

PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
*CADE 2025-2028*



# FICHA TÉCNICA

(Julho de 2025)

## **PRESIDENTE**

Alexandre Cordeiro Macedo

## **SUPERINTENDENTE-GERAL**

Alexandre Barreto de Souza

## **PROCURADOR-CHEFE**

André Luís Macagnan Freire

## **ECONOMISTA-CHEFE**

Lílian Santos Marques Severino

## **DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO**

Bruna Cardoso dos Santos

## **CONSELHEIROS**

Carlos Jacques Vieira Gomes

Diogo Thomson de Andrade

Gustavo Augusto Freitas de Lima

Victor Oliveira Fernandes

Camila Cabral Pires-Alves

José Levi Mello do Amaral Júnior

## **COORDENAÇÃO**

### **DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO - DAP**

Bruna Cardoso dos Santos

### **DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS - DIPLAN**

André Botelho Vilaron (Chefe)

Alexandre Kalil Pires

Ana Vitória Correia da Silva

Antonela Diana Luz Teixeira Motta

Layla Barbosa Asevedo

Priscila Yuvamoto

### **SECRETÁRIA EXECUTIVA DA DAP**

Patrícia Silva Rodrigues

### **ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - ASCOM**

Ana Paula Lopes Guedes Teixeira

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

João Baptista de Miranda Bisneto

### **CONSULTORIA TÉCNICA - INSTITUTO PUBLIX**

João Paulo Mota Cordeiro

Pedro César Souza

Isabela de Medeiros Campello

## APRESENTAÇÃO

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) apresenta, neste documento, o seu novo referencial estratégico para o quadriênio 2025-2028. Com base em um robusto diagnóstico institucional, que analisou os fatores internos e externos que impactam a atuação da autarquia, o novo planejamento estratégico reafirma o compromisso do Cade com a promoção da concorrência e com a construção de um ambiente econômico competitivo.

A missão institucional foi revisitada para refletir de maneira mais clara a essência que orienta as atividades da autarquia. A nova visão reflete a ambição estratégica de consolidar o Cade como referência nacional e internacional na defesa da concorrência. O novo ciclo estratégico também incorpora valores fundamentais que nortearão a conduta institucional: Excelência, Independência, Inovação, Diversidade, Integridade e Transparência. Esses valores, aliados ao propósito que guia a nossa atuação — “Concorrência para transformar o Brasil” —,

reafirmam o compromisso do Cade com a geração de valor público e o fortalecimento do bem-estar econômico e social do país.

Este plano estabelece dez objetivos estratégicos que direcionarão a atuação do Cade nos próximos anos. Os objetivos foram definidos de forma a responder aos desafios e oportunidades identificados, buscando assegurar uma atuação cada vez mais eficiente, responsiva e moderna. O planejamento contempla, ainda, iniciativas estratégicas e indicadores de desempenho, apresentados na forma de Resultados-chave (KR) que possibilitarão o monitoramento e a avaliação contínua dos resultados alcançados.

Concebido com a participação ativa de diversas áreas da instituição e com a escuta de atores externos relevantes, este planejamento estratégico é um instrumento vivo, que poderá ser ajustado ao longo de sua execução para garantir a sua permanente aderência ao contexto institucional e ao ambiente em transformação.

Desta forma, o Cade reitera seu compromisso com a promoção da livre concorrência como vetor de transformação para o Brasil e convida seus colaboradores, parceiros e toda a sociedade a conhecer e apoiar a implementação do Plano Estratégico 2025-2028.

Boa leitura!

## O CADE

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal, que atua, em todo o território nacional, na prevenção e na repressão às infrações à ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

Essas atribuições são regidas pela Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, que institui o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). O SBDC é responsável por implementar a política pública de defesa da concorrência no Brasil. Esta reduz pressões para aumentos de preços pelo exercício de poder de mercado, permite investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, incentiva o aumento de produtividade e cria uma atmosfera mais favorável e menos incerta ao investimento – efeitos esses de curto e longo prazo para o ambiente econômico do Brasil.



## O CADE

Como parte do SBDC, o Cade zela pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável para o Brasil, sendo a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo federal, não somente por investigar e decidir, em última instância, sobre a matéria concorrencial, como também fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência. Para isso, atua de forma preventiva, repressiva e educativa. Ou seja, respectivamente, realiza atividades de análise sobre estruturas de mercado que possam colocar em risco a livre concorrência, investiga e julga condutas infratoras à ordem econômica, e difunde conhecimento para fomento de uma cultura da concorrência no país.

Além disso, busca atuar de forma integrada, identificando e aproveitando a relação entre as diversas iniciativas do SBDC e sua relação com os programas governamentais de outros órgãos afetados pela política de defesa da concorrência.

O Cade é composto por um conjunto de unidades organizacionais em que se destacam a Presidência da Autarquia, o Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, a Superintendência-Geral e o Departamento de Estudos Econômicos. Além disso, em apoio ao desenvolvimento de suas competências, conta com a Procuradoria Federal Especializada, a Corregedoria, a Auditoria e a Diretoria de Administração e Planejamento, conforme disposto no [Decreto nº 11.222](#), de 5 de outubro de 2022, em



