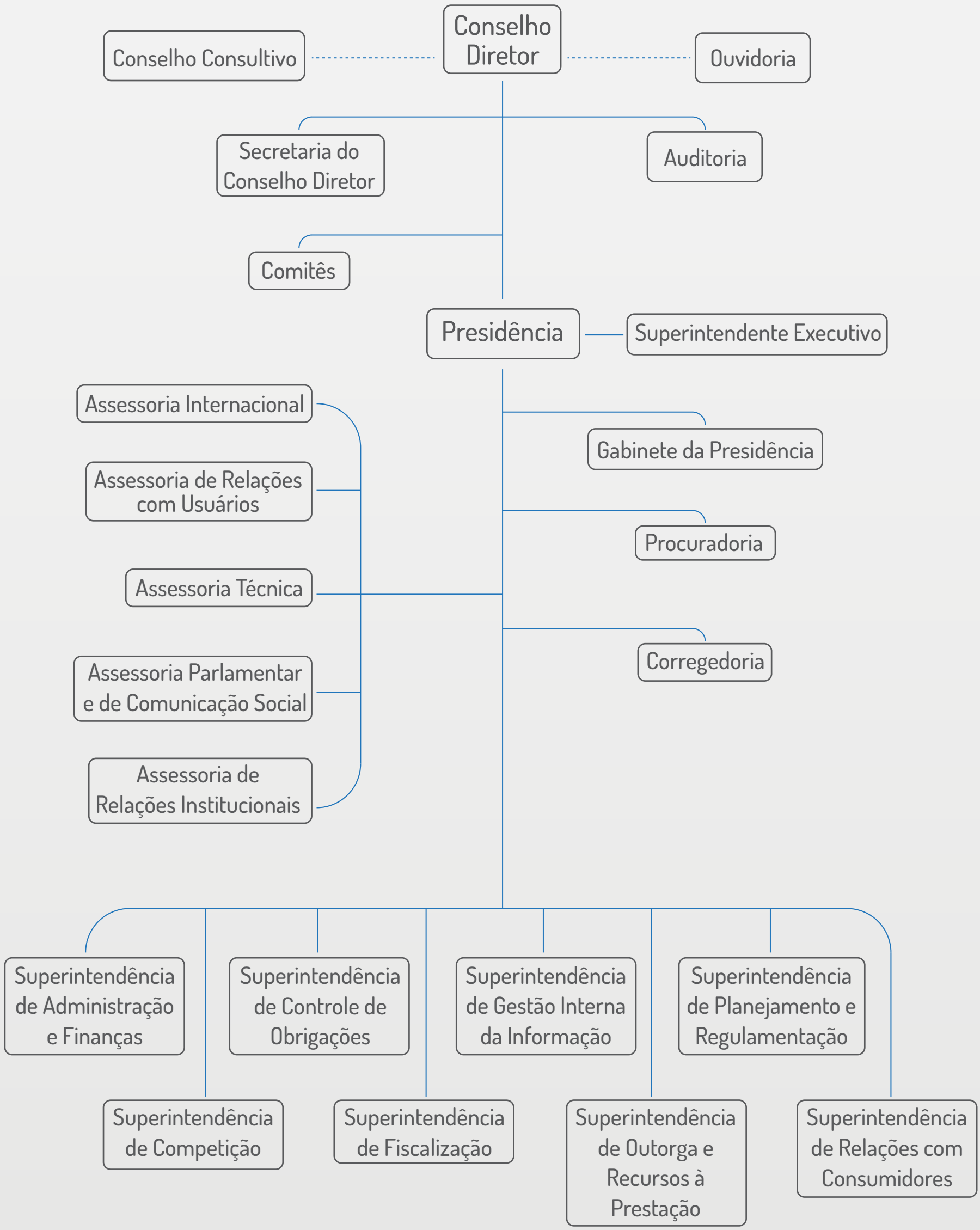
Em abril de 2013, a Anatel passou por uma importante mudança em sua estrutura organizacional decorrente da edição da Resolução nº 612/2013, que aprovou seu novo Regimento Interno, com o objetivo principal de ampliar a eficiência da Agência na regulação e na fiscalização dos serviços de telecomunicações no Brasil.

Foram consideradas, no processo de reorganização, as seguintes premissas:

- modernização da estrutura da Agência;
- divisão das competências da Agência por processos e não mais por serviços;
- alocação das principais competências da Agência em superintendências diferentes, para permitir a desconcentração do poder decisório; e
- criação de mecanismos para aperfeiçoar a interação entre as superintendências.

A modernização da estrutura administrativa da Agência visava adequá-la ao atual cenário de convergência tecnológica do mercado. No Regimento Interno anterior, aprovado pela Resolução nº 270/2001, os serviços de telefonia fixa, de telefonia móvel, de internet e de TV por assinatura eram tratados por superintendências diferentes, de forma isolada. Entretanto, tal divisão vinha-se mostrando desatualizada frente à tendência de prestação de múltiplos serviços em plataformas comuns. Com as alterações efetuadas, a divisão das competências de cada área passou a ser feita por processos e não mais pela natureza dos serviços de telecomunicação prestados.

Organograma da Anatel



As mudanças no Regimento Interno também tiveram como propósito dar maior celeridade à tramitação e à decisão dos processos na Agência. Nesse sentido, além de reordenação das estruturas decisórias, foram estabelecidos:

- o deslocamento do juízo de admissibilidade para a autoridade que expediu a decisão recorrida;
- a racionalização das oportunidades de recurso por parte dos interessados;
- o cabimento de pedido de reconsideração apenas das decisões proferidas em matéria de competência originária do Conselho Diretor;
- o estabelecimento do prazo de 120 dias para deliberação dos processos pelo Conselho Diretor; e
- a previsão da Análise de Impacto Regulatório (AIR) antes da edição de atos de caráter normativo.

Entre as modificações estruturais da Anatel decorrentes do novo Regimento Interno, destaca-se a criação da Gerência de Planejamento Estratégico (PRPE), integrante da Superintendência de Planejamento e Regulamentação (SPR), com a competência específica de monitorar a atuação da Agência e do mercado de telecomunicações e avaliar as tendências e oportunidades para o setor, com o objetivo de propor o posicionamento estratégico por meio da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução do Plano Estratégico da Agência.

4 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento tem como foco principal a definição de objetivos para a organização e a forma de alcançá-los. Tem por finalidade o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de ações presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, aumentar a probabilidade de atingimento das metas e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

O Planejamento Estratégico, por sua vez, é o processo utilizado para formulação da estratégia organizacional de longo prazo, por meio do qual se busca o conhecimento do ambiente em que a organização está inserida. O principal produto desse processo é o Plano Estratégico, que contempla a estratégia global da organização para o alcance dos objetivos traçados. Confere maior racionalidade às ações da organização no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

O Planejamento Estratégico é, portanto, um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das principais funções administrativas e é através dele que serão estabelecidos os parâmetros que vão direcionar a atuação da Anatel e a condução da liderança, bem como o controle das atividades.

