

RELATÓRIO INTEGRADO DE GESTÃO

2020





Ficha Institucional

PRESIDENTE

Alexandre Barreto de Souza

SUPERINTENDENTE-GERAL

Alexandre Cordeiro Macedo

PROCURADOR-CHEFE

Walter de Agra Junior

ECONOMISTA-CHEFE

Guilherme Mendes Resende

DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

CONSELHEIROS

Lenisa Rodrigues Prado

Luís Henrique Bertolino Braido

Luiz Augusto Azevedo De Almeida Hoffmann

Maurício Oscar Bandeira Maia

Paula Farani de Azevedo Silveira

Sérgio Costa Ravagnani





Ficha Técnica



COORDENAÇÃO, REDAÇÃO E REVISÃO

Adriana da Silva Pereira
Ana Gabriela de Carvalho Costa
Bruna Casarotto Lima Sucha
Fernanda Lira Goes
Júlia da Silva Marques
Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

COLABORADORES

Adriana Azevedo Germano Rodrigues
Adriana da Silva Pereira
Alden Caribé de Sousa
Alexandre Kalil Pires
Aline Mirilli Mac Cord
Ana Carla de Araújo Magalhães
Ana Gabriela de Carvalho Costa
Ana Luiza Lima Mahon
André Botelho Vilaron
Andréia Fátima dos Santos Morais
Ariatã Faria
Beatriz Leal dos Reis
Bruna Cardoso dos Santos
Bruna Casarotto Lima Sucha
Bruna Maria Netto de Souza Machado
Carolina Araújo de Andrade
Claudia Regina Baddini Currallero
Cristina Pinheiro Castilho Portela
Danyela de Oliveira Felix
Danilo Cherichella Cabral
Déborah Lins e Nóbrega

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

André Luís César Ramos

FOTOGRAFIAS

Assessoria de Comunicação do Cade
André Botelho Vilaron
Depositphotos | Unsplash

Algumas imagens foram feitas pelos servidores e colaboradores do Cade no âmbito do concurso de fotografia "O meu olhar sobre o Cade".

Evandro Macedo
Felipe Neiva Mundim
Fernanda Lira Goes
Georgia Latife Araujo Albuquerque de Oliveira
Iara do Espírito Santo
Isaque Moura da Silva
Joice Arantes Luciano
Júlia Cristina dos Santos Costa Macena
Júlia da Silva Marques
Juliana Somogyi Cavalcante
Keila de Sousa Ferreira
Leandro Lima Coelho
Luana Nunes Santana
Mariana Boabaid Dalcanale Rosa
Patricia Semensato Cabral
Paulo Eduardo Silva de Oliveira
Ravvi Augusto de Abreu C. Madruga
Ricardo Dias Resende
Rodrigo Abreu Belon Fernandes
Rodrigo Rennó Cunha de Magalhaes Castro
Taynara Alessandra Dantas da Silva
Vinicius Eloy dos Reis



BEM-VINDOS

Este é o Relatório Integrado de Gestão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) - Ano 2020.

O Relatório de Gestão é peça central de prestação de contas à sociedade e se destina a oferecer uma visão clara acerca da estratégia, da governança, do desempenho e das perspectivas de atuação do Cade que levaram à geração de valor público no ano de 2020, além de apresentar e justificar os resultados alcançados, face aos objetivos estratégicos estabelecidos.

Este documento foi elaborado de acordo com a Instrução Normativa nº 84/2020 e a Decisão Normativa nº 187/2020 do Tribunal de Contas da União (TCU). A primeira reafirma a consolidação das contas no nível estratégico e a segunda estabelece a estrutura básica

do Relatório de Gestão para o exercício 2020. Foram observadas também as demais regras de prestação de contas emitidas pelo TCU.

A construção de um Relatório Integrado de Gestão representa um aprendizado e um desafio, pois não se trata apenas de demonstrar a boa e regular aplicação dos recursos públicos, mas atender às necessidades de informação aos cidadãos, aos usuários dos serviços públicos e demais partes interessadas, a fim de promover a transparência e aumentar a efetividade da administração pública na produção de resultados.

Assim, este Relatório foi elaborado com o objetivo de ser um documento conciso, focado na demonstração do alcance dos resultados do Cade, e tendo o cidadão como seu destinatário primordial. As informações que compõem este documento foram elaboradas pelas unidades organizacionais do Conselho, revisadas e consolidadas pela Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), e aprovadas pelo Presidente do Cade.

Modo de
navegação



UTILIZE AS SETAS PARA
NAVEGAR ENTRE AS PÁGINAS.



CLIQUE E ACESSE CONTEÚDO
COMPLEMENTAR.



CONTEÚDO INTERATIVO: **CLIQUE PARA
ACESSAR** INFORMAÇÕES EXTRAS.



Sumário

Mensagem do
Presidente do Cade . 6

Declaração
de Integridade . 8

Visão Geral / 1

Organizacional e Ambiente Externo

Visão Geral Organizacional . 10

Estrutura Organizacional . 13

Principais Instâncias de Governança . 15

O Cade no Cenário Nacional . 16

O Cade no Cenário Internacional . 18

Premiações de 2020 . 27

Principais canais de comunicação
com a sociedade e partes interessadas . 28

Informações Corporativas . 31

Materialidade . 32

Governança, Estratégia, Riscos e Controle / 2

Governança do Cade . 34

Plano Estratégico . 37

Objetivos Estratégicos . 40

Planejamento Estratégico 2021-2024 . 49

Gestão de Riscos e Integridade . 50

Auditoria Interna . 58

Correição . 60

Resultados e Desempenho / 3

da Gestão

Cadeia de Valor do Cade . 63

Macroprocesso: Controlar
concentrações de mercado . 64

Macroprocesso: Combater cartéis
e abuso de posição dominante . 70

Macroprocesso: Disseminar a
cultura da concorrência . 80

Eficiência / 4

da Gestão

Declaração da Diretoria de
Administração e Planejamento . 86

Conformidade de Gestão . 90

Gestão Orçamentária e Financeira . 91

Gestão de Custos . 99

Gestão de Licitação e Contratos . 101

Gestão do Patrimônio e Infraestrutura . 102

Gestão de Pessoas e Competências . 109

Gestão de Tecnologia da Informação . 114

Prêmio InovaCade . 120



Clique para navegar entre
as páginas do Relatório



MENSAGEM DO PRESIDENTE



O ano de 2020 foi de muitos desafios para o Cade. Tivemos de enfrentar as adversidades inesperadas de uma pandemia, que demandaram adaptações rápidas e assertivas.

Mas afirmo que reorganizamos procedimentos internos e adotamos uma série de medidas, tendo como princípio fundamental o cuidado com a saúde de nossos colaboradores e a necessária continuidade da prestação dos nossos serviços à sociedade.

Digo com muito orgulho que, apesar da complexidade das circunstâncias enfrentadas, nossos resultados superaram as expectativas. Isso é reflexo do esforço conjunto de um corpo técnico de altíssima qualidade, que se dedicou em meio às adversidades, além de uma forte atuação institucional.

Apesar das adversidades, continuamos a dar respostas rápidas às necessidades da sociedade. Para exemplificar, analisamos questões como colaboração entre concorrentes, mantivemos um excelente ritmo de análise em atos de concentração, permanecemos vigilantes em relação a potenciais condutas anticompetitivas, bem como estivemos atentos aos grandes debates nacionais

travados no contexto da pandemia. Com isso, o Cade cumpriu seu papel de contribuir para a manutenção de um bom ambiente de concorrência no país.

Ao longo do ano nos adaptamos à nova realidade e tivemos êxito nessa nova dinâmica das relações baseadas, principalmente, no ambiente remoto. Participamos de diversos eventos, fóruns e seminários que tiveram a presença de membros do Cade, além das reuniões internas e com advogados, e das Sessões de Julgamento.

Apesar da pandemia, houve um aumento no número de atos de concentração notificados e apreciados pelo Cade. A autarquia manteve a habitual eficácia e eficiência e analisou 454 atos de concentração, no prazo médio de 29,5 dias, um dos menores prazos médios do mundo.

No âmbito da repressão às infrações à ordem econômica, o Cade apreciou e julgou em 2020 diversos casos relevantes. Foram julgados e homologados no Tribunal 17 processos, sendo 14 de cartel e 3 condutas unilaterais, bem como foram homologados 17 acordos. Nossa atuação no âmbito das investigações foi impulsionada pelo lançamento da nova plataforma de “Clique Denúncia”, em março do último ano, que foi reformulada para



simplificar o procedimento e garantir maior segurança das informações pessoais do denunciante. O resultado foi um total de 1.710 denúncias no ano de 2020, quase o dobro do ano anterior.

Ao longo de 2020 continuamos o monitoramento do acordo histórico firmado com a Petrobrás em 2019, que vai resultar na quebra do monopólio de refino de petróleo no Brasil e na desverticalização da indústria de gás, o que será importantíssimo para a economia do país e para a sociedade brasileira.

Em sede de *advocacy*, ressalto que tivemos um avanço notável com a criação de uma área específica para a realização da atividade dentro do Departamento de Estudos Econômicos do Cade. Durante o ano passado tivemos contribuição relevantíssima na discussão de projetos de lei que tinham por objetivo adotar medidas que o Cade entende como anticoncorrenciais de preços, como o congelamento de preços. Além disso, ressalto a atuação decisiva da autarquia no âmbito da Camex.

Seguimos na seara de produção de Documentos de Trabalho, Guias e Cadernos de Estudos. Entre eles, destaco os documentos elaborados no âmbito do Cade

que estimaram benefícios gerados pela atuação da autarquia: cerca de R\$ 20,5 bilhões em 2018 e R\$ 36 bilhões em 2019.

Outro ponto de destaque é o protagonismo do Cade na agenda antitruste internacional. Dados mostram que a presença da autarquia em debates promovidos por fóruns internacionais, como os da OCDE e da ICN, aumentou em 2020. No âmbito da ICN, assumimos no ano passado a posição de *co-chair* do Merger Working Group. 2020 também foi o ano da consolidação da nossa participação no Comitê de Concorrência da OCDE.

Confirmando o nosso posto como protagonistas no cenário antitruste mundial, recebemos, pelo oitavo ano consecutivo, quatro estrelas no ranking realizado anualmente pela revista britânica GCR, e fomos apontados como uma das três melhores agências do mundo. Além disso, em outubro, o nosso Guia de Combate a Cartéis em Licitação, conquistou o primeiro lugar da categoria “Best Soft Law/Concerted Practices”, em premiação realizada pela revista francesa Concurrences. A publicação também venceu na categoria “Soft Law – Readers’ Choice”.

Para coroar, em dezembro, recebemos o prêmio “Lugares incríveis para trabalhar”, premiação na qual o Cade figurou como único órgão da Administração Pública a fazer parte da lista de selecionados.

Apesar dos ótimos números, em 2021 os desafios continuam. Ainda nos vemos frente aos reflexos da pandemia, de modo que este ano exigirá do Cade igual preocupação com a atuação e com a prestação de um bom serviço para a sociedade.

Tenho plena convicção de que juntos sairemos da atual crise ainda mais preparados para os futuros desafios que estão por vir, e garanto que o Cade permanecerá atento a sua missão de zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil.



Alexandre Barreto de Souza
Presidente do Cade



DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

A apresentação deste Relatório, na forma de relato integrado, buscou seguir as melhores práticas, além das orientações do Tribunal de Contas da União, a fim de demonstrar que esta autarquia possui forte compromisso com a integridade, ética e transparência, bem como o atendimento às exigências legais. Assim, o Cade envidou esforços para garantir a integridade do Relatório Integrado de Gestão 2020, envolveu suas unidades em um esforço de construção coletiva para a elaboração de um relato que ofereça uma visão ampla, com foco na estratégia, na governança, no desempenho e nas perspectivas da organização.

A construção coletiva deste documento permitiu o desenvolvimento de um texto conciso e objetivo, que priorizou a utilização de uma linguagem simples e clara, para facilitar a leitura e compreensão dos temas apresentados, permitindo à sociedade conhecer, de maneira objetiva e transparente, o trabalho desenvolvido pelo Cade.



Alexandre Barreto de Souza

Presidente do Cade





Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo



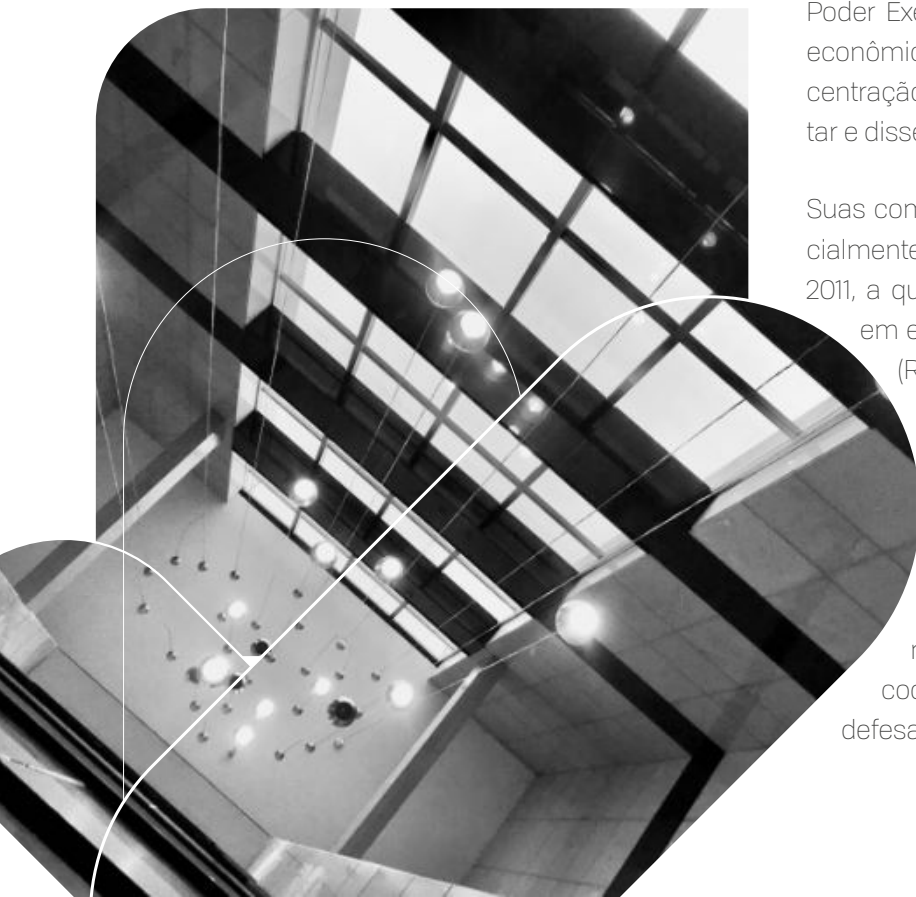
VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), e tem por missão zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil. É a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo, pela repressão às infrações à ordem econômica e pelo controle preventivo dos atos de concentração empresarial no Brasil, bem como por fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência.

Suas competências e atribuições são definidas essencialmente pela [Lei nº 12.529](#), de 30 de novembro de 2011, a qual é complementada por normas infralegais, em especial pelo novo Regimento Interno do Cade (RiCade), aprovado pela [Resolução nº 22](#), de 19 de junho de 2019, e atualizado pela Emenda Regimental nº 01/2020, de 02 de abril de 2020. Entre os normativos, merece destaque a promulgação da nova Lei das Agências Reguladoras, a [Lei nº 13.848](#), de 25 de junho de 2019, por meio da qual o Conselho ganhou mais autonomia administrativa, fortalecendo a cooperação com as agências reguladoras para a defesa da concorrência nos mercados regulados.

A competência do Cade está firmada no princípio da livre concorrência, disposto no [art. 170, inciso IV, da Constituição Federal de 1988](#), e se baseia no pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida por agentes econômicos que exerçam abusivamente poder de mercado. A defesa da concorrência é de vital importância para o país, uma vez que assegura o bom funcionamento do mercado, garantindo aos consumidores diversidade de produtos e serviços à disposição, por preço e qualidade adequados, em um mercado que inova e se renova. À medida que os ganhos de eficiência e de inovação são conquistados e difundidos entre os produtores, ocorrem novas readequações nos preços, gerando benefícios para o consumidor e impulsionando o desenvolvimento da economia do país.

Por fim, cabe apontar que, apesar de ser uma autarquia em regime especial, o Cade não é uma agência reguladora da concorrência (por exemplo, regulando preços), mas sim uma autoridade de defesa da concorrência. A responsabilidade do Cade é atuar na preservação de estruturas de mercado eficientes e competitivas.





Para a geração de resultados positivos para a sociedade, o Cade possui três funções.

Concernente à investigação e ao julgamento de cartéis e outras infrações à ordem econômica.

2
Repressiva ou
de controle de
condutas

1
Preventiva ou
de controle
de estruturas

Trata da análise e decisão sobre atos de concentração econômica entre empresas, incluindo, entre outros, aquisições, incorporações, fusões e contratos associativos.

3
Educativa ou
de advocacia da
concorrência

Busca divulgar a cultura da concorrência, instruindo o público sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência. Atua junto a entidades públicas para que a concorrência seja estimulada e não prejudicada; incentiva e estimula estudos e pesquisas acadêmicas; realiza ou apoia cursos, palestras, seminários e eventos; e lança publicações, como a Revista de Defesa da Concorrência e cartilhas.



Missão

ZELAR PELA
MANUTENÇÃO
DE UM AMBIENTE
CONCORRENCIAL
SAUDÁVEL NO
BRASIL

Valores

ÉTICA
JUSTIÇA
EFETIVIDADE
INDEPENDÊNCIA
PROFISSIONALISMO

Visão

SER RECONHECIDO
COMO INSTITUIÇÃO
ESSENCIAL AO BOM
FUNCIONAMENTO
DA ECONOMIA
BRASILEIRA



A fim de definir seu propósito, objetivo e identidade, tendo em vista as determinações constitucionais e legais, o Cade estabeleceu sua missão, visão e valores, com o intuito de orientar seus servidores, colaboradores e demais interessados.



Estrutura Organizacional do Cade

A estrutura organizacional do Cade está prevista no **Decreto nº 9.011**, de 23 de março de 2017, que aprova sua estrutura regimental.

PRES > PRESIDÊNCIA

DAP > DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

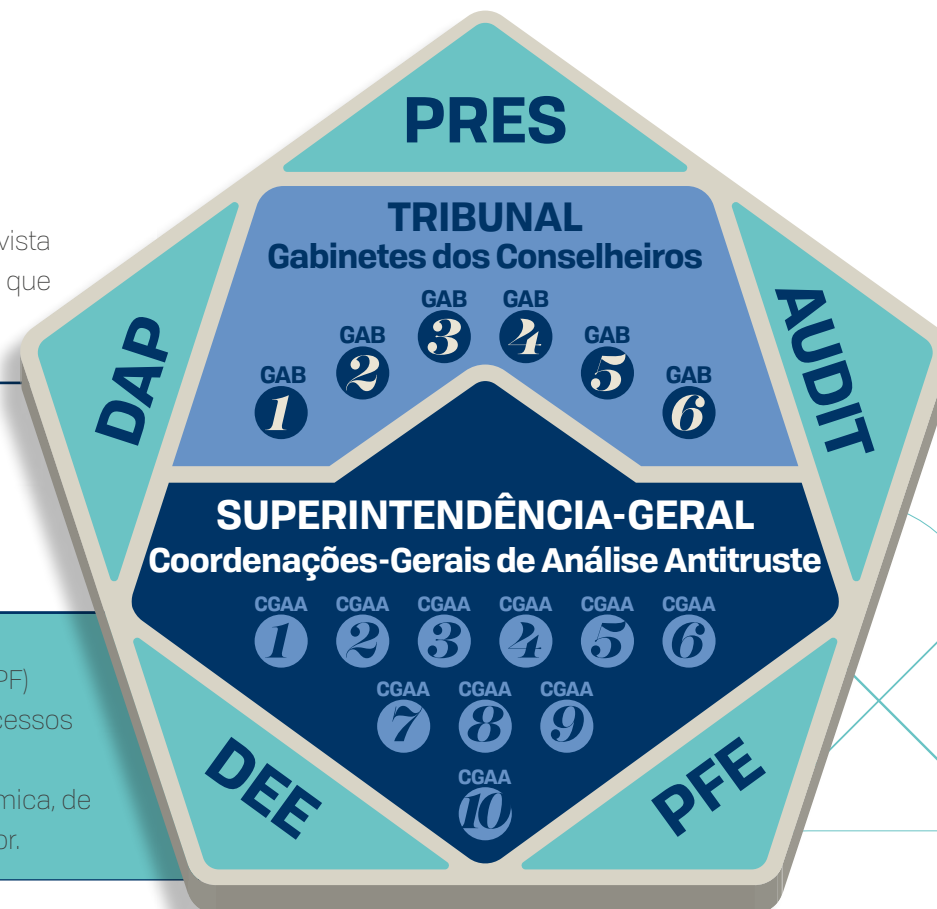
DEE > DEPARTAMENTO DE ESTUDOS ECONÔMICOS

PFE > PROCURADORIA FEDERAL ESPECIALIZADA

AUDIT > AUDITORIA

Também atua junto ao Cade um membro designado pelo Ministério Público Federal (MPF) para, nesta qualidade, emitir parecer nos processos administrativos para imposição de sanções administrativas por infrações à ordem econômica, de ofício ou a requerimento do conselheiro-relator.

Veja mais detalhes sobre a estrutura e competências do Cade [aqui](#).





O Tribunal Administrativo do Cade em 2020

O Tribunal, órgão julgante, é composto por um Presidente e seis Conselheiros escolhidos dentre cidadãos com mais de 30 (trinta) anos de idade, de notório saber jurídico ou econômico e reputação ilibada, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovados pelo Senado Federal, para um mandato de quatro anos, vedada a recondução.

Lenisa Rodrigues Prado
CONSELHEIRA



Luis Henrique Bertolino Braidó
CONSELHEIRO



Luiz Augusto Azevedo de Almeida Hoffmann
CONSELHEIRO



Alexandre Barreto de Souza
PRESIDENTE



Mauricio Oscar Bandeira Maia
CONSELHEIRO



Paula Farani de Azevedo Silveira
CONSELHEIRA



Sérgio Costa Ravagnani
CONSELHEIRO

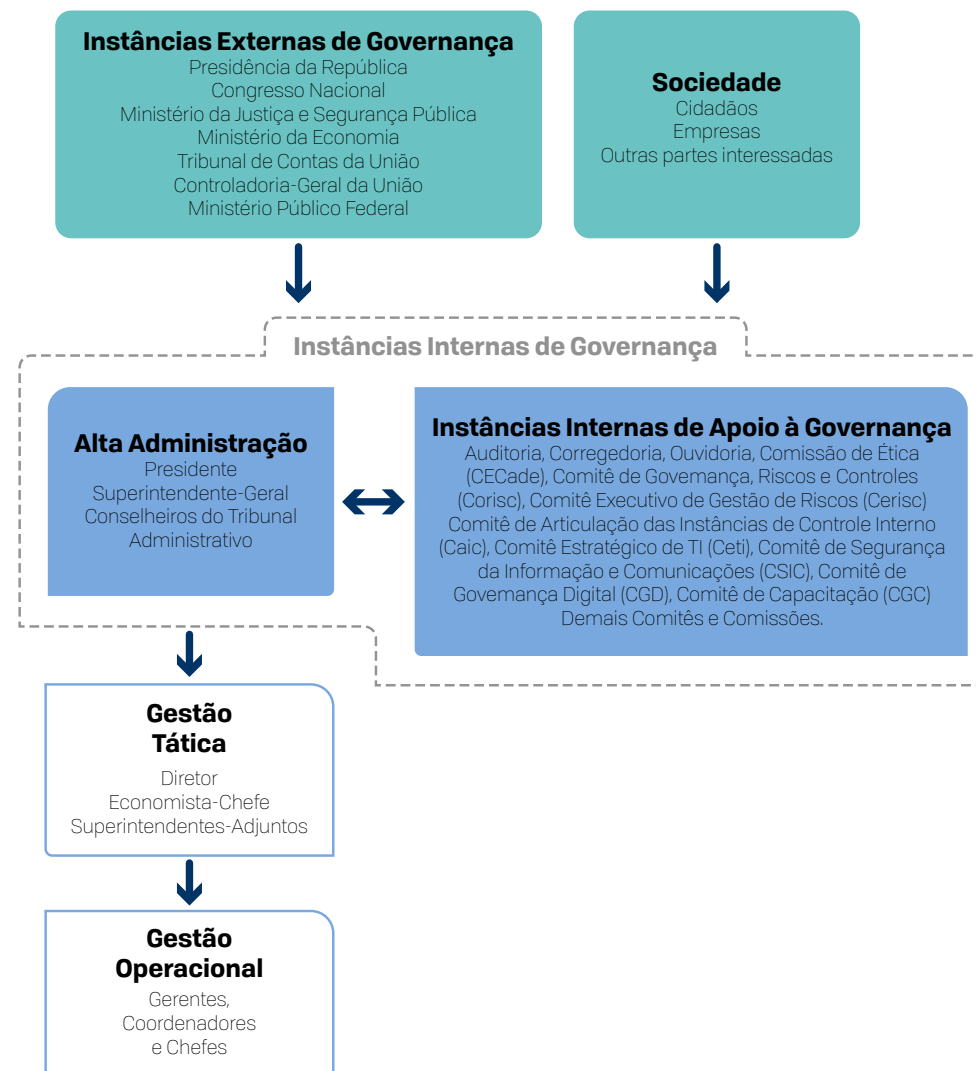




Principais Instâncias de Governança

A governança pública, conforme disposto no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, consiste em um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

A figura ao lado apresenta as principais instâncias internas e externas que contribuem para a boa governança do Cade:





O Cade no cenário nacional

Para o mercado funcionar de forma saudável e justa para todos é importante manter um órgão que regule e fiscalize o que acontece entre os seus participantes.

A livre concorrência é essencial para a economia, para a sociedade e para o fortalecimento do país, de forma geral. Ela também é um princípio constitucional, o qual tem como intuito coibir práticas de concorrência desleal e atos que configurem infração à ordem econômica.

Para o cumprimento dessa função o Cade se utiliza da cooperação e de interações com a sociedade brasileira, incluindo o setor público em diversos níveis e entes da sociedade civil, por meio de publicações, parcerias, ações de cooperação e eventos.

O incremento da cooperação nacional é um instrumento fundamental para ampliar a comunicação entre as instituições públicas e conferir maior agilidade e efetividade às ações governamentais.

Acordos de cooperação celebrados em 2020

- 1 Renovação do Acordo de Cooperação Técnica com o Acre
- 2 Novo Acordo de Cooperação Técnica com o Pará
- 3 Novo Acordo de Cooperação Técnica com Rondônia
- 4 Novo Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério Público junto ao TC/DF
- 5 Renovação do Acordo de Cooperação Técnica com o TCE/RJ
- 6 Novo Acordo de Cooperação Técnica com a Anatel
- 7 Novo Acordo de Cooperação Técnica com OAB/DF
- 8 Termo de Adesão para oferta de cursos do Instituto Rui Barbosa



Cade e MPF: Repressão a cartéis

Em 2020, o Cade e o Ministério Público Federal (MPF) firmaram Acordo de Cooperação Técnica (ACT) para fortalecer a parceria institucional das entidades em ações conjuntas de apuração e análise de atos de concentração, repressão a infrações à ordem econômica, e advocacia da concorrência.

Portanto, o Cade e o MPF se comprometem a estabelecer mecanismos que permitam ampliar a comunicação entre as instituições e conferir maior agilidade e efetividade nas ações de repressão às práticas de cartel e de outras condutas anticompetitivas.

Além dessas parcerias, o Cade interagiu com outros interessados na defesa da concorrência, por meio de eventos com a finalidade de gerar troca de informações e colaborar com especialistas da área. Dentre eles, vale destacar:



Semana Nacional de Combate a Cartéis, evento com o objetivo do fortalecer ações contra a prática anticompetitiva e expandir a rede de colaboração dos órgãos parceiros na área, a partir do compartilhamento de experiências e melhores técnicas de investigação.



Evento conjunto com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), do Ministério da Justiça e Segurança Pública, sobre a entrada de empresas aéreas low cost no Brasil.

Seminários ECONOMIA & Defesa da CONCORRÊNCIA

Seminários de Economia e Defesa da Concorrência, que promovem, periodicamente, debates e palestras para compartilhar ideias, pesquisas e práticas relacionadas a temas de Economia aplicados à defesa da concorrência.



Webinar sobre cooperação entre concorrentes, promovido pelo Cade, para debater os critérios de cooperação entre concorrentes como uma das soluções para os impactos da Covid-19 na economia brasileira.



Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

- Comitê de Concorrência – membro associado desde 2019
- Grupo de Trabalho sobre Concorrência e Regulação (WP2)
- Grupo de Trabalho sobre Cooperação e Enforcement (WP3)
- Fórum Global de Concorrência
- Fórum de Concorrência da América Latina e do Caribe (LACCF)

International Competition Network (ICN)

- Grupo Diretor – membro desde 2005
- Grupo de Trabalho sobre Cartéis – co-presidente no mandato 2017-2020
- Grupo de Trabalho sobre Atos de Concentração – co-presidente no mandato 2020-2023

O Cade no cenário internacional

No plano internacional, o ano de 2020 foi atípico. Com as restrições impostas pela pandemia da Covid-19, reuniões e eventos presenciais foram suspensos e houve um aumento expressivo no número de interações virtuais. Diante dos novos desafios, a cooperação internacional se intensificou, com a promoção do diálogo, o intercâmbio de experiências e a realização de ações conjuntas.

Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD)

- Conferência das Nações Unidas sobre Concorrência e Defesa do Consumidor
- Grupo Intergovernamental de Especialistas em Política e Legislação Concorrencial (IGE)
- Grupo de Trabalho sobre Cartéis Transnacionais

BRICS

- Grupo de Trabalho sobre concorrência no mercado digital – coordenador juntamente com a autoridade de concorrência da Rússia
- Grupo de Trabalho sobre concorrência no mercado automotivo
- Grupo de Trabalho sobre concorrência no mercado farmacêutico



OCDE

i) Projeto Análise da Concorrência do Regime de Compras Públicas no Brasil, realizado em parceria com a OCDE, tem como objetivo avaliar o quadro regulatório brasileiro que dispõe sobre licitações e contratos para propor sugestões, sob a perspectiva concorrencial, que viabilizem a adequação das leis e práticas nacionais às recomendações da OCDE sobre combate a cartéis em compras públicas. Além disso, o projeto busca capacitar funcionários públicos em temas como desenvolvimento eficaz de licitações e detecção de fraudes concorrenciais em processos licitatórios.

ii) Projeto de Avaliação Concorrencial dos Setores Portuário e Aeroportuário no Brasil: o Cade firmou parceria com a OCDE para desenvolver um projeto de avaliação concorrencial dos setores de portos e aviação civil no Brasil, com o objetivo de analisar as políticas públicas existentes para identificar restrições desnecessárias à concorrência e, assim, propor políticas alternativas que favoreçam o ambiente competitivo nesses mercados.

iii) Caderno Cade OCDE, lançado em outubro, apresenta o histórico da cooperação entre o Brasil e a OCDE, princi-

palmente no que se refere à atuação da autarquia como membro associado ao Comitê de Concorrência da entidade. O Brasil, por intermédio do Cade, participou ativamente do Comitê de Concorrência da OCDE de 1971 a 2019, ano em que foi aceito como membro associado do grupo.

ICN

A International Competition Network (ICN) é o maior fórum global especializado em defesa da concorrência, cujos projetos são conduzidos no âmbito de cinco grupos de trabalho: cartel, atos de concentração, conduta unilateral, advocacia da concorrência e efetividade das agências. A rede reúne 140 autoridades de 129 jurisdições, além de consultores não-governamentais, que atuam em caráter voluntário.

O Cade encerrou o seu mandato como co-presidente do grupo de trabalho sobre cartéis, referente ao triênio 2017-2020, e assumiu a co-presidência do grupo de trabalho sobre atos de concentração ao lado das autoridades da Espanha e do Reino Unido. Assumir a liderança de um grupo de trabalho da ICN não é apenas um reconhecimento, mas também uma oportunidade para influenciar



a agenda internacional sobre o tema do grupo específico. O objetivo desse grupo é promover, no âmbito da ICN, a adoção de melhores práticas no processo de análise de atos de concentração, de modo a aprimorar a efetividade da análise e facilitar a convergência substantiva e de procedimentos, além de reduzir os custos e o tempo de avaliação das operações. O mandato do Cade terá duração de três anos e irá se encerrar em 2023.

BRICS

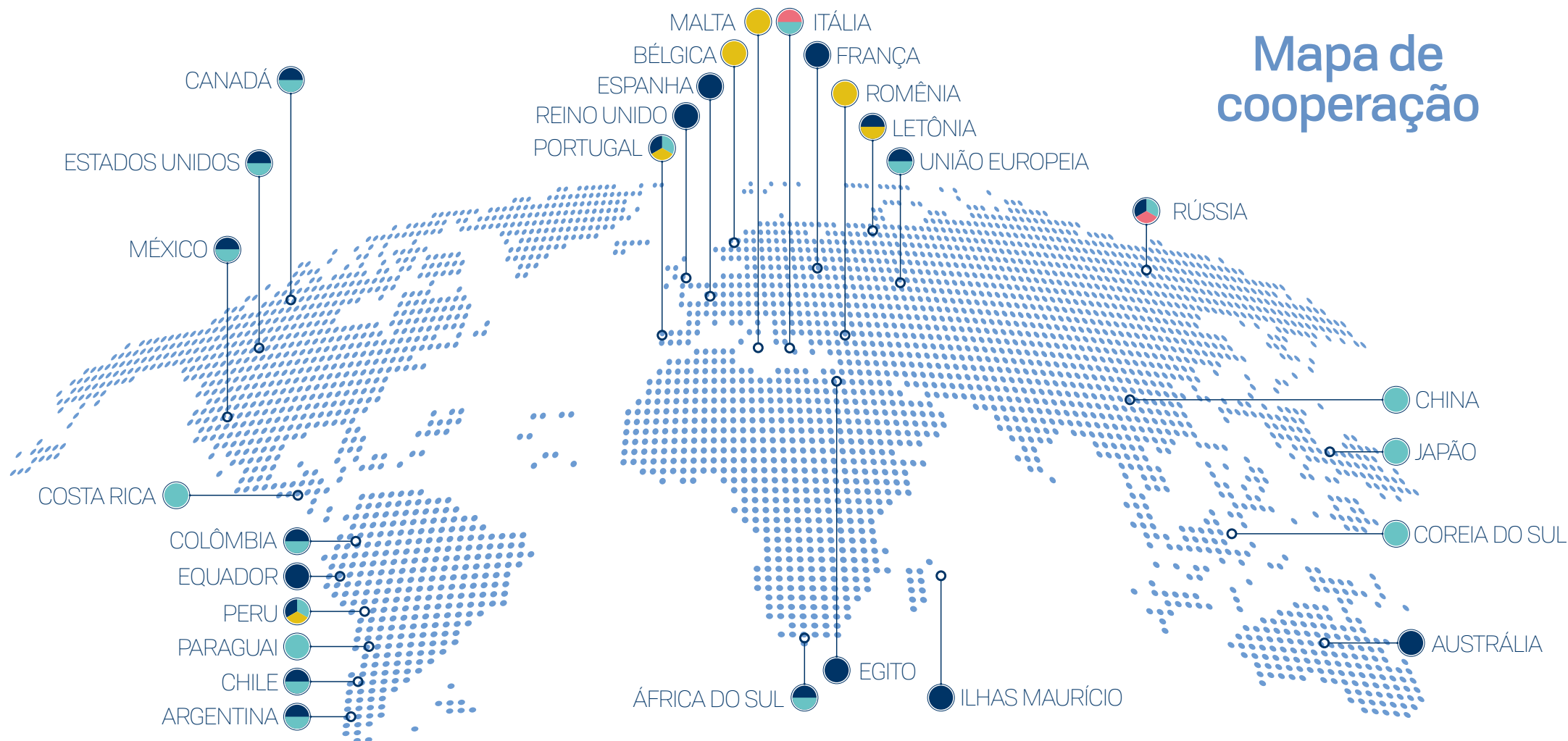
A cooperação entre os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) visa o compartilhamento de informações e troca de experiências, bem como a participação em pesquisas, estudos e eventos.

O Cade participou de três grupos de trabalho com as autoridades da concorrência do BRICS, sendo o de economia digital liderado pelo Cade e pela agência antitruste da Rússia. Os outros dois grupos estão relacionados aos mercados automotivo e farmacêutico. Além disso, as autoridades anunciaram a prorrogação, por prazo indeterminado, do Memorando de Entendimento para a cooperação nas áreas de direito e políticas concorrenciais. Os membros assinaram ainda declaração que amplia a colaboração entre os países e visa consolidar os esforços das agências em combater as consequências econômicas negativas decorrentes da pandemia da Covid-19.





Mapa de cooperação



Cooperações

Convênios interinstitucionais vigentes

Visitas institucionais

Capacitação técnica prestada



Mapa de cooperação

Cooperações – iniciativas de troca de informações com outras autoridades da concorrência e organizações internacionais em benchmarking e análises de casos

Países: África do Sul, Argentina, Austrália, Canadá, Chile, Colômbia, Egito, Equador, Espanha, Estados Unidos, França, Ilhas Maurício, Letônia, México, Peru, Portugal, Reino Unido, Rússia, União Europeia
Organizações internacionais: ICN, OCDE, UNCTAD, PNUD, Banco Mundial, BRICS
Imprensa internacional: GCR

Convênios interinstitucionais vigentes – acordos firmados com outras autoridades da concorrência e instituições internacionais para viabilizar projetos de cooperação internacional

Países: África do Sul, Argentina, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Costa Rica, Estados Unidos, Itália, Japão, México, Paraguai, Peru, Portugal, Rússia, União Europeia
Organizações internacionais: Banco Mundial, BID, BRICS

Visitas institucionais – visitas de delegações estrangeiras no Cade ou de delegação do Cade em autoridades estrangeiras ou organizações internacionais para missões técnicas

Países: Itália, Rússia

Capacitação técnica prestada – capacitações técnicas prestadas para outras autoridades da concorrência, de forma virtual

Países: Bélgica, Letônia, Malta, Romênia, Peru, Portugal

76

20

2

2



Análise de Casos Concretos

Outra forma de cooperação internacional se dá por meio da análise de casos concretos.

Casos Analisados	Mercados Afetados	Autoridades
ChemChina/Sinochem Group	Produtos químicos	Canadá
Fiat/Peugeot	Automotivo	Chile
IFF/Dupont	Alimentos e bebidas, cuidados pessoais e domésticos, saúde e bem-estar	África do Sul, Rússia
Sinch Holding/SAP SE	Comunicações corporativas	Reino Unido
Sinch Latin America Holding/ Movable Mobile Commerce Holdings	Comunicações corporativas	Equador
Alstom/Bombardier	Aviação	Rússia
Delta/Latam	Aviação	Chile
DSM/Erber	Alimentos e rações	Rússia
Danfoss/Eaton	Soluções hidráulicas	União Européia



Eventos internacionais

Reuniões do Comitê de Concorrência da OCDE

A OCDE realizou mais uma edição de suas reuniões bianuais para discussão de temas ligados à concorrência, mas desta vez em formato virtual. As sessões abordaram diversos assuntos, como a criminalização de cartéis, limites de controle em fusões, direitos dos dados do consumidor e impacto nas políticas concorrenciais em tempos de Covid-19. O Cade participou ativamente das discussões e, além de apresentar contribuições importantes para o debate, encaminhou os seguintes artigos.

- ***Conglomerate effects of mergers.***
- ***Consumer data rights and competition.***

Conferência Anual da ICN

Em setembro ocorreu a Conferência Anual da International Competition Network (ICN), que é um dos eventos internacionais mais importantes para a comunidade antitruste. Em decorrência das limitações impostas pela pandemia, as discussões foram realizadas em formato virtual. O presidente do Cade participou de duas sessões como palestrante.



Fórum de Concorrência da América Latina e do Caribe (LACCF)

Em setembro, a OCDE, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), promoveu o Fórum de Concorrência da América Latina e do Caribe (LACCF), de forma virtual. A primeira sessão abordou questões relativas às técnicas digitais para coleta de evidências em investigações de cartel. Já a segunda foi referente ao *Peer Review* sobre legislação e política concorrencial do Equador.

Para contribuir com as discussões promovidas pela OCDE, o Cade encaminhou o seguinte artigo:

● **Digital evidence gathering in cartel investigations.**

Fórum Ibero-americano de Concorrência

Em setembro, a Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España (CNMC) e a Autoridade da Concorrência de Portugal (AdC) promoveram o Fórum Ibero-americano de Concorrência, de forma virtual. A sessão com o tema “How to keep antitrust enforcement effective in the Covid-19 context and beyond” foi aberta para a comunidade antitruste e contou com a participação do presidente do Cade como palestrante. Na ocasião, foram abordadas questões concorrenciais relacionadas à Covid-19, com foco em aumento abusivo de preços, imposição de descontos uniformes e colaboração entre concorrentes.

Eighth United Nations Review Conference

Em outubro, a UNCTAD promoveu a 8ª Conferência das Nações Unidas para a Revisão de Todos os Aspectos do Conjunto de Princípios e Normas Equitativas Acordados Multilateralmente para o Controle de Práticas Comerciais Restritivas, em formato híbrido (presencial e virtual). Trata-se do encontro de mais alto nível sobre concorrência e defesa do consumidor no âmbito multilateral, que reúne chefes e altos funcionários de autoridades de concorrência e de defesa do consumidor, além de representantes de governo. O Superintendente-Geral do Cade foi palestrante na sessão sobre combate a cartéis transnacionais.



Reuniões do Comitê de Concorrência da OCDE

O Cade participou das reuniões dos Grupos de Trabalho 2 e 3 do Comitê de Concorrência da OCDE, no formato virtual. As discussões foram voltadas ao mercado de publicidade digital, cooperação e *enforcement*, sustentabilidade e concorrência, entre outros temas.

Para contribuir com as discussões promovidas pela OCDE, o Cade encaminhou o artigo **The role of competition policy in promoting economic recovery**.

Fórum Global de Concorrência

Em dezembro, a OCDE promoveu o 19º Fórum Global de Concorrência, de forma virtual. Esse é o principal evento realizado pela organização relacionado à defesa da concorrência e reúne todos os anos representantes de alto nível de diversas agências antitruste e organizações internacionais de todo o mundo. Autoridades do Cade representaram o Brasil no evento.

Para contribuir com as discussões, o Cade encaminhou os seguintes artigos:

- **Abuse of dominance in digital markets**
- **Economic analysis in merger investigations**
- **Using market studies to tackle emerging competition issues**

Webinar ICN Merger Control in Times of Crisis

Sob a liderança global do Cade, o Merger Working Group da ICN organizou uma série de webinars regionais para tratar sobre o controle de atos de concentração em tempos de crise. O objetivo foi compartilhar experiências, iniciativas e desafios na análise de atos de concentração no contexto da crise provocada pela Covid-19.

Em novembro, o Cade, como líder regional da América do Sul, promoveu o “South America Regional Webinar”, que abordou questões relacionadas a aspectos práticos e substantivos da análise de atos de concentração, *failing firm defense*, aplicação de remédios e impactos da Covid-19 no controle de atos de concentração na América do Sul.



Premiações

Ranking GCR 2020



O Cade recebeu 4 estrelas no Rating Enforcement 2020, pelo oitavo ano consecutivo, o que mantém a autarquia entre as dez autoridades antitruste mais eficientes do mundo. O ranking é realizado anualmente pela revista britânica Global Competition Review (GCR), especializada em política de concorrência e regulação.

Antitrust Writing Awards 2020



O Cade foi premiado nas categorias Best Soft Law – Concerted Practices e Best Soft Law – Readers' Choice com o Guia de Combate a Carteis em Licitação, publicado em 2019. A premiação é promovida anualmente pela revista francesa Concurrences, especializada em política antitruste.

GCR Awards 2020



O Cade foi finalista em três categorias do tradicional GCR Awards, da revista britânica Global Competition Review: "Government agency of the year", "Behavioural matter of the year – Americas", por sua atuação nos processos envolvendo Google e Itaú; e "Enforcement action of the year" pelo julgamento do caso do cartel do metrô.

Destaque na premiação do Banco Mundial



O Cade foi vencedor na categoria "Aligning industrial policies with competition principles", em uma premiação organizada pela International Competition Network (ICN) e o Banco Mundial. A autarquia concorreu com o documento "O ambiente concorrencial no setor de refino de petróleo e distribuição de combustíveis líquidos", no qual apresentou um extenso estudo setorial, que ajudou a compreender a estrutura de Mercado, e recomendações para endereçar os problemas concorrenciais.

Lugares Incríveis para Trabalhar



O Cade é o único órgão da Administração Pública a fazer parte da lista dos 100 lugares incríveis para trabalhar no Brasil em 2020, de acordo com o "Prêmio FIA UOL – lugares incríveis para trabalhar", promovido pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com o portal UOL. O prêmio tem como objetivo reconhecer as organizações brasileiras com os mais altos níveis de satisfação entre os seus colaboradores e destacou que a autarquia alcançou patamares de excelência nos índices avaliados.

InovaCade



O Cade promoveu a primeira edição do prêmio InovaCade. A iniciativa foi criada para fortalecer a cultura organizacional e estimular a inovação e valorização de servidores que atuam de forma criativa e proativa em benefício do interesse público. As práticas "Sessões de julgamento remotas no contexto da pandemia", "Pesquisa avançada de atos de concentração" e "Avaliações ex post de ato de concentração: o caso Sadia-Perdigão" foram as grandes vencedoras do prêmio.



Principais canais de comunicação com a sociedade e partes interessadas

O Cade busca divulgar seu trabalho e levar informações sobre defesa da concorrência de forma clara e acessível para o cidadão, o mercado e o setor público. Nesse sentido, a autarquia mantém canais de comunicação e mecanismos de participação social efetivos e monitorados.

Serviço de Informações ao Cidadão (SIC)

O SIC recebeu um total de 357 pedidos de informação. No entanto, 181 desses pedidos foram solicitações de informações referentes ao auxílio emergencial decorrente da pandemia, encaminhados indevidamente. Assim, 51% dos pedidos recebidos no ano de 2020 foram reencaminhados para o Ministério da Cidadania, órgão responsável pelo cadastro dos cidadãos elegíveis a receberem o auxílio.

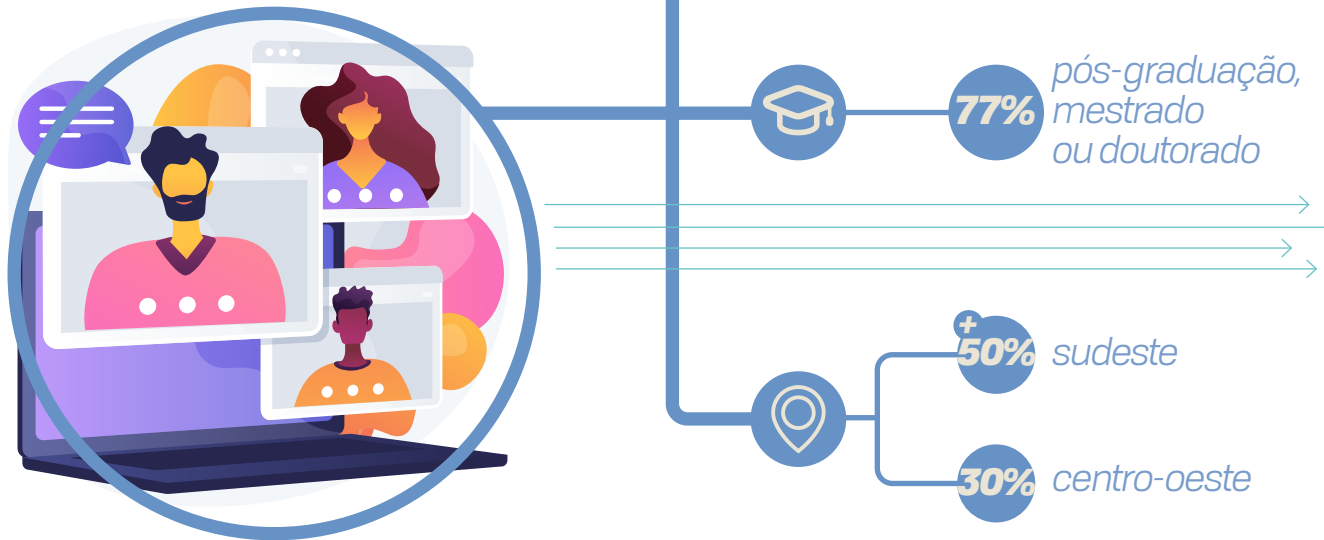
O tempo médio de atendimento ficou em **4,14 dias**, bastante inferior ao prazo estipulado pela Lei de Acesso à Informação de até 30 dias (20 dias + 10 dias).



Quanto ao tipo de resposta, excluídos os pedidos reencaminhados a outros órgãos, 51% das solicitações tiveram acesso concedido; 18% tiveram acesso parcialmente concedido e em 31% dos casos o acesso não foi concedido por inexistência da informação, pela matéria da demanda não ser abrangida pela Lei de Acesso à Informação (LAI) ou devido ao sigilo da informação solicitada.

No ano, foram interpostos 10 recursos de primeira instância e 1 de segunda instância, tendo sido concluídos sem novas apelações. Quanto ao teor das manifestações, houve solicitações de dados quantitativos sobre a atuação finalística do Cade e também pedidos referentes à atuação administrativa do órgão, referentes a contratos e informações de pessoal.

Perfil do Solicitante do SIC



No período, 25 cidadãos responderam à pesquisa de satisfação. Dos pedidos de solicitações não reencaminhadas, 14% dos solicitantes responderam à pesquisa e destes, 76% afirmaram que as respostas foram de muito fácil compreensão.

“Eficiência, respeito e moralidade no serviço público, minha avaliação é muito boa...”

“Prezados, parabéns pelo excelente trabalho realizado no órgão. Fui muito bem recepcionada e orientada por todos os que me atenderam, por telefone e vídeo chamada!”

Por mais órgãos como o CADE!”

“Resposta rápida e completa. Ótima experiência.”



Ouvidoria

Houve um aumento de manifestações recebidas, mas essa demanda decorreu, principalmente, pelo grande número de encaminhamentos indevidos por conta da instituição do auxílio emergencial e a familiaridade do nome CadÚnico com Cade.

- 76% das manifestações foram encaminhadas para outros órgãos
- Tempo médio de resposta em dias: 3,4
- Apenas 6 manifestantes responderam à pesquisa de satisfação, 50% consideraram que a demanda foi atendida totalmente ou parcialmente. Um ficou muito insatisfeito e dois regulares.

	Respondida	Encaminhada	Arquivada	Total
Jan	23	7	1	30
Fev	20	9	1	29
Mar	37	23	7	60
Abr	38	137	5	175
Mai	47	188	7	235
Jun	39	205	1	244
Jul	45	146	7	191
Ago	32	150	7	182
Set	41	190	8	231
Out	40	173	2	213
Nov	52	162	8	214
Dez	16	135	3	151

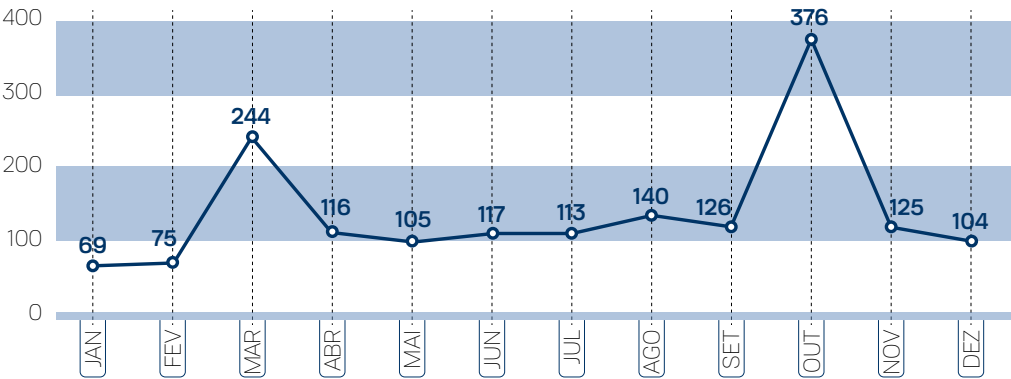
Clique Denúncia

O Clique Denúncia é uma ferramenta on-line, disponibilizada pelo Cade, que funciona como um canal de comunicação direta entre a autarquia e os cidadãos. Por seu intermédio podem ser apresentadas denúncias sobre fatos relativos a atos de concentração e condutas anticompetitivas. Para sua utilização não é necessário conhecimento jurídico especializado e é assegurado o sigilo de identificação ao denunciante, o que democratiza e potencializa o alcance da ferramenta.

O Clique Denúncia foi reformulado para

simplificar a apresentação de denúncias e oferecer um ambiente ainda mais seguro ao denunciante. Com a nova ferramenta, são solicitadas apenas informações realmente úteis para a análise do caso. Há ainda a opção de o denunciante ter sua identidade preservada. Desse modo, garante-se que eventuais empresas e pessoas físicas denunciadas não tenham acesso às informações pessoais do denunciante, evitando-se eventuais represálias durante a investigação.

A seguir, a quantidade de denúncias recebidas por meio deste canal de comunicação com a sociedade:





Consulta Pública

Em março o Cade colocou em consulta pública a proposta de resolução que tornaria possível a realização de sessão de julgamento do Tribunal Administrativo por meio virtual. A alteração proposta buscou atender dois motivos principais: o primeiro relacionado à urgência que a crise da Covid-19 gerou em termos de segurança para continuidade dos serviços prestados e o segundo pela busca constante da autarquia para entregar mais eficiência e se adequar ao rápido desenvolvimento tecnológico. A realização de sessões de julgamento remotas no contexto da pandemia foi uma iniciativa tão bem avaliada que se tornou uma das práticas vencedoras do Prêmio InovaCade.

Em julho, o Cade lançou a versão preliminar do Guia de Dosimetria da autarquia. A publicação apresenta a metodologia que vem sendo utilizada nas condenações do Tribunal Administrativo do Cade, consolidada por meio da análise da jurisprudência das multas aplicadas pelo órgão de janeiro de 2012 a julho de 2019. Assim, demos um passo em direção ao esclarecimento da sociedade sobre como são estabelecidas as sanções impostas em condenações de cartel pela autoridade antitruste brasileira.

Redes Sociais

O Cade esteve presente na internet propagando informações e acolhendo denúncias e manifestações.

Os canais no Twitter e no Youtube dão visibilidade às sessões de julgamento e questões institucionais da autarquia. O Cade chegou ao LinkedIn para promover a defesa da concorrência em mais uma mídia social.

Além das redes, o site do Cade recebeu **mais de 2 milhões** de visualizações de páginas. No final de dezembro o site do Cade migrou para o portal único gov.br, que unifica os canais de acesso do cidadão a serviços e informações do governo federal.

Dados sobre as nossas redes sociais:

37.689
visualizações no Youtube

554
publicações no Twitter

1.967
seguidores no LinkedIn

Informações corporativas

Conselho Administrativo de
Defesa Econômica (Cade)

Setor de Edifícios de Utilidade
Pública Norte (SEPN)

Entrequadra 515, Conjunto D, Lote 4,
Edifício Carlos Taurisano

Cep: 70770-504 – Brasília-DF

www.gov.br/cade

Clique denúncia: denúncias relativas a atos de concentração ou a condutas anticompetitivas, acesse o link: https://www.gov.br/cade/pt-br/canais_atendimento/clique-denuncia



@CadeGovBr



Canal do Cade



/cadegovbr



MATERIALIDADE

O processo de elaboração deste documento foi coordenado pela Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), a partir do trabalho conjunto das diversas unidades do Cade.

A seleção do conteúdo para compor o Relatório de Gestão Integrado do Cade de 2020 considerou a estrutura básica prevista nas orientações do TCU relativas à prestação de contas, bem como a identificação de temas relevantes que afetam ou podem vir a afetar a capacidade do Cade em gerar valor à sociedade.

Nesse sentido, **a priorização dos temas teve por base o Planejamento Estratégico do Cade 2017-2020, bem como os macroprocessos que compõem nossa cadeia de valor, permitindo à sociedade conhecer, de maneira objetiva, transparente e acessível, o trabalho desempenhado pela autarquia.**

Cabe destacar que as informações constantes neste Relatório de Gestão são produto do trabalho e do esforço realizado pela autarquia no último ano.





Governança,
estratégia,
riscos e controle



GOVERNANÇA DO CADE

Antes de adentrar aos detalhes da governança e estratégia do Cade, entendemos ser necessário apresentar as principais unidades da autarquia, bem como suas funções institucionais.

O Cade é uma entidade composta por três órgãos prin-

cipais: Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, Superintendência-Geral (SG) e Departamento de Estudos Econômicos (DEE). A autarquia também possui unidades de apoio e suporte institucional, sendo elas a Procuradoria Federal Especializada junto ao Cade (PFE) e a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP).

Principais unidades do Cade

I - Ao Tribunal Administrativo de Defesa Econômica cabe o julgamento em última instância administrativa de ações que possam afetar a concorrência, como atos de concentração ou ilícitos concorrenciais. O Tribunal Administrativo de Defesa Econômica é composto por um Presidente e seis Conselheiros, todos com mandatos não coincidentes de quatro anos, vedada a recondução. Para exercício de suas funções administrativas, o Presidente conta com o apoio de seu Gabinete, da Auditoria, da Assessoria Internacional, da Assessoria de Comunicação Social e da Diretoria de Administração e Planejamento.

II - À Superintendência-Geral (SG) compete: a) instauração, instrução e parecer em processos de condutas anticompetitivas; b) instrução e parecer em atos de concentração; e c) proposição de acordos e medidas preventivas. É dirigida por um Superintendente-Geral, que possui mandato de dois anos, podendo ser reconduzido uma vez. Cabe esclarecer que o Presidente do Tribunal e o Superintendente-Geral ocupam cargos de mesmo nível hierárquico.

III - O Departamento de Estudos Econômicos (DEE) tem dois ramos de atuação complementares: o primeiro, de assessoria à Superintendência-Geral e ao Tribunal Administrativo de Defesa Econômica na instrução e análise de processos administrativos que tratam de atos de concentração e condutas anticompetitivas; e o segundo, de estudos que deverão garantir a atualização técnica e científica do Cade. É dirigido por um Economista-Chefe, indicado conjuntamente pelo Presidente e pelo Superintendente-Geral do Cade.

IV - A Procuradoria Federal Especializada junto ao Cade (PFE) é responsável pela consultoria, assessoramento jurídico e representação judicial/extrajudicial do Conselho, e também por apurar a certeza e liquidez dos créditos do Cade e proceder a sua inscrição em dívida ativa. A PFE/Cade é dirigida pelo Procurador-Chefe, nomeado pelo Presidente da República, após aprovação em sabatina pelo Senado Federal, para um mandato de dois anos, permitida sua recondução para um único período.