# Sumário



A construção da  
**Estratégia**



Direcionadores  
**Estratégicos**



Mapa  
**Estratégico**



Indicadores  
**Estratégicos**



Iniciativas  
**Estratégicas**



Monitoramento  
**Estratégico**



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028

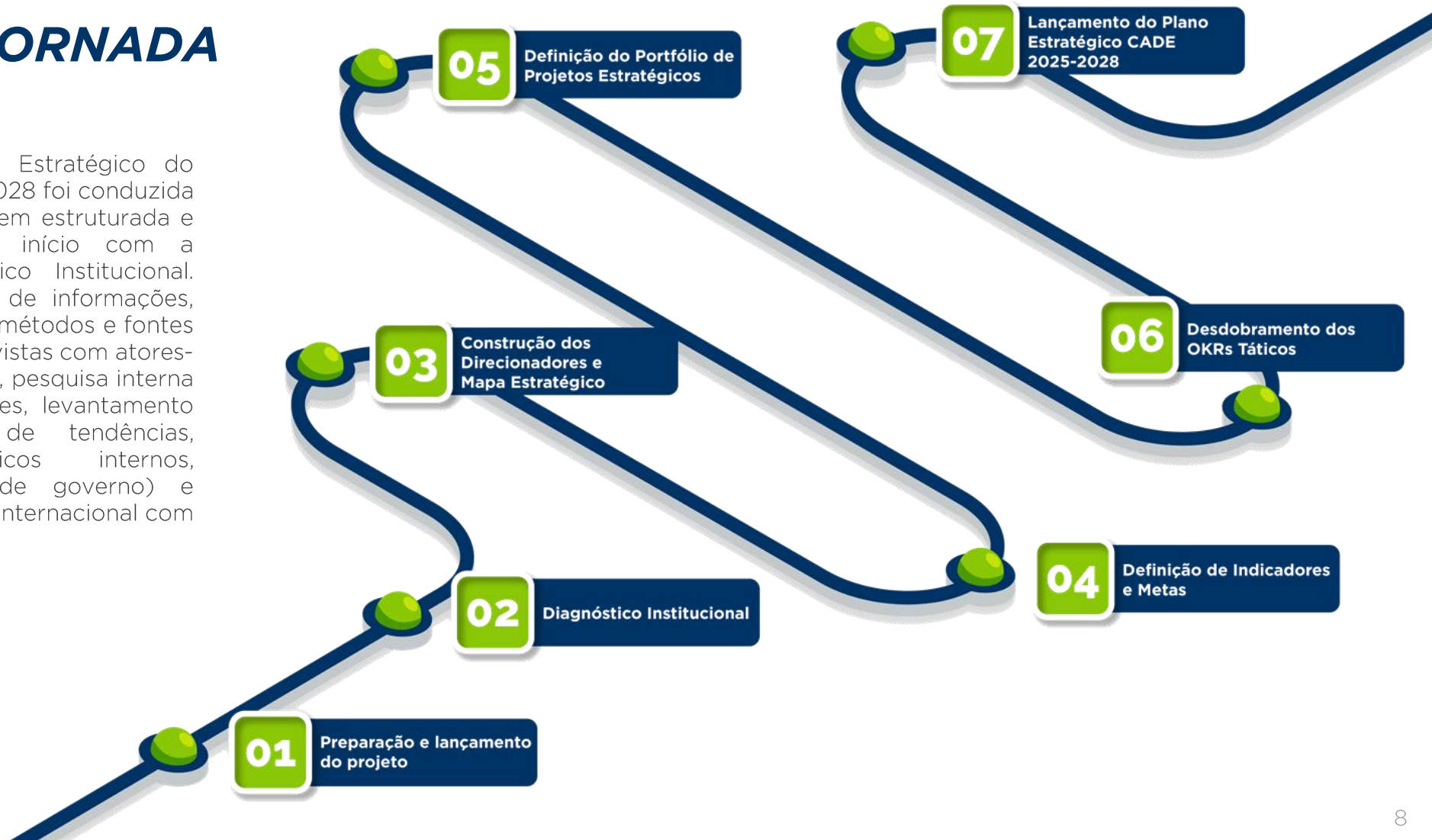
# A construção da Estratégia



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028

## MAPA DA JORNADA

A elaboração do Plano Estratégico do Cade para o ciclo 2025-2028 foi conduzida a partir de uma abordagem estruturada e participativa, que teve início com a realização do Diagnóstico Institucional. Para a coleta e análise de informações, foram utilizados diversos métodos e fontes de dados, incluindo entrevistas com atores-chave internos e externos, pesquisa interna on-line com colaboradores, levantamento documental (estudos de tendências, documentos estratégicos internos, normativos e planos de governo) e *benchmarking* nacional e internacional com autoridades congêneres.



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

Sumário



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

## MAPA DA JORNADA

A combinação de abordagens permitiu a incorporação de múltiplas perspectivas, abrangendo o público interno e externo à instituição, e promoveu uma visão integrada dos fatores críticos para a atuação do Cade.

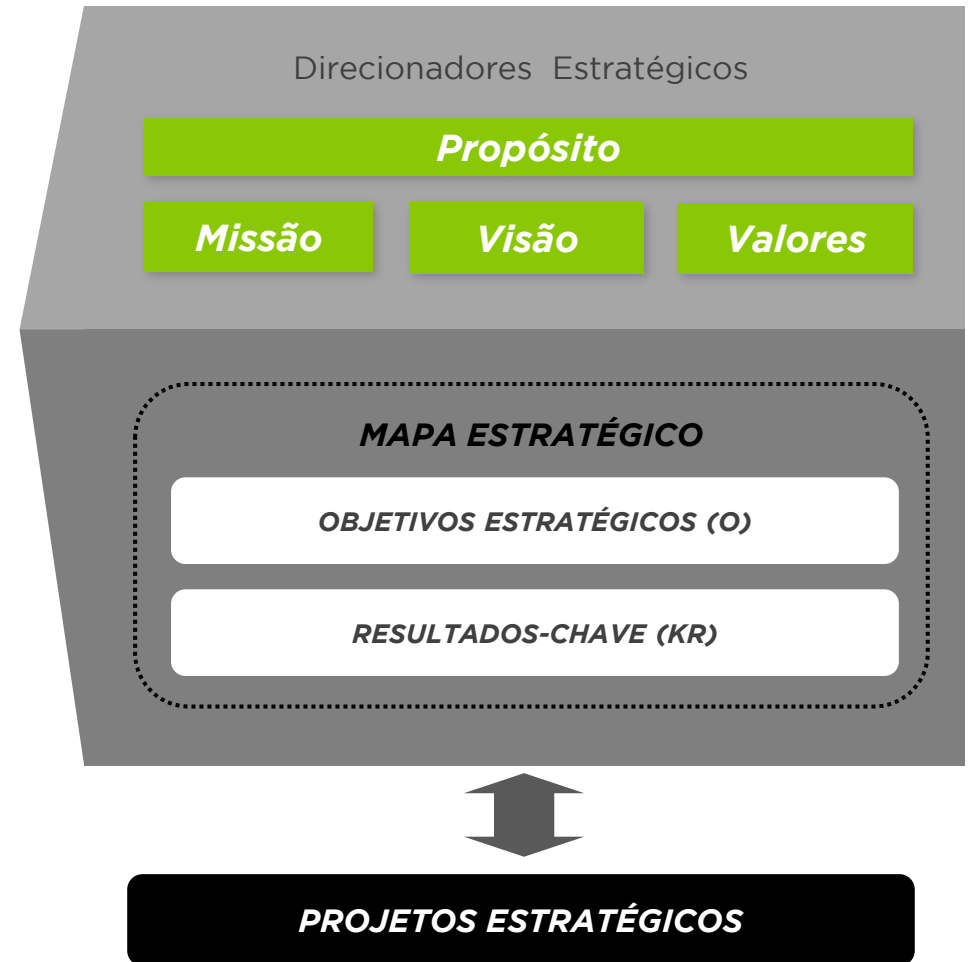
As análises contemplaram a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como o mapeamento dos principais stakeholders e dos macrodesafios institucionais. Esse trabalho foi essencial para definir as bases estratégicas do novo ciclo, alinhadas às demandas contemporâneas e aos cenários futuros.