Os trabalhos de implantação do processo de Planejamento Estratégico na Anatel tiveram início já em maio de 2013, logo após a reestruturação da Agência, por meio de estudos e visitas técnicas a outros órgãos públicos, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Os conhecimentos adquiridos resultaram, primeiramente, na realização de workshops internos para apresentação de temas relacionados ao planejamento estratégico e à gestão de processos, com o intuito de conscientizar os servidores e prepará-los para as mudanças culturais que estavam por vir.

Em razão da contratação da Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática, em dezembro do mesmo ano, as atividades tiveram prosseguimento com a capacitação de servidores da Agência em "Planejamento Estratégico com base em Cenários Prospectivos" – modelo de planejamento adotado no Método Grumbach –, de modo a dotar as diversas unidades organizacionais com as competências necessárias ao desenvolvimento estruturado e automatizado do Plano Estratégico da Anatel.

O Método Grumbach de Gestão Estratégica, concebido pela Brainstorming, constitui uma sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, utilizando-se de conceitos oriundos da Teoria dos Jogos e da técnica de simulação Monte Carlo. Uma análise prospectiva tem como propósito a identificação de diversos futuros possíveis (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o objetivo de definir estratégias capazes de preparar a organização para o enfrentamento ou aproveitamento dos acontecimentos fora de sua competência e/ou alterar as probabilidades de ocorrências de eventos com base em parcerias estratégicas.

Em linhas gerais, a aplicação do método na Agência compreendeu as seguintes etapas:

- realização de um diagnóstico completo do ambiente em que a Anatel está inserida, detectando-se os pontos fortes e fracos dos recursos – humanos, tecnológicos, materiais e financeiros – e dos processos organizacionais, bem como as ameaças e oportunidades representadas pelas diversas variáveis e atores que constituem o setor e influenciam favorável ou desfavoravelmente nos objetivos da instituição, incluindo as respectivas causas e consequências de cada ponto levantado;

- elaboração de uma consulta de convergência de opinião (aplicação do método Delphi) a especialistas e à sociedade em geral sobre a probabilidade de ocorrência futura dos eventos mais relevantes para o mercado de telecomunicações, relacionados a temas como desempenho e estrutura do setor, relações com o consumidor, economia, legislação setorial e extrassetorial, regulação, segurança e defesa cibernética, relações internacionais e tecnologia;

- modelagem probabilística do cenário futuro mais provável para o setor, considerando o resultado da pesquisa Delphi e a correlação entre os possíveis eventos considerados;

- construção do cenário de prosseguimento da tendência e do cenário ideal buscado pela Agência, tendo em vista a possibilidade de negociação entre os diversos atores do setor e a formação de alianças;

- proposição de medidas reativas, pré-ativas e proativas para mitigação das causas

e aproveitamento das consequências identificadas durante o diagnóstico e para consecução das alianças almejadas;

- definição da estratégia macro da Anatel, de sua nova identidade institucional e da estrutura do seu Plano Estratégico, agrupando as medidas propostas em objetivos, estratégias e iniciativas, de acordo com critérios de exequibilidade e adequabilidade ao tema, ao problema e aos valores éticos da instituição; e

- construção do Mapa Estratégico, diagrama que traduz a estratégia da organização, representando também as relações de causa e efeito entre as perspectivas e seus objetivos, com vistas a tornar mais transparente o resultado do processo de planejamento estratégico e preparar a instituição para a gestão estratégica que ora se implanta.

A Gerência de Planejamento Estratégico coordenou as diversas etapas do trabalho, contando com a orientação direta do Conselho Diretor e com a participação ativa de representantes de todas as áreas da Agência. Especificamente nas etapas de diagnóstico e proposição de medidas, todos os servidores puderam cooperar com o processo, independentemente de sua unidade organizacional de origem.

A Anatel também recebeu contribuições de representantes de seis diferentes segmentos – Consumidores, Governo, Especialistas, Indústria, Legislativo e Prestadoras – para uma discussão sobre os temas que mais afetarão o setor de telecomunicações nos próximos dez anos, a qual forneceu importantes subsídios para a construção do questionário submetido aos especialistas e à sociedade.

Ao término de todas as etapas, elaborou-se o presente Plano Estratégico da Anatel, documento onde constam as iniciativas que deverão ser executadas pela Agência nos próximos dez anos (2015-2024) com vistas à realização das estratégias definidas para o cumprimento de sua missão e o atingimento dos objetivos selecionados, visando o alcance de um cenário alvo pré-determinado.

De acordo com um benchmarking realizado entre agências reguladoras internacionais que também atuam no setor de telecomunicações, a estrutura proposta para o Plano Estratégico da Anatel está coerente com os mais recentes planos avaliados, indicando a aderência dos rumos traçados para a Agência às tendências políticas mundiais para o setor nos próximos dez anos.

5 Identidade Institucional

Na busca por melhores resultados, em um cenário de crescente exigência e participação social, organizações empresariais de todo o porte vislumbraram a necessidade de atuar de forma mais ideológica, apresentando e divulgando um conjunto próprio de características que as identificassem e as distinguissem das demais.
Essa Identidade Institucional, composta de Missão, Visão e Valores, aplica-se igualmente a instituições públicas e reflete o papel atual exercido e o futuro estratégico desejado, de modo integrador e motivador. São premissas aderentes à realidade e compreendidas por toda a instituição, que servem de verdadeiro Norte para o planejamento estratégico e para a gestão cotidiana das atividades, auxiliando na tomada de decisões.

5.1. Missão

Regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil.

A missão é a razão de ser da instituição, a ação que detalha e acentua o porquê de sua existência. Possui seu foco no que a organização faz, no que pretende fazer e em como quer ser reconhecida pela sociedade e demais atores do setor. A missão resume, de forma inspiradora, o valor que a instituição agrega ou entrega, abrangendo tanto aspectos financeiros, humanos ou sociais.
A cada revisão do planejamento estratégico, a adequação da missão à realidade institucional precisa ser reavaliada, devendo ser atualizada no caso de alteração de suas atribuições.

5.2. Visão

Ser reconhecida como instituição de excelência que promove um ambiente favorável para as comunicações no Brasil, em benefício da sociedade brasileira.

A visão é a descrição do futuro desejado pela instituição. Ela indica a direção, o caminho a percorrer e os objetivos a serem alcançados em determinado período de tempo. Ela pode conter uma meta específica a se concretizar ou projetar uma nova imagem para o público interno e externo.
Simples ou complexa, realista ou ambiciosa, a visão resume o destino projetado para a organização, de onde se é possível vislumbrar, de forma ampla, quais áreas e competências precisam ser desenvolvidas e trabalhadas para construção desse novo patamar superior.

5.3. Valores

Transparência, participação social, capacitação institucional e segurança regulatória.

Os valores são os princípios que regem a organização, moldando os comportamentos exigidos para cada uma das pessoas que a compõem e conduzindo as escolhas diárias. Fundamentam-se nas convicções individuais e sociais compartilhadas pelos seus membros. Os valores são inegociáveis, pois a missão e a visão não deverão ser atingidas à custa deles.
Os valores orientam as tomadas de decisão e definem o modo de conduta desejado para o alcance dos objetivos da organização, atendendo, ao mesmo tempo, às suas necessidades internas e externas. A identidade e a singularidade expressadas pelos valores devem estar presentes em cada relação interpessoal e guiar as atitudes em direção às estratégias definidas.