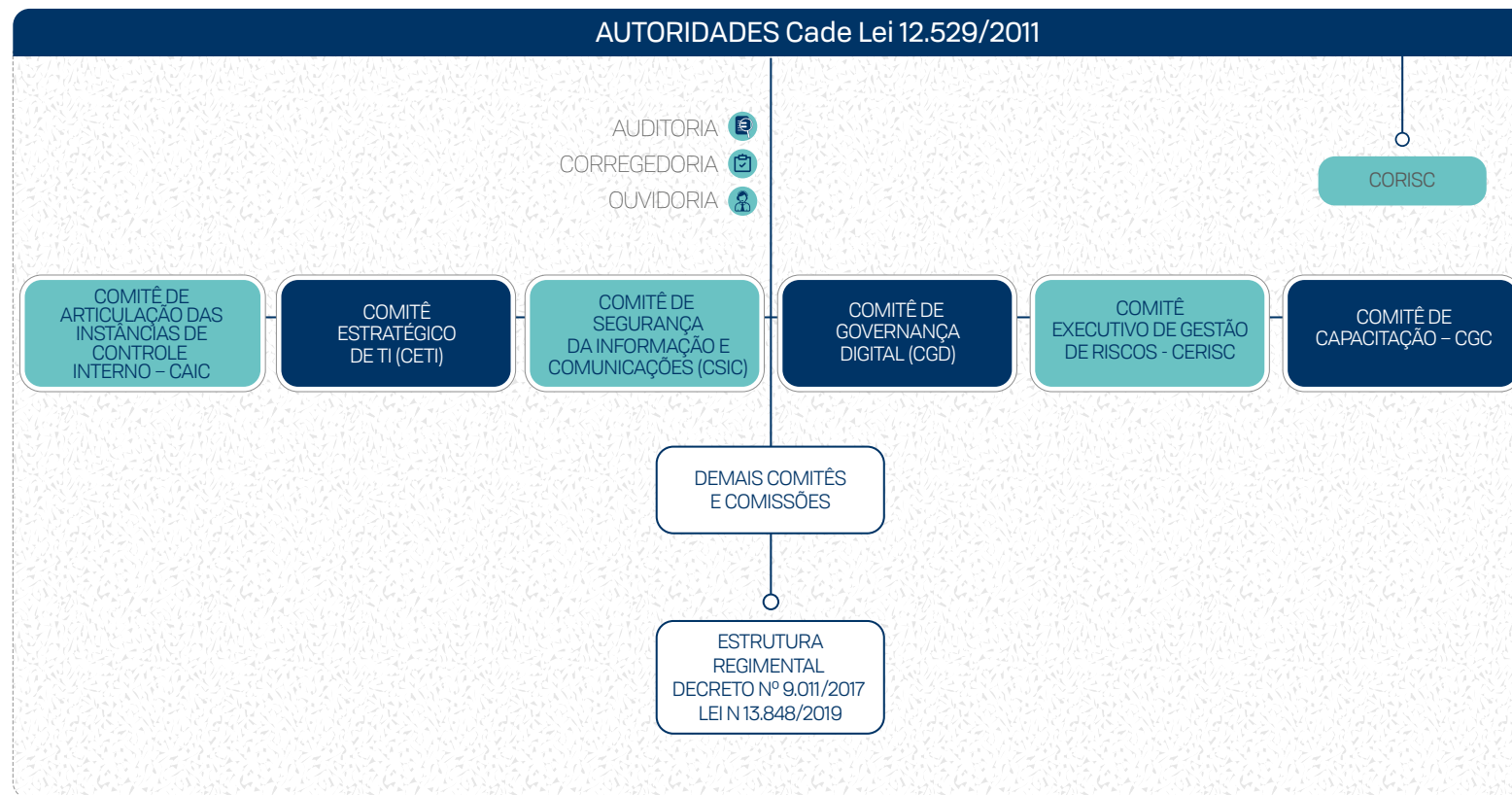
V - A Diretoria de Planejamento e Administração (DAP) é responsável pelos processos de apoio ao cumprimento da missão institucional do Cade, provendo suporte administrativo a todas as unidades da autarquia.



Principais estruturas internas de governança

O Cade adota mecanismos de governança para direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade, bem como para estabelecer política de gestão que permita o alinhamento de projetos e atividades à estratégia organizacional.

Encontra-se a seguir a estrutura de governança do Cade, com representação de suas principais instâncias internas e de apoio à governança.



A política de governança do Cade está disciplinada pela **Portaria Cade nº 283/2018** e consiste em um conjunto de princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observados e seguidos para a gestão de integridade, de riscos e de controles internos dos planos estratégicos, programas, projetos e processos da autarquia.



Parceria para Inovação



Em 2020, o Cade intensificou os esforços de articulação com o Ministério da Economia, aderindo às iniciativas da agenda de inovação do órgão, como, por exemplo, o **Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - TransformaGov**, a **Estratégia de Governo Digital** e a implementação do Programa de Gestão por Resultados, que na autarquia adotou o título de **PG.Cade**.

Assim, no final de 2020, as negociações se intensificaram e culminaram em projeto de decreto submetido à Presidência da República em que se destacam a criação da Corregedoria, tornando ainda mais robusta a estrutura de governança do Cade, e de uma unidade de *advocacy*, bem como o fortalecimento de unidades administrativas para resolução de questões referentes à gestão orçamentária, financeira e de tecnologia da informação.

O **Decreto nº 10.597/2021**, que alterou a estrutura do Cade, foi publicado em 11 de janeiro de 2021, com entrada em vigor em 1º de fevereiro, o que implica que as alterações promovidas na estrutura serão efetivamente sentidas ao longo do próximo ciclo estratégico. No entanto, foi um grande passo para incrementar a atuação da instituição, colaborando, assim, para a consolidação da livre concorrência e o combate aos abusos do poder econômico no País.





PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do Cade (PE) reflete o referencial estratégico da autarquia para um período de quatro anos. O ano de 2020 foi regido pelo PE 2017-2020. Utilizando a metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), o Conselho estabeleceu sua missão, visão, bem como seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho.

No momento da elaboração do Plano Estratégico para o ciclo 2017-2020 foram definidos, acima de todos os objetivos estratégicos, seis fatores críticos de sucesso para o futuro da autarquia.

- I. A necessidade de aumentar o orçamento do Cade para o dobro do patamar de 2017;
- II. Aumentar o quadro para 500 colaboradores;
- III. Conquistar autonomia de gestão em condição semelhante à de agência reguladora;
- IV. Coordenar esforços entre órgãos investigativos (federais e estaduais);
- V. Integrar as políticas de defesa da concorrência e de regulação;
- VI. Obter reconhecimento da afinidade temática da política da defesa da concorrência e outras políticas públicas em prol de um ambiente concorrencial saudável.

Considera-se, assim, que os principais fatores críticos de sucesso foram favoráveis à consecução do Planejamento Estratégico 2017-2020. Os quadros a seguir permitem visualizar a evolução obtida.





Quadro Comparativo – Situação inicial (2017) e final (2020)

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Cenário Alvo para 2020	
	Cenário desejado	Cenário em 2020
Orçamento adequado às necessidades	50 milhões	R\$ 57,1 milhões.
Apoio Político	Apoio político, com espaço favorável para discussão da agenda da defesa da concorrência com o Executivo e o Legislativo.	Ambiente de atuação cooperada entre as agências normatizado pela Lei das Agências (lei 13.848/2019); Acordos celebrados com órgãos investigativos federais e estaduais (PF; MPF e 27 MPes); Assento permanente na Camex e ingerência na configuração da agenda de Comércio Exterior.
	Protagonismo na Agenda de Advocacia da Concorrência	Formalização de ACTs (Acordos de Cooperação Técnica) com agências reguladoras, ampliando o diálogo intersetorial; Criação de coordenação para tratar da agenda de <i>advocacy</i> no âmbito do DEE.
Autonomia administrativa	Qualificação como Agência Executiva ou incorporar autonomias de agências reguladoras	Cade recebe status de agência reguladora (lei 13.848/2019); Reestruturação da governança da política de defesa da concorrência.
Força de trabalho	Ampliação do corpo técnico para 500 colaboradores, com perfil adequado	499 colaboradores; Recrutamento focado em perfis específicos; Estagiários de mestrado e doutorado; Terceirização estratégica.



Quadro Comparativo – Outros Fatores Críticos de Sucesso: cenários 2017-2020

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Cenário Alvo - complementação	
	2017	2020
Governança	Mudanças na alta direção do Cade. Longo período de interinidade dos cargos de Presidente, Superintendente-Geral e Procurador-Chefe.	Cargos de Presidente e Superintendente-Geral plenamente ativos (sem interrupção); Houve período com falta de quórum no Tribunal em 2019 por demora na indicação de conselheiros; Padronização de votos e ementas do Tribunal Administrativo de Defesa da Concorrência.
Manutenção da qualidade	Padrão de qualidade reconhecida internacionalmente com premiações internacionais.	
Transparência e Segurança Jurídica	Padrão de transparência e segurança reconhecido internacionalmente.	
Inserção Internacional	Co-chair do Cartel Working Group da ICN; Pedido formal de Adesão ao Comitê de Concorrência da OCDE; 4 estrelas na GCR.	Co-chair do Merger Working Group da ICN; Membro Associado do Comitê de Concorrência da OCDE; Líder no GT sobre Economia Digital do BRICS; 4 estrelas na GCR.
Comunicação com a sociedade	Ações de disseminação da cultura da concorrência e cobertura de mídia convencional sobre suas decisões.	Consolidação de ações educativa e formativa sobre o tema da defesa da concorrência; Participação do Cade nas redes sociais, incluindo cobertura de mídia sobre as redes sociais.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Mapa Estratégico 2017-2020 foi aprovado ao final de 2016 e revisado em três momentos, para fins de realinhamento das expectativas da alta direção sobre o papel da autarquia como entidade de defesa da concorrência em 2020.

As revisões ocorridas, respectivamente, no segundo semestre de 2017, em janeiro de 2019, e em fevereiro de 2020, deram-se para adequar o PE 2017-20 às mudanças de direção na autarquia e à agenda do novo governo para a Administração Pública federal.

No formato 2017-2020, o Mapa Estratégico do Cade compreende 11 Objetivos Estratégicos (OE) organizados em três perspectivas:

- (I) Resultados à Sociedade: que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão;
- (II) Objetivos Habilitadores: que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do Cade;
- (III) Fundamentos: que reúnem os objetivos relativos às condições estruturais da autarquia.

MAPA ESTRATÉGICO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA





Como se sabe, o Plano Estratégico (PE) é o instrumento que orienta o planejamento tático e operacional das unidades para nortear a atuação de cada membro da equipe. O Plano contém uma carteira de projetos que serão desenvolvidos ao longo dos quatro anos para consecução da estratégia, bem como um conjunto de indicadores que permitem acompanhar o alcance dos objetivos.

As metas do PE definidas para cada exercício de sua vigência configuram os Planos de Gestão Anuais (PGA) do Cade. Em 2020, o [Plano de Gestão Anual do Cade](#) apresentou 35 indicadores e 52 projetos estratégicos, considerando todas as revisões validadas no âmbito do Corisc.

Vale destacar que o planejamento estratégico deve ser visto como algo vivo e dinâmico dentro da organização e ter como premissa um processo contínuo de atualização. Assim, os planos táticos e operacionais são acompanhados rotineiramente pelas unidades responsáveis e, a cada exercício, é feita uma oficina de revisão do PE com o objetivo de tornar mais efetiva a estratégia. Essas revisões envolvem ajustes na carteira de projetos e na revisão de metas dos indicadores.

Visão Geral do Plano Estratégico do Cade (2017-2020)

Objetivos Estratégicos	Nº de Projetos	Nº de Indicadores
OE1 – Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações	4	4
OE2 – Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas	13	4
OE3 – Promover a cultura da concorrência no Brasil	5	5
OE4 – Exercer protagonismo na agenda antitruste internacional	5	5
OE5 – Adotar melhores práticas e inovação	6	2
OE6 – Ampliar os serviços ofertados digitalmente pelo Cade	3	2
OE7 – Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento	4	1
OE8 – Aprimorar processos de comunicação interna e externa	4	4
OE9 – Promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores	4	2
OE10 – Ampliar o quadro de servidores, com perfil adequado às necessidades do Cade	3	2
OE11 – Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico	1	4
Total	52	35

O encerramento do ciclo 2017-2020 enseja a avaliação dos resultados obtidos no período, bem como o levantamento dos indicadores estratégicos. Um balanço detalhado da execução do Planejamento Estratégico do Cade pode ser acessado [aqui](#).



PLANOS PARA IMPLEMENTAR AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS



Planos estratégicos auxiliares são adotados para a implementação das prioridades estratégicas. Dentre os planos, destacam-se aqueles desenvolvidos no âmbito da agenda de inovação em parceria com a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia:

- Plano de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov)
- Plano de Trabalho Institucional
- Plano de Transformação Digital

Outros planos institucionais importantes:

- Plano Anual de Eventos (PAE)
- Plano Anual de Capacitação (PAC)
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2017/2020 (PDTIC)
- Planos de Gestão de Riscos e Integridade do Cade
- Plano Anual de Aquisições e Contratações



Acordo de Cooperação Técnica Internacional (Prodoc) como Instrumento de Execução do Planejamento Estratégico em 2020



No âmbito do acordo de cooperação técnica internacional, firmado com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) do Ministério das Relações Exteriores (MRE), encontra-se em execução o Projeto BRA/18/016, com o objetivo de desenvolver e fortalecer o Cade na execução da política pública de defesa da concorrência, visando atingir um grau superior na excelência dos serviços prestados.

O projeto, intitulado Efetividade e Escala da Política Pública de Defesa da Concorrência ampliadas, está estruturado em sete eixos, dos quais seis estão alinhados diretamente aos objetivos do Planejamento Estratégico 2017-2020. O último eixo possui foco administrativo, referindo-se à gestão do Prodoc pelo Pnud, e, por esse motivo, não está incluído na tabela a seguir.



Projeto BRA 18/016 (Eixos)	Objetivos do Planejamento Estratégico 2017-2020
1. Subsídios ao desenvolvimento de novos instrumentais de análise e de investigação usados pelo Cade	Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações
	Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas
2. Subsídios à incorporação e disseminação de boas práticas, nacionais e internacionais, sobre formulação, implementação e avaliação da política pública de defesa da concorrência	Promover a cultura da concorrência no Brasil
	Exercer protagonismo na agenda antitruste internacional
3. Subsídios ao aprimoramento de processos de trabalho e dos instrumentos de gestão e de governança	Adotar melhores práticas e inovação
	Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento
4. Fortalecimento da produção de informações, dos métodos e metodologias de coleta de dados, da avaliação de fontes de informação	Ampliar os serviços ofertados digitalmente pelo Cade
	Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento
5. Fortalecimento das ações de sensibilização da política de defesa da concorrência	Ampliar os serviços ofertados eletronicamente pelo Cade
	Aprimorar processos de comunicação interna e externa
6. Aprimoramento de capacidades, habilidades e competências para a atuação repressiva e preventiva do Cade em prol da promoção de uma economia competitiva	Promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores



As consultorias realizadas no âmbito do Projeto BRA/18/016 contribuíram para o fortalecimento e a execução de projetos que fizeram parte do Planejamento Estratégico 2017-2020. Os produtos dessas consultorias, em 2020, proporcionaram um aumento de capital intelectual que foi utilizado nas principais áreas de atuação do Cade (preventiva, repressiva e educativa). Esse ganho de conhecimento foi apropriado nas decisões, nos acordos, nos manuais e nos estudos produzidos para esses Projetos Estratégicos. No caso do antigo Projeto BRA/11/008, as consultorias contratadas apoiaram cinco projetos do Planejamento Estratégico 2017-2020.



Projetos Estratégicos com consultorias do Projeto BRA/18/016
Diagnóstico OCDE sobre concorrência em compras públicas
Mensuração dos impactos esperados das atividades do Cade
Projeto Combustível - Combate a cartéis na revenda de combustíveis
Elaboração do Guia de Dosimetria
Radar da Concorrência
Aprimoramento da gestão do processo de negociação de TCCs no Tribunal
Estratégias de cooperação entre Cade e Camex
Protagonismo na agenda de proteção de dados
2019 ICN Cartel Workshop
Projetos Estratégicos com consultorias do Projeto BRA/11/008
Adesão ao Comitê de Concorrência da OCDE
Elaboração de guia para a solicitação de dados para a análise de Ato de Concentração e Conduta
Radar da Concorrência
Avaliação da efetividade de Atos de Concentração
Mensuração dos impactos esperados das atividades do Cade

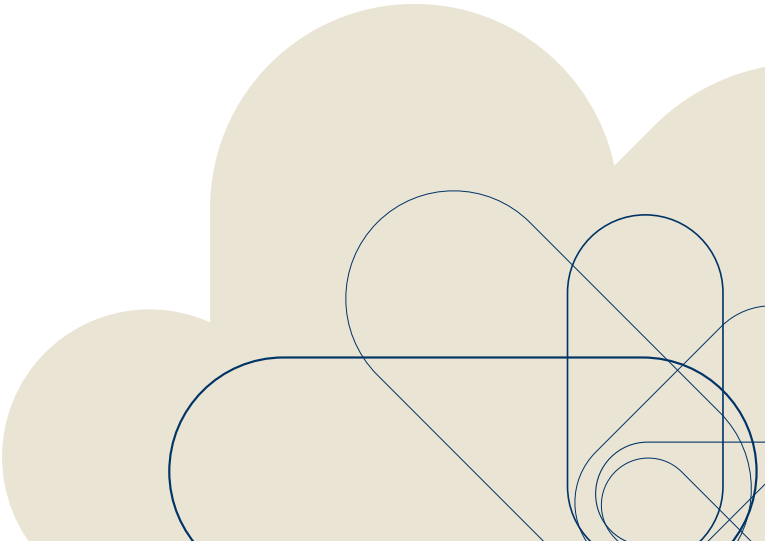


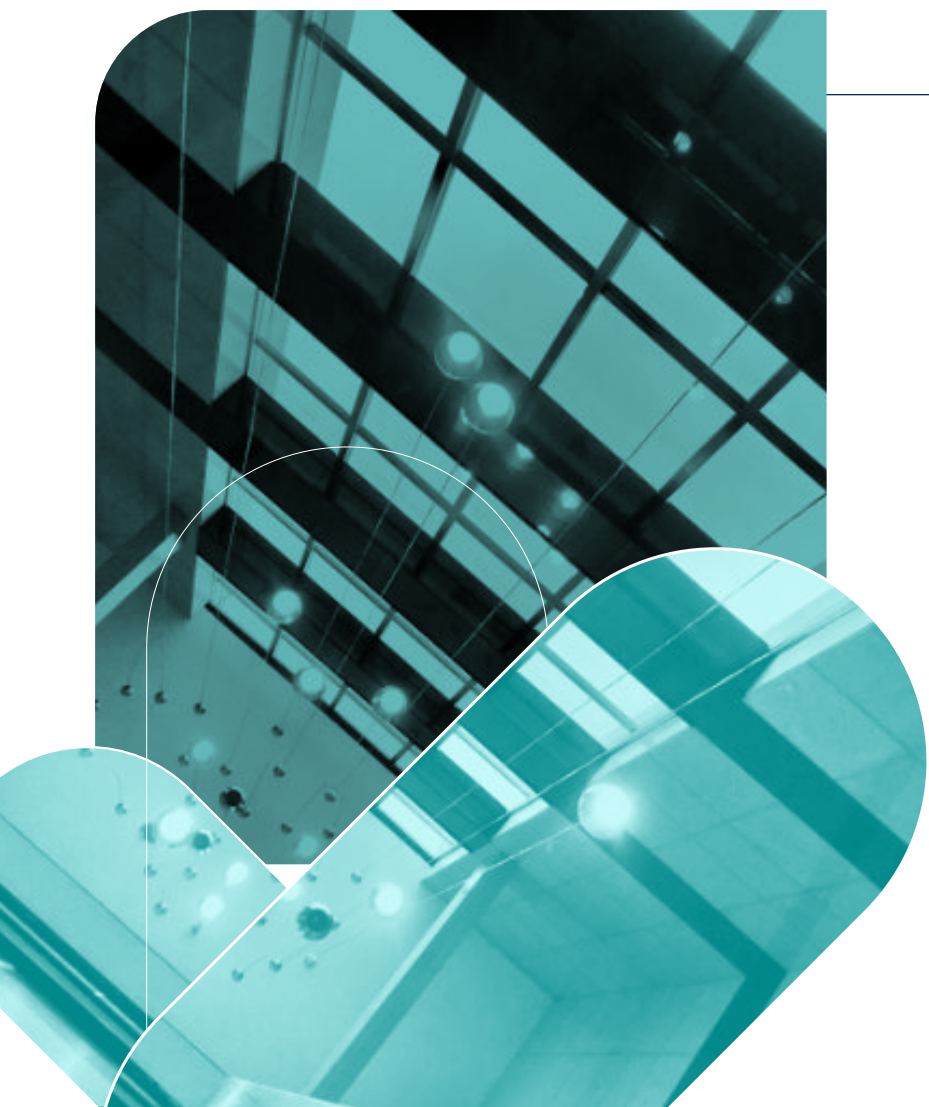
O Projeto BRA/18/016 iniciou o ano de 2020 com seis contratos em execução, celebrados em 2019. Além disso, ao longo do ano foram assinados mais oito contratos, dos quais dois foram concluídos. Assim, 2020 foi finalizado com **doze contratos de consultoria em execução**. No total, foram entregues **46 produtos**.

Eixos	Produtos Entregues por Eixo
1. Subsídios ao desenvolvimento de novos instrumentais de análise e de investigação usados pelo Cade	5
2. Subsídios à incorporação e disseminação de boas práticas, nacionais e internacionais, sobre formulação, implementação e avaliação da política pública de defesa da concorrência	17
3. Subsídios ao aprimoramento de processos de trabalho e dos instrumentos de gestão e de governança	17
4. Fortalecimento da produção de informações, dos métodos e metodologias de coleta de dados e da avaliação de fontes de informação	1
5. Fortalecimento das ações de sensibilização da política de defesa da concorrência	6
Total de Produtos Entregues por Eixo	46

Em dezembro de 2020, os recursos do Projeto BRA/18/016 permitiram ao Cade celebrar um acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no valor de € 397,148 mil, para a realização do projeto “*Competition assessment of the ports and airlines sectors in Brazil*”, que avaliará os setores de aviação e portos com intuito de identificar os fatores pró e anticompetitivos.

Em 2020, o Projeto BRA/18/016 teve orçamento disponível de US\$ 925 mil, com uma execução de US\$ 536.681,12, ou seja, praticamente 60% do valor disponibilizado. Considerando a taxa de câmbio em R\$ 5,34, utilizada pelo PNUD no mês de dezembro de 2020, o orçamento anual foi de R\$ 4,9 milhões, dos quais US\$ 105 mil são compromissos empenhados, que serão pagos em 2021.





VISÃO GERAL DO CICLO ESTRATÉGICO 2017-2020

Sobre a Visão de futuro:

Em 2017, foi proposto no Planejamento Estratégico que o Cade perseguisse a seguinte visão de futuro: ***“Ser reconhecido como instituição essencial para o funcionamento da economia brasileira”***. Em 2020, **a visão foi considerada atingida**, com o reconhecimento do Cade pelas principais instituições internacionais do setor e pelos principais órgãos de gestão pública no Brasil.



OPORTUNIDADE E PERSPECTIVAS PARA O PRÓXIMO CICLO ESTRATÉGICO



O ano de 2021 já começa desafiador, visto que o contexto da pandemia segue presente em nossa realidade. Porém, é um ano cheio de expectativas e esperanças de que a vacinação possibilitará a reversão das medidas de distanciamento social e a superação da crise sanitária.

Enquanto isso não ocorre, partindo do princípio da valorização e cuidado com a saúde de todos e, em especial, dos servidores e colaboradores do Cade, permanecem as medidas de cuidado e prevenção adotadas no ano anterior para o trabalho presencial.

Somam-se a esse contexto o início do piloto do Programa de Gestão do Cade (PG.Cade), em janeiro de 2021, que visa à pactuação dos resultados de cada um dos servidores e estagiários do Cade, seja em trabalho presencial, teletrabalho ou híbrido.

Além disso, temos ainda grandes desafios à vista, com Atos de Concentração de grande porte que serão investigados e apreciados, tais quais o desinvestimento de ativos da Oi, a operação entre Unidas e Localiza e diversos outros em mercados como os de saúde e educação.

Por fim, 2021 será um ano marcado por mudanças de comando nos principais órgãos do Conselho. Assim, um dos desafios da instituição é se preparar para essas transições e as mudanças delas decorrentes.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2024

Em 2020, iniciou-se a elaboração do novo referencial estratégico do Cade para os anos de 2021 a 2024.

Na oficina para desenho do Planejamento Estratégico, a alta administração redefiniu a visão do Cade para que a instituição seja “Agente indutor da competitividade no Brasil”; de modo que a concorrência se torne um valor da sociedade e isso impulse o crescimento econômico do País.

Ainda que as agendas pró-competitivas extrapolem o mandato do Cade, a autarquia pretende participar do protagonismo para o aumento da competitividade do país no cenário internacional.

Para isso, o Cade terá de enfrentar os seguintes desafios:

- Consolidar os avanços dos últimos ciclos de planejamento;
- Preparar-se para a transição de mandatos;
- Fortalecer as regras de governança, com aperfeiçoamento da legislação vigente;

- Manter a cultura institucional e a excelência;
- Reduzir a idade dos processos de condução para evitar riscos de prescrição e elevar a efetividade da atuação;
- Reforçar a estrutura organizacional para ampliar a atuação em advocacia da concorrência;
- Reforçar a capacidade de comunicação institucional.

Com esse propósito, serão reforçadas as ações educativas e também aquelas de promoção da concorrência, ampliando os esforços para detectar e combater condutas anticompetitivas. Além disso, pretende-se manter os elevados padrões de análise de atos de concentração, reforçando a cooperação interagências e a comunicação com a sociedade em relação aos temas concorrenciais.

Com esse pontapé inicial, o Cade adota uma postura ousada e desafiadora para os próximos anos. Os indicadores e os projetos que possibilitarão alcançar a visão proposta ainda serão detalhados para o PE 2021-2024.

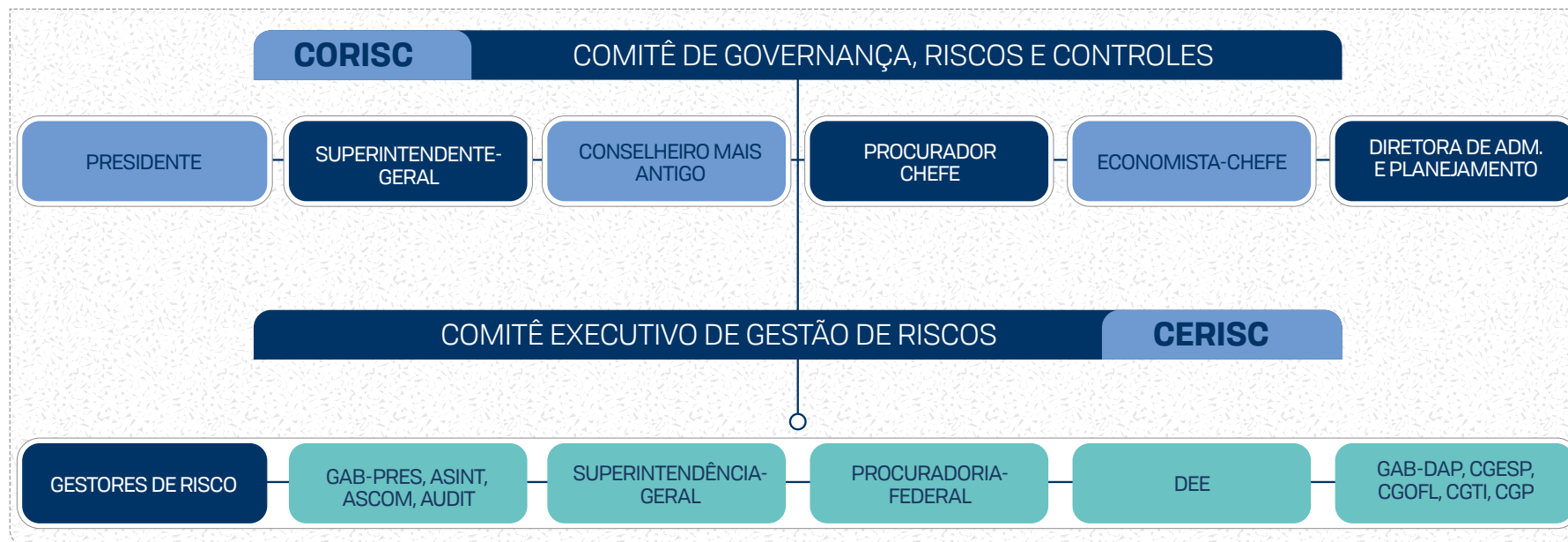




GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE

A atuação do Cade está pautada na implementação e manutenção de mecanismos e instâncias de governança, que vêm se aprimorando ao longo dos anos, com grande incentivo dos órgãos de controle. A gestão de riscos é um dos componentes da governança e apoia os agentes públicos a tomar decisões pautadas na análise de riscos e

oportunidades. Sendo assim, a estrutura de governança que trata dos riscos da autarquia foi pensada para que cada unidade organizacional, representada por gestores de riscos, identifique; priorize; monitore; e comunique periodicamente ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (Corisc) os principais riscos e ações mitigatórias planejadas.



Normativos do Cade sobre Gestão de Riscos e Integridade:

- **Portaria Cade nº 173/2017:** institui a Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Cade.
- **Portaria Cade nº 283/2018:** aprova a Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão no âmbito do Cade.
- **Plano de Integridade:** sintetiza uma série de ações para a melhoria da governança e demonstra o compromisso da alta administração com o tema integridade pública.
- **Metodologia de Gestão de Riscos do Cade:** trata do processo de implantação da política de gerenciamento de riscos e controles internos no Cade.