## METODOLOGIA

Com base nos insumos do diagnóstico, foi construído o novo Mapa Estratégico do Cade, estruturado a partir da missão, visão, valores e propósito organizacional, recentemente atualizados. A metodologia aplicada combinou elementos de dois métodos consagrados de gestão estratégica: o *Balanced Scorecard* (BSC) e os Objetivos e Resultados-Chave (OKR). Essa integração metodológica permitiu a definição de dez objetivos estratégicos claros, mensuráveis e voltados a resultados concretos, assegurando a conexão entre as aspirações institucionais e a entrega efetiva de valor público.

Em síntese, a metodologia adotada para a construção do Plano Estratégico 2025-2028 foi orientada pelos princípios de foco (priorização do que é essencial), legitimidade (reconhecimento e validação dos atores envolvidos), coerência metodológica (adoção de métodos alinhados à realidade institucional) e clareza e simplicidade (estruturação do plano com poucos e assertivos elementos estratégicos), assegurando robustez, aplicabilidade e aderência do planejamento aos desafios e oportunidades que se apresentam ao Cade.



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos

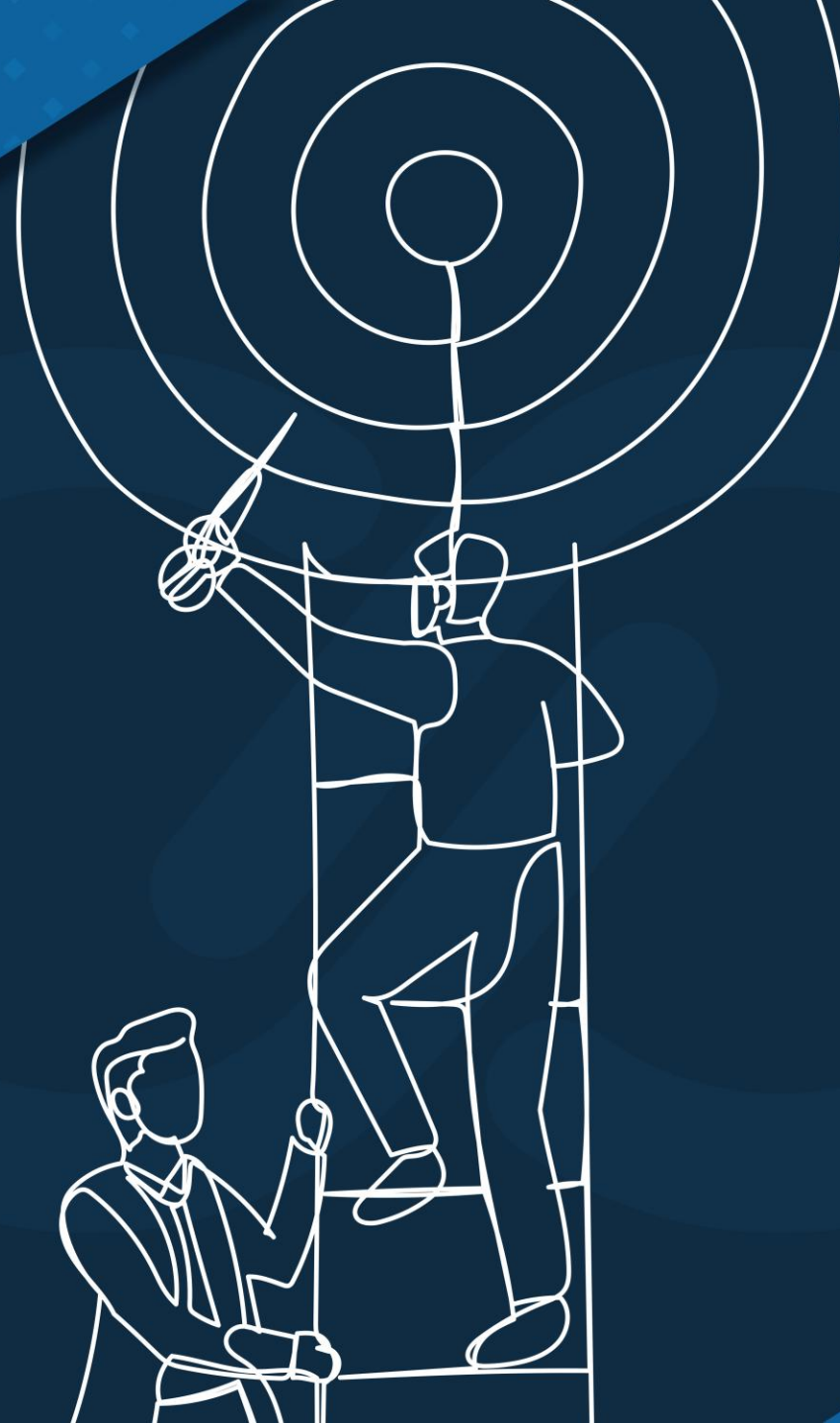


Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

# Direcionadores Estratégicos



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028

## ***Direcionadores Estratégicos*** **PROPÓSITO**

# ***Concorrência para transformar o Brasil***

O Propósito do Cade expressa o sonho de transformar o Brasil por meio da defesa da concorrência. Ele combina um fundamento racional, baseado em dados e análises, que reflete os desejos e aspirações dos líderes e de todos os envolvidos na organização.

Sua principal função é criar alinhamento e convergência em ações e comportamentos dos colaboradores, conectando-os a um objetivo comum. O Propósito deve estar vivo “na mente e nos corações” de todos os servidores, inspirando uma atuação comprometida e transformadora.

A declaração do Propósito do Cade sintetiza sua essência de maneira audaciosa e aspiracional, mobilizando e engajando seus servidores a agir com o objetivo de promover uma concorrência que transforme positivamente a sociedade brasileira.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

## *Direcionadores Estratégicos*

### **MISSÃO**

***Promover e proteger a livre concorrência, contribuindo para um ambiente competitivo em prol da sociedade brasileira***

A Missão do Cade é uma declaração clara e concisa que define sua razão de ser, refletindo o que a organização faz, para quem realiza suas ações e qual impacto busca gerar. Ela expressa o compromisso de promover e proteger a livre concorrência, contribuindo diretamente para a construção de um ambiente competitivo que beneficie a sociedade brasileira.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

## ***Direcionadores Estratégicos*** **VISÃO**

***Ser protagonista no Brasil e no mundo na promoção da concorrência, atuando de forma inovadora, ágil e colaborativa***

A Visão do Cade representa uma projeção do que a organização aspira ser em um futuro construído e bem-sucedido. Essa declaração reflete o desejo de ser protagonista no Brasil e no mundo na promoção da concorrência, atuando de forma inovadora, ágil e colaborativa.