6 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a representação visual de todas as dimensões da estratégia, compreendida como o conjunto de soluções que dará novo rumo à instituição. No caso da Anatel, a estrutura definida para hierarquização de soluções – que impulsionarão a organização nos próximos dez anos em direção ao alcance de metas futuras – compreendeu o estabelecimento de:

- Objetivos: fins específicos a serem alcançados, diretamente relacionados à essência das funções primordiais da Agência e que abrangem os aspectos mais relevantes da sua missão. São passíveis de mensuração por indicadores e possuem metas realistas e viáveis face os recursos disponíveis;
- Estratégias: caminhos que a organização pretende trilhar para melhor cumprir sua missão e atingir sua visão ao término do período estabelecido; e
- Iniciativas: soluções concretas, ordenadas e priorizadas. Pode ser uma ação, um programa ou um projeto que dará forma e conteúdo a um conjunto de medidas relacionadas, oriundas das análises pré-ativas, pró-ativas e reativas do processo de planejamento.

Para facilitar a compreensão, os objetivos foram subdivididos em quatro Perspectivas – de Resultados, de Processos, de Pessoas e Conhecimento, e Financeira –, dimensões que representam de forma mais adequada os desafios enfrentados por uma instituição pública que possui uma estrutura organizacional orientada por processos.

A elaboração do Mapa Estratégico consistiu, portanto, na diagramação dos objetivos constantes do Plano Estratégico sob suas respectivas Perspectivas, com a finalidade de sintetizar e traduzir visualmente a estratégia da organização, visando facilitar a sua compreensão pelo público interno e externo e demonstrar a correlação existente entre os diversos objetivos buscados.

MISSÃO

Regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil

VISÃO

Ser reconhecida como insituição de excelência que promove o ambiente favorável para as comunicações do Brasil, em benefício da sociedade brasileira

RESULTADO

- 1.1 - Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados
- 1.2 - Estimular a competição e a sustentabilidade do setor
- 1.3 - Promover a satisfação dos consumidores
- 1.4 - Promover a disseminação de dados e informações setoriais

PROCESSOS

- 2.01 - Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações
- 2.02 - Otimizar a outorga e o licenciamento de estações
- 2.03 - Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço
- 2.04 - Aprimorar a regulação econômica e incentivar a inovação no setor
- 2.05 - Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações
- 2.06 - Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial
- 2.07 - Aprimorar a transparência e a participação social
- 2.08 - Desenvolver a gestão estratégica
- 2.09 - Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia da Informação na regulação
- 2.10 - Garantir infraestrutura e instalações adequadas

PESSOAS E CONHECIMENTO

- 3.1 - Promover a gestão por resultados
- 3.2 - Promover qualidade de vida no trabalho

FINANCEIRO

- 4.1 - Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária

Os objetivos estratégicos relacionados às perspectivas financeira, de pessoas e conhecimento e processos devem apoiar o alcance dos objetivos de resultado. Nesse sentido, segue matriz de correlação dos objetivos, com gradação de baixa, média e alta.

MATRIZ DE CORRELAÇÃO

OBJETIVOS DE RESULTADO

OBJETIVO 1.1
Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados

OBJETIVO 1.2
Estimular a competição e a sustentabilidade do setor

OBJETIVO 1.3
Promover a satisfação dos consumidores

OBJETIVO 1.4
Promover a disseminação de dados e informações setoriais

OBJETIVOS GERAIS

2. PROCESSOS

OBJETIVO 2.01 Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações	3	2	3	2
OBJETIVO 2.02 Otimizar a outorga e o licenciamento de estações	3	3	2	1
OBJETIVO 2.03 Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço	3	3	1	2
OBJETIVO 2.04 Aprimorar a regulação econômica e incentivar a inovação no setor	3	3	2	2
OBJETIVO 2.05 Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações	2	2	3	2
OBJETIVO 2.06 Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial	3	3	3	1
OBJETIVO 2.07 Aprimorar a transparência e a participação social	2	2	3	3
OBJETIVO 2.08 Desenvolver a gestão estratégica	2	2	2	3
OBJETIVO 2.09 Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia da Informação na regulação	2	2	2	3
OBJETIVO 2.10 Garantir infraestrutura e instalações adequadas	1	1	1	1

3. PESSOAS E CONHECIDOMENTOS

OBJETIVO 3.1 Promover a gestão por resultados	3	3	3	3
OBJETIVO 3.2 Promover qualidade de vida no trabalho	3	3	3	3

4. FINANCEIRO

OBJETIVO 4.1 Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária	3	3	3	3

3 ALTA CORRELAÇÃO 2 MÉDIA CORRELAÇÃO 1 BAIXA CORRELAÇÃO

7 Perspectiva de Resultados

A perspectiva de Resultados contempla os objetivos finais da Anatel, entendidos como aqueles que visam à entrega de um serviço diretamente à sociedade.

7.1. Objetivo: Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados

Por servir de suporte tecnológico aos principais meios de comunicação e, por consequência, permitir o exercício do direito à informação, resta imprescindível que as telecomunicações estejam à disposição de todos. Considerando o viés informacional e inclusivo que o papel das telecomunicações possui nos dias de hoje, seja no âmbito econômico ou social, percebe-se que o conceito de universalização precisa ser revisitado, pois a mera expansão da telefonia fixa prestada em regime público não mais atende às inúmeras necessidades, anseios e expectativas da população.

Nesse sentido, a Agência tem trabalhado com uma vertente mais ampla da problemática de disponibilização das telecomunicações, que inclui a ampliação das redes de acesso aos principais serviços de interesse coletivo (telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura), a promoção do uso desses serviços, o atingimento de um patamar de excelência na qualidade de prestação e o estabelecimento de preços compatíveis com as diversas realidades econômico-financeiras, tanto dos potenciais consumidores como das empresas prestadoras.

Fim último da Anatel, esse objetivo visa primordialmente direcionar as ações regulatórias futuras para um cenário em que todo e qualquer brasileiro, indepen-

dentemente de classe ou localização geográfica, possa estar efetivamente integrado a essa nova sociedade da informação, aproveitando-se, de forma isonômica, de todos os benefícios inerentes ao acesso aos meios de telecomunicação.

7.2. Objetivo: Estimular a competição e a sustentabilidade do setor

A ampliação do acesso aos serviços de telecomunicações, nos níveis de qualidade exigidos, movimenta diversos atores do setor e depende de amplos investimentos nos diversos âmbitos da prestação, desde o desenvolvimento de novas tecnologias e a construção de redes, até a capacitação de pessoal e a melhoria de processos operacionais. Mas para realizar essas atividades, as prestadoras precisam ser remuneradas por uma soma monetária que viabilize a continuidade da empresa e o seu fortalecimento no mercado.

A matemática envolvida nessa questão não é nada simplista. Soma-se à equação o controle tarifário, a limitação do cenário econômico na definição dos preços dos serviços, os lucros acionários, a carga tributária e os custos regulatórios – administrativos e processuais – inerentes à atividade. Em suma, a receita das prestadoras precisa garantir, de modo simultâneo e sustentável, a melhoria na prestação dos serviços e o necessário equilíbrio econômico-financeiro das empresas.