A gestão integrada e proativa de riscos é de suma importância para a entrega de resultados de maneira segura e próspera. Sendo assim, o Cade se baseia na abordagem de gestão de riscos pautada no modelo de **três linhas de defesa** (Instituto dos Auditores Internos – IIA), conforme figura ao lado:

- Gerentes de risco.
- Equipes executoras de processos organizacionais.
- Todos os colaboradores da entidade.

Agentes responsáveis pela condução de atividades e tarefas e pelo gerenciamento dos riscos, ou seja, têm propriedade sobre eles. Também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.



- Comitês de Governança, Riscos e Controle (Corisc, Cerisc e Caic).
- Subcomitês criados para temas específicos.

Facilitam e monitoram a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional e auxiliam os gerentes de riscos a definir a meta de exposição ao risco (apetite) e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda organização.

• Auditoria.

Fornecem à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade.

O Modelo de Gerenciamento de Riscos, Integridade e Controles Internos da Gestão do Cade é o conjunto de instrumentos institucionais estabelecidos pela autarquia que asseguram o alcance dos seus objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento dos processos e a mitigação de ocorrência de possíveis desvios.

No ano de 2020 foram realizadas quatro reuniões do Corisc e Cerisc que trataram sobre:

- Pandemia ocasionada pela Covid-19: ações de prevenção, segurança e continuidade do serviço;
- Cenários para 2020-2021;
- Fatores críticos de sucesso para a execução do Plano Estratégico vigente; e
- Ações implementadas e desafios para a Gestão de Riscos e integridade.



Outra importante iniciativa realizada no último exercício foi a instituição do Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno – Caic (**Portaria Cade nº 247/2020**), cujo objetivo é unir unidades internas do Cade responsáveis por atividades de controle para que possam se articular e propor soluções conjuntas que aprimorem a governança, o *compliance*, a gestão de riscos e integridade do Cade.



O cenário da pandemia ocasionada pela Covid-19 no Brasil considera a condição de transmissão comunitária do vírus e, por isso, as possibilidades de contágio são ampliadas. Sendo assim, traçar protocolos de respostas e ações de mitigação para o Cade se tornou fundamental para a condução eficiente da gestão em 2020. O Conselho vem adotando, desde o início da pandemia, todas as medidas que estão a seu alcance, tanto para prevenir a disseminação da doença e proteger a saúde de seus colaboradores, quanto para garantir a continuidade do serviço prestado à sociedade.

Por isso, o grande foco das ações de gestão de riscos e integridade no ano de 2020 foi voltado para identificação e mitigação de riscos que pudessem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos do Cade.

Todas as ações e decisões tomadas foram fundamentadas nas seguintes premissas:

- **Proteção da Vida:** as medidas adotadas pelo Cade priorizam a saúde e integridade dos seus colaboradores.
- **Continuidade do Serviço:** as ações tomadas pelo Cade buscam preservar o bom funcionamento da autarquia e regular a prestação de serviços à sociedade.

- **Tempestividade e coordenação:** o sucesso das medidas tomadas depende de ações imediatas, coordenadas e efetivas por parte dos gestores e dos colaboradores do Cade.
- **Respeito:** a administração do Cade leva em conta os diferentes contextos de seus colaboradores e considera o fator humano para a tomada de decisões.
- **Transparência:** as ações relacionadas ao enfrentamento da Covid-19 no Cade serão sempre públicas, salvo para preservar a intimidade e a segurança dos colaboradores.





Ações tomadas por tipo de Risco

As ações de prevenção e mitigação de riscos buscaram preservar o Cade de alguns tipos de riscos que poderiam comprometer o alcance dos resultados no exercício:

Riscos legais: *eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Cade.*

Publicações realizadas:

Guia de Orientação e Prevenção: Covid-19

Plano de Respostas com base em Ocorrências: Covid-19

Portaria Cade nº 178/2020: estabelece em caráter excepcional e temporário medidas de enfrentamento e prevenção ao novo Coronavírus (Covid-19) no âmbito da autarquia.

Resolução Cade nº 26/2020: altera o Regimento Interno do Cade para prever e regulamentar a realização de Sessão de Julgamento por meio virtual.

Riscos de imagem ou reputação: *eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade do Cade em cumprir sua missão institucional.*

Ações realizadas:

- **Sessões virtuais de julgamento** no contexto da pandemia, mitigando os riscos à atividade finalística, preservando as garantias das partes e dos advogados.
- **Notas Técnicas:** o Departamento de Estudos Econômicos (DEE) editou 24 Notas manifestando preocupações concorrenciais com relação às medidas que estava sendo propostas ou adotadas por instituições governamentais no contexto da crise sanitária.

- **A construção da sala de entrevista e oitiva** foi preconizada pelos padrões da Agência Brasileira de Inteligência (Abin) e pelo Federal Bureau of Investigation (FBI), e é voltada principalmente ao Programa de Leniência do Cade, observando requisitos de segurança, proteção da imagem dos envolvidos e da própria autarquia, já que um vazamento expõe a instituição e desacredita o Programa de Leniência, cujo pilar é a confiabilidade. Embora o Programa de Leniência do Cade seja muito bem-sucedido, reconhecido nacional e internacionalmente, com fluxos de trabalho bem desenhados e consolidados na equipe, fato é que não havia espaço físico adequado para realização de reuniões sigilosas, primordiais a este importante processo de trabalho. A “Sala de Leniência” foi, então, concebida no intuito de viabilizar o espaço apropriado para as reuniões de caráter sigiloso, entrevistas e oitivas, com estrita

observância aos requisitos de segurança. Considerando que a legislação veda a execução de despesa pela Administração Pública para realização de obras em imóveis locados, vislumbrou-se como única possibilidade de concretização do projeto negociar a sua execução junto à proprietária do edifício sede do Cade. A negociação restou exitosa e a execução do projeto foi de fevereiro a novembro de 2020. O espaço foi construído no primeiro subsolo do prédio, garantindo a entrada do proponente ou signatário com acesso liberado do veículo pela garagem. Ressalta-se que poucos órgãos na Administração Pública contam com um espaço dotado de tantos atributos, dedicados à realização de reuniões sigilosas, cuidadosamente pensado para atender todas as exigências de um Programa de Leniência. **Assim, o compartilhamento desse espaço com outros órgãos e entidades foi previamente aprovado e está sendo normatizado.**



Riscos para a integridade: *riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.*

Ações realizadas:

- **Seção Cade em Ação:** para manter a transparência e facilitar o acesso da sociedade às medidas adotadas pelo Cade durante a pandemia, a autarquia criou a página em seu site institucional. Assim, é possível ter acesso, de forma facilitada, às medidas adotadas pela entidade de defesa da concorrência no contexto da crise sanitária, como investigações da ocorrência de supostas práticas anticompetitivas no setor de produtos médico-farmacêuticos.
- **Painel de Atuação do Cade:** painel informativo que presta contas, mensalmente, do desempenho da autarquia durante a pandemia.
- **Criação do Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno – Caic.**
- **Realização de Palestra sobre Ética Pública e o Código de Conduta dos agentes públicos do Cade:** promovida pela Comissão de Ética do Cade.
- **Conexão Cade:** com o tema “Cade em ação: medidas internas de prevenção e combate à pandemia”, o evento on-line, que aconteceu em junho/2020, teve o objetivo de informar todos os colaboradores sobre as medidas adotadas pela autarquia no contexto da pandemia da Covid-19.

CADE EM AÇÃO
CORONAVÍRUS

Acompanhe a atuação da autarquia no enfrentamento à Covid-19

[Saiba mais!](#)

53

ATOS DE CONCENTRAÇÃO
NOTIFICADOS

62

ATOS DE CONCENTRAÇÃO
DECIDIDOS

03

INVESTIGAÇÕES
INSTAURADAS

02

SESSÕES DE JULGAMENTO
REALIZADA

ATUAÇÃO DO CADE
DEZEMBRO

*Dados referentes à Área Finalística do Cade. Os números destacados representam apenas uma

Riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do Cade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

Ações realizadas:

- **Campanha de vacinação contra influenza:** o Cade forneceu, de forma antecipada, a vacina tetravalente contra influenza a todos os seus colaboradores (servidores, terceirizados e estagiários).
- **Drive-Thru e delivery de equipamentos de informática e das estações de trabalho e livros da Biblioteca Agamenon Magalhães:** com o objetivo de proporcionar mais conforto e praticidade nas atividades em *home office*, o Cade permitiu aos servidores, por meio do compromisso da cautela, levar para casa os computadores desktop, monitores e outros equipamentos de informática, bem como mobiliário e livros da biblioteca.
- **Protocolos de segurança na Sede:** O Cade também reforçou a segurança em sua sede, disponibilizando para todos os colaboradores kits de máscara, álcool gel, adaptação de layout, além de ter adotado todos os protocolos de segurança recomendados pelas autoridades sanitárias, como aferição de temperatura e oximetria.
- **Segurança da informação:** a autarquia adotou várias medidas para reforçar a segurança da informação, como aquisição de licenças para videoconferência, que viabilizaram não só as sessões de julgamento, como as reuniões de trabalho, capacitações e eventos nacionais e internacionais. Além disso, o Cade forneceu ferramentas de comunicação para gestão de equipes e rede privada virtual (VPN).
- **Contratação de equipe de apoio processual terceirizada:** no último ano foi implementado modelo de prestação de serviços acessórios à Superintendência-Geral e ao Tribunal do Cade visando: otimizar a força de trabalho da área finalística, destinada às atividades de maior complexidade; prover condições para maior agilidade processual e reduzir o tempo dos processos; gerar economias a partir da melhor utilização do quadro de servidores; e mitigar situações como perdas de prazos ou riscos de prescrição.
- **Sala segura:** com o objetivo de oferecer ainda mais segurança e proteção a dados, informações e documentos que tramitam no Cade, foi inaugurada em out/2020 a sala segura de Tecnologia da Informação e Comunicação. O ambiente foi planejado para abrigar toda a infraestrutura tecnológica do Cade e possui diversos subsistemas de proteção contra fogo, água e gases. O espaço também traz outros benefícios para o Cade e para a sociedade, como a ampliação da disponibilidade dos serviços públicos ofertados pela autarquia; o atendimento à legislação e às melhores práticas de segurança da informação e comunicação; e o aumento da segurança dos bens patrimoniais.



Confira como
foi projetada a
sala segura do
Cade, clicando
[aqui](#).





Como dito, diversas atividades que estavam programadas para o último ano sobre Gestão de Riscos e Integridade deram lugar a ações voltadas à diminuição dos impactos ocasionados pela crise sanitária nacional. Porém, para além dos trabalhos relacionados à redução dos impactos na gestão por causa das implicações do Coronavírus, o Cade realizou em 2020 trabalho de análise e diagnóstico baseado em riscos em dois processos de trabalho importantes para a autarquia:

- Processos relacionados à Gestão de Tecnologia da Informação.
- Processos de Atos de Concentração (AC) dos casos enquadráveis no rito sumário e os que foram para julgamento pelo Plenário.

Entre os principais riscos identificados, destacamos:

PRINCIPAIS RISCOS	MITIGAÇÃO
Falha na implementação da governança em TI	■ Priorização de processos de tecnologia da informação na instituição do escritório de processos.
Vulnerabilidade de informações, dados e sistemas sensíveis	■ Elaboração de plano de ação para implementação de programa de divulgação e conscientização das regras e práticas necessárias à segurança de informações e dados no Cade. ■ Estabelecimento de ação de capacitação, como controle preventivo, voltado à orientação básica dos servidores do Cade quanto a aspectos essenciais das normas de TI.
Contratação ou execução inadequada de serviços e soluções de TIC	■ Criação, em articulação com a Cgesp, de uma trilha de aprendizagem específica para a temática de fiscalização de contratos em TIC. ■ Definição interna de iniciativas que promovam o conhecimento e as práticas de gestão de riscos nas contratações de TIC.
Não rastreabilidade de Atos de Concentração pertencentes a um mesmo mercado relevante	■ Verificação da possibilidade de se estabelecer mecanismos, (por exemplo: adoção de manual, treinamento, fluxo de trabalho para checagem de dados, entre outros), como controles que visem a promover uma base de dados referentes aos mercados relevantes dos Atos de Concentração notificados no Cade, mais útil, rastreável e transparente. Sugere-se a elaboração de um plano de ação para implementar as melhorias.
Vazamento de informações de acesso restrito	■ Apontamento, a partir do resultado dos procedimentos apuratórios e em articulação com a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), das possíveis falhas nos controles internos e, caso positivo, determinar possíveis medidas de aprimoramento. ■ Indicação, a partir do resultado dos procedimentos apuratórios e em articulação com a DAP, e com o apoio da Auditoria e do Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno (Caic), se houve falhas nos controles internos e, caso positivo, possíveis medidas de aprimoramento.
Vazamento de informações sensíveis	■ Avaliação, com o apoio da SG e das instâncias de governança responsáveis, da necessidade de implementar diferentes níveis de acesso aos usuários, ou outro controle mais eficiente, no âmbito dos processos que envolvam informações sensíveis, de forma a mitigar o risco apontado.



AUDITORIA

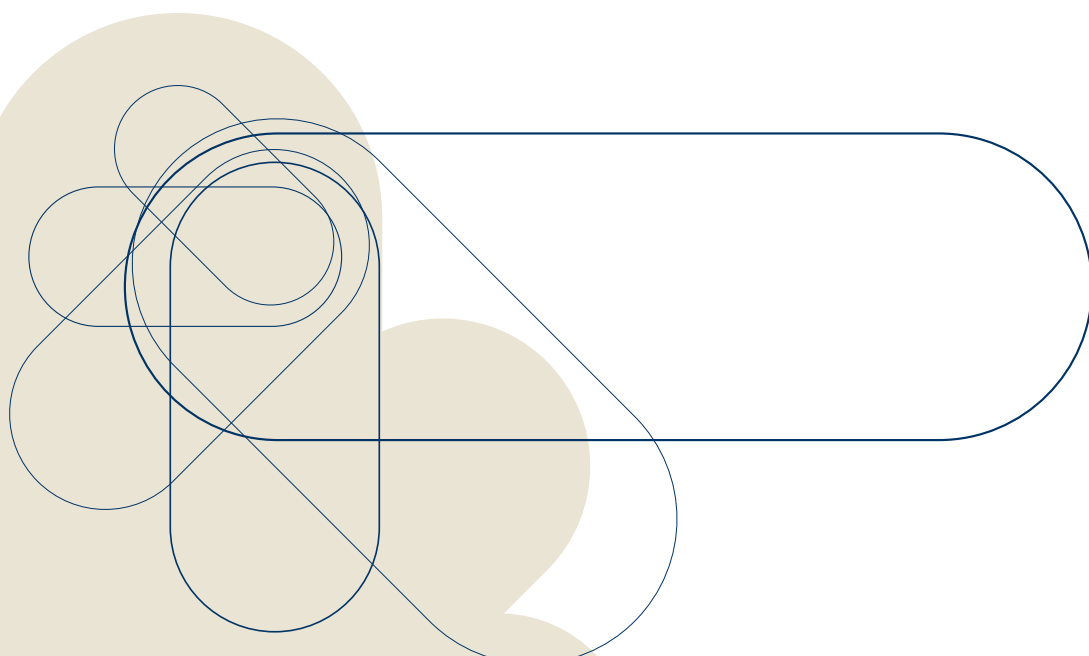
Principais ações de supervisão e controle adotadas pelo Cade para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos

Em 2020, a Auditoria do Cade passou por um processo de reestruturação dos seus processos de trabalho e adotou, como diretriz, a gestão com foco em riscos, controles internos e governança, alinhada às melhores práticas no ramo de auditoria interna. Tal mudança é determinante para que os trabalhos desenvolvidos gerem análises e recomendações que possam agregar valor de maneira efetiva aos macro-

processos e processos e, assim, contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

A nova metodologia foi aplicada na área-meio (avaliação da governança de Tecnologia da Informação) e, também, na área finalística (avaliação de riscos e controles internos relacionados a atos de concentração). Simultaneamente, a Auditoria implementou sua atuação em formato de consultoria, ao prestar assessoramento às demais unidades do Cade e ao dar suporte ao desenvolvimento de ações e projetos, a exemplo da estruturação da atividade correccional do Conselho.

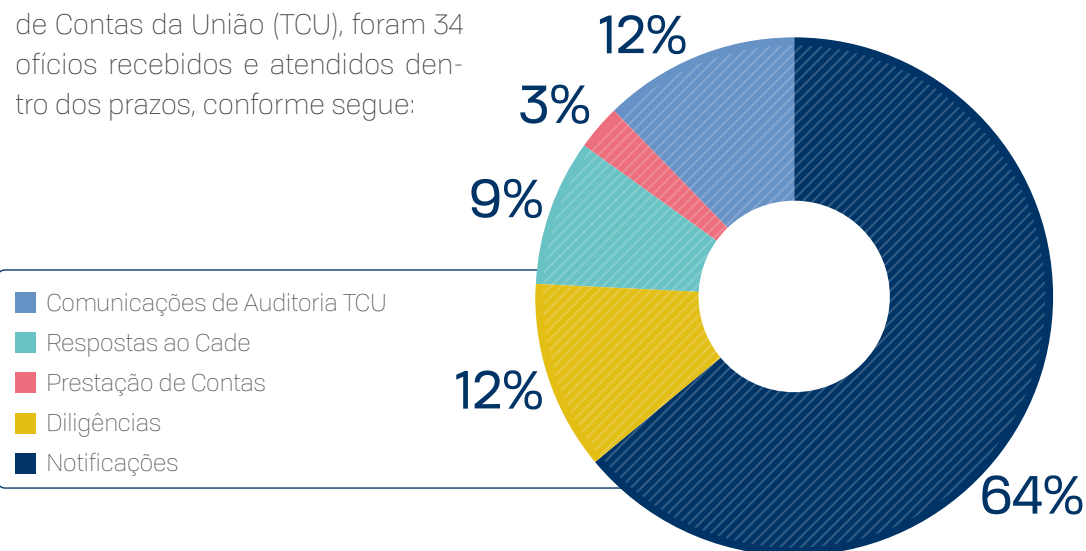
Além disto, a governança da Auditoria foi fortalecida com a publicação das Portarias Cade **nº 106/2020**, que disciplinou o regulamento da Auditoria, alinhado às melhores práticas mundiais, e **nº 311/2020**, que instituiu um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade da Atividade de Auditoria Interna (PGMQ).





TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

Quanto ao tratamento das recomendações do Tribunal de Contas da União, além do monitoramento de prazos de encaminhamento, a Auditoria do Cade oferece suporte no alinhamento das respostas por meio do contato constante com as diversas áreas do Cade, a fim de qualificar as informações a serem prestadas e agilizar o cumprimento das diligências/determinações. Em 2020, de acordo com dados obtidos do Sistema Conecta do Tribunal de Contas da União (TCU), foram 34 ofícios recebidos e atendidos dentro dos prazos, conforme segue:



Acórdãos em que o Cade é registrado como unidade responsável:

- **Processo nº 024.000/2018-3 (Acórdãos 2697/2019-PL, 1032/2019-PL e 2918/2020-PL):** tem como objeto o 4º Ciclo da Fiscalização Contínua de Folhas de Pagamento. Unidades fiscalizadas: todas que usam o Siape, assim como as do Judiciário, CNJ, Legislativo, MPU, CNMP, Forças Armadas, TCU, BACEN, BNB, BNDES, CAIXA, ECT, BASA, ELETROBRAS, CPRM, BB e PETROBRAS.
- **Processo nº 027.429/2020-2 (Acórdão 8929/2020-1C):** tem como objeto Atos de Admissão de Pessoal da unidade emissora Cade, enviados ao TCU pela unidade de controle interno CGU para fins de análise e julgamento.
- **Processo nº 006.713/2020-3 (Acórdão 13133/2020-2C (SEI 0844111)):**



Em 2020, o Cade teve sua prestação de contas julgada pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Por meio do Acórdão nº 13133/2020-TCU-Segunda Câmara, o TCU acordou por **julgar regulares as contas do Exercício de 2018 do Cade**, dando quitação plena aos responsáveis, não havendo qualquer Determinações/Recomendações/Orientações. Em sua análise, o TCU concluiu que as peças que compõem a prestação de contas do Cade estão de acordo com as disposições normativas da Corte de Contas brasileira.



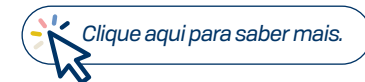
CORREIÇÃO

O Ano de 2020 foi marcado pelo início de uma transformação nas atividades correcionais do Cade. O combate à corrupção e o fortalecimento da integridade pública se consolidaram como temas prioritários para o Estado Brasileiro. Esta nova realidade impõe às organizações públicas o pleno desenvolvimento da sua maturidade correcional, oferecendo uma resposta administrativa célere e efetiva às infrações detectadas.

Nesse sentido, a Corregedoria-Geral da União lançou um importante instrumento de gestão correcional que estabeleceu um novo patamar de atuação aos órgãos e entidades ampliando seu poder de decisão, suas competências e responsabilidades – o Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM). **Sendo assim, a atividade correcional do Cade passou a se inserir na estrutura de integridade pública, assumindo papel estratégico para a governança estatal.** Os dirigentes das organizações, gestores e profissionais que exercem a atividade correcional enfrentam, portanto, o desafio de responder a este novo paradigma e conduzir as mudanças necessárias nos procedimentos, estruturas, e na cultura institucional.

Ainda em 2020, **foram analisados 16 processos pela Corregedoria**, com especial destaque para duas sindicâncias investigativas que apuraram suposto vazamento de informações restritas, e divulgação de documentos sigilosos no âmbito de processos administrativos no Cade. Essas duas sindicâncias apuraram os fatos apresentados e concluíram pelo seu arquivamento, decisões essas acatadas posteriormente pelo presidente da autarquia.

No final do exercício, o Cade deu início à estruturação do seu sistema correcional, com a elaboração de uma minuta de Portaria discriminando os responsáveis e as atribuições das atividades correcionais no âmbito do Conselho. Essas atribuições, juntamente com a adesão ao modelo de maturidade correcional, contribuirão para o estabelecimento do patamar de desempenho desejado no nível correcional.





Resultados e Desempenho da Gestão



DEFESA DA CONCORRÊNCIA: ESSE É O NOSSO NEGÓCIO!

O princípio da livre concorrência está previsto no artigo 170, inciso IV da Constituição Federal e se baseia no pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida por agentes econômicos com poder de mercado.

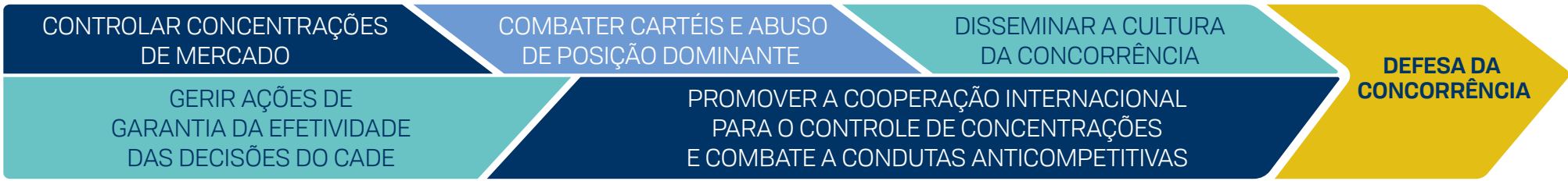
Por isso, a defesa da concorrência é de vital importância na economia de um país, uma vez que assegura o bom funcionamento do mercado, garantindo aos consumidores diversidade de produtos e serviços por preço e qualidade adequados.

Como já foi mostrado, o Cade possui institucionalmente três funções (preventiva, repressiva e educativa) que são essenciais para a defesa da concorrência. Sendo assim, essas três funções estão refletidas nos macroprocessos realizados pela autarquia, que em conjunto com outros macroprocessos, constituem a entrega de valor para a sociedade em suas diferentes áreas de atuação.

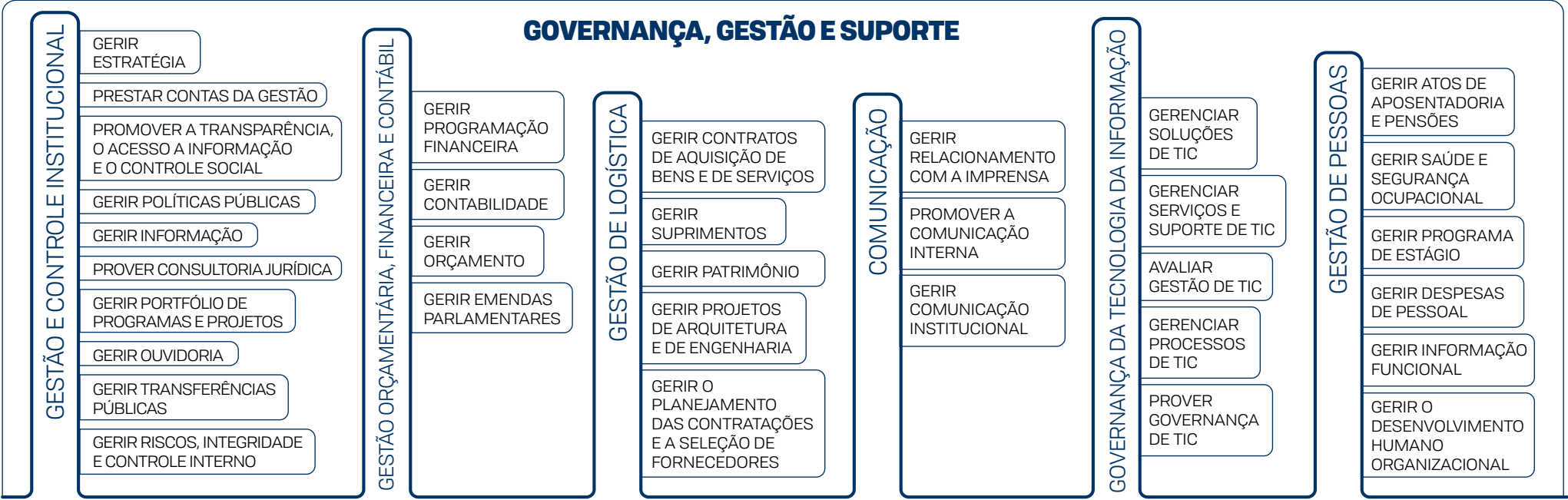




GESTÃO DA POLÍTICA DE PROTEÇÃO DA DEFESA DA CONCORRÊNCIA



GOVERNANÇA, GESTÃO E SUPORTE





Veja a seguir, em detalhes, os principais resultados entregues pelo Cade em 2020, que geraram valor para a sociedade e contribuíram para o cumprimento da nossa missão.

CONTROLAR CONCENTRAÇÕES DE MERCADO

Este macroprocesso se relaciona à função preventiva do Cade e, juntamente com o processo “Combater Cartéis e Abusos de Posição Dominante”, busca reduzir as pressões dos agentes econômicos para aumentos de preços pelo exercício de poder de mercado.

O controle de concentrações de mercado ocorre por meio da avaliação prévia de riscos à concorrência decorrentes de fusões e aquisições, com o objetivo de defender o mercado concorrencial. As análises do Cade são baseadas em critérios legais e na própria jurisprudência da autarquia. Em síntese, ao avaliar um ato de concentração, são observadas a participação de mercado das empresas envolvidas na operação, se há existência ou não de rivalidade por parte dos concorrentes, além de outros aspectos relacionados ao setor.

Principais produtos entregues:

- Atos de concentração aprovados ou reprovados em caráter terminativo
- Atos de concentração aprovados com restrições (com ou sem Acordo de Controle de Concentração)

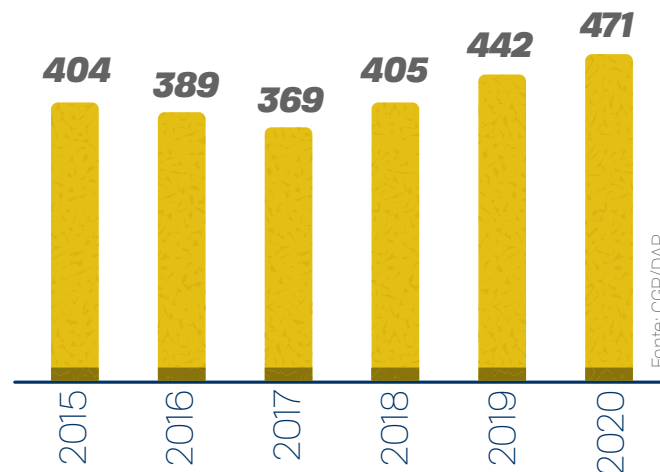
O macroprocesso também envolve a proteção do ambiente concorrencial contra a formação de estruturas de mercado concentradas por meio de decisão por aprovação; aprovação com restrições; ou reprovação de atos de concentração em caráter terminativo; e a redução do risco de concentração de mercado excessiva (incluem aquelas operações não notificadas ou aquelas operações para as quais não há obrigatoriedade legal de notificação).

Atos de Concentração

Em 2020, foram notificados ao Cade 471 atos de concentração (AC). O quantitativo é 17% superior à média de entrada de casos para decisão pela autarquia nos 5 anos anteriores.

A Superintendência-Geral (SG) é responsável pelo recebimento e pela instrução de processos de ato de concentração. Após a instrução, caso não sejam vislumbrados problemas concorrenciais, a SG decide pela aprovação sem restrições da operação. Contudo, se a SG entender que o ato deva ser rejeitado, aprovado com restrições ou que não existam elementos conclusivos quanto aos seus efeitos no mercado, deve oferecer impugnação ao Tribunal.

Total de AC notificados por Ano



**Em 2020 foram
impugnados
7 atos de
concentração.**



Durante a tramitação do AC, pode ser admitida a intervenção de terceiros titulares de direitos ou interesses que venham a ser afetados pela decisão, inclusive com a opção de apresentarem recurso ao Tribunal do Cade diante de aprovação pela SG. Além disso, o Tribunal também pode receber o caso para julgamento após a decisão de avocação proferida pelo Plenário.