A definição dessa Visão leva em consideração o dinamismo do ambiente externo, exigindo adaptações contínuas para que o Cade se mantenha relevante e alinhado às melhores práticas. Assim como a Missão, a Visão foi formulada com o envolvimento de diversos atores e a partir de muitas contribuições, buscando expressar, com clareza e força, o papel de liderança e inovação que o Cade almeja exercer, tanto nacional quanto internacionalmente.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

# Direcionadores Estratégicos

## VALORES

### Excelência

Temos a **excelência** como compromisso.

*"Buscamos entregar resultados com alto padrão de qualidade, atuando com eficiência e adotando boas práticas para promover decisões relevantes para a sociedade."*

### Independência

Prezamos pela **independência** nas decisões

*"Garantimos a neutralidade, a imparcialidade e a autonomia em nossas ações, pautando-nos pela legislação e princípios éticos, fortalecendo a confiança pública."*

### Inovação

Promovemos a **inovação** para modernizar processos e práticas.

*"Investimos em tecnologia, criatividade e soluções sustentáveis para enfrentar desafios cada vez mais complexos nos mercados."*

### Diversidade

Valorizamos **todas as pessoas**.

*"Buscamos construir um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo, investindo na capacitação e no bem-estar das pessoas para garantir oportunidades equitativas de crescimento profissional para todos."*

### Integridade

A **integridade** norteia o nosso trabalho.

*"Agimos com ética e justiça, fundamentando nossas decisões em fatos e evidências."*

### Transparência

Comunicamos as nossas ações com **transparência**.

*"Nos comprometemos com a prestação de contas à sociedade e a responsabilidade no uso de informações sensíveis"*

Os Valores do Cade são as ideias fundamentais em torno das quais a organização se constrói, representando as convicções dominantes e as crenças básicas que orientam o comportamento das pessoas. Esses valores permeiam as atividades e as relações do Cade com seus beneficiários e partes interessadas, orientando a tomada de decisão em situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza. Eles guiam a prática diária de todos os membros da organização e formam o conjunto de princípios que rege a conduta organizacional.

Para o Plano Estratégico atual, os Valores do Cade foram definidos considerando a convergência de ideias identificadas em interações com atores internos e externos. Esse processo buscou identificar os princípios que devem fundamentar a cultura do Cade para alcançar seu propósito de "concorrência para transformar o Brasil".



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

# Mapa Estratégico



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028



## Resultados para a Sociedade

Incorporar a cultura da concorrência nas decisões de agentes públicos, privados e da sociedade

Promover o controle efetivo de estruturas de mercado por meio de decisões técnicas e tempestivas

Garantir a eficiência na investigação e julgamento de condutas anticompetitivas

## Habilitadores

Fortalecer a governança institucional com a atuação integrada e sinérgica

Ampliar o diálogo e a cooperação interinstitucional com o protagonismo do Cade no cenário nacional e internacional

Atuar de forma responsiva e adaptativa buscando soluções inovadoras para desafios emergentes

Aproximar o Cade da sociedade por meio da comunicação efetiva e acessível

## Fundamentos

Potencializar a atuação do Cade por meio da transformação digital e do uso intensivo de dados

Valorizar as pessoas com foco no desenvolvimento de competências para o futuro

Assegurar a alocação estratégica e o uso eficiente de recursos

# Concorrência para transformar o Brasil

## Missão

Promover e proteger a livre concorrência, contribuindo para um ambiente competitivo em prol da sociedade brasileira

## Visão

Ser protagonista no Brasil e no mundo na promoção da concorrência, atuando de forma inovadora, ágil e colaborativa

## Valores

Excelência | Independência | Inovação |  
Diversidade | Integridade | Transparência

# Indicadores Estratégicos



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 1

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1** | Perspectiva *Resultados para a Sociedade*

## **Incorporar a cultura da concorrência nas decisões de agentes públicos, privados e da sociedade**

### **Descritores**

- Promover a **cultura da concorrência junto a agentes públicos**
- **Sensibilizar a sociedade em geral** sobre a importância e **o impacto da defesa da concorrência**, promovendo o entendimento claro de seus objetivos
- **Elaborar estudos de mercado e disseminar conhecimento**

**KR 1.1** Até 2026, consolidar o índice de efetividade de atuação do Cade em ações de advocacia da concorrência\*

**KR 1.2** Executar pelo menos 90% das ações previstas no Programa de Cultura da Concorrência\*\*

\*O KR 1.1 calcula a relação entre a quantidade de ações de advocacia da concorrência em que a proposta do Cade foi aceita e a quantidade de ações de advocacia da concorrência cujo impacto foi mensurado. Inicialmente, o indicador será restrito a ações de advocacia da concorrência voltadas a opinar em propostas de normativos.

\*\*O KR 1.2 contabiliza ações de advocacia da concorrência desenvolvidas pelo Cade com vistas a disseminar a cultura da concorrência junto a agentes públicos e a sociedade em geral.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

## 2

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2** | Perspectiva *Resultados para a Sociedade*

### **Promover o controle efetivo de estruturas de mercado por meio de decisões técnicas e tempestivas**

#### **Descritores**

- Consolidar e sistematizar a **análise otimizada e tempestiva** de atos de concentração e suas decisões
- Aprimorar **métodos de aferição da qualidade** das decisões
- Consolidar a prática de produção de conhecimento em forma de **guias e manuais técnicos**

**KR 2.1** Reduzir o prazo médio de análise de Atos de Concentração Sumários para menos de 20 dias

**KR 2.2** Reduzir o prazo médio de análise de Atos de Concentração Ordinários para menos de 120 dias



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 3

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3** | Perspectiva *Resultados para a Sociedade*

## **Garantir a eficiência na investigação e julgamento de condutas anticompetitivas**

### **Descritores**

- Ampliar a **capacidade de resposta e entrega** do Cade, reduzindo o **tempo de tramitação** de processos de condutas anticompetitivas
- Fortalecer e diversificar a **deteção de condutas anticompetitivas**
- Atender ao aumento do **grau de exigência e robustez de evidências**
- Aprimorar a **gestão administrativa de créditos não tributários** da autarquia

**KR 3.1** Atingir um Índice de Redução de Estoque de PAs igual ou superior a 30%

**KR 3.2** Reduzir a duração média de tramitação dos Processos Administrativos para até 1095 dias\*

**KR 3.3** Elevar o percentual de recuperação de créditos decorrentes de decisões sancionatórias de 18% para 40%

\*Em sua formulação inicial, o KR 3.2 abrange exclusivamente o tempo de tramitação dos Processos Administrativos na Superintendência-Geral. Encontra-se em análise, contudo, a possibilidade de estender sua mensuração no âmbito do Tribunal, de forma a proporcionar uma visão mais abrangente das atividades do Cade.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 4