A sobrevivência das empresas de telecomunicações está intimamente ligada à saúde do mercado como um todo. Um setor de telecomunicações fortemente competitivo induz uma maior eficiência dos agentes privados, ocasionando melhor atendimento às necessidades da população e uma maior satisfação dos consumidores. Trata-se, portanto, de objetivo extremamente interligado à geração de valor que impulsiona o desenvolvimento do país.

7.3. Objetivo: Promover a satisfação dos consumidores

Ao lado do governo e das empresas, os consumidores dos serviços de telecomunicações formam o pilar mais sensível da atividade de regulação e, ao mesmo tempo, mais importante. Os consumidores compõem a base da pirâmide do setor, responsável direto pela quantificação e qualificação da demanda,

constantemente redefinindo os novos rumos mercadológicos a serem seguidos.

Na sociedade atual, a ininterrupta disseminação de informações tem sido a principal responsável pelo indiscutível empoderamento da população. Ora conhecedores de seus direitos e possuidores dos dados necessários, a parcela consumidora torna-se apta a melhor organizar-se para esclarecer suas necessidades, fazer valer suas solicitações e impor seus parâmetros de qualidade.

Com esse objetivo em foco, a Anatel pretende aprofundar-se nas principais exigências sociais relacionadas à evolução do setor de telecomunicações, buscando o aprimoramento do relacionamento entre a prestadora e os usuários dos serviços e a minimização dos conflitos que naturalmente surgem das relações de consumo. Com o apoio de instituições governamentais ou não voltadas para esse fim, vislumbra-se um cenário de intensa participação social nas ações regulatórias e de fortalecimento do consumidor perante o mercado.

7.4. Objetivo: Promover a disseminação de dados e informações setoriais

Conforme contextualizado nos objetivos anteriores, a informação é insumo estratégico e essencial à formação de uma sociedade crítica e conectada. A atividade de coleta, consolidação, análise e divulgação de dados sobre as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações viabiliza o acompanhamento pari-passu do comportamento do mercado, inibindo a existência de abuso nas relações de consumo e a ocorrência de infrações normativas, e o exercício de escolha pela população, municiando-a de subsídio para o controle social.

Nesse diapasão, a Anatel já tem promovido diversas ações voltadas para a disponibilização de dados setoriais, tanto para outros órgãos públicos ou empresas como para os usuários em geral. Contudo, esse objetivo visa elevar os esforços a outro nível, de modo a permitir a verdadeira integração informacional entre instituições cuja atividade está intimamente relacionada ao setor e dar a devida publicidade aos resultados regulatórios da Agência, angariando insumos de retroalimentação para a melhoria dos seus processos.

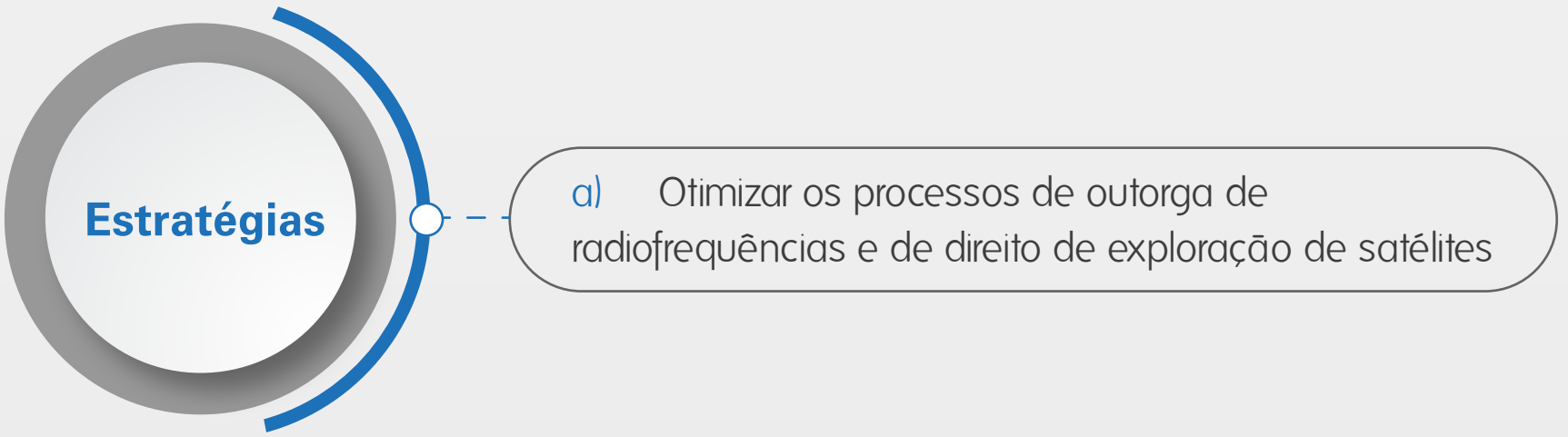
8 Perspectiva de Processos

A perspectiva de Processos abrange os objetivos relacionados aos processos--chave da Anatel, aos pontos críticos que deverão ser aperfeiçoados para viabilizar maior agregação de valor aos objetivos da perspectiva de Resultados.

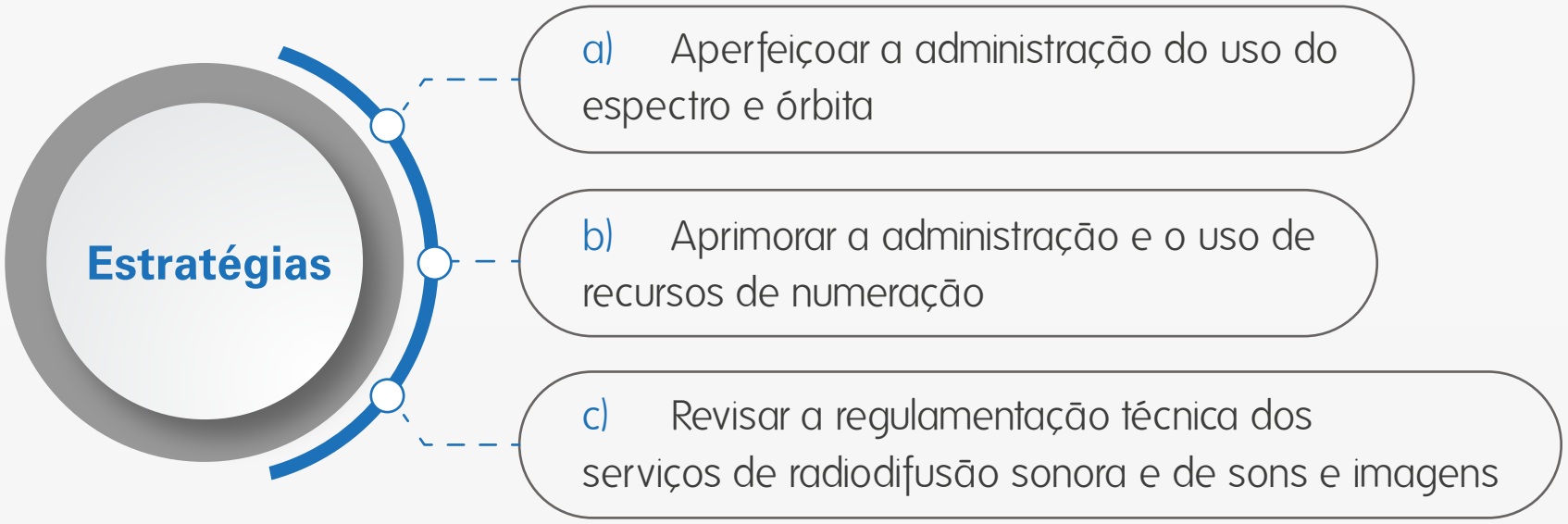
8.1. Objetivo: Promover a melhoria do desempenho da prestação dos serviços de telecomunicações