Ao longo do exercício, em 6 casos houve interposição de recurso por terceiro interessado e foram avocados 3 processos pelo Plenário. Além disso, houve revisão de 1 AC. Conforme o Regimento Interno do Cade, esses processos são distribuídos aos conselheiros do Tribunal.

Os casos que foram enviados ao Tribunal podem ser consultados por meio de pesquisa pública no sítio do Cade, utilizando os números de processos listados a seguir:

Nº do Processo	Motivo do Envio ao Tribunal
08700.000827/2020-90	Impugnação ao Tribunal
08700.001226/2020-02	Impugnação ao Tribunal
08700.001227/2020-49	Impugnação ao Tribunal
08700.001846/2020-33	Impugnação ao Tribunal
08700.002592/2020-71	Impugnação ao Tribunal
08700.002569/2020-86	Impugnação ao Tribunal
08700.003553/2020-91	Impugnação ao Tribunal
08700.006163/2019-39	Recurso de Terceiro Interessado
08700.004940/2020-44	Recurso de Terceiro Interessado
08700.002724/2020-64	Recurso de Terceiro Interessado
08700.000627/2020-37	Recurso de Terceiro Interessado
08700.000472/2020-39	Recurso de Terceiro Interessado
08700.004428/2020-06	Recurso de Terceiro Interessado
08700.003258/2020-34	Avocação Aprovada
08700.002605/2020-10	Avocação Aprovada
08700.001134/2020-14	Avocação Aprovada
08700.009924/2013-19	Revisão de AC

Ao término do ano de 2020, dos 471 atos de concentração notificados, o Cade analisou 454 atos de concentração, sendo que 92% desses processos tiveram conclusão na SG por decisão de aprovação sem restrições, pelo não conhecimento da operação ou por desistência das partes. Os demais casos demandaram julgamento pelo Tribunal.



Total de Atos de Concentração Analisados

■ 454 ACs analisados pelo Cade em 2020

■ Superintendência-Geral: 441

■ Aprovações sem restrição: 417

■ Não conhecimento da operação: 22

■ Perda de objeto: 2

■ Tribunal: 13

■ Aprovações sem restrição: 6

■ Aprovações com ACC*: 7

*Acordo em Controle de Concentrações (ACC) é um instrumento destinado a remediar, mediante negociação com as partes, uma situação estrutural ou comportamental que poderia inviabilizar a aprovação da operação.

Dentre os ACs julgados em 2020, destacamos como principais casos:



■ Boeing e Embraer:

- Em janeiro, o Cade aprovou a operação envolvendo Boeing e Embraer. A autarquia concluiu que as empresas não concorrem nos mesmos mercados e que não há risco de problemas concorrenciais decorrentes da aquisição.
 - Data da notificação: 02.10.2019 (emenda)
 - Valor da operação: US\$ 5,26 bilhões
 - Data da decisão: 27/1/2020



■ Aquisição da Fox pela Disney:

- Em 2019, o Cade havia aprovado a operação

condicionada à venda do canal Fox Sports. Contudo, a venda não foi concretizada no tempo estipulado pelo Tribunal, razão pela qual o Cade decidiu revisar a operação. Em maio de 2020, o Cade aprovou, sob novas condições, a aquisição da Fox pela Disney. As partes se comprometeram a adotar medidas comportamentais que mitiguem os problemas concorrenciais anteriormente constatados e busquem assegurar a diversidade de programação esportiva aos consumidores brasileiros.

- Data da notificação: 20/7/2018
- Valor da operação: US\$ 71,3 bilhões
- Data da decisão: 6/5/2020



■ Aquisição de produtos Buscopan (pertencentes à Boehringer Ingelheim) pela Hypera:

- Em janeiro, o Cade aprovou, com restrições, a aquisição do negócio de desenvolvimento, fabricação, comercialização, marketing, distribui-

ção e venda da família de produtos Buscopan no Brasil, até então detido pela Boehringer Ingelheim. Para mitigar as preocupações concorrenciais, a Hypera se comprometeu a desinvestir o negócio relativo ao medicamento Neocopan.

- Data da notificação: 13/3/2020
- Valor da operação: R\$ 1,3 bilhão
- Data da decisão: 30/7/2020



■ Fusão entre Fiat Chrysler e Peugeot:

- Em novembro, o Cade aprovou a fusão entre Fiat e Peugeot, que dá origem ao grupo automobilístico Stellantis. O Conselho não identificou preocupações concorrenciais decorrentes do caso, considerando o cenário mais amplo do mercado automobilístico no país.
- Data da notificação: 06/05/2020
- Valor da operação: não divulgado
- Data da decisão: 3/11/2020



■ Venda da Liquigás:

- A venda da Liquigás, subsidiária da Petrobras e líder no mercado nacional de distribuição de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), popularmente conhecido como gás de cozinha, foi autorizada em novembro pelo Cade. O negócio abrange três operações distintas envolvendo as empresas Copagaz, Itaúsa, Nacional Gás Butano (NGB) e Fogás. As requerentes notificaram a operação já com uma proposta de remédio estrutural, antecipando eventuais preocupações que poderiam ser levantadas pelo Cade. O caso foi aprovado mediante celebração de ACC que continha, além das medidas inicialmente propostas pelas requerentes, remédios adicionais no sentido de reforçar a efetividade da decisão.
- Data da notificação: 25/3/2020 (emenda)
- Valor da operação: não divulgado
- Data da decisão: 18/11/2020

■ Aquisição de ativos da Sacel pela Prosegur:

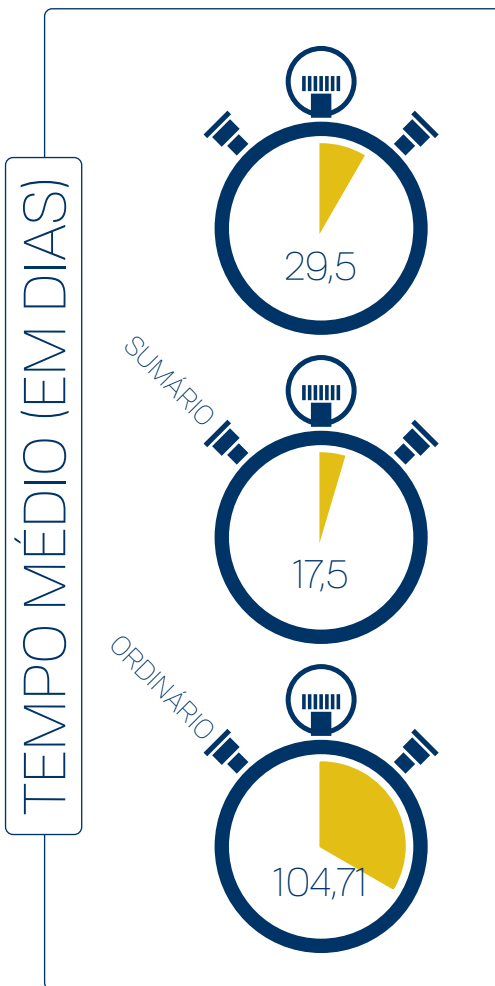
- Em dezembro, o Cade aprovou, com restrições, a aquisição de ativos da Sacel - Serviços de Vigilância e Transporte de Valores pela Prosegur, atuantes no mercado de transporte e custódia de valores. Diante das preocupações com o movimento de concentração verificado nos últimos anos no mercado em questão, foi firmado um ACC por meio do qual a Prosegur se comprometeu a não adquirir empresas que ofereçam serviços de transporte de valores nos estados de Sergipe, Alagoas, Bahia e Pernambuco, pelo período de quatro anos. A empresa também não poderá, pelo período de três anos, realizar operações neste setor nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, exceto sob algumas condições previstas no ACC. Além disso, pelos dois anos seguintes, a Prosegur deverá informar ao Cade sobre quaisquer novas aquisições nos estados de Sergipe, Alagoas, Bahia e Pernambuco, independentemente do faturamento das empresas envolvidas. Essa mesma obrigação se aplica a futuras operações nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, mas pelo período de três anos.



Tempo de análise

A análise concorrencial de atos de concentração deve ser concluída em até 240 dias, prazo que pode ser ampliado por mais 90 dias, mediante decisão fundamentada do Tribunal Administrativo do Cade. Os atos de concentração são enquadrados pelo Cade como sumários, quando considerados mais simples do ponto de vista concorrencial; ou ordinários, quando demandam uma análise mais aprofundada.

Em 2020, cerca de 86% dos atos de concentração decididos pelo Cade foram analisados no prazo médio de 17,5 dias, por meio do procedimento sumário.



Operações não notificadas

Atos de concentração que atendam aos critérios legais de notificação obrigatória não podem ser consumados sem autorização prévia do Cade, sob pena de as empresas serem investigadas por meio de Procedimento Administrativo para Apuração de Ato de Concentração Econômica (APAC). Após concluir pela ocorrência de prática ilícita, a autarquia multa as empresas envolvidas na operação e determina a submissão do caso à análise do Cade, podendo, ainda, declarar a sua nulidade.

Em 2020, o Tribunal Administrativo julgou três casos de APAC. Um deles foi arquivado e os outros dois foram encerrados por meio de acordos com as partes, que reconheceram a ocorrência da infração e se comprometeram a recolher contribuição pecuniária ao Fundo de Direitos Difusos (FDD).

Destaca-se que o Cade toma conhecimento de grande parte dessas operações não notificadas por meio do canal **[Clique denúncia](#)**, disponível no site da autarquia.

A Superintendência-Geral recebeu 31 denúncias que resultaram em:

- 17 investigações abertas
- 2 processos arquivados
- R\$1,4 milhão em contribuições aplicadas



COMBATER CARTÉIS E ABUSO DE POSIÇÃO DOMINANTE

Este macroprocesso está associado à função repressiva do Cade, visando à redução de pressões dos agentes econômicos para aumentos de preços pelo exercício de poder de mercado. A cessação de práticas anticoncorrenciais acontece por meio da

repressão a cartéis e ao abuso de poder dominante, materializada na investigação e julgamento de pessoas físicas e jurídicas por formação de cartel, por abuso de posição dominante ou outras infrações à ordem econômica.

Principais produtos entregues:

- Processos investigados
- Julgamentos realizados
- Acordos estabelecidos (Termo de Cessação de Conduta - TCC e Acordo de Leniência)
- Contribuições pecuniárias aplicadas (acordadas)
- Contribuições pecuniárias arrecadadas (acordadas)
- Multas aplicadas (condenação)
- Multas arrecadadas (condenação)



Condutas Anticompetitivas

O Cade é responsável por investigar e punir toda e qualquer prática adotada por um agente econômico que possa causar danos à livre concorrência, mesmo que o infrator não tenha tido a intenção de prejudicar o mercado. Empresas condenadas por ilícitos concorrenciais estão sujeitas a pagar multas e a outras penas acessórias, como proibição de participar de licitações públicas.

Cartel

É o acordo explícito ou implícito entre concorrentes de um setor econômico com objetivo de combinar preços ou qualquer outra condição de mercado. Por meio de ação coordenada entre empresas que deveriam concorrer entre si, restringe-se a competição, a oferta de produtos e serviços e a livre flutuação de preços.

Conduta unilateral

São práticas abusivas cometidas por um agente que possui posição dominante no mercado em que atua. Entre os ilícitos capazes de gerar prejuízos ao ambiente competitivo estão, por exemplo, criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, exigência de exclusividade, imposição de preços de revenda e prática de preços predatórios.

Conduta comercial uniforme

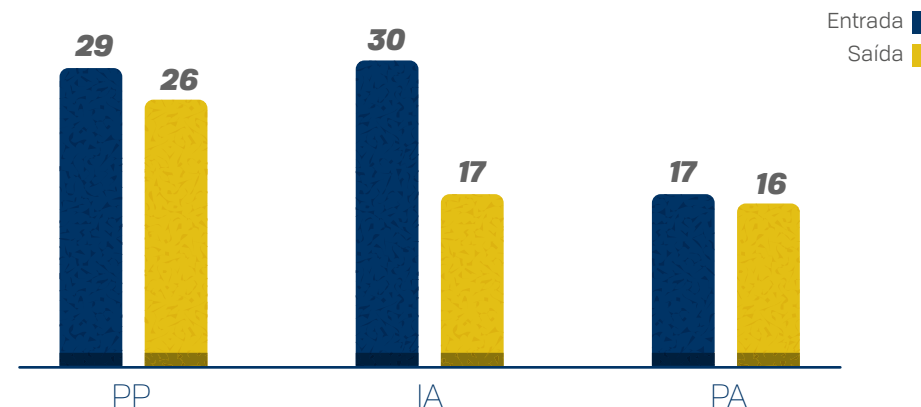
É a adoção de medidas que visam uniformizar a atuação de concorrentes. Um exemplo dessa conduta é o estabelecimento de tabela de preços, normalmente elaborada por associações e sindicatos. Os efeitos dessa prática são semelhantes aos de um cartel.

No combate a condutas anticompetitivas, compete à SG promover a investigação diante de indícios de infração à ordem econômica, bem como instaurar e instruir processo administrativo sancionador.

O Procedimento Preparatório (PP) tem por finalidade apurar se determinada conduta trata de matéria de competência do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). Ao final da instrução do PP, a SG pode decidir pelo arquivamento do procedimento ou pela instauração de inquérito administrativo.

O Inquérito Administrativo (IA), procedimento investigatório de natureza inquisitorial, é instaurado pela SG para apuração de infrações à ordem econômica, quando os indícios não forem suficientes para a instauração de Processos Administrativos (PA). O IA pode ser instaurado de ofício ou em face de representação fundamentada de qualquer interessado.

Fluxo de Processos na SG



**Investigações instauradas em 2020:**

- Cartel: **35**
- Conduta unilateral: **30**
- Conduta comercial uniforme: **11**

Casos concluídos:

- Cartel: **26**
- Conduta unilateral: **23**
- Conduta comercial uniforme: **10**

No combate a cartéis, entre processos concluídos e instaurados, é importante destacar que, mesmo em um cenário adverso como foi o ano de 2020, o tempo médio de casos de 3 a 5 anos foi mantido, principal indicador dentro do Plano Plurianual.

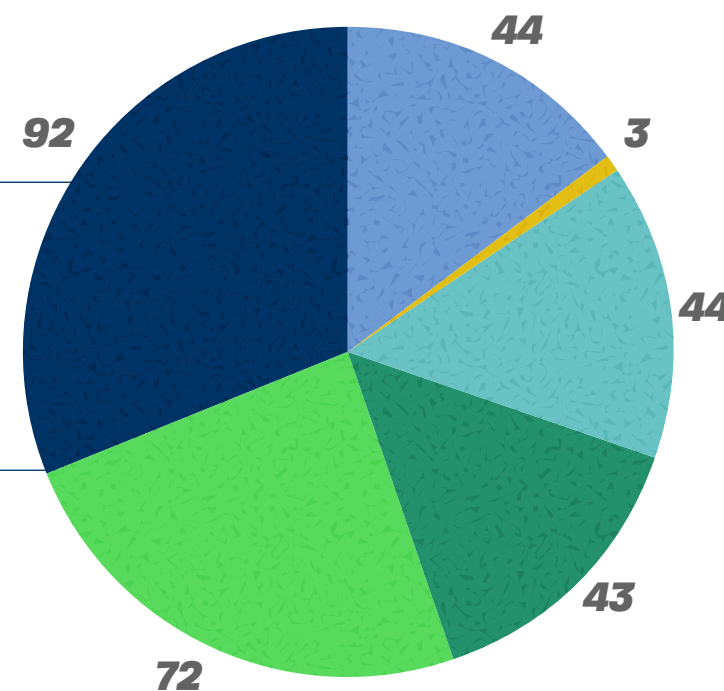
Ao final do exercício, a SG contava com um estoque de 298 processos com a seguinte classificação:

Estoque de Processos

- PA
- DENÚNCIA
- PI
- TCC
- PP
- IA

Ainda em seu campo de atuação, o Cade pode concluir pela existência de infração contra a ordem econômica e determinar a aplicação de multa ou outras penalidades, como a proibição de participar de licitações públicas.

Em dezembro de 2020, o Tribunal do Cade contava com um estoque de 31 Processos Administrativos. Dos 16 Processos Adminis-



trativos encaminhados ao Tribunal, em 94% deles houve manifestação pela condenação de pessoas físicas ou jurídicas.

**Em 2020: 17 casos julgados
pelo Tribunal**■ Cartel: **14**■ Conduta unilateral: **3**

Em 2020 o Cade contava com um estoque de apenas 11,43% dos processos de conduta anticompetitivas com mais de 5 anos, o que demonstra a crescente eficiência da autarquia na finalização de processos punitivos contra infrações à ordem econômica.

**Processos de condutas
anticompetitivas com mais de
5 anos no Cade (PP e IA, PA e
TCC)**■ Tribunal e SG: **11,43%**■ SG: **8,43%**■ Tribunal **35,48%**

Multas

Aplicadas em Processos Administrativos

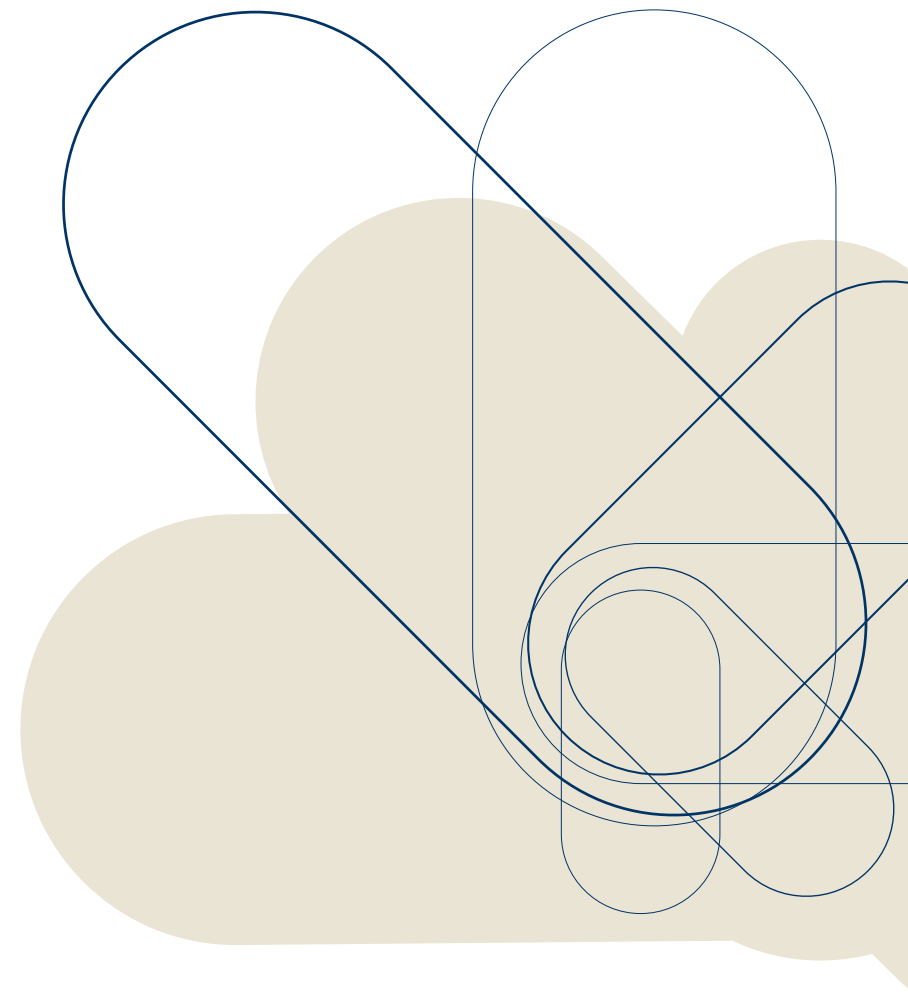
O Tribunal do Cade decidiu pela condenação em 11 processos administrativos, o que implicou, em 2020, na aplicação de multas no montante de R\$ 138.477.556,16. Dessas, 29% são originadas de investigações iniciadas a partir da celebração de Acordo de Leniência. A maioria das condenações em Processos Administrativos foi referente à prática de cartel.

**Êxito no Judiciário**

Em 2020, as decisões do Cade foram confirmadas pelo Poder Judiciário em 54,91% dos casos contestados na justiça.

Montante de multas recolhidas pelo Cade

Já em relação ao montante proveniente de multas pagas e contribuições recolhidas, o Cade arrecadou **R\$ 355.277.506,95** em 2020.





Os principais casos julgados de condutas anticompetitivas em 2020:

H-Buster/Positron. Conduta Unilateral: O Cade condenou a empresa Positron ao pagamento de multa de R\$ 8 milhões por haver firmado contratos de exclusividade com distribuidores, dificultando a entrada e o desenvolvimento de concorrentes no setor.

EMS e Germed/Genzyme. Conduta Unilateral: As empresas EMS e Germed apresentaram ao Cade denúncia contra a concorrente Genzyme, que estaria praticando as condutas de *sham litigation* e preços predatórios no mercado de medicamentos. O Cade concluiu que não havia indícios da ocorrência de práticas anticompetitivas e arquivou o processo.

Conselho Federal de Medicina (CFM) e Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo (Cremesp). Conduta Unilateral: O Cade condenou o CFM e o Cremesp a pagamento de multa no total de R\$ 900 mil por práticas anticompetitivas. A conclusão do Tribunal foi de que as entidades coibiram profissionais e estabelecimentos de saúde a não aceitarem cartões de descontos em consultas médicas, prejudicando os consumidores.

Cartel Internacional de Cabos Submarinos e Subterrâneos, com efeitos no Brasil: A prática colusiva teve a participação de produtores da Europa, do Japão e da Coreia do Sul e durou de 1990 a 2004. O processo resultou em multas cuja soma alcançou R\$ 20,9 milhões e contribuição pecuniária de R\$ 1,6 milhão. A inves-

tigação do cartel foi iniciada mediante celebração de Acordo de Leniência.

Cartel das Ambulâncias: Pela prática de infrações que lesaram a concorrência de processos licitatórios no setor público de saúde, o Cade determinou o pagamento de multas que somam R\$ 55,4 milhões. Além disso, por decisão do Tribunal da autarquia, os condenados estão proibidos de contratar com instituições financeiras oficiais e de participar de licitações realizadas pela Administração Pública federal, estadual, municipal e do Distrito Federal, bem como por entidades da administração indireta, pelo prazo de cinco anos. Para os dirigentes houve proibição de exercer comércio em nome próprio ou como representante de pessoa jurídica, igualmente pelo prazo de cinco anos.

Cartel de Hospitais de Fortaleza: Nove clínicas e hospitais, apoiados por associação patronal, formaram um bloco único de negociação para impor preços e reajustes em serviços de assistência à saúde, utilizando o descredenciamento do plano de saúde como meio de coerção para impor suas condições. O processo resultou na imposição de R\$ 27,5 milhões em multas aos infratores.

Cartel de Produtos de PVC: Cinco empresas foram condenadas por combinar estratégias uniformes quanto ao percentual de aumento e a justificativa dos reajustes de preços aos clientes, lesando o mercado. As multas aplicadas somaram R\$ 19,2 milhões. A investigação do cartel foi iniciada mediante celebração de Acordo de Leniência.

Termo de Compromisso de Cessação

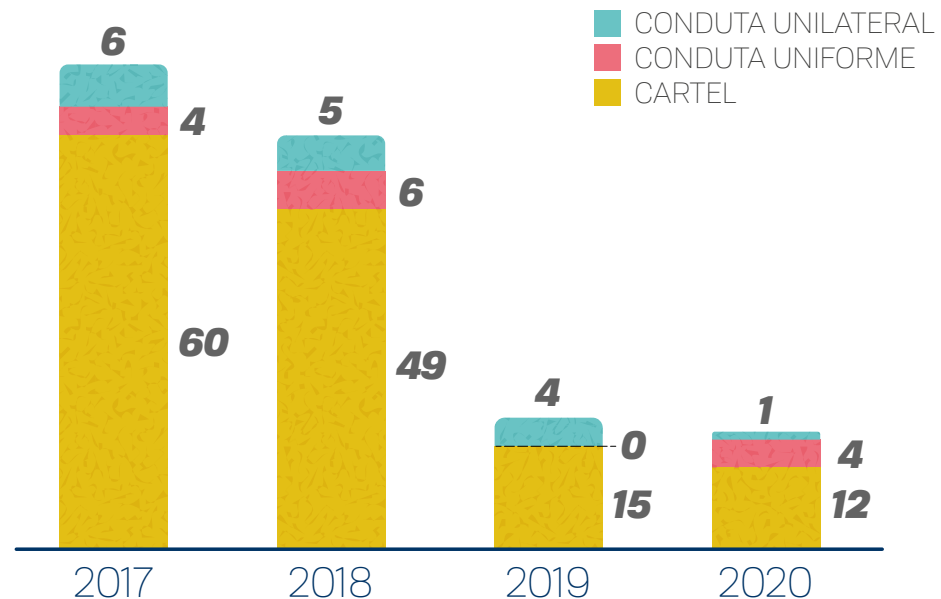
Termo de Compromisso de Cessação (TCC) é um acordo firmado entre o Cade e pessoa jurídica ou pessoas físicas investigadas por suposta infração à ordem econômica.

Por meio deste instrumento, os signatários se comprometem a suspender as práticas que geraram as suspeitas das condutas anticompetitivas e, também, sujeitam-se ao pagamento de contribuições pecuniárias. Ademais, podem ser estabelecidas outras medidas que estimulem ou reestabeleçam a concorrência no mercado.

Em 2020, o Plenário do Cade rejeitou 1 acordo e **homologou 17 requerimentos de TCC**.

Nota-se que, no julgamento de TCC, é observado maior volume relacionado à prática de cartel.

TCC julgados por Conduta Anticompetitiva



Contribuições pecuniárias aplicadas em TCC

Esses acordos resultaram em **R\$ 140.906.042,00** em contribuições pecuniárias. Dessas, 81% são originadas de investigações iniciadas a partir da celebração de Acordo de Leniência.



Principais Relatos de TCC de 2020

- Em abril, o Cade firmou TCC em processo que tratava de prática de suposto cartel no mercado de prestação de serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma de portos e terminais aquaviários públicos no Brasil e, em dezembro, homologou 3 TCCs com empresas e pessoas físicas investigadas em inquérito administrativo que apura suposto cartel em concorrências públicas realizadas pela Secretaria de Estado do Ambiente do Rio de Janeiro (SEA/RJ). **Ao todo, serão recolhidos aproximadamente R\$ 69 milhões em contribuições pecuniárias.**
- Acordo com as empresas Siemens Healthcare Diagnósticos e Medartis Exportação e Importação Ltda. (atual denominação de Extera Importação e Exportação Ltda.) e seis pessoas físicas em

investigação de suposto cartel no mercado de órteses, próteses e materiais médicos especiais (OPME). **O Tribunal homologou dois TCCs que resultarão no recolhimento de aproximadamente R\$ 36,2 milhões em contribuições pecuniárias.**

- Em outubro, houve o acordo com o Bradesco em apuração sobre abuso de supostas práticas anti-competitivas contra o GuiaBolso. **O acordo estabeleceu a interrupção das condutas investigadas por parte do banco Bradesco, além da obrigatoriedade de pagar aproximadamente R\$ 23,8 milhões em contribuição pecuniária.**
- Em dezembro foram firmados 3 TCCs com cooperativas médicas da Bahia investigadas em processo que apura supostos ilícitos concorrenciais no setor de serviços médicos do estado. **Por meio dos acordos, as cooperativas se comprometem a recolher, no total, cerca de R\$ 2,8 milhões em contribuição pecuniária.**



Acordos de Leniência

Em 2020, o Programa de Leniência Anti-truste completou 20 anos no Brasil. Instituído na legislação de 2000, é considerado um dos principais instrumentos de repressão a infrações contra a ordem econômica no país e no mundo, principalmente cartéis.

O Programa de Leniência permite que empresas e/ou indivíduos que participam ou que participaram de um cartel ou de outra prática anticoncorrencial coletiva celebrem acordo de leniência com o Cade. Os signatários desse acordo devem se comprometer a cessar a conduta ilegal, a denunciar e confessar a participação na prática da infração à ordem econômica, bem como a cooperar com as investigações, apresentando informações e documentos relevantes para o detalhamento da conduta a ser investigada.

Em 2020, foram concluídas **12 negociações** de propostas de Acordo de Leniência, das quais **2 resultaram em assinatura de acordos**.





Consultas ao Tribunal Administrativo

Em 2020, o Tribunal julgou três consultas. Este procedimento está disciplinado na **Resolução nº 12/2015** do Cade. As consultas podem versar sobre:

- A interpretação da legislação ou da regulamentação do Cade atinentes ao controle de atos de concentração, em relação a certas operações ou situações de fato adequadamente definidas.
- A licitude de atos, contratos, estratégias empresariais ou condutas de qualquer tipo, já iniciadas pela parte consulente; ou concebidas e planejadas, mas ainda não iniciadas.

Recursos

Os julgamentos do Plenário do Tribunal são decisões definitivas no âmbito do Poder Executivo, cabendo apenas a interposição de Embargos Declaratórios e de Reapreciação. No ano de 2020, foram julgados 16 recursos de embargos de declaração e dois pedidos de Reapreciação.

Medidas Preventivas

A atuação do Cade não está limitada a punir malfeitos passados. Em caso de infrações ainda em curso a Lei de Defesa da Concorrência do Brasil permite à autarquia adotar providências que conduzam à cessação de prática que constitua infração da ordem econômica. Atos deste tipo são adotados em face de indício ou fundado receio de que o agente econômico infrator, direta ou indiretamente, cause ou possa causar ao mercado lesão irreparável ou de difícil reparação, ou torne ineficaz o resultado do processo. Na medida preventiva determina-se a imediata cessação da prática e é ordenada, quando possível, a reversão à situação anterior, fixando multa diária para o caso de descumprimento.