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 | Perspectiva *Habilitadores*

### **Fortalecer a governança institucional com a atuação integrada e sinérgica**

#### **Descritores**

- Aprimorar **métodos e soluções** de apoio à **governança institucional**
- Consolidar uma **governança digital** efetiva e assegurar a **proteção de dados pessoais e sensíveis**
- Intensificar a **gestão compartilhada de riscos** em todo o Cade
- Promover a **sinergia entre as grandes áreas** do Cade e gerar um senso claro de unidade organizacional
- Fortalecer o **alinhamento procedimental e normativo**

**KR 4.1** Avaliar anualmente pelo menos 10 processos, programas, políticas e projetos seguindo a metodologia de gestão de riscos

**KR 4.2** Realizar ao menos 10 encontros de alinhamento entre a Superintendência-Geral (SG), o Tribunal e o Departamento de Estudos Econômicos (DEE)

**KR 4.3** Executar 100% da Agenda Normativa prevista



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 5

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 | Perspectiva *Habilitadores*

# Ampliar o diálogo e a cooperação interinstitucional com o protagonismo do Cade no cenário nacional e internacional

### Descritores

- Ampliar as estratégias de **posicionamento** da autarquia frente outros órgãos públicos e da sociedade civil
- Manter o **protagonismo do Cade no contexto internacional**, seja na geração e **troca de conhecimento** e boas práticas, quanto na atuação e **representação** em debates de pautas emergentes
- Fortalecer e ampliar a **relação técnica e institucional de cooperação com parceiros**, reduzindo barreiras institucionais e expandindo a capilaridade **nacional** da autarquia
- Consolidar e **institucionalizar** a relação com parceiros

**KR 5.1** Realizar pelo menos 90% de interações estratégicas com os parceiros institucionais mapeados

**KR 5.2** Realizar pelo menos 150 ações de cooperação internacional bilaterais ou multilaterais por ano

**KR 5.3** Realizar anualmente a tradução de pelo menos 300 materiais



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 6

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6** | Perspectiva *Habilitadores*

**Atuar de forma responsiva e adaptativa buscando soluções inovadoras para desafios emergentes**

## **Descritores**

- Promover o **aperfeiçoamento institucional** voltado para o **acompanhamento das transformações em mercados digitais**
- Aprimorar a **capacidade investigativa** com o uso de **inteligência de dados**
- Criar soluções para o combate à sofisticação crescente de **práticas anticompetitivas**

**KR 6.1** Alcançar pelo menos 90% de execução das etapas previstas no Projeto de Atuação em Mercados Digitais



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 7

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 | Perspectiva *Habilitadores*

### **Aproximar o Cade da sociedade por meio da comunicação efetiva e acessível**

#### **Descritores**

- Aprimorar a **comunicação com a sociedade** por meio da **linguagem clara, simples e acessível**, capaz de evidenciar o **impacto socioeconômico** da atuação do Cade
- Ampliar a **transparência ativa** do Cade
- Fortalecer a **imagem institucional** do Cade frente à sociedade e parceiros institucionais

**KR 7.1** Alcançar um índice de efetividade da comunicação de pelo menos 70%\*

**KR 7.2** Manter o percentual de imagem positiva ou neutra na mídia tradicional acima de 80%

\*O Índice de Efetividade da Comunicação é calculado a partir de um conjunto de indicadores que mensuram o alcance, crescimento, engajamento, produção, frequência e aderência temática das redes sociais utilizadas pelo Cade.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 8

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 | Perspectiva *Fundamentos*

# Potencializar a atuação do Cade por meio da transformação digital e do uso intensivo de dados

### Descritores

- Manter atualizada a **infraestrutura tecnológica** e **integrar sistemas**
- Promover a **capacitação tecnológica** das equipes do Cade para o uso adequado das ferramentas disponíveis
- **Ampliar o acesso** facilitado e tempestivo a **bases de dados**
- Viabilizar a **inovação** e a aplicação de **inteligência artificial** nas rotinas do Cade com foco em resultados
- Adotar boas **práticas e tecnologias emergentes**

**KR 8.1** Elevar o percentual de bases de dados qualificadas de 0% para 80%

**KR 8.2** Alcançar a nota 4,7 na avaliação de serviços digitais do Cade



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 9

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 | Perspectiva *Fundamentos*

### **Valorizar as pessoas com foco no desenvolvimento de competências para o futuro**

#### **Descritores**

- Promover uma força de trabalho mais **diversa e inclusiva**
- Manter o **clima organizacional** elevado e promover o **bem-estar no trabalho**
- Proporcionar o **desenvolvimento** de servidores e líderes com base nas competências para um setor público de alto desempenho
- Aumentar a **atratividade** e o **recrutamento qualificado**
- Aprimorar a **alocação da força de trabalho**
- Fomentar a **multidisciplinaridade** das equipes de trabalho

**KR 9.1** Alcançar um Índice de Diversidade da Força de Trabalho (IDFT) de 90%

**KR 9.2** Atingir 95% de atendimento das necessidades críticas de desenvolvimento

**KR 9.3** Manter o Índice de Clima Organizacional (ICO) acima de 85%

**KR 9.4** Atingir um índice de aderência ao dimensionamento da força de trabalho (IADFT) de pelo menos 95%



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

# 10

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10** | Perspectiva *Fundamentos*

## **Assegurar a alocação estratégica e o uso eficiente de recursos**

### **Descritores**

- Gerir **recursos orçamentários** com eficiência e promover o alinhamento com a estratégia
- **Diversificar as fontes** de recursos de orçamentários

**KR 10.1** Atingir um percentual de redução de despesas prediais de 15%

**KR 10.2** Viabilizar anualmente pelo menos 1 novo projeto com financiamento do Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD)

# Objetivos Estratégicos (OE) e Resultados-Chave (KR)

**OE1** Incorporar a cultura da concorrência nas decisões de agentes públicos, privados e da sociedade

● **KR 1.1** Até 2026, **consolidar o índice de efetividade de atuação do Cade** em ações de advocacia da concorrência

● **KR 1.2** Atingir **pelo menos 90%** de execução das ações previstas no Programa de Cultura da Concorrência

**OE2** Promover o controle efetivo de estruturas de mercado por meio de decisões técnicas e tempestivas

● **KR 2.1** Reduzir o prazo médio de análise de Atos de Concentração Sumários para **menos de 20 dias**

● **KR 2.2** Reduzir o prazo médio de análise de Atos de Concentração Ordinários para **menos de 120 dias**

**OE3** Garantir a eficiência na investigação e julgamento de condutas anticompetitivas

● **KR 3.1** Atingir um Índice de Redução de Estoque de PAs **igual ou superior a 30%**

● **KR 3.2** Reduzir a duração média de tramitação dos Processos Administrativos para **até 1095 dias**