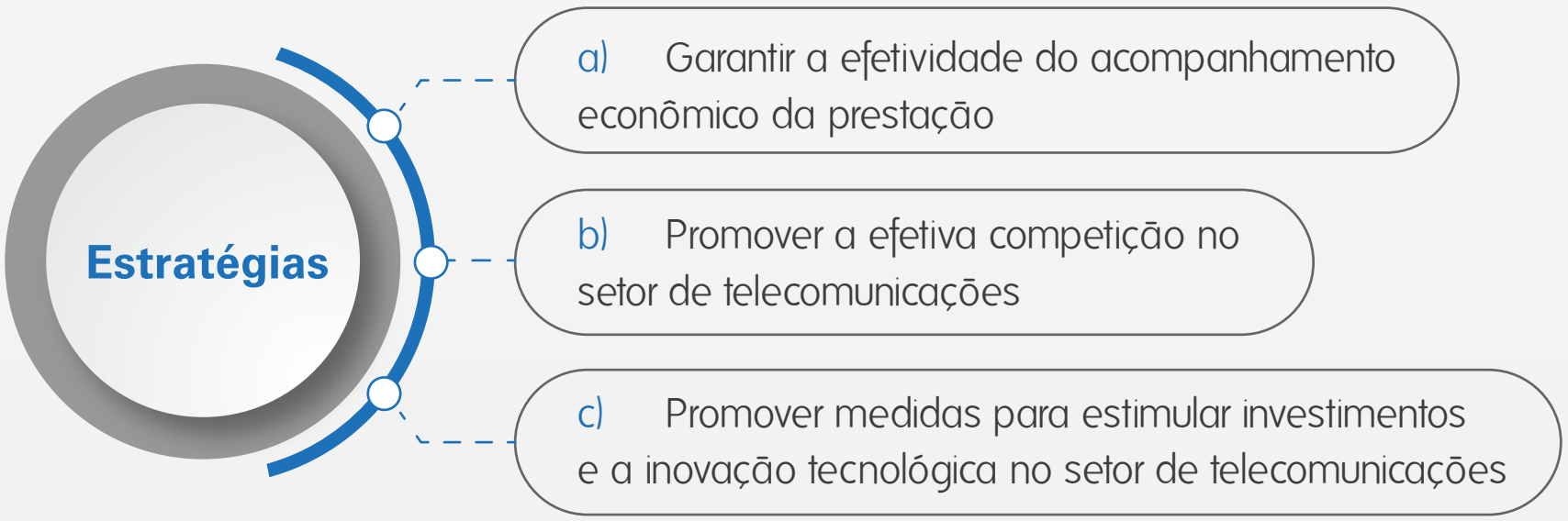
8.2. Objetivo: Otimizar a outorga e o licenciamento de estações



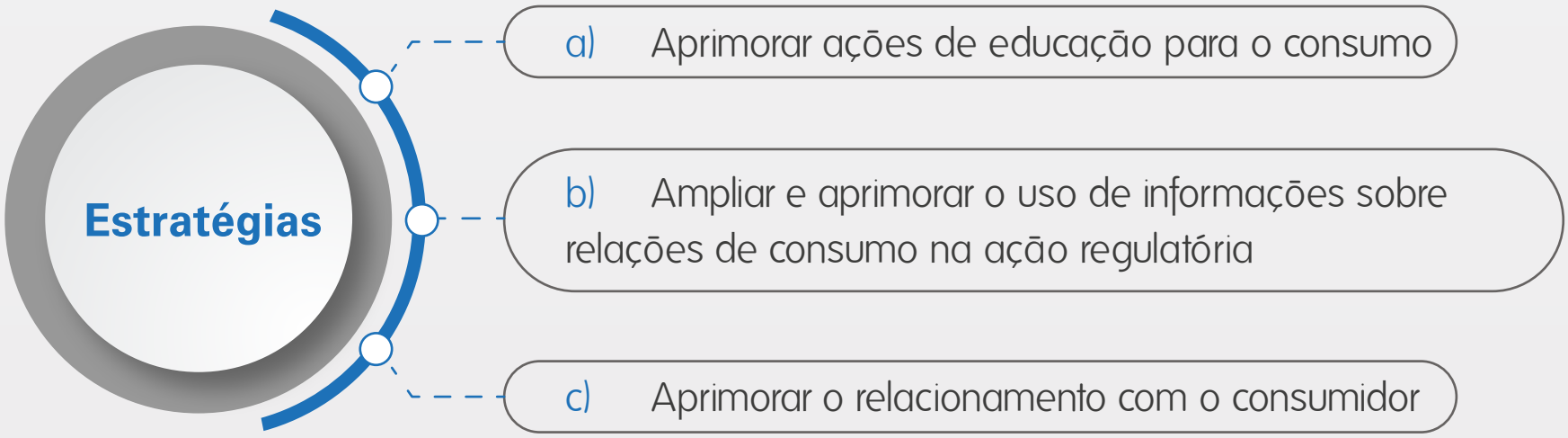
8.3. Objetivo: Aperfeiçoar a gestão de recursos à prestação do serviço