Em 2020 foram três as medidas preventivas analisadas pelo Cade:

Facebook/Cielo: Foi determinada a suspensão cautelar da parceria, no Brasil, entre Facebook e Cielo por meio da qual as empresas pretendiam viabilizar pagamentos por meio do aplicativo de mensagens

WhatsApp. A operação, anunciada no dia 15 de junho, consistia na integração entre Cielo e Facebook para ofertar a estabelecimentos comerciais credenciados o recebimento de pagamento por meio da plataforma WhatsApp Business. A medida cautelar foi posteriormente revogada em face de informações prestadas pelas empresas que afastaram as preocupações concorrenciais identificadas no primeiro momento. Instaurou-se, contudo, apuração para determinar se a operação deveria ser analisada em sede de controle de concentrações.

Grupo Globo e práticas de indução à fidelização no mercado publicitário: O Tribunal do Cade confirmou medida decretada pela Superintendência-Geral, que determinou a proibição de o Grupo Globo de Comunicações celebrar novos contratos de plano de incentivo e de realizar quaisquer adiantamentos, seja em contratos vigentes ou futuros, contados a partir da decisão.

Hemobanco de Curitiba: O Tribunal do Cade determinou que o Instituto Paranaense de Hemoterapia e Hematologia (Hemobanco) se abstenha de firmar novos contratos com hospitais da região que conte-



nam cláusula de exclusividade para prestação de serviços de hemoterapia com pagamento antecipado ao contratante, até que a investigação conduzida pela Superintendência-Geral da autarquia seja concluída.

Acompanhamento de mercado

A Lei nº 12.529, em seu artigo 13, II, estabelece que é competência da Superintendência-Geral “acompanhar, permanentemente, as atividades e práticas comerciais de pessoas físicas ou jurídicas que tiverem posição dominante em mercado relevante de bens ou serviços, para prevenir infrações da ordem econômica, podendo, para tanto, requisitar as informações e documentos necessários, mantendo o sigilo legal, quando for o caso”. No exercício dessa competência, foram instaurados três processos de acompanhamento de mercado em 2020:

- Acompanhamento de mercado nº 08700.002785/2020-21, destinado a monitorar o histórico de operações realizadas por determinadas empresas no ramo de mercados digitais, nos últimos 10 anos.

- Acompanhamento de mercado nº 08700.003298/2020-86, destinado a monitorar a parceria, anunciada em 09 de julho de 2020, entre vários laboratórios farmacêuticos para a viabilização de um fundo (AMR Action Fund) cujo objetivo seria a produção de novos antibióticos contra superbactérias.

- Acompanhamento de mercado nº 08700.001354/2020-48, destinado a monitorar empresas do setor de saúde que poderiam estar aumentando os preços e lucros de forma arbitrária e abusiva de produtos médicos-farmacêuticos em decorrência da necessidade de cuidados emergenciais motivados pelo aumento de casos relacionados à Covid-19.

Além dos casos já apresentados neste Relatório, cabe ainda destacar:

- A autorização, pelo Tribunal do Cade, da **colaboração entre um grupo de empresas concorrentes, denominado “Movimento Nós” (Ambev, BRF, Coca-Cola, Mondelez, Nestlé e Pepsico)** como medida para minimizar os efeitos

da crise instalada em razão do novo coronavírus, visando a recuperação da atividade de pequenos varejistas do setor. O Tribunal entendeu que a colaboração entre concorrentes no contexto de crise seria uma forma de cooperação entre empresas concorrentes adotadas em caráter emergencial, com o objetivo de superar adversidades decorrentes de uma situação de crise, para mitigar seus efeitos.

- A análise, pelo Cade, do primeiro caso de requerimento de **licenciamento compulsório de cultivos**, no exercício da competência prevista no §2º do art. 32 e no art. 33 da **Lei nº 9.456**, de 1997 (Lei de Proteção de Cultivos). O pedido de licenciamento compulsório de determinadas cultivos de cebola detidos pela Empresa Pública de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina (Epagri) foi protocolado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) pelas empresas Sementes Libório, Rubem Semente de Cebola e Luís Sementes de Cebola. O Cade concluiu que os direitos de propriedade intelectual em questão não geravam restrição injustificada à concorrência, razão pela qual indeferiu o requerimento.



DISSEMINAR A CULTURA DA CONCORRÊNCIA

O macroprocesso está relacionado à função educativa do Cade e atua para o fomento, produção e disseminação do conhecimento sobre defesa da concorrência; prestação de esclarecimento sobre a política de defesa da concorrência; e sensibilização da sociedade para a concorrência como um valor social.

Principais Produtos Entregues:

- Eventos nacionais e internacionais realizados ou promovidos
- Cursos disponibilizados
- Estudos publicados
- Programas de intercâmbio executados
- Revista de Defesa da Concorrência
- Estudos para promover a cultura da concorrência realizados e bases de conhecimento técnico sobre defesa da concorrência ampliadas e disponibilizada

Departamento de Estudos Econômicos – DEE

O DEE colabora de forma significativa para a disseminação da cultura da concorrência, por meio da elaboração de Pareceres, Documentos de Trabalho, Cadernos, Guias e Seminários. Além disso, o Departamento assessoria a Superintendência-Geral e o Tribunal Administrativo de Defesa Econômica na instrução e análise de processos administrativos que tratam de atos de concentração e condutas anti-competitivas, bem como participa de Comissões do Congresso Nacional.

Neste sentido, o Departamento elabora **estudos e pareceres econômicos**, de ofício ou por solicitação do Plenário do Tribunal, do Presidente, do Conselheiro-Relator ou do Superintendente-Geral, zelando pelo rigor e pela atualização técnica e científica das decisões do Cade. Além desses, são elaborados pareceres formais de *advocacy* emitidos a governos, a reguladores e a legisladores.



Notas Técnicas elaboradas em 2020:

- 24 sobre *Advocacy*
- 8 sobre Atos de Concentração
- 4 sobre Condutas Anticompetitivas
- 7 sobre assuntos institucionais

Seminários Economia & Defesa da Concorrência realizados:

- *Using the Moran's I to detect Bid Rigging in Brazilian Procurement Auctions*
- *Competition in the Digital Era: An European Perspective*
- *DEE do Cade: Passado, Presente e Futuro*
- *The Role of Behavioral Economics in Antitrust Analysis*
- *Mergers and Demand-Enhancing Innovation*

Cadernos do Cade publicados:



■ Mercado de TV aberta e paga - 2020

O décimo primeiro número da série “Cadernos do Cade” foca no segmento que está presente no cotidiano da maioria dos brasileiros: a televisão. O estudo busca consolidar a jurisprudência do Cade nesse mercado nos últimos vinte e cinco anos. Mesmo com a crescente onda de utilização de outras modalidades de consumo de audiovisual, a televisão (seja ela a aberta ou a paga) continua tendo o papel principal na forma de se assistir a conteúdos audiovisuais.



■ Mercado de insumos agrícolas - 2020

O décimo número da série “Cadernos do Cade” enfoca os mercados de insumos agrícolas, mais especificamente os mercados de sementes, defensivos agrícolas, fertilizantes e máquinas e implementos agrícolas. Tais mercados são de extrema importância para a economia brasileira e apresentam características que exigem da autoridade antitruste constante atenção, pelo volume de fusões e aquisições, e aprimoramento de metodologias de análise, em função da sua complexidade e trajetória de evolução tecnológica.

Documentos de Trabalho publicados em 2020:



■ **Documento de Trabalho nº 01/2020** - Mensuração dos benefícios esperados da atuação do Cade em 2018: Estima o impacto das ações do Cade referentes a casos de condutas anticompetitivas e atos de concentração ao longo de 2018. Nesse ano, as atividades da autarquia resultaram em benefícios que somam R\$ 20,5 bilhões.



■ **Documento de Trabalho nº 02/2020** - Remédios antitruste no Cade: uma análise da jurisprudência: Analisa a evolução da aplicação de remédios antitruste no período de 2014 a 2019 sob a perspectiva das diretrizes e recomendações previstas no Guia de Remédios Antitruste do Cade, publicado em outubro de 2018.



■ **Documento de Trabalho nº 03/2020** - Aplicação de modelos de disposição a pagar no estudo da competição na saúde suplementar: Avalia como a utilização de modelos de preços hedônicos (preços implícitos relacionados a atributos diferenciados) e de disposição a pagar dos consumidores (Willingness to Pay – WTP) influencia a dinâmica concorrencial do mercado de prestadores de saúde suplementar.



■ **Documento de Trabalho nº 04/2020** - Benchmarking internacional sobre dosimetria de penalidades antitruste: Reúne as práticas internacionais relacionadas à aplicação de sanções por ilícitos concorrenciais para auxiliar o Cade a analisar a sua experiência no que diz respeito à definição de uma metodologia de dosimetria da pena no Brasil.



■ **Documento de Trabalho nº 05/2020** - Concorrência em mercados digitais: uma revisão dos relatórios especializados: Condensa a análise de outras autoridades antitruste e de centros de pesquisa internacionais sobre o tema para aprimorar a política interna do Cade e garantir a atualização técnica e científica da atuação da autarquia na defesa da concorrência.



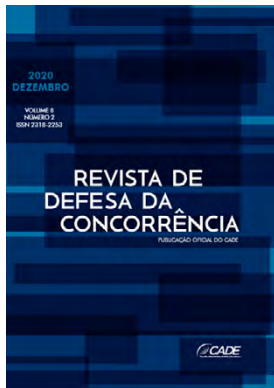
■ **Documento de Trabalho nº 06/2020** - Departamento de Estudos Econômicos do Cade: Passado, Presente e Futuro: Apresenta um panorama das atividades desenvolvidas pelo DEE, desde a sua criação, em 2009, até os dias atuais. O órgão é responsável pela aplicação da teoria econômica em políticas públicas relacionadas à matéria antitruste no Brasil.



■ **Documento de Trabalho nº 07/2020** - Mensuração dos benefícios esperados da atuação do Cade em 2019: Estima o impacto das ações do Cade referentes a casos de condutas anticompetitivas e atos de concentração ao longo de 2019. Nesse ano, as atividades da autarquia resultaram em benefícios que somam R\$ 36 bilhões.

A Revista de Defesa da Concorrência, o PinCade e o Cade Ensina são outros exemplos de ações promovidas pela autarquia que visam estimular estudos, debates e práticas sobre políticas antitruste.

Revista de Defesa da Concorrência



Em 2020 a Revista de Defesa da Concorrência (RDC) passou por uma importante reformulação editorial. A edição lançada no final do ano apresentou um visual mais atraente para o público e um crescimento na sua base de avaliadores, que triplicou em relação ao número de pareceristas do ano anterior. Editada semestralmente pelo Cade, a RDC tem como objetivo contribuir para o fomento da produção de conhecimento sobre defesa da concorrência na literatura antitruste.

Clique **aqui** para
mais informações.





PinCade | Programa de Intercâmbio

Realizado desde 1999, o Programa de Intercâmbio do Cade, o PinCade, é uma oportunidade para estudantes de graduação e pós-graduação de todo o país interagirem com experts da defesa da concorrência e vivenciarem durante quatro semanas as atividades cotidianas da autarquia, tanto nas áreas técnicas quanto nas processuais.

Em 2020 foram 20 alunos participantes do programa (15 graduandos e 5 pós-graduandos). Os jovens selecionados participam do Curso Aplicado de Defesa da Concorrência; de estudos e análises de casos concretos; e do processo de elaboração de notas técnicas e de relatórios de atos de concentração econômica.

Assim, com o programa, o Cade difunde e fortalece a cultura de defesa da concorrência, promove a cooperação científica e estimula discussões e estudos acadêmicos sobre o tema, dando oportunidade a estudantes das cinco regiões do país de conhecer a rotina de atividades desenvolvidas na autarquia.



Clique **aqui** para
mais informações.



Cade Ensina | Programa de Estágio

O Cade Ensina é um programa de estágio nas modalidades de graduação e pós-graduação que visa qualificar estudantes para o aprendizado de competências próprias da atividade profissional. Além disso, contribui para a disseminação da cultura da defesa da concorrência, um dos pilares de atuação da autarquia.

Atendendo a dispositivos legais, 10% das vagas de estágio do Cade são reservadas a pessoas com deficiência e 30% são reservadas a estudantes negros.



4

Eficiência da Gestão



DECLARAÇÃO DA DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa



Efetividade da gestão

Não é possível falar da efetividade da gestão no Cade em 2020 sem abordar a crise sanitária da pandemia da Covid-19, que assolou o mundo e impôs fortes restrições e perdas às pessoas e às organizações, públicas e privadas. Os mecanismos de planejamento, de gestão de riscos, de administração interna, de comunicação, entre tantos outros, tiveram de ser adaptados tendo como premissas a proteção das vidas dos nossos colaboradores e a continuidade do serviço prestado pelo Cade à sociedade.

O Cade reagiu rapidamente à pandemia e todas as unidades internas reinventaram e reorganizaram as suas formas de entregar valor público. É uma verdadeira vitória encerrar um ano tão desafiador com os patamares de eficiência que conseguimos atingir e com toda a equipe de colaboradores gozando de saúde.

Logo no início da crise criamos o projeto Cade Virtual, que contemplou o desenvolvimento de soluções que possibilitaram o funcionamento do Cade, mesmo com cerca de 90% da equipe trabalhando de forma remota. Com isso, foi assegurada a realização das rotinas, sessões de julgamento do Tribunal, oitivas, reuniões e eventos no formato virtual. Já em abril o Cade realizou a sua primeira sessão de julgamento no novo formato, tendo sido um dos primeiros órgãos judicantes a realizar sessões virtualmente, de forma segura, transparente, pública e com a participação de todas as partes interessadas.

Criamos o Repositório de Webinars, disponível no sítio do Cade na internet e na intranet corporativa, como instrumento de fomento à participação em eventos on-line, gratuitos e de atualização de servidores e de



mais colaboradores. O repositório reúne conteúdos e gravações dos eventos, disseminando o alcance e ampliando o acesso à informação.

Investimos muito para apoiar a adaptação dos servidores e da instituição ao novo contexto de trabalho remoto, assegurando um ambiente organizacional saudável e equilibrado para a realização das entregas necessárias ao alcance da nossa missão institucional.

Logo no início da pandemia, desenvolvemos o programa #CadeContraCovid, que, além de criar protocolos para a realização do trabalho presencial na sede da autarquia, trouxe facilidades para que os servidores pudessem ter a adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico para a realização do seu trabalho estando em casa. Disponibilizamos um canal para que os servidores pudessem demandar itens das suas estações de trabalho para equipar o *home office*, como monitores, computadores, cadeiras e kit ergonômico,

com entrega por meio do *drive-thru* na portaria do edifício sede do Cade ou pela opção de entrega domiciliar. Da mesma forma, disponibilizamos as obras da biblioteca Agamenon Magalhães, uma das únicas que se manteve em funcionamento durante toda a pandemia.

Outra iniciativa do #CadeContraCovid foi o projeto AcolheRH, em que a equipe de Gestão de Pessoas fez uma força tarefa para monitorar o estado emocional de todos os colaboradores e oferecer suporte nesse difícil contexto do isolamento social decorrente da pandemia. Também criamos duas séries de eventos virtuais voltadas ao público interno: a Conexão Cade, com o objetivo de manter a coesão, senso de pertencimento, fortalecer a comunicação e compartilhar conhecimentos; e a CompartilhaRH, que serve como difusor de boas práticas em temas de gestão de pessoas contemporânea.

Reinventamos a forma de manter a integração e a sinergia entre as equipes disponibilizando soluções de escritório virtual para comunicação instantânea e colaboração de times remotos; criando grupos virtuais das lideranças do Cade; e fortalecendo o uso da intranet com novas seções, tais como a seção “Boas-vindas”, para recepção virtual de novos servidores, e

a coluna Fique em Casa, com dicas para melhorar a qualidade de vida no trabalho remoto.

A pandemia alterou a forma de manter a equipe qualificada, uma vez que cursos presenciais previstos para o exercício foram cancelados ou alterados para o formato virtual. Mesmo assim, o Cade finalizou o ano com aproximadamente 90% da sua força de trabalho capacitada, com predominância do investimento direcionado ao impulso da atuação finalística.

Como resultado desses esforços, o Cade foi considerado um dos 100 lugares incríveis para trabalhar no Brasil em 2020 e única instituição pública a fazer parte desta lista, tendo sido certificado pela qualidade do ambiente de trabalho pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com o Portal UOL, que organizou o Prêmio “Lugares Incríveis para Trabalhar em 2020”. O ranking é elaborado a partir da pesquisa de clima feita com os colaboradores, com mensuração de índices relacionados ao ambiente de trabalho, cultura organizacional, atuação das lideranças e satisfação com os serviços de Recursos Humanos.

2020 também foi marcado por diversos incidentes de



segurança em organizações públicas e privadas que tiveram seus bancos de dados invadidos ou indisponibilizados para evitar invasões. Nesse contexto, conseguimos blindar o Cade contra essas investidas graças a ações do projeto Cadeado, que implementou nos últimos anos diversas melhorias para fortalecer a nossa segurança institucional. A entrega final desse projeto ocorreu em 2020, com a inauguração da Sala Segura de Tecnologia da Informação e Comunicação. O novo ambiente foi planejado e projetado para abrigar toda a infraestrutura tecnológica do Cade e possui diversos subsistemas de proteção de incidentes como incêndios, poeira, infiltrações, mudanças de temperatura, falta de energia e queda de link de comunicação. Além de proteger dados e sistemas, a sala foi criada para abrigar o material coletado em operações de busca e apreensão realizadas pelo Cade, aumentando, dessa forma, os controles para manutenção da cadeia de custódia de objetos e bens apreendidos.

Para otimizar a atuação da área finalística, contratamos empresa terceirizada de apoio processual (paralegal) que presta suporte em atividades acessórias que antes eram conduzidas diretamente pelos técnicos da Superintendência-Geral ou dos Gabinetes do

Tribunal do Cade. Com o novo contrato, desoneramos a equipe de servidores de atividades como pesquisa de representantes legais, controle de expedição de ofícios, acompanhamento de notificações (nacionais e internacionais), pesquisa e sistematização de jurisprudência.

Para aprimorar a gestão do conhecimento e a consolidação da memória institucional, lançamos o Boletim de Jurisprudência, para facilitar o acompanhamento dos julgados mais importantes do Cade, com informações sintéticas das decisões proferidas pelo Tribunal que são relevantes sob a perspectiva jurisprudencial.

A plataforma Cade em Números, que permite acesso aos principais dados históricos sobre a atuação do Cade na defesa da concorrência no país, foi enriquecida com novos painéis de informação que ampliam a transparência ativa do Conselho e possibilitam o controle social.

Criamos o Prêmio InovaCade, como mecanismo de fomentar, identificar e reconhecer inovações implementadas pelos servidores que trouxeram bons resultados

para a autarquia. Nesta primeira edição, o concurso recebeu 22 inscrições, das quais três foram premiadas.

Garantimos a execução integral do nosso orçamento redirecionando os recursos economizados com a redução das despesas de viagens, transporte e consumo de água, energia e materiais para o investimento em segurança e inovação.

Na agenda de fortalecimento institucional, vale destacar que, com o advento da nova Lei das Agências Reguladoras (Lei nº 13.848/2019), a partir de 2020 o Cade passou a atuar como órgão setorial dos diversos sistemas estruturantes de gestão governamental, com maior autonomia funcional, administrativa e financeira e prerrogativa de tratar diretamente com os órgãos centrais de cada sistema.

Aderimos ao Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), que tem como objetivo modernizar a gestão estratégica dos órgãos



da administração pública federal e firmamos o Plano de Transformação Digital do Cade, alinhando nossa atuação às agendas de desburocratização geridas pelo Ministério da Economia.

O exercício também foi marcado pelo encerramento do ciclo de planejamento estratégico 2017-2020, que ensejou a avaliação final sobre o cumprimento do plano, bem como a reflexão sobre o próximo quadriênio, com o início da elaboração da estratégia para o período de 2021-2024.

Como parte deste processo de preparação para o futuro, iniciamos em setembro de 2020 a preparação para implementar o Programa de Gestão do Cade (PG.Cade), que visa estabelecer uma nova cultura organizacional, com a mudança da rotina de controle da frequência dos servidores pela efetividade da gestão por resultados, com o planejamento e monitoramento da atuação por produtos e entregas realizadas. O PG.Cade vem sendo implementado de forma inovadora para superar o desafio de manter a sinergia entre as equipes com ganhos de produtividade, em um modelo de

trabalho com equipes híbridas, consolidando-se uma mudança de paradigma na forma de gerir o trabalho – a partir de agora, cada vez mais com foco nos resultados a serem alcançados pelo Cade.

É motivo de orgulho relatar o que a nossa equipe conseguiu entregar em um ano tão desafiador, dando respostas ágeis e efetivas à sociedade e ao mercado. O êxito destas ações só foi possível porque nos últimos anos o Cade estabeleceu como prioridade o provimento de infraestrutura, suporte logístico e tecnológico adequados à excelência de sua atuação institucional e, principalmente, investiu no seu maior ativo, que são as pessoas.

Por fim, asseguro que todas as informações estão de acordo com a conformidade legal afeta a cada área de gestão tratada neste relatório. As informações prestadas foram organizadas de maneira integrada, de forma a assegurar a confiabilidade e integridade dos dados apresentados.

Mariana Boabaid Dalcanele Rosa

Diretora de Administração e Planejamento



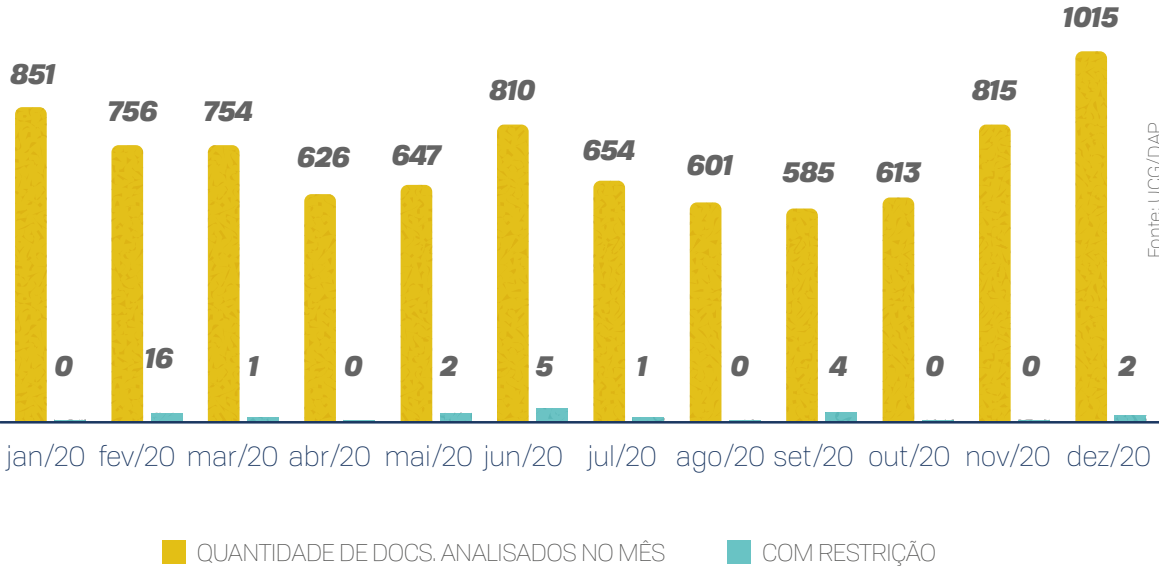


CONFORMIDADE DE GESTÃO

A atuação da Unidade de Conformidade de Registros de Gestão Documental (UCG) do Cade é pautada na certificação e conferência de todos os documentos e atos de gestão produzidos no ciclo orçamentário, financeiro e contábil, e utiliza como base legal a [Instrução Normativa STN nº 6/2007](#) e a Macro função Siafi 020314.

No Cade, a análise documental constitui pilar fundamental na proteção da atuação dos ordenadores de despesas, na busca contínua do aprimoramento dos fluxos e na disseminação de boas práticas, trazendo a devida confiabilidade dos registros orçamentários, financeiros e patrimoniais incluídos no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi).

Em 2020, foram analisados 8.727 documentos hábeis, sendo **99,8% aprovados sem ressalvas**.





GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Na gestão Orçamentária e Financeira, o Cade observa as disposições contidas na **Lei nº 4.320/64**, no **Decreto nº 93.872/86**, na **Lei Complementar nº 101/2000**, na **Lei nº 8.429/92** e nos demais instrumentos legais e infra legais que regem a gestão orçamentária e financeira da Administração Pública.

Ações e Resultados

O Cade, no exercício de 2020, teve a sua disposição a dotação orçamentária no valor de **R\$ 58.198.539,00**, sendo R\$ 15.393.534,00 para as despesas relacionadas com a folha de pagamento de pessoal e **R\$ 42.805.005,00** para as demais despesas correntes do ano.

A principal ação “2807 - Promoção e Defesa da Concorrência” teve à sua disposição a dotação orçamentária de **R\$ 42.153.458,00**.

Na atuação como órgão setorial, foram registradas

intercorrências relativas à execução orçamentária e financeira; à alteração da classificação orçamentária da ação finalística; e a modificações de lideranças e reestruturação das atividades do setor. Apesar disso, ao final do exercício, **99,91%** da Ação 2807 foi executada, percentual acima da meta estabelecida de 98% e acima do que foi executado em 2019 (98,94%).

Evolução da Execução Orçamentária (AÇÃO 2807)

Ano	Limite Orçamentário	Percentual de Execução
2016	R\$22.232.808,00	99,99%
2017	R\$24.179.000,00	97,68%
2018	R\$43.210.689,00	99,27%
2019	R\$ 41.939.251,00	98,95%
2020	R\$ 42.153.458,00	99,91%

Fonte: Tesouro Gerencial

Intercorrências orçamentárias ao longo de 2020

O orçamento encaminhado ao Congresso Nacional para as despesas discricionárias do Cade, era de R\$ 43.000.000,00. Contudo, após a promulgação da Lei Orçamentária Anual (LOA) **nº 13.978/2020**, o montante disponibilizado foi de **R\$ 42.773.958,00**. Apesar da diminuição do crédito, entre o solicitado e efetivamente disponibilizado, as atividades não foram prejudicadas.

Além disso, houve também a alteração do Resultado Primário constante na Ação 2807, de 2 (Despesa Discricionária) para 9 (Emenda do Relator). Essas mudanças na classificação orçamentária da ação finalística tornaram os processos de alterações orçamentárias mais rígidos, exigindo a necessidade de comprovação, cumulativamente, dos seguintes requisitos:

- impedimento técnico ou legal que impedisse a execução da despesa;
- solicitação ou concordância do autor da emenda;
- destinação dos recursos à suplementação de do-



tações correspondentes a outras emendas do autor, no caso de impedimento parcial ou total, ou de uma única programação constante da lei orçamentária vigente, no caso de impedimento total; e

- iv) não redução do montante das dotações orçamentárias destinadas pela Lei, por autor, a ações e serviços públicos de saúde.

Para que a execução orçamentária não fosse prejudicada, já que toda a ação finalística estava classificada como de “Resultado Primário 9 (Emenda do Relator)”, obtivemos autorização do Relator da LOA 2020 para realização de alterações das rubricas orçamentárias da maneira que melhor atendesse à execução da política a cargo da autarquia.

Em fevereiro do mesmo ano, foi publicado o **Decreto nº 10.249/2020**, versando sobre a programação orçamentária e financeira e estabelecendo o cronograma mensal de desembolso ao Poder Executivo

no exercício de 2020, o que limitou a movimentação e empenho para apenas 25% da dotação discricionária inicial, ou seja R\$ 10.693.490,00. Além disso, o referido Decreto apresentou o cronograma mensal de desembolso, condicionando limites de pagamento por resultado primário e fonte de recurso. Com isso, as despesas que foram originadas de “Resultado Primário 2 (Discricionárias)” ficaram suspensas até que houvesse limite no cronograma para o seu processamento.

Já em agosto, ocorreu uma limitação e movimento de empenho de R\$ 2.302.899,00, em decorrência da redução na estimativa de receita do Cade para o exercício, realizada pela SOF, situação esta que foi contra argumentada e revertida pelo Cade, que possibilitou o restabelecimento do total no mês de setembro, haja vista o aumento da receita arrecadada pela autarquia naquele período.

Na área financeira, a limitação mensal do cronogra-

ma de desembolso por resultado primário e fonte de recursos ocasionaram baixa no fluxo de caixa do Cade, com conseqüente retardamento dos pagamentos já instruídos e autorizados. Essas inadimplências momentâneas nos pagamentos foram sentidas pelas empresas contratadas, inclusive pelo momento econômico que foi agravado pelo período de calamidade pública, resultando no pagamento de R\$ 45.319,31 a título de juros e multas.

A partir da entrada em vigor da **Lei nº 13.848/2019**, o Cade passou a atuar como órgão setorial dos Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal e de Administração Financeira Federal, o que representou autonomia administrativa e financeira, tendo sido o primeiro ano em que trabalhamos a execução completa neste status. Esse cenário trouxe necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e interlocução, além de novos conhecimentos, rotinas e aprimoramento dos controles internos.