● **KR 3.3** **Elevar o percentual** de recuperação de créditos decorrentes de decisões sancionatórias **de 18% para 40%**

**OE4** Fortalecer a governança institucional com a atuação integrada e sinérgica

● **KR 4.1** Avaliar anualmente pelo menos **10 processos, programas, políticas e projetos** seguindo a metodologia de gestão de riscos

● **KR 4.2** Realizar ao menos **10 encontros de alinhamento** entre a Superintendência-Geral, o Tribunal e o Departamento de Estudos Econômicos (DEE)

● **KR 4.3** Executar **100%** da Agenda Normativa prevista

**OE5** Ampliar o diálogo e a cooperação interinstitucional com o protagonismo do Cade no cenário nacional e internacional

● **KR 5.1** Realizar pelo menos **90%** de interações estratégicas com os parceiros institucionais mapeados

● **KR 5.2** Realizar pelo menos **150 ações de cooperação** internacional bilaterais ou multilaterais por ano

● **KR 5.3** Realizar anualmente a tradução de pelo menos **300 materiais**

**OE6** Atuar de forma responsiva e adaptativa buscando soluções inovadoras para desafios emergentes

● **KR 6.1** Alcançar **pelo menos 90%** de execução das etapas previstas no Projeto de Atuação em Mercados Digitais

**OE7** Aproximar o Cade da sociedade por meio da comunicação efetiva e acessível

● **KR 7.1** Alcançar um índice de efetividade da comunicação de **pelo menos 70%**

● **KR 7.2** Manter o percentual de imagem positiva ou neutra na mídia tradicional **acima de 80%**

**OE8** Potencializar a atuação do Cade por meio da transformação digital e do uso intensivo de dados

● **KR 8.1** Elevar o percentual de bases de dados qualificadas de **0% para 80%**

● **KR 8.2** Alcançar a **nota 4,7** na avaliação de serviços digitais do Cade

**OE9** Valorizar as pessoas com foco no desenvolvimento de competências para o futuro

● **KR 9.1** Alcançar um Índice de Diversidade da Força de Trabalho (IDFT) de **90%**

● **KR 9.2** Aumentar de **95% para 98%** o atendimento das necessidades críticas de desenvolvimento

● **KR 9.3** Alcançar um Índice de Clima Organizacional (ICO) de pelo menos **90 pontos**

● **KR 9.4** Atingir um índice de aderência ao dimensionamento da força de trabalho (IADFT) de **pelo menos 95%**

**OE10** Assegurar a alocação estratégica e o uso eficiente de recursos

● **KR 10.1** Atingir um percentual de **redução de despesas prediais de 15%**

● **KR 10.2** Viabilizar anualmente pelos menos **1 novo projeto** com financiamento do Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD)