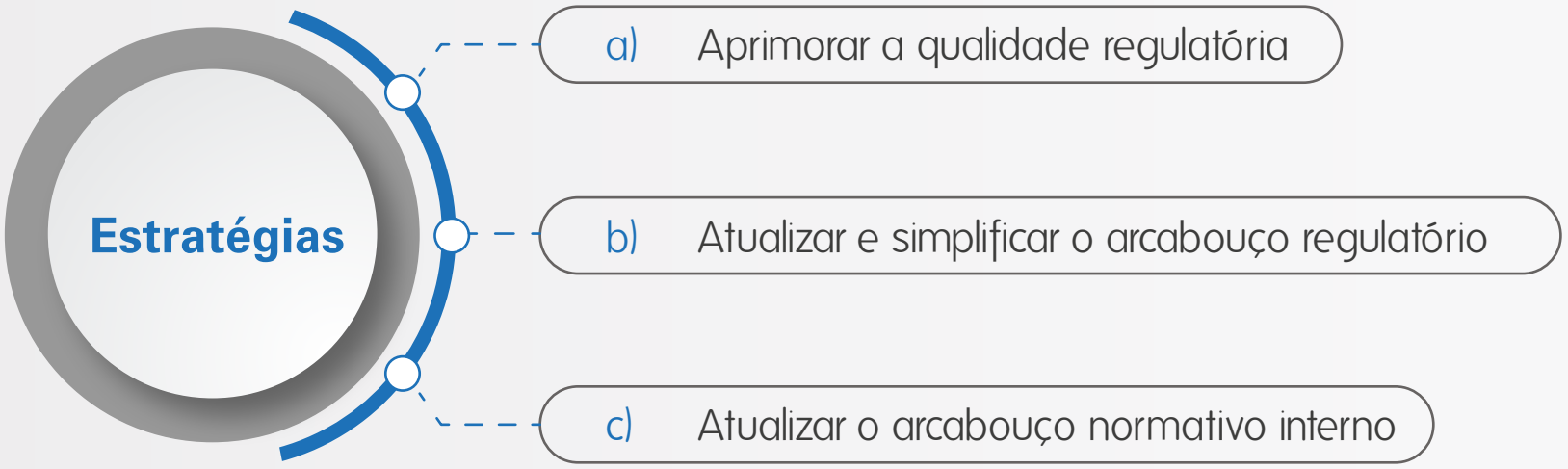
8.4. Objetivo: Aprimorar a regulação econômica do setor e incentivar a inovação no setor



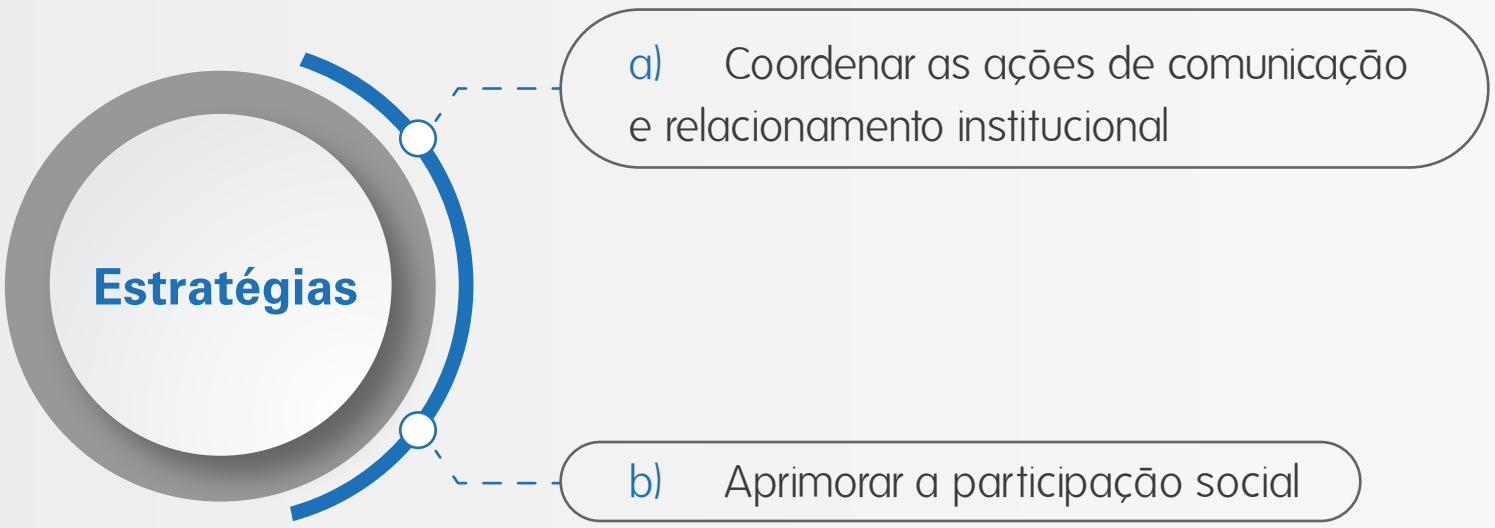
8.5. Objetivo: Aperfeiçoar as relações de consumo no setor de telecomunicações



8.6. Objetivo: Aprimorar e simplificar a regulamentação setorial



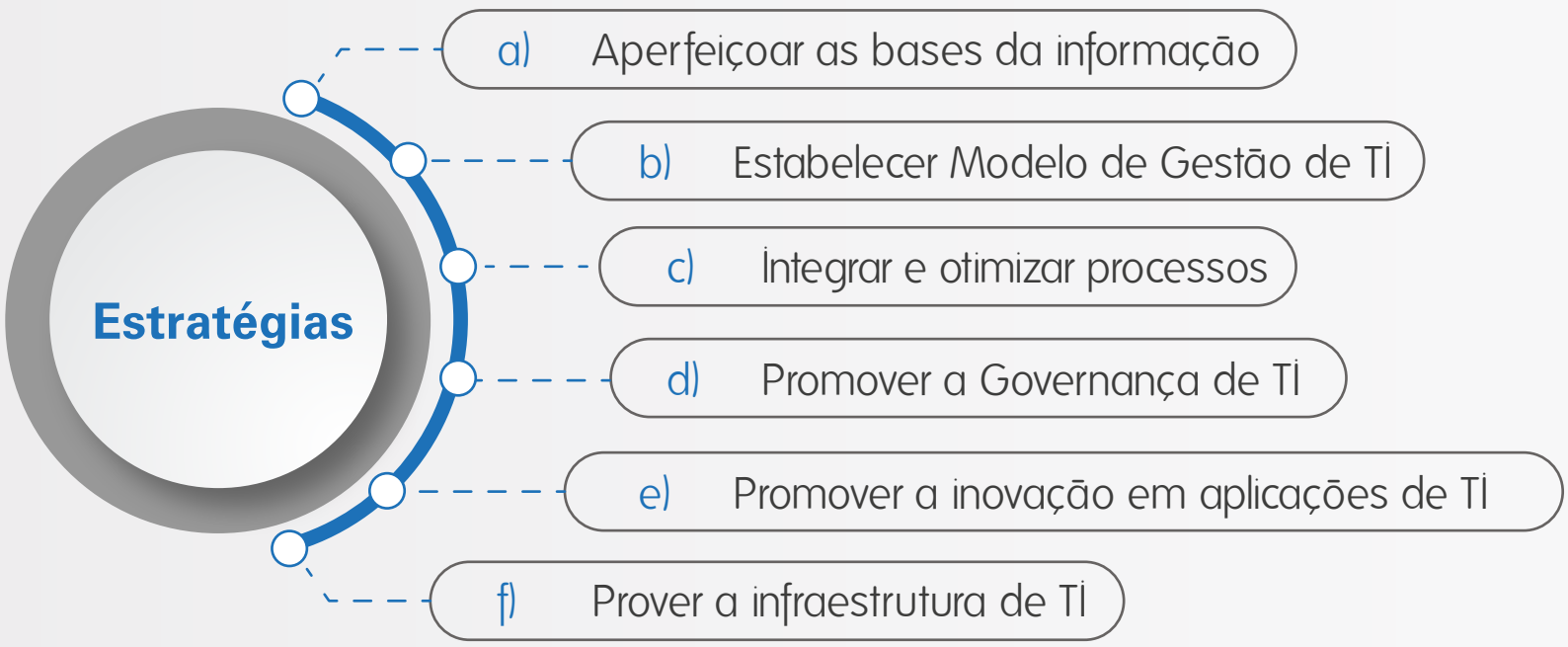
8.7. Objetivo: Aprimorar a transparência e a participação social



8.8. Objetivo: Desenvolver a gestão estratégica



8.9. Objetivo: Intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia de Informação na regulação



8.10. Objetivo: Garantir infraestrutura e instalações adequadas



9. Perspectiva de Pessoas e Conhecimento

A perspectiva de Pessoas e Conhecimento inclui os objetivos relacionados aos recursos humanos, em seus aspectos físicos, fisiológicos e psicológicos, necessários à existência de servidores qualificados, motivados e dotados das informações exigidas para a realização das tarefas e, por conseguinte, para o alcance dos objetivos das perspectivas anteriores.