Limite Orçamentário no Exercício da Ação 2807

Janeiro	Fevereiro	Março	Agosto	Setembro
R\$ 42.153.458,00	R\$ 10.693.490,00	R\$ 42.153.458,00	R\$ 39.850.559,00	R\$ 42.153.458,00

Fonte: Tesouro Gerencial

Execução Orçamentária e Financeira Consolidada (R\$)

Dotação Inicial	Dotação Final	Despesas Empenhadas	Despesas Liquidadas	Despesas Pagas
55.709.176,00	58.198.539,00	56.710.236,14	47.511.159,87	46.400.622,28

Fonte: Tesouro Gerencial

Execução por Ações Orçamentárias

Ação	Dotação Inicial (R\$)	Dotação Atualizada (R\$)	Despesas Empenhada (R\$)	%	Despesas Liquidadas (R\$)	Despesas Pagas (R\$)
Pessoal (Ações 0181, 09HB, 2004, 20TP, 212B, 216H)	12.928.308,00	15.244.823,00	13.823.675,85	90,68%	13.823.675,85	12.954.584,81
Promoção e Defesa da Concorrência (Ações 2807 e 00PN)	42.390.958,00	42.568.848,00	42.509.253,47	99,86%	33.310.177,20	33.068.730,65
Precatórios e Reserva de Contingência (Ações 0005 e 0Z01)	389.910,00	384.868,00	377.306,82	98,04%	377.306,82	377.306,82
Total	55.709.176,00	58.198.539,00	56.710.236,14	97,44%	47.511.159,87	46.400.622,28

Fonte: Tesouro Gerencial

Execução por Grupo Natureza de Despesa - GND

Grupo Natureza de Despesa - GND	Dotação Inicial (R\$)	Dotação Atualizada (R\$)	Despesas Empenhada (R\$)	%	Despesas Liquidadas (R\$)	Despesas Pagas (R\$)
1 - PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	12.033.195,00	14.488.879,00	13.300.027,69	91,79%	13.300.027,69	12.491.993,42
3 - OUTRAS DESPESAS CORRENTES	34.161.863,00	34.195.542,00	33.942.202,73	99,25%	29.650.267,00	29.347.763,68
4 - INVESTIMENTO	9.507.558,00	9.507.558,00	9.468.005,72	99,58%	4.560.865,18	4.560.865,18
9 – RESERVA DE CONTINGÊNCIA	6.560,00	6.560,00	-	0%	-	-
TOTAL	55.709.176,00	58.198.539,00	56.710.236,14	97,44%	47.511.159,87	46.400.622,28

Fonte: Tesouro Gerencial

Execução da Ação Finalística 2807 –
Promoção e Defesa da Concorrência

A Ação 2807 - Promoção e Defesa da Concorrência teve à sua disposição na LOA 2020 a dotação orça-

mentária de R\$ 42.153.458,00, sendo R\$ 42.113.903,10 executados, representando 99,91% de efetivação.

Do valor total executado, podemos aferir que os maiores dispêndios se encontram na contratação de pessoas

jurídicas para realização de serviços de terceiros, sendo aproximadamente 50% do valor total empenhado. Além disso, aquisição de equipamentos e materiais permanentes somam em torno de 12% dos dispêndios e o restante está dividido nas demais rubricas de gastos.

Execução da Ação 2807

		DESPESAS EMPENHADAS (R\$)	% EMPENHADO	DESPESAS LIQUIDADAS (R\$)	DESPESAS PAGAS (R\$)	% PAGO
INVESTIMENTO		9.468.005,72	22,48%	4.560.865,18	4.560.865,18	13,96%
449040	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ	680.175,14	1,62%	541.972,87	541.972,87	1,66%
449052	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	8.787.799,42	20,87%	4.018.861,15	4.018.861,15	12,30%
449092	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	31,16	0,00%	31,16	31,16	0,00%
OUTRAS DESPESAS CORRENTES		32.645.897,38	77,52%	28.353.961,65	28.112.515,10	86,04%
335041	CONTRIBUIÇÕES	750,00	0,00%	750,00	750,00	0,00%
338035	SERVIÇOS DE CONSULTORIA	3.814.125,00	9,06%	3.814.125,00	3.814.125,00	11,67%
339014	DIÁRIAS - PESSOAL CIVIL	85.402,52	0,20%	85.402,52	85.402,52	0,26%
339030	MATERIAL DE CONSUMO	1.059.250,23	2,52%	268.399,96	268.399,96	0,82%



339033	PASSAGENS E DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	426.119,19	1,01%	272.378,21	272.378,21	0,83%
339035	SERVIÇOS DE CONSULTORIA	298.469,50	0,71%	114.966,20	114.966,20	0,35%
339036	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FÍSICA	477.733,69	1,13%	477.733,69	423.281,24	1,30%
339037	LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	4.201.651,18	9,98%	3.654.954,03	3.633.693,34	11,12%
339039	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	18.287.470,64	43,42%	16.105.245,17	16.056.894,86	49,14%
339040	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ	2.511.612,85	5,96%	2.253.790,88	2.253.790,88	6,90%
339047	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS E CONTRIBUTIVAS	178.512,68	0,42%	177.750,12	177.750,12	0,54%
339092	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	68.848,60	0,16%	68.848,60	68.848,60	0,21%
339093	INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES	1.216.136,53	2,89%	1.055.802,79	938.419,69	2,87%
339096	RESSARC. DE DESPESAS DE PESSOAL REQUISITADO	1.148,11	0,00%	1.148,11	1.148,11	0,00%
339139	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA (INTRA)	18.666,66	0,04%	2.666,37	2.666,37	0,01%
TOTAL		42.113.903,10	100,00%	32.914.826,83	32.673.380,28	100,00%



Execução de despesas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC

A dotação para despesas voltadas à Tecnologia da Informação e Comunicação se manteve dentro da média dos exercícios anteriores, sendo que no exercício de 2018 representou 28,17% do orçamento; em 2019 o percentual foi de 32%; e, em 2020, 28,34%, sendo a maior parte dessas despesas realizada com investimentos.

Orçamento destinado à TIC

TIC 2019 (R\$)	TIC 2020 (R\$)
13.436.111,00	11.946.609,00

Fonte: Tesouro Gerencial

Despesas de TIC em 2020

Investimento de TIC (R\$)	Serviços de TIC (R\$)	Total (R\$)	% da Ação 2807
9.291.051,00	2.655.558,00	11.946.609,00	28,34%

Fonte: Tesouro Gerencial

Execução de despesas de Diárias e Passagens

Devido ao estado de calamidade pública ocasionado pelo coronavírus e, com o objetivo de diminuir os riscos de contágio, houve restrição de realização de viagens institucionais, seja em território nacional ou internacional, para aquelas estritamente necessárias. Assim, verifica-se que no exercício de 2020 houve **redução de 80% com a despesa de diárias e passagens**.

Diárias e Passagens

	2019 (R\$)	2020 (R\$)
Diárias	536.468,98	85.402,52
Diárias no país	203.307,83	19.394,40
Diárias no exterior	330.654,15	66.008,12
Diárias a colaboradores eventuais no país	2.507,00	0,00
Passagens	885.759,79	117.339,64
Passagens dentro do país	630.690,23	58.567,13
Passagens para o exterior	255.069,56	58.772,51
Total	1.422.228,77	202.742,16

Fonte: Tesouro Gerencial



Restos a Pagar

No que diz respeito à execução dos Restos a Pagar, em dezembro de 2020, verifica-se o passivo de R\$ 3.962.018,35 inscritos em restos a pagar processados e não processados, derivados quase que na totalidade do exercício de 2019.

RAP a Pagar (Processados e Não Processados)	
2016	R\$ 5.695,16
2017	R\$ 985,44
2018	R\$ 511.566,65
2019	R\$ 3.443.771,10
Total	R\$ 3.962.018,35

Fonte: Tesouro Gerencial

Os percentuais de execução de Restos a Pagar do Cade, ao longo dos últimos exercícios, demonstram efetividade nos procedimentos de redução do estoque, ou seja, busca-se constantemente a não inscrição indiscriminada e a manutenção de valores desnecessários. Os quadros a seguir demonstram o estoque de restos a pagar por ano de inscrição e a baixa do estoque em quase 83%.

Execução do Restos a Pagar

Restos a Pagar em Janeiro de 2020 (R\$)			
Ano da Emissão da Nota de Empenho	RAP Inscritos (Processados e Não Processados)	RAP Pagos (Processados e Não Processados)	RAP a Pagar (Processados e Não Processados)
2016	5.695,16	0,00	5.695,16
2017	114.200,28	0,00	114.200,28
2018	6.525.139,22	48.990,00	6.397.453,22
2019	19.714.451,25	1.730.537,34	17.983.913,91
Total			24.501.262,57
Restos a Pagar em Dezembro de 2020 (R\$)			
2016	5.695,16	0,00	5.695,16
2017	114.200,28	18.000,00	985,44
2018	6.525.139,22	550.384,43	511.566,65
2019	19.714.451,25	15.785.664,79	3.443.771,10
Total			3.962.018,35

Fonte: Tesouro Gerencial



Programação Financeira

Em 2020, o cronograma de execução financeira foi executado em **98%**. Veja a seguir:

Mês de Referência	Descrição	Limites de Pagamento				
		Anexo II (Fonte Tesouro - RP 2)	Anexo IV (Fonte Própria - RP 2)	Anexo X (Fonte Tesouro - RP 9)	Anexo XII (Fonte Própria - RP 9)	Anexo XIII Obrigatórias com controle de fluxo
DEZEMBRO	Valor Limite	R\$8.160.000,00	R\$8.522.000,00	R\$4.646.000,00	R\$28.440.000,00	R\$724.000,00
	Valor Pago (Exerc. Corrente + RAP)	R\$7.794.545,99	R\$8.239.102,53	R\$4.473.007,00	R\$28.161.303,06	R\$606.803,31

GESTÃO DE CUSTOS

A gestão de custos do Cade segue a metodologia de apuração do Ministério da Justiça e Segurança Pública, instituída pela **Portaria MJ nº 653, de 4 de agosto de 2017**, e tem como objetivo retratar custos referente às unidades que já executam suas despesas, utilizando-se das rotinas de liquidação de despesas decorrentes da aplicação do modelo de apuração do Ministério.

Como ferramenta de Gestão de Custos, a estrutura-

ção dos objetos de custos no âmbito do MJSP define a rotina de registro e apropriação de custos a partir da Cadeia de Valor. Esse detalhamento é efetuado através da utilização da aba “centro de custos” no subsistema Contas a Pagar e Receber-CPR do SIA-FI, no momento da liquidação e pagamento dos dispêndios.

Em 2020, houve **apuração de custos no valor total de R\$ 35.683.013,58**, sendo que R\$ 34.771.598,22 foram de entregas relacionadas à governança, gestão e

suporte, enquanto que R\$ 911.415,36 à entrega de macroprocessos finalísticos de defesa da concorrência e do consumidor.

Dentre a cadeia finalística, o maior custo apurado foi na disseminação da cultura da concorrência (R\$ 768.357,92), enquanto que na cadeia de governança, gestão e suporte, o maior valor esteve relacionado à gestão de aquisição de bens e contratos de serviços (R\$ 21.352.620,92), seguido por prover consultoria (R\$ 5.390.243,15) e gestão do patrimônio (R\$ 2.323.427,22).



Custos por entrega à sociedade



CUSTOS POR PROCESSOS	
Nome	Valor dispendido
Disseminar a cultura da concorrência	R\$ 768.357,92
Combater cartéis e abuso de posição dominante	R\$ 1.800,71
Promover a cooperação governamental internacional para o controle de concentrações e combate a condutas anticompetitivas	R\$ 19.790,99
Proteção da concorrência	R\$ 121.465,74
Gerir estratégia	R\$ 2.705,96
Prover consultoria jurídica	R\$ 5.390.243,15
Gerir a estrutura organizacional	R\$ 16.956,94
Gerir saúde e segurança ocupacional	R\$ 32.836,50
Gerir programa de estágio	R\$ 4.955,44
Gerir Despesas de Pessoal	R\$ 73.496,66
Gerir o Desenvolvimento Humano Organizacional	R\$ 355.347,24
Gerir comunicação institucional	R\$ 23.567,58
Gerir relacionamento com a imprensa	R\$ 733,50
Gerir contratos de aquisição de bens e de serviços	R\$ 21.352.620,92
Gerir suprimentos	R\$ 122.061,75
Gerir patrimonio	R\$ 2.323.427,22
Gerir projetos de arquitetura e engenharia	R\$ 582,63
Gerenciar soluções de TIC	R\$ 2.287.974,15
Gerenciar serviços e suporte de TIC	R\$ 2.211.001,64
Avaliar gestão de TIC	R\$ 142.278,80
Gerenciar processos de TIC	R\$ 414.808,14
Prover governança de TIC	R\$ 16.000,00
TOTAL APURADO	R\$ 35.683.013,58



GESTÃO DE LICITAÇÃO E CONTRATOS

Gestão de 94 contratos

64 contratações concluídas

- 49 contratações diretas (dispensas e inexigibilidades), totalizando R\$ 1.985.302,02
- 4 pregões no total de R\$ 6.420.695,72
- 9 adesões a atas de registro de preços, totalizando R\$ 642.609,10
- 2 participações gerenciadas pela Central de Compras, no total de R\$ 378.928,50

Contratação de Serviços

- contratações de serviços no valor total de R\$ 8.849.640,25

- Destaque: serviços de apoio jurídico, administrativo, contratação de serviços de vigilante e contratação de serviços de limpeza

Aquisição de Bens

- compra de bens permanentes e de consumíveis, totalizando R\$ 577.895,09
- Destaque: livros, impressoras, notebooks e monitores

Principais desafios enfrentados na área em 2020:

- A força de trabalho da área necessitou ser reforçada para acompanhar a execução do orçamento com contratações e aquisições. No intuito de superar esse desafio, buscou-se realizar sucessivos processos de recrutamento e seleção.
- Recorrentes mudanças da legislação sobre o assunto demandaram constante aperfeiçoamento da equipe por meio de capacitações internas e externas.
- Necessidade de realizar um número expressivo de contratações remanescentes, já que as empresas contratadas não mantiveram as condições de habilitação ou não conseguiram manter suas propostas iniciais, em razão da crise econômica enfrentada no último ano devido à pandemia ocasionada pelo coronavírus.



GESTÃO DO PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA

Na gestão do patrimônio, infraestrutura e almoxarifado, observa-se as disposições contidas na **Lei nº 4.320/64**, no **Decreto-lei nº 200/67**, na **Instrução Normativa nº 205/88**, na **Lei Complementar nº 101/2000**, na **Lei nº 8.429/92** e demais instrumentos legais que regem a gestão patrimonial da Administração Pública.

Locações de imóveis e equipamentos

Em 2020, o Cade realizou adaptações no seu Edifício-Sede com o redimensionamento do layout dos andares e suas respectivas salas. Além disso, aprimorou-se o isolamento acústico de ambientes sensíveis, mediante a instalação de divisórias específicas.

Cabe destacar a **construção da sala de entrevista e oitiva**, resultado da bem-sucedida negociação realizada com a proprietária do edifício sede do Cade.

Após as tratativas, a locadora aceitou arcar com os custos da obra, sem repasse de custos ao Cade, provendo, assim, espaço apropriado para entrevistas e oitivas, com a discrição e austeridade esperadas. O espaço é destinado também ao **Programa de Leniência do Cade**.

No que se refere à locação do edifício-sede da autarquia, o contrato nº 6/2012 foi reajustado em 5% pelo IGP-M FGV, passando ao valor anual de R\$ 8.255.037,17. Nota-se que o reajuste do valor do contrato em 2020 ficou abaixo do previsto, já que a locadora do imóvel concordou em reduzir em 1,69% a alíquota do índice utilizado para o reajuste.

Desfazimento de ativos

No ano de 2020 não houve doação de ativos em razão das restrições decorrentes do período eleitoral.

Principais desafios

- Manutenção dos serviços essenciais (como limpeza, vigilância, brigada de incêndio, manutenção predial) no contexto da pandemia.
- Detecção de vícios estruturais no prédio, cuja solução demandará obras a serem executadas pela proprietária do edifício em 2021.
- Rotatividade dos membros da equipe, bem como número insuficiente de servidores.
- Impossibilidade de doação de bens pelo REUSE.GOV (o Reuse é uma solução desenvolvida pelo Ministério da Economia que disponibiliza, de forma simples e transparente, bens da Administração Pública que estão sem uso e com potencial de reaproveitamento por outros órgãos e entidades). Embora haja a obrigatoriedade de seu uso, o Cade não conseguiu utilizá-lo em 2020, uma vez que, segundo o Tesouro Nacional, o sistema não se encontra disponível para a Administração Indireta.



Ações futuras

- Foco nas agendas de acessibilidade e sustentabilidade.
- Construção de ambientes-modelo de inovação (lúdicos, criativos, conceituais e compartilhados). O espaço da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação- CGTI e o quinto andar do prédio serão pilotos do projeto, buscando adequação e melhor utilização dos espaços físicos.
- Automação dos sistemas centrais de ar-condicionado.
- Reavaliação dos ativos para adequação ao Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).
- Desfazimento de bens e utilização do REUSE.GOV: finalização da implantação do Sistema Integrado de Administração de Serviços (Siads) que é paralela ao REUSE.GOV.
- Implantação do Siads: a contratação foi concluída e a migração e operação se encontram em andamento.
- Implementação de sistema de controle de acesso ao prédio do Cade.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

O Cade possui Plano de Logística Sustentável (PLS), que é um instrumento de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, em que são identificadas ações, metas, prazos de execução e formas de monitoramento e avaliação, que possibilitam à Instituição estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos. Cabe ressaltar que as ações de sustentabilidade ambiental já vêm sendo desenvolvidas desde 2013.

Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições

Na definição das demandas de contratações, o Cade busca promover e incentivar a adoção de critérios sustentáveis. As regras de sustentabilidade adotadas nas nossas contratações se baseiam nas disposições da **Instrução Normativa nº 01/2010** do Ministério da Economia.

Destacam as seguintes previsões específicas:

- Recomendação às empresas contratadas quanto à observância da **Resolução Conama nº 401/2008**, para a aquisição de pilhas e baterias para serem utilizadas nos equipamentos, bens e materiais de sua responsabilidade, respeitando os limites de metais pesados, como chumbo, cádmio e mercúrio.

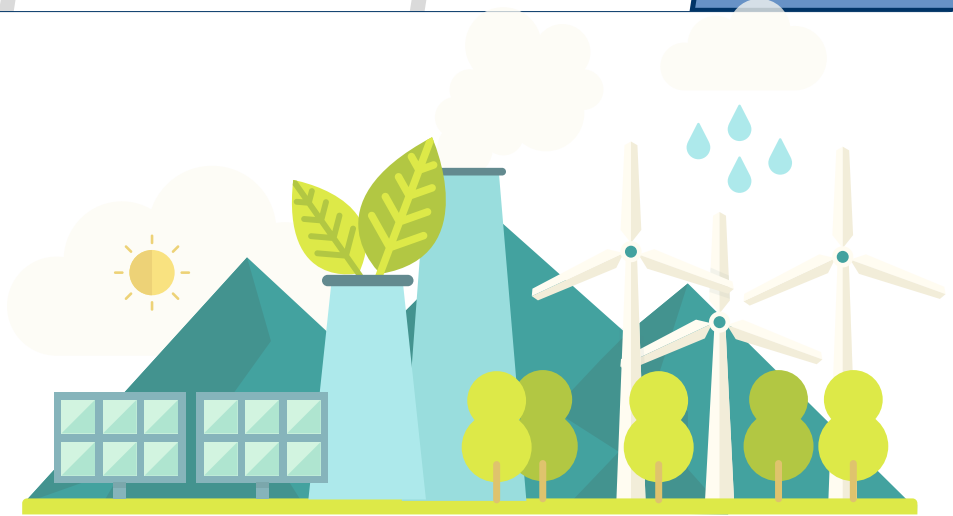


- Recomendação às empresas contratadas quanto à adoção de práticas rotineiras sustentáveis, como a utilização de materiais biodegradáveis de baixo impacto e a separação correta do lixo produzido nos órgãos, visando minimizar o impacto ambiental de suas atividades a fim de que não contrarie qualquer norma legal e/ou infralegal pertinente.
- Recomendação às empresas contratadas quanto à adoção de boas práticas de otimização de recursos/redução de desperdícios/menor poluição.

Além disso, nas demandas de contratações, utilizamos outros critérios de sustentabilidade, tais como:

- Assinaturas de jornais, revistas e periódicos em versões eletrônicas.
- Aquisição/utilização de equipamentos com melhor índice de eficiência energética, com Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE).
- Aquisição/utilização de produtos constituídos por materiais reciclados, atóxicos ou biodegradáveis.

O Cade também atuou para a redução do consumos de recursos naturais com a adoção de logística reversa quanto ao descarte de pilhas e, também, com a redução do consumo de alguns recursos, conforme quadro a seguir:



Item	2019	2020
Consumo de Papel (resmas)	846	150
Toner e cartuchos (unidade)	50	15
Água (Caesb) consumo médio (m³)	228,42	183,17
Energia (CEB) consumo médio (kWh)	75.833,33	60.494,67

DESTAQUE DE 2020: #CadeContraCovid

A pandemia da Covid-19 acelerou a mudança de paradigma em relação ao teletrabalho, que precisou ser adotado amplamente por empresas privadas e pelo setor público, como medida de proteção aos trabalhadores.

No início de março de 2020, o Cade passou a adotar as primeiras medidas de contingência, com o objetivo de diminuir os riscos de contágio do novo coronavírus entre seus colaboradores. A principal medida foi a imediata desmobilização do trabalho presencial, a partir de negociações entre os gestores com os servidores de suas equipes, para realização de trabalho remoto durante o período da crise sanitária, preservando a continuidade das atividades desenvolvidas pelo Cade.



Em 20 de março de 2020, o estado de calamidade pública foi reconhecido pelo **Decreto Legislativo nº 6** e, já nessa data, 90% da equipe exercia suas atividades de forma remota.

Pensando no conforto e bem estar de seus servidores, considerando a repentina necessidade de mudança na forma de trabalhar, o Cade concebeu um projeto para promover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico aos servidores em trabalho remoto, de maneira tempestiva. Sendo assim, foi lançada a ação #CadeContraCovid.

1 SERVIÇOS TERCEIRIZADOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA

- Limitação da atuação presencial dos profissionais terceirizados alocados no Conselho, mantendo normais as jornadas de trabalho daqueles profissionais que prestam serviços de natureza essencial, como a vigilância e a brigada de incêndio.
- Os profissionais que se declararam pertencentes ao grupo de risco foram afastados de suas atividades presenciais (com a manutenção dos salários

e desconto tão somente dos vales-alimentação e transporte).



2 PROVIDÊNCIAS RELACIONADAS AO ACESSO À AUTARQUIA

- Uso obrigatório de máscara nas dependências do Cade.
- Flexibilização dos horários de acesso ao Cade (horários alternativos), visando a melhor distribuição das equipes em trabalho presencial, para diminuir

o volume de pessoas ao mesmo tempo nos espaços de trabalho.

- Mapeamento das atividades essenciais ao funcionamento do Cade e identificação dos responsáveis (titular e substituto), adotando escalas de trabalho que evitem o contato direto entre si, ou com os mesmos membros das equipes, minimizando o risco de contágio simultâneo desses atores.
- Medição de temperatura para acesso ao prédio, sendo proibida a entrada daqueles que se encontravam com a temperatura acima de 37,3°C.



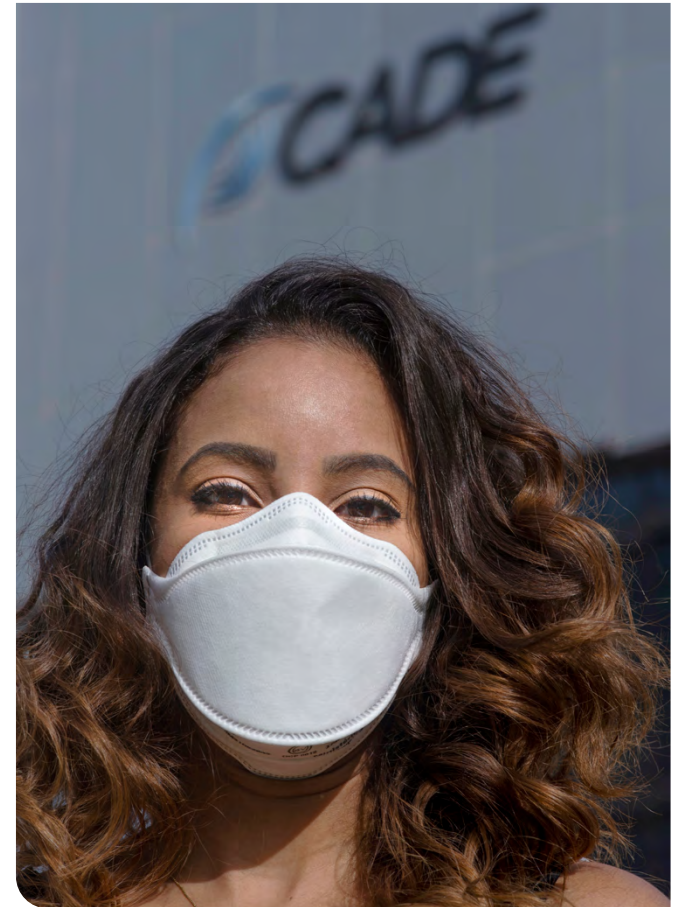
- Entrega de alimentos/refeições e encomendas somente na recepção do Cade, em local próprio, para evitar o contato direto dos recepcionistas/seguranças com as sacolas e pacotes de entrega.
- Isolamento das equipes do serviço de protocolo e recepção do Cade, por meio de faixa de sinalização a no mínimo um metro dos usuários e visitantes.
- Fechamento, temporário, da Biblioteca Agamenon Magalhães para acesso de visitantes. Os serviços continuaram operando normalmente com o atendimento on-line e mediante a disponibilização de recursos eletrônicos que foram ampliados a fim de atender melhor os servidores em trabalho remoto.

3

**PROVIDÊNCIAS RELACIONADAS À
ASSEPSIA, HIGIENIZAÇÃO E SAÚDE
DOS COLABORADORES EM TRABALHO
PRESENCIAL**

- Aquisição de dispenser de álcool em gel e refis, instalados em todos os andares do prédio.

- Aquisição de termômetros digitais infravermelhos e oxímetros para a frequente aferição de temperatura e saturação sanguínea dos colaboradores e do público externo que eventualmente frequentasse a autarquia.
- Acesso e utilização do refeitório reduzidos, com o devido distanciamento durante a permanência no local.
- Antecipação da campanha de vacinação da gripe influenza, considerando o panorama da pandemia, com a aplicação de 420 doses de vacina..
- Confecção de máscaras personalizadas para todos os colaboradores.
- Medidas redobradas de desinfecção e limpeza dos espaços de circulação, dos objetos, mobiliários e estações de trabalho.



4

**PROVIDÊNCIAS RELACIONADAS AO
SUPORTE LOGÍSTICO AOS COLABORADORES
EM TRABALHO REMOTO**

- Disponibilização de notebooks, serviço de configuração dos computadores particulares para acesso remoto à rede e às pastas internas compartilhadas.
- Aquisição de licenças de soluções que permitiram a realização de videoconferências com qualidade e confiabilidade para os usuários corporativos do Cade.
- Disponibilização, a todos os servidores em trabalho remoto, de monitores; cadeiras; teclados; apoios para os pés; entre outros itens das estações de trabalho, retirados da sede, pelo sistema de *drive-thru* ou *delivery*.
- Utilização do Canal de Whatsapp “Alô Logística” para acesso ao catálogo de itens disponíveis, solicitação de equipamentos e agendamento da entrega dos objetos solicitados.

**REPERCUSSÃO INTERNA E EXTERNA DAS AÇÕES**

- Realização do evento on-line “**Cade em ação: medidas internas de prevenção e combate à pandemia**”, no qual diversas áreas do Cade se reuniram para dialogar sobre soluções criativas e inovadoras que podiam ser adotadas no contexto da pandemia, visando o cuidado com a saúde de todos e a continuidade dos serviços à sociedade.
- Participação do Cade no evento on-line “**Desafios da Facilitação Remota no Setor Público**”, da rede Conexão Inovação Pública RJ, em que a Coordenadora-Geral de Orçamento, Finanças e Logística palestrou sobre as medidas adotadas pela autarquia no enfrentamento à Covid.
- Publicação pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Anesp), em seu site, de matéria sobre as ações inovadoras do Cade no apoio aos seus servidores em trabalho remoto. A entrevista foi concedida pela Diretora de Administração e Planejamento, Mariana Rosa. **Na reportagem, o Cade foi designado como entidade de destaque no apoio a servidores em trabalho remoto.**

Acesse a matéria completa [aqui](#).