# Iniciativas Estratégicas



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028

## CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

**P01** | Capacitação externa de defesa da concorrência

**P02** | Defesa da Concorrência nas Políticas Públicas

**P03** | E-Notifica

**P04** | Automatização das defesas

**P05** | *Whistleblower* Antitruste

**P06** | Otimização de Análise de Evidências Eletrônicas

**P07** | Gestão Administrativa de Créditos não Tributários

**P08** | Política arquivística do Cade

**P09** | Mapeamento de Processos e Sistematização da Gestão de Riscos

**P10** | Diagnóstico e avaliação da estrutura dos normativos infralegais

**P11** | Cade Internacional

**P12** | Cooperação Nacional

**P13** | Atuação em Mercados Digitais

**P14** | Painel da Concorrência

**P15** | Política de Linguagem Simples

**P16** | Concorrência para Jornalistas

**P17** | Defesa Econômica com Inteligência Artificial (D.E.I.A.)

**P18** | Cade Digital

**P19** | Sistema de Informações do Cade (SINC)

**P20** | Reforça Cade

**P21** | Cade com você

**P22** | Lidera Junto

**P23** | Saber Cade

**P24** | Diversificação e Crescimento

**P25** | Cade Sustentável

**P26** | Projeto BRA/18/016 (Prodoc)



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos

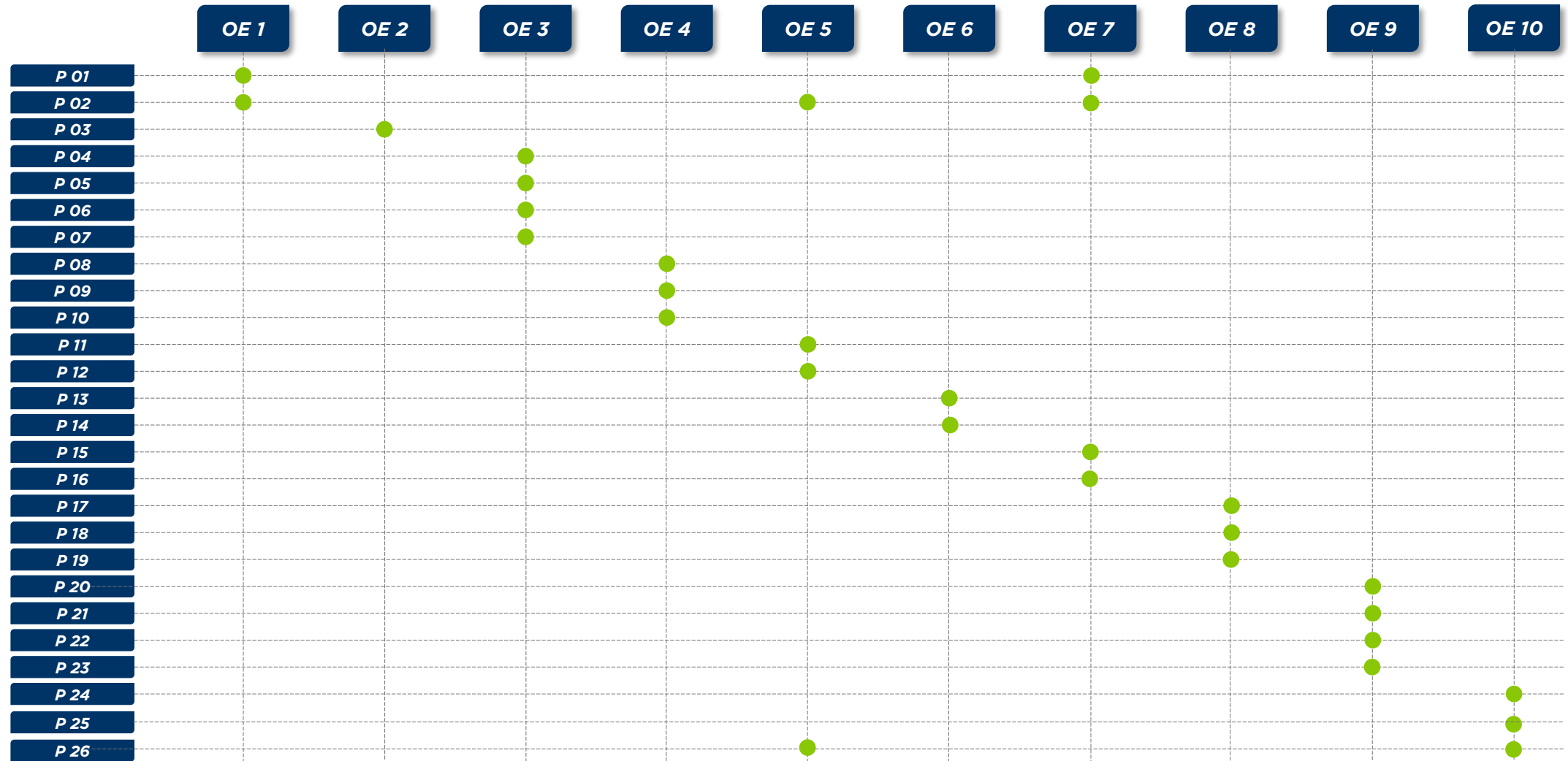


Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

## MATRIZ DE CONTRIBUIÇÃO



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

Sumário

## P01

### CAPACITAÇÃO EXTERNA DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

**O QUE É:** conjunto de ações de capacitação voltadas ao público não especializado em defesa da concorrência.

**PARA QUE:**

- Aumentar o número de estudantes que têm conhecimento da Lei 12.529, de 2011, e das funções do Cade;
- Aumentar o interesse de estudantes e servidores públicos pela Defesa da Concorrência e pela atuação na área.

**ENTREGAS:**

1. Palestra em universidades em estado da região Nordeste;
2. Palestra em universidades em estado da região Centro-Oeste;
3. Palestra em universidades em estado da região Sudeste;
4. Revisão dos cursos de defesa da concorrência da EVG;
5. Proposta de novos cursos virtuais a serem incluídos na grade curricular da EVG.

**PATROCINADOR:** Lilian Santos (DEE)

**GERENTE:** Tatiana Lima (DEE)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**



## P02

### DEFESA DA CONCORRÊNCIA NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

**O QUE É:** conjunto de ações voltadas à incorporação da análise concorrencial na formulação de políticas públicas e à avaliação das ações do Cade de advocacia da concorrência.

**PARA QUE:**

- Aumentar a incorporação da análise de impacto concorrencial na análise de impacto de leis e regulamentos;
- Diminuir as propostas de lei e de regulamentação que tenham impactos concorrenciais negativos.

**ENTREGAS:**

1. Manual de incorporação da análise de concorrência na elaboração normativa
2. Projeto piloto elaborado por meio de consultoria externa de avaliação de ações de advocacia da concorrência
3. Ciclo de diálogo sobre concorrência com agentes públicos
4. Novo curso na Escola Virtual de Governo (EVG) sobre análise de impacto concorrencial na elaboração de normativos

**PATROCINADOR:** Lilian Santos (DEE)

**GERENTE:** Tatiana Lima (DEE)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**



## P03

### E-NOTIFICA

**O QUE É:** ferramenta digital desenvolvida pelo Cade para modernizar o processo de notificação.

**PARA QUE:**

- Proporcionar maior eficiência e celeridade ao Cade na análise de atos de concentração;
- Redução no tempo médio de análise dos atos de concentração;
- Aprimoramento da qualidade das informações recebidas;
- Fortalecimento da segurança jurídica e da previsibilidade regulatória;
- Uso mais eficiente dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis.

**ENTREGAS:**

1. Notificação de atos de concentração sumários
2. Geração automatizada de pareceres em casos simples
3. Notificação de atos ordinários

**PATROCINADOR:** Alexandre Barreto (SG)

**GERENTE:** Felipe Mundim (SGA1)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**





A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

Sumário

**P04**

## AUTOMATIZAÇÃO DAS DEFESAS

**O QUE É:** criação de um módulo no SEI para protocolo estruturado de defesas em processos de cartel, com campos padronizados que permitam extração automatizada de informações relevantes e agilizem a análise técnica.

**PARA QUE:**

- Reduzir o tempo de análise preliminar das defesas em processos de cartel;
- Aumentar a padronização e segurança na extração de dados essenciais à instrução;
- Diminuir falhas humanas na triagem e no saneamento processual;
- Aumentar a transparência e previsibilidade para os advogados e partes;
- Contribuir para maior eficiência administrativa, em linha com os princípios da gestão por resultados e transformação digital no serviço público.

**ENTREGAS:**

1. Levantamento de requisitos
2. Prototipação do formulário eletrônico
3. Validação com usuários-chave (internos e externos)
4. Desenvolvimento do módulo no SEI (mínimo viável)
5. Testes-piloto com casos simulados
6. Ajustes finais e documentação técnica
7. Capacitação dos usuários
8. Implantação oficial e monitoramento inicial

**PATROCINADOR:** Alexandre Barreto (SG)

**GERENTE:** Keila de Sousa (CGP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

3

**P05**

## WHISTLEBLOWER ANTITRUSTE

**O QUE É:** análise da viabilidade de criação de Programa de Whistleblower Antitruste.

**PARA QUE:**

- Ampliar detecção de infrações à ordem econômica;
- Proteção de denunciante de boa-fé;
- Ampliar efeito dissuasório do Cade.

**ENTREGAS:**

1. Estudo comparado;
2. Benchmarking autoridades nacionais;
3. Análise de viabilidade;
4. Proposta de normativo (dependente da entrega 3).

**PATROCINADOR:** Alexandre Barreto (SG)

**GERENTE:** Felipe Roquete (SGA2)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

3

**P06**

## OTIMIZAÇÃO DE ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS ELETRÔNICAS

**O QUE É:** implementação de procedimentos e ferramentas para tornar mais efetiva a análise de evidências eletrônicas.

**PARA QUE:**

- Reduzir o tempo de análise de evidências eletrônicas;
- Garantir a integridade da cadeia de custódia.

**ENTREGAS:**

1. Obtenção do código-fonte do sistema;
2. Análise de compatibilidade;
3. Teste;
4. Sistema em produção.

**PATROCINADOR:** Alexandre Barreto (SG)

**GERENTE:** Felipe Roquete (SGA2)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

3



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

**P07**

## GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CRÉDITOS NÃO TRIBUTÁRIOS

**O QUE É:** manutenção do controle da arrecadação de multas e de contribuições pecuniárias impostas pelo Tribunal

### PARA QUE:

- Reduzir burocracia;
- Melhoria da gestão dos créditos da autarquia;
- Simplificação dos acessos;
- Padronização das entregas;
- Interoperabilidade com outros sistemas externos;
- Fornecimento de informações a outros órgãos internos à autarquia.