9.1. Objetivo: Promover a gestão por resultados

Estratégias

a) Aprimorar a gestão do desempenho

b) Obter a força de trabalho necessária ao cumprimento das atribuições

c) Prover as competências adequadas à estratégia

9.2. Objetivo: Promover qualidade de vida no trabalho

Estratégias

a) Fortalecer a comunicação com servidores

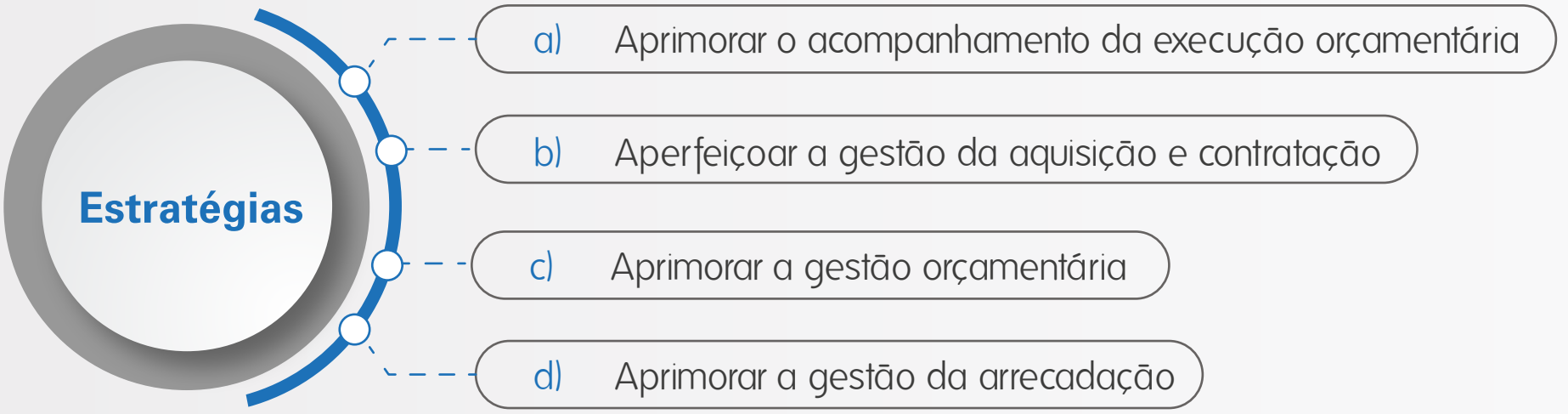
b) Fortalecer a interação entre a Sede e as Unidades Descentralizadas

c) Incentivar vivências de bem-estar no trabalho

10 Perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira é a perspectiva base do mapa, que inclui o suporte financeiro para alcance dos objetivos das demais perspectivas.

10.1. Objetivo: Assegurar recursos e fortalecer a gestão orçamentária



11. Monitoramento e Execução da Estratégia

O Plano Estratégico ora apresentado desdobrar-se-á em Planos Táticos, e estes em Planos Operacionais Anuais, contendo o detalhamento das ações que comporão as iniciativas estratégicas no âmbito das unidades organizacionais relacionadas. A execução do Plano Estratégico será, portanto, objeto de monitoramento periódico, por meio do acompanhamento de indicadores e metas previamente estabelecidos. Implantar-se-á, ainda, um processo de inteligência estratégica transversal à gestão, com foco no monitoramento do ambiente externo à instituição, incluindo a avaliação de sinalizadores que demonstram a possível concretização dos eventos que compõem os cenários vislumbrados.

O portfólio de iniciativas produzido na formulação do presente planejamento norteará a Anatel na implementação do Plano no período 2015-2024, mas não está isento de sofrer modificações, uma vez que a estratégia será constantemente reavaliada.

11.1 Indicadores e Metas

O monitoramento da estratégia será realizado a partir do acompanhamento dos indicadores de resultado relacionados a seguir. Para cada objetivo estratégico foram definidas as metas a serem alcançadas ao final de 2023.

Objetivo 1.1 Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados

Indicador **1**

Linha de base (2019): **4.012** municípios

COBERTURA COM REDE DE TRANSPORTE – BACKHAUL DE FIBRA ÓPTICA

Meta (2023): **4.883** municípios

Finalidade: Verificar o avanço no número de municípios atendidos com redes de telecomunicações de alta capacidade.

Fórmula de cálculo: Número absoluto dos municípios que possuem cobertura de backhaul/backbone de fibra ótica.

Periodicidade de medição: Anual

Indicador **2**

Linha de base (2019): **45** Mbps

VELOCIDADE CONTRATADA (BANDA LARGA FIXA)

Meta (2023): **150** Mbps

Finalidade: Verificar a evolução da velocidade média da banda larga fixa contratada pela população.

Fórmula de cálculo: Média ponderada, por acesso, das taxas de transferência que constam nos contratos de serviços de banda larga fixa.

Periodicidade de medição: Anual

Indicador **3**

Linha de base (2019): **97,30%**

PERCENTUAL DA POPULAÇÃO COBERTA COM SERVIÇO DE BANDA LARGA MÓVEL

Meta (2023): **98,65%**

Finalidade: Avaliar a população coberta por serviço de telecomunicações com suporte a banda larga móvel 4G.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Cobertura } A_i = \frac{\sum_{i=1}^{n} \text{Percentual de Cobertura}_i \times A_i}{A_i}$$

Onde:

Cobertura Aj: Cobertura 4G no Brasil;

Percentual de Cobertura i: Percentual de cobertura 4G do i-ésimo setor censitário;

Ai: população do i-ésimo setor censitário;

Aj: população total do Brasil;

n: quantidade de setores censitários no Brasil.

Periodicidade de medição: Anual

Indicador **4**

Linha de base (2018): **44,00%**

PERCENTUAL DE DOMICÍLIOS COM BANDA LARGA EM ÁREA RURAL

Meta (2023): **73,04%**

Finalidade: Avaliar os domicílios rurais com acesso à banda larga no Brasil.

Fórmula de cálculo: (Quantidade de domicílios rurais com acesso à banda larga / Quantidade total de domicílios rurais) x 100

Periodicidade de medição: Anual

Indicador **5**

Linha de base (2018): **46,80%**

DENSIDADE DE BANDA LARGA FIXA

Meta (2023): **57,00%**

Finalidade: Avaliar os domicílios brasileiros que tem acesso à Internet por banda larga fixa, de modo consolidado e por região geográfica.