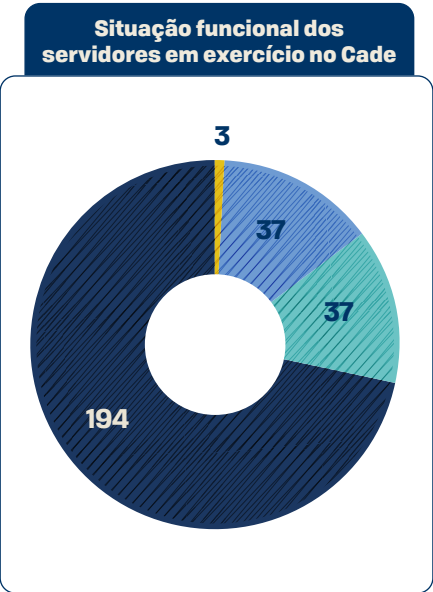


Gestão de Pessoas e Competências

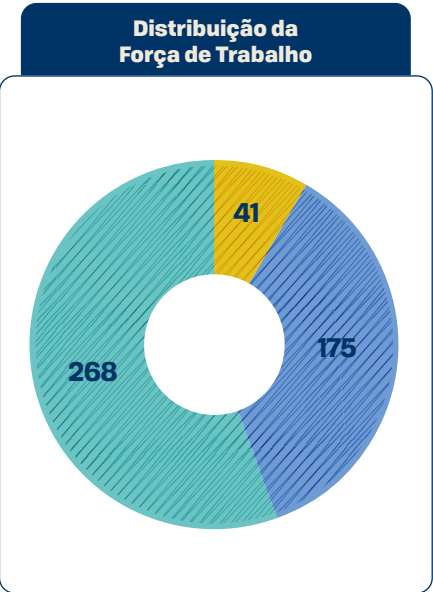
Força de Trabalho

O Cade possui um quadro de pessoal reduzido e depende da força de trabalho de outros órgãos para cumprir sua missão institucional de forma

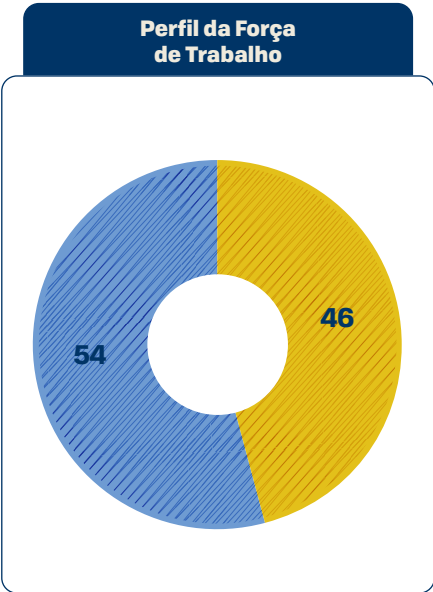
adequada, sendo que cerca de 70% dos servidores são originários de carreiras de outros órgãos. Ao final de 2020, o Cade contava com **268 servidores, sendo 3 cedidos a outros órgãos.**



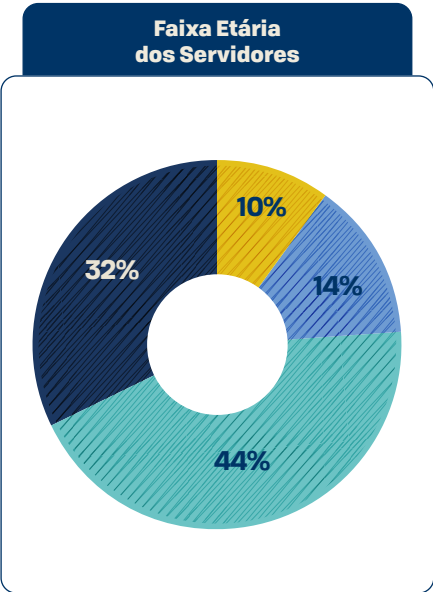
- EFETIVO DE OUTROS ÓRGÃOS
- EFETIVO DO CADE
- EFETIVO DO CADE CEDIDO
- SEM VÍNCULO



- TERCEIRIZADOS
- SERVIDORES
- ESTAGIÁRIOS



- HOMENS
- MULHERES



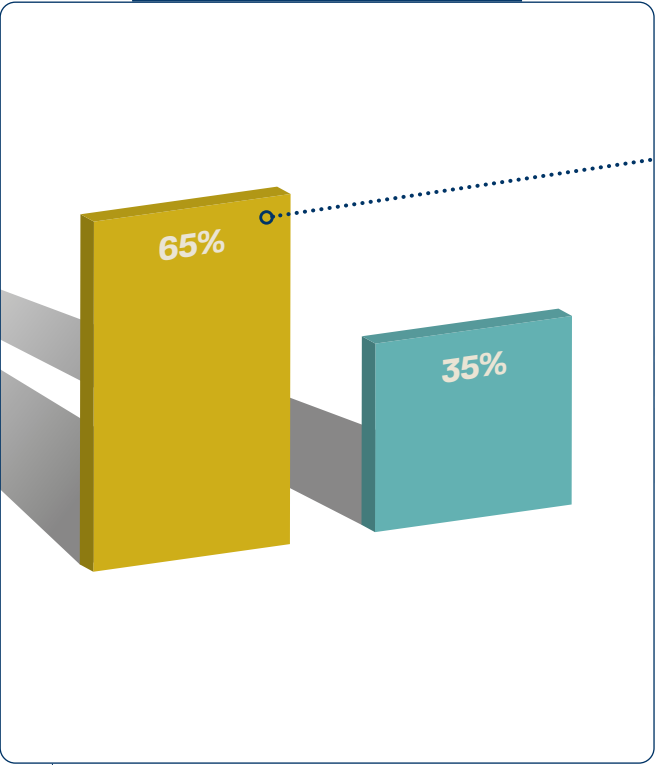
- 20 A 30 ANOS
- 31 A 40 ANOS
- 41 A 50 ANOS
- 51 ANOS E ACIMA



Distribuição de servidores: área-meio e área-fim

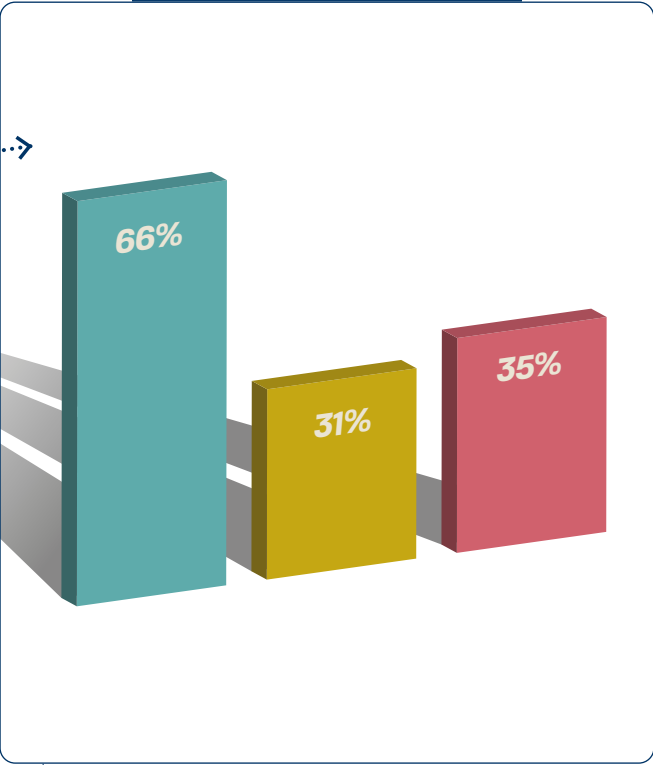
Área de formação da área-fim

Escolaridade dos servidores



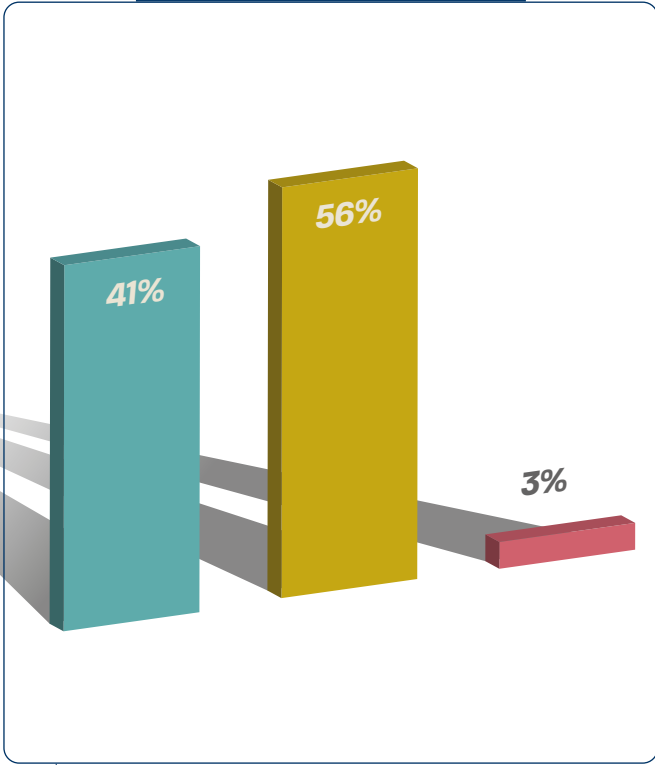
Fonte: Cgesp/Cade

- ÁREA-MEIO
- ÁREA-FIM



Fonte: Cgesp/Cade

- DIREITO
- ECONOMIA
- OUTROS



Fonte: Cgesp/Cade

- NÍVEL SUPERIOR
- PÓS-GRADUAÇÃO
- NÍVEL MÉDIO



Capacitação

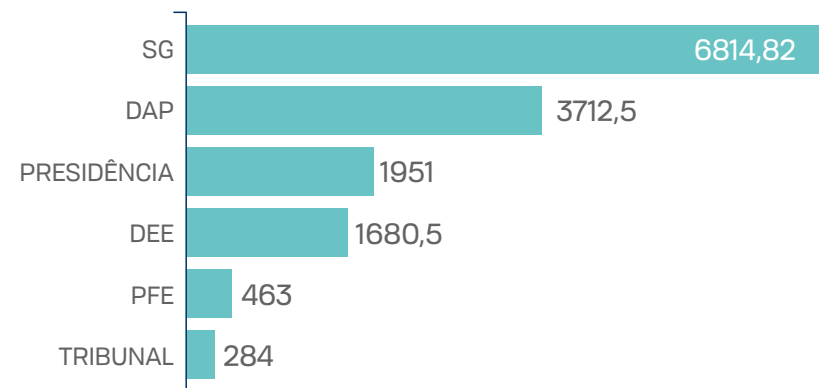
Apesar dos impactos da crise sanitária mundial, com prontidão e resiliência, o Cade seguiu investindo de forma ampla na capacitação dos servidores, reconhecendo que o investimento no capital humano torna-se ainda mais necessário para a qualificação das entregas e solidez dos resultados.

Com aproximadamente 90% da sua força de trabalho capacitada, foram contabilizadas **14.905,82 horas de capacitação em cursos**, o que corresponde a quase 50% a mais da meta estabelecida para o ano. Esse resultado equivale a 62,11 horas de capacitação por servidor, com predominância do investimento direcionado ao aprimoramento da área-fim:

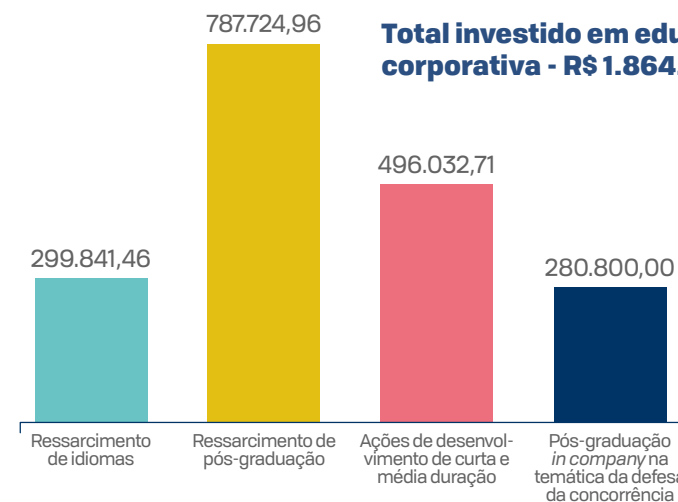
O investimento em capacitação e o compromisso dos servidores com seu próprio desenvolvimento proporcionou:

- O alcance de 95% da meta prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.
- A realização de 225 ações de desenvolvimento de curta e média duração.
- A capacitação de 89 servidores em cursos de línguas estrangeiras por meio de ressarcimento (aumento de 15% em relação a 2019).
- A capacitação de 47 servidores em cursos de pós-graduação por meio de ressarcimento (aumento de 46% em relação a 2019).
- A capacitação de 53 servidores em exercício no Cade em Defesa da Concorrência e Direito Econômico, por meio da conclusão do curso de pós-graduação *in company*.

Distribuição das horas de treinamento por unidade



Total investido em educação corporativa - R\$ 1.864.397,13





Ações de destaque: Cade Incrível

Um dos projetos mais significativos para a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Cade, no exercício 2020, foi a participação no **Prêmio da FIA e Portal UOL “Lugares Incríveis para Trabalhar”**. Na prática, significou a participação em uma robusta pesquisa de clima organizacional.

A participação no prêmio exigiu o engajamento de todos os servidores do órgão e resultou na **certificação do Cade pela Qualidade do Ambiente de Trabalho**, trazendo o reconhecimento como um dos **100 Lugares Incríveis para se trabalhar no Brasil**, sendo a **única entidade participante na categoria órgão público**.

O reconhecimento é reflexo da excelente ambiência organizacional; das oportunidades de aprendizado e reconhecimento; do enriquecimento do trabalho desenvolvido; do valor social das entregas; bem como da qualidade das pessoas que integram a autarquia. Portanto, o Cade é incrível porque as pessoas que o compõem igualmente o são.

O anúncio desse reconhecimento foi feito pelo presidente Alexandre Barreto no início da sessão de julgamento do dia 21 de outubro de 2020.

“O Cade, meus caros, como eu já disse em várias oportunidades, é sim um dos melhores órgãos da Administração Pública para se trabalhar. É um lugar incrível, feito por pessoas incríveis!”



O selo tem validade de um ano e reconhece o esforço dos dirigentes e demais colaboradores em construir um ambiente agradável para trabalhar, que favorece a construção de equipes mais unidas e de uma instituição mais produtiva.



Teletrabalho

A pandemia também afetou as perspectivas de teletrabalho no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Embora a experiência-piloto do teletrabalho no Cade, instituída pela **Portaria Cade nº 438/2017**, estivesse vigente até 31 de agosto de 2020 (**Portaria Cade nº 5/2019**), a crise sanitária colocou 90% da força de trabalho em teletrabalho contingencial (trabalho remoto).

Encerrado o piloto do teletrabalho, o Cade contabilizou 44 servidores que se encontravam oficialmente nesta modalidade de trabalho, em que foi possível verificar o aumento de produtividade em todas as áreas participantes.



O Cade encerrou 2020 como um dos 13 órgãos da Administração Pública Federal com normativo para o Programa de Gestão, editado nos termos da **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. No dia 4 de dezembro de 2020, foi publicada a **Portaria Cade nº 395**, que institui e disciplina o programa de gestão no âmbito do Conselho.

Desafios e ações futuras da área de gestão de pessoas

- Melhorar continuamente a ambiência a partir dos dados levantados na pesquisa de clima realizada em 2020.
- Expandir para todas as unidades a avaliação das competências das lideranças, fomentando seu desenvolvimento contínuo.
- Realizar o mapeamento das competências técnicas da área-fim.
- Apoiar, diante do novo contexto, a gestão por resultados no âmbito do PG.Cade, principalmente, no desafio de gerenciamento de equipes híbridas.
- Fomentar a mudança de paradigma na forma de gerir o trabalho de todos os servidores e colaboradores que passam a integrar o PG.Cade, tendo em vista a implementação de Programa de Gestão na autarquia.

Ações trabalhistas contra o Cade

Desde 2018, não houve interposição de ações trabalhistas contra a autarquia, sendo que no período de 2012 a 2017 foram executadas 22 ações. Atualmente, as ações trabalhistas contra o Cade são conduzidas pela Equipe Regional de Matéria Trabalhista da 1ª Região (PRF/PGF/AGU).



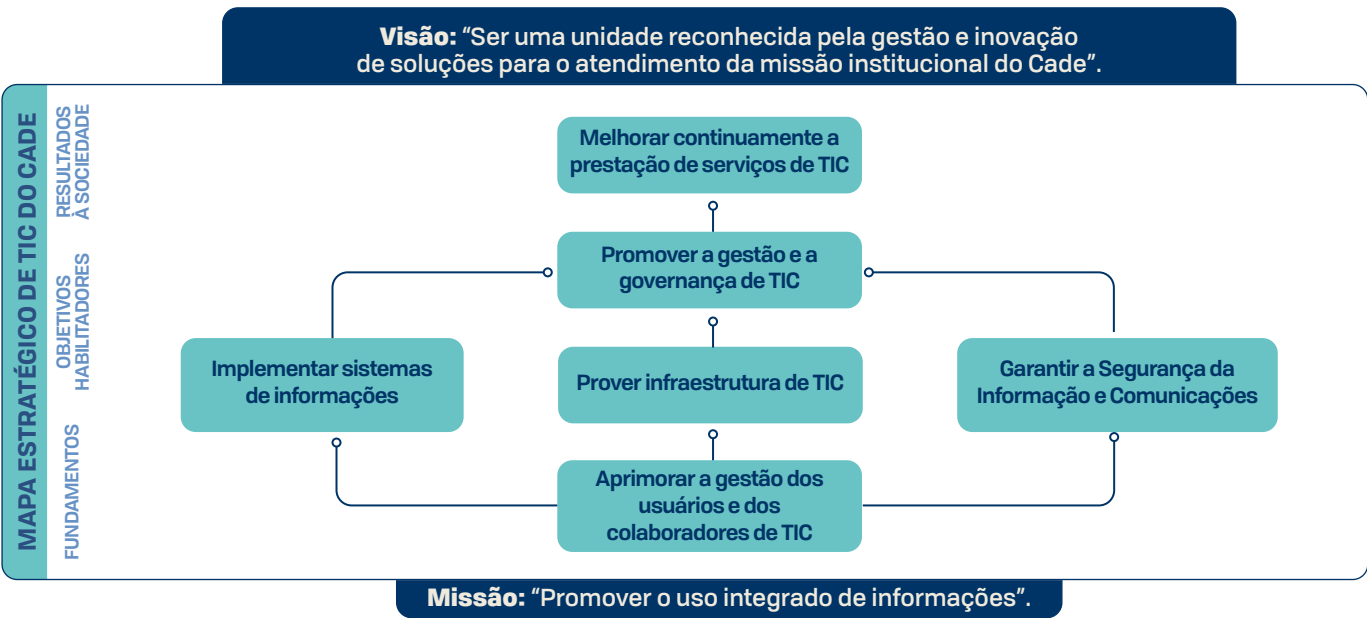
Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - **PDTIC 2017/2020 do Cade**, instrumento diretamente alinhado com as iniciativas que guiam a ação governamental, foi concluído em 2020.

As iniciativas estratégicas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC têm por finalidade colaborar com a efetivação dos objetivos estratégicos do Cade. Nos últimos quatro anos, o PDTIC norteou as ações estratégicas e investimentos de TIC e teve como finalidade ser uma ferramenta de planejamento, gestão e governança das ações relacionadas à tecnologia da informação e comunicação. Além disso, os objetivos específicos englobaram:

- Planejamento e acompanhamento das ações de TIC;
- Efetividade nas contratações de TIC;
- Fortalecimento das ações de TIC;
- Integração das necessidades de TIC às das unidades do Cade;
- Otimização dos esforços;
- Garantia do controle das ações de TIC;
- Melhoria do serviço prestado dentro do próprio Cade e para a sociedade.



Modelo de governança de TI do Cade

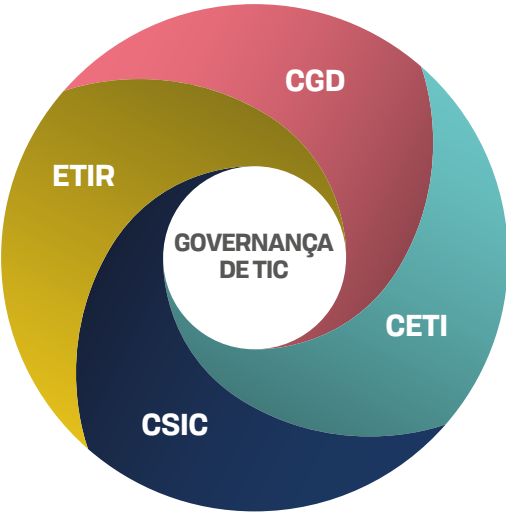
O Modelo de governança de TI do Cade tem como principal instância o Comitê de Governança Digital (CGD), vinculado à Presidência do Cade. O CGD é composto pelo Conselheiro decano, a Diretora de Administração e Planejamento, o Superintendente-adjunto decano, o Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação; sendo presidido pelo Conselheiro decano.

Além do CGD, o Cade possui as seguintes instâncias

e estrutura de governança de Tecnologia da Informação e Comunicação:

- Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação – CETI
- Comitê de Segurança Institucional do Cade – CSIC
- Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes de Redes Computacionais – ETIR

A atual estrutura de governança permite a construção coletiva das políticas e diretrizes relativas à TIC.



Contratações de TIC mais relevantes de 2020

Nº Contrato	Fornecedor	Nº processo	Valor (R\$)
7/2020	Aquisição de solução de hiperconvergência	08700.003342/2018-33	4.064.560,00
19/2020			3.970.000,00
23/2020	Aquisição de equipamentos móveis (notebooks) e monitores	08700.003003/2020-71	229.800,00
24/2020			149.128,50
28/2020	Contratação de serviço de implementação solução de sala segura em conformidade com os requisitos da norma ABNT/NBR 10.636	08700.005042/2018-99	1.003.770,00

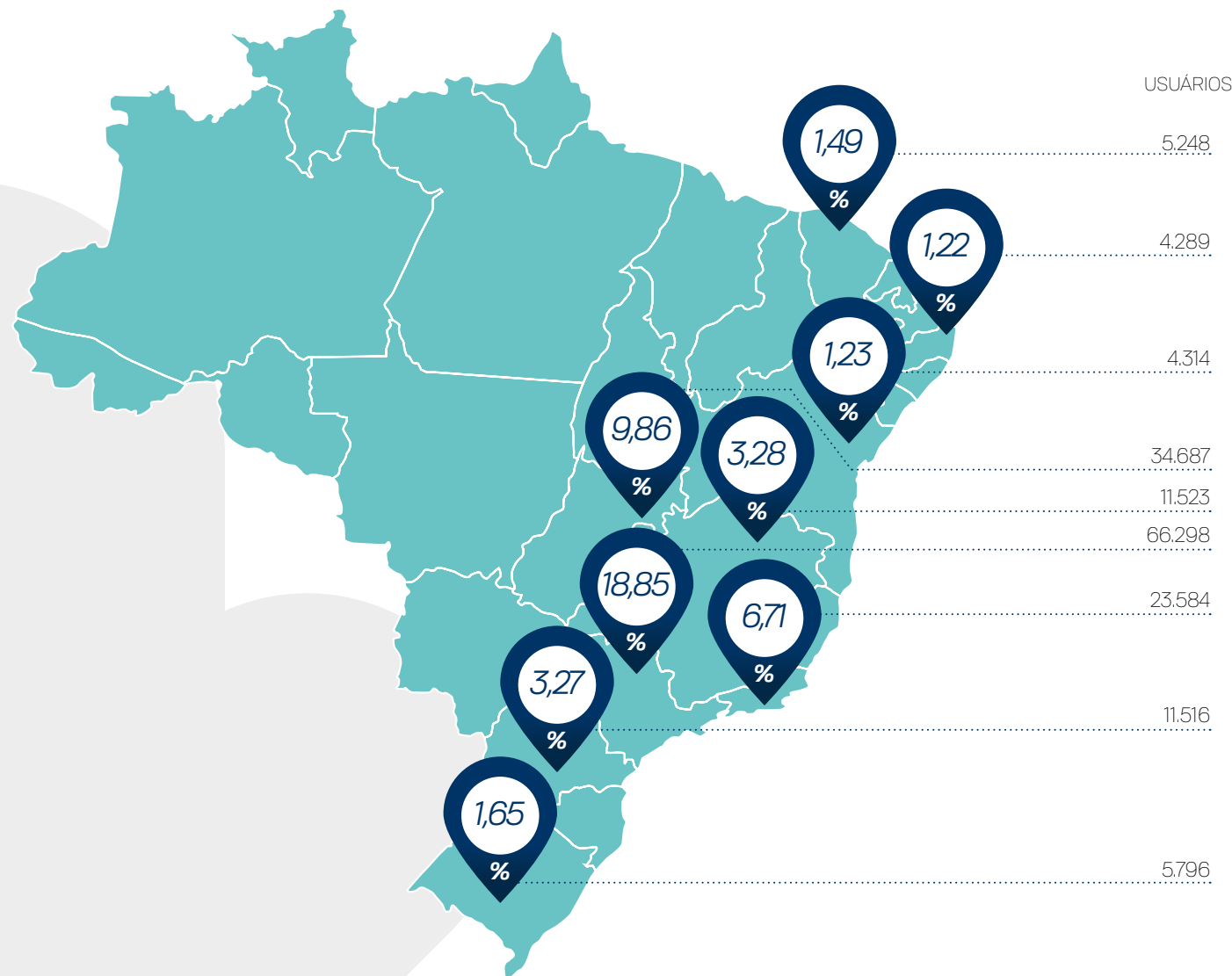
* Os processos acima podem ser acessados pelo Sistema de Pesquisa Pública.

Transformação Digital

Em 2020, o Cade assinou o **Plano de Transformação Digital 2020/2021**, documento que visa estabelecer diretrizes para ampliar a atuação do Cade na oferta de soluções digitais dos serviços prestados à sociedade, bem como promover a redução de custos com infraestrutura e que prevê 23 ações distribuídas em três eixos: transformação de serviços, interoperabilidade e unificação de canais.

Historicamente a autarquia possui um espírito de inovação presente na cultura organizacional, que se reflete nos projetos e nas técnicas de gestão. Além disso, a cultura voltada ao usuário já é uma tradição no Cade, que possui acordos de cooperação celebrados com entidades representativas dos administrados que tem como objetivo aprimorar os serviços ofertados eletronicamente.

O portal do Cade é acessado por usuários do mundo todo. Só em 2020 foram mais de **770 mil acessos**, distribuídos nos seguintes cidades e países:





USUÁRIOS



USUÁRIOS



Sistema de Guia de Recolhimento da União

No Cade, até junho de 2020, as empresas que precisavam dar entrada em processos de Ato de Concentração e Consulta deveriam emitir uma Guia de Recolhimento da União – GRU do tipo simples, paga exclusivamente no Banco do Brasil. O tempo de compensação do pagamento era de até 5 dias úteis e o andamento do processo só era iniciado no Cade após a confirmação do pagamento.

Para resolver esse problema, foi desenvolvido e lançado o Sistema GRU (GRU Cobrança), que permitiu que as partes de um processo pudessem recolher as taxas processuais de forma digital, podendo pagar as guias pelo celular, tablet, computadores, notebook, e em qualquer instituição da rede bancária. A GRU Cobrança possibilitou a compensação em menos de 24 horas.

Cade Virtual

A Implantação do projeto Cade Virtual teve como objetivo o desenvolvimento de uma solução que permitisse o funcionamento da autarquia de forma remota e virtual, mantendo os serviços prestados à sociedade.



O projeto proporcionou ao Cade:

- Execução do trabalho de forma remota;
- Realização de sessões de julgamento de forma virtual;
- Manutenção das atividades regimentais e instrutórias (oitivas, reuniões com advogados e partes do processo, órgãos parceiros nacionais e internacionais, etc);
- Manutenção das atividades administrativas;
- Realização de eventos e seminários virtualmente.

Como já dito, o Cade realizou a sua primeira sessão de julgamento de forma virtual, a 157ª Sessão Ordinária de Julgamento e, aproximadamente 250 pessoas a assistiram, portanto, mais que o dobro da capacidade de assentos do Plenário do Cade.

Entre os eventos virtuais, destaca-se a realização da Semana Nacional de Combate a Cartéis, realizada em outubro de 2020, em que contou com 354 pessoas inscritas e 660 visualizações no Youtube.



Sistema de Controle de Acesso

Outra ação importante para aprimorar a segurança da informação e comunicação foi a implantação do sistema de controle de acesso à sede do Cade. Com a solução é possível gerenciar e controlar o acesso ao prédio, aos andares e a determinadas salas. Pelas características das atividades finalísticas e dos dados custodiados, essa entrega traz mais segurança para os colaboradores, visitantes e para as informações aqui transitadas.



O que vem por aí em Transformação Digital

- Peticionamento eletrônico;
- Peticionamento de representação;
- Clique Leniência;
- Emissão de Certidão de débitos;
- Pesquisa avançada de conduta anticompetitiva;
- Pesquisa avançada de Requerimento de TCC;
- Sistema de GRU para multa e contribuições pecuniárias.



PRÊMIO InovaCade



InovaCade

O Prêmio InovaCade é uma iniciativa de estímulo à inovação, que tem por objetivo incentivar e consolidar, no âmbito do Cade, uma cultura focada em resultados para sociedade por meio do reconhecimento e valorização dos servidores públicos que atuam de forma criativa e proativa, em benefício do interesse público.

Para o prêmio, define-se inovação como o desenvolvimento e a implementação de projetos, processos de trabalho, metodologias ou serviços que acarretem melhores resultados para o serviço e valor público gerados pelo Cade para a sociedade. Incluem-se nessa definição melhorias que aperfeiçoem significativamente a situação vigente anteriormente à iniciativa.

As práticas **“Sessões de julgamento remotas no contexto da pandemia”**, **“Pesquisa avançada de atos de concentração”** e **“Avaliações ex post de ato de concentração: O caso Sadia-Perdigão”** foram as grandes vencedoras da primeira edição do

prêmio InovaCade. O anúncio dos ganhadores aconteceu durante a cerimônia do Oscar do Cade em dezembro de 2020.

Estiveram presentes no evento por videochamada o professor da FGV e ex-presidente do Cade, Gesner de Oliveira, e o especialista sênior em Defesa da Concorrência da OCDE e ex-conselheiro da autarquia, Paulo Burnier, ambos integrantes da comissão de jurados. Antes da revelação dos vencedores, eles falaram ao público e elogiaram o nível dos projetos participantes e a própria iniciativa da premiação. Os certificados foram entregues aos vencedores pelo presidente Alexandre Barreto e pelo conselheiro Mauricio Oscar Bandeira Maia.

As iniciativas premiadas concorreram com outros 19 projetos, depois de passarem por um processo que incluiu três fases de julgamento: triagem de conformidade, avaliação preliminar e avaliação final.

VERSÃO MAIO/2021

 **CADE** CONSELHO ADMINISTRATIVO
DE DEFESA ECONÔMICA

 **CADE**
Conselho Administrativo de Defesa Econômica