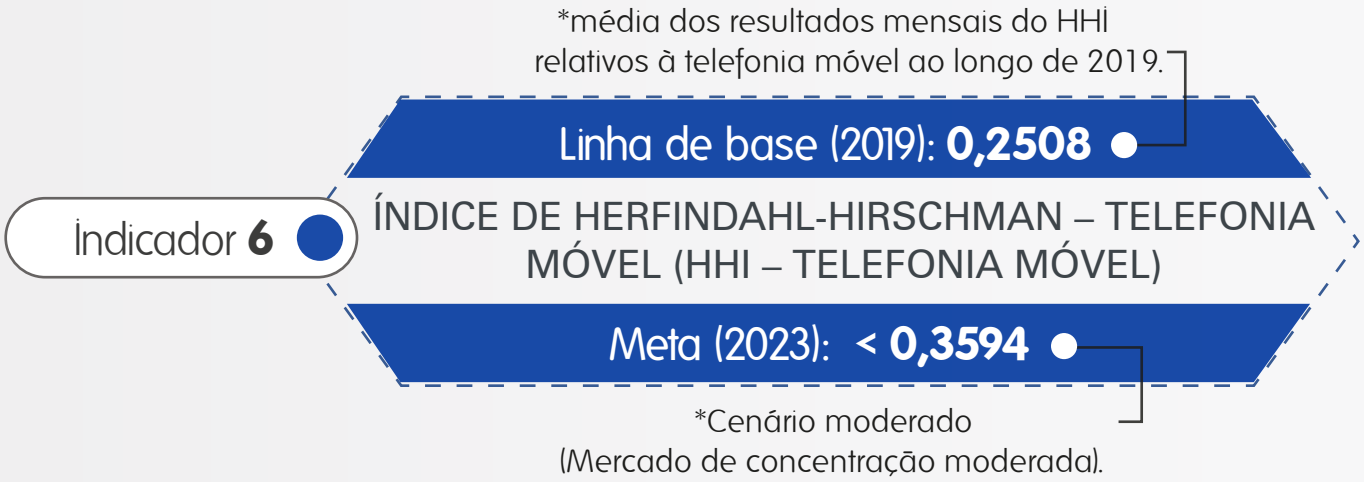
Fórmula de cálculo: : (quantidade de domicílios com banda larga fixa / quantidade de domicílios total) x 100

Periodicidade de medição: Anual

Meta (2023):

- **Brasil: 57%**
- **Região Norte: 38%**
- **Região Nordeste: 45%**
- **Região Sudeste: 66%**
- **Região Sul: 65%**
- **Região Centro-Oeste: 50%**

Objetivo 1.2 Estimular a competição e a sustentabilidade do setor



Finalidade: Mensurar de forma ponderada as concentrações do mercado de oferta de telefonia móvel.

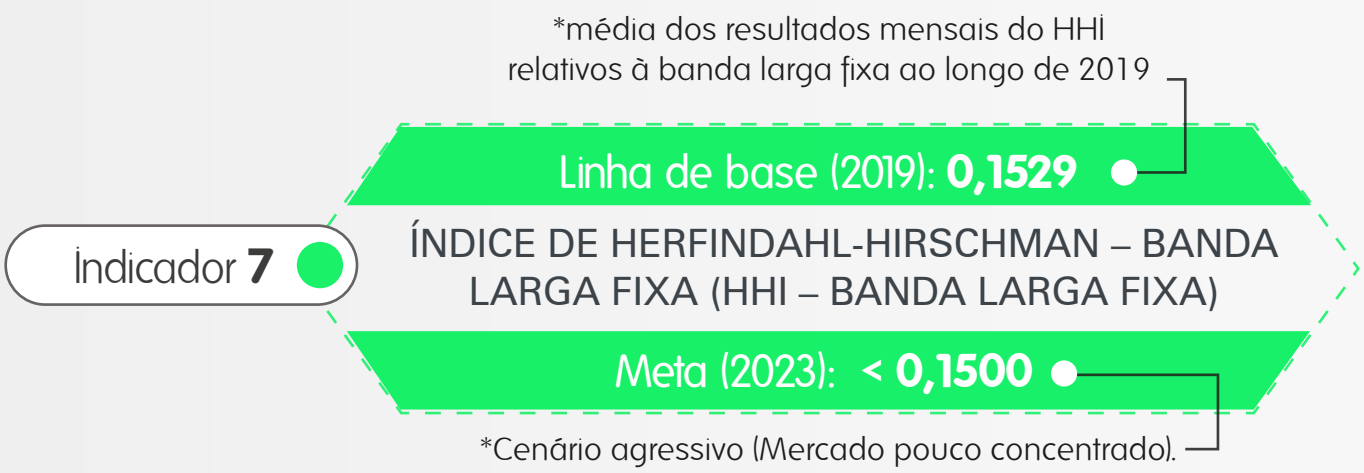
Fórmula de cálculo:

$$HHİ = \sum_{i=1}^{N} \text{participação de mercado}_i^2$$

Em que:

- i refere-se a cada empresa do mercado avaliado
- N refere-se ao total de empresas atuando no mercado avaliado

Periodicidade de medição: Trimestral



Finalidade: Mensurar de forma ponderada as concentrações do mercado de oferta de banda larga fixa.

Fórmula de cálculo:

$$HHI = \sum_{i=1}^{N} \text{participação de mercado}_i^2$$

Em que:

- i refere-se a cada empresa do mercado avaliado
- N refere-se ao total de empresas atuando no mercado avaliado

Periodicidade de medição: Trimestral

12 Cadeia de Valor da Anatel

A Cadeia de Valor da Anatel visa a demonstrar os processos e as atividades executadas internamente, cujos produtos são responsáveis por entregar bens e serviços para a sociedade, consoante à missão institucional de regular o setor de telecomunicações de forma a contribuir com o desenvolvimento do Brasil, inclusive em nível social, uma vez que o acesso com qualidade aos meios de comunicação é imprescindível ao exercício da cidadania.

Aprovada pela Portaria nº 1.117, de 14 de junho de 2019, a Cadeia de Valor da Anatel constitui a representação visual do conjunto de atividades internas, organizadas em 18 macroprocessos e em quatro ambientes de processos, a saber:

a. Governança: agrupa macroprocessos transversais de direcionamento ou controle dos demais processos institucionais;

b. Relacionamento e Comunicação: agrupa macroprocessos por meio dos quais a Agência se relaciona com outras instituições e com a sociedade;

c. Regulação: agrupa os macroprocessos finalísticos; e

d. Gestão e Sustentação: agrupa os macroprocessos transversais e multitemáticos voltados à execução dos outros processos da Agência.



Da aplicação dos insumos e recursos aos processos mapeados pela Agência, tomando como norte os objetivos estratégicos de resultados, são gerados produtos que podem ser avaliados qualitativamente, como a melhora na qualidade percebida pelos usuários, ou quantitativamente, como o aumento da cobertura de banda larga.

ANATEL

Agência Nacional de Telecomunicações