### ENTREGAS:

1. Melhorias no sistema de controle de decisões;
2. Novo painel de BI;
3. Contratação de Consulto Prodoc para diagnóstico das informações geridas pela autarquia;
4. Publicização dos dados quanto à recuperação de créditos tanto para autarquia como para o público externo;
5. Emissão de GRU pelos representantes das partes condenadas diretamente no sítio eletrônico da autarquia: usuário externo ao SEI;
6. Divulgação no site, oficina de lançamento, vídeos tutoriais.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Keila de Sousa (CGP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

3

**P08**

## POLÍTICA ARQUIVÍSTICA DO CADE

**O QUE É:** criação de uma política para administrar o acervo documental do Cade.

### PARA QUE:

- Promover organização e gestão administrativa eficiente, facilitando a gestão de documentos e informações;
- Contribuir para a transparência e o acesso à informação;
- Preservar a memória institucional;
- Promover conformidade legal, auxiliando no cumprimento de normas e regulamentos relacionados à gestão documental.

### ENTREGAS:

1. Levantamento de dados/Análise dos dados coletados;
2. Planejamento da gestão documental;
3. Elaboração da política/Conclusão da política;
4. Execução e atualização da política

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Keila de Sousa (CGP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

4

**P09**

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

**O QUE É:** mapeamento dos macroprocessos e processos prioritários da cadeia de valor, aliado à sistematização da gestão de riscos, incluindo a criação de um painel de BI para monitoramento em tempo real.

### PARA QUE:

- Aumentar a transparência da gestão de riscos no Cade;
- Fortalecer a estrutura da Cade, com a identificação de riscos e elaboração de plano de ação dos processos prioritários da cadeia de valor;
- Oferecer ferramenta de apoio às decisões aos gestores do Cade.

### ENTREGAS:

1. Macroprocessos e processos da cadeia de valor categorizados;
2. Plano de realização do 1º ciclo das oficinas de mapeamento de processos e identificação dos riscos dos processos prioritários da cadeia de valor;
3. Implementação do módulo de riscos do SIG-Cade;
4. Elaboração e divulgação do Painel de BI referente à gestão de riscos.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Beatriz Reis (Dicor)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

4



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

## P10 **DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DOS NORMATIVOS INFRA LEGAIS**

**O QUE É:** avaliação aprimorada dos diversos normativos da política de governança do Cade.

### **PARA QUE:**

- Identificar falhas, inconsistências e lacunas nas regras que orientam a atuação do Cade e dos servidores;
- Propor melhorias que evitem a sobreposição de regulamentos e fornecer subsídios para que autarquia atualize os normativos que orientam a sua governança;
- Aperfeiçoar normativos institucionais, buscando maior clareza, transparência, eficiência nas decisões e conformidade legal;
- Alinhar procedimentos e normativos;

### **ENTREGAS:**

1. Documento técnico contendo o diagnóstico e análise dos atos normativos;
2. Relatório com análise comparativa dos atos normativos;
3. Documento técnico contendo propostas de aprimoramento para aperfeiçoamento dos atos normativos.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Beatriz Reis (Dicor)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

4

## P11 **CADE INTERNACIONAL**

**O QUE É:** redação e publicação de documentos de trabalho sobre assuntos internacionais, bem como a organização e sistematização do acervo de contribuições internacionais do Cade a fóruns multilaterais, tais como OCDE, ICN, UNCTAD, BRICS, Mercosul e outros.

### **PARA QUE:**

- Organizar e sistematizar o acervo de contribuições internacionais do Cade;
- Promover maior visibilidade e aproveitamento estratégico das contribuições técnicas elaboradas;
- Fortalecer o posicionamento do Cade como ator técnico internacional relevante;
- Melhorar a transparência, comunicação e memória institucional da atuação internacional.

### **ENTREGAS:**

1. Caderno Internacional do Cade;
2. Publicação de Documentos de Trabalho sobre Assuntos Internacionais.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Bruna Pamplona (ASINT)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

5

## P12 **COOPERAÇÃO NACIONAL**

**O QUE É:** cooperação nacional em prol de uma advocacia da concorrência pró-ativa.

### **PARA QUE:**

- Mapear quais ACTs são interessantes de serem feitos;
- Fazer o cruzamento de dados do que foi punido (e está em investigação) no Cade em termos de cartel em relação ao que foi punido (e está em investigação) no âmbito penal;
- Ter relatório judicial de quão bem-sucedido o Cade está sendo no âmbito judicial.

### **ENTREGAS:**

1. Mapeamento de parcerias estratégicas;
2. Intercâmbio de dados com Ministérios Públicos;
3. Repositório de processos judiciais;
4. Aproximação com agências reguladoras.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Ricardo Medeiros (ASSTEC)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

5



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

P13

## ATUAÇÃO EM MERCADOS DIGITAIS

**O QUE É:** consolidação de uma atuação sistêmica e moderna em mercados digitais, sob a ótica da defesa da concorrência.

### PARA QUE:

- Capacitar as equipes do Cade para análise de condutas e atos de concentração em plataformas digitais;
- Elaborar normativos mais adequados à dinâmica dos mercados digitais;
- Aprimorar a cooperação institucional;
- Promover maior previsibilidade e segurança jurídica para agentes econômicos.

### ENTREGAS:

1. Estudo e Mapeamento do Cenário;
2. Desenho e estruturação institucional;
3. Aprimoramento Normativo e Regulação;
4. Estruturação procedimental e ferramenta.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Ricardo Medeiros (ASSTEC)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

6

P14

## PAINEL DA CONCORRÊNCIA

**O QUE É:** disponibilização de um painel com dados de fontes abertas e desenvolvimento de metodologia para identificar indícios de *gun jumping*.

### PARA QUE:

- Tornar públicos, de forma acessível, dados concorrenciais de diferentes mercados;
- Permitir monitoramento proativo e detecção precoce de possíveis casos de *gun jumping*;
- Apoiar a tomada de decisão técnica do Cade com informações padronizadas e atualizadas;
- Reforçar a transparência e o diálogo com a sociedade;
- Estimular inovações analíticas no acompanhamento de condutas anticompetitivas.

### ENTREGAS:

1. Verificação da adequação do painel de indicadores;
2. Proposta de metodologia para identificação de casos de *gun jumping*;
3. Validação da metodologia de *gun jumping*;
4. Apresentação do painel definitivo com filtro de *gun jumping*.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Lilian Santos (DEE)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

6

P15

## POLÍTICA DE LINGUAGEM SIMPLES

**O QUE É:** padronização e melhoria dos textos institucionais para torná-los mais claros e coesos.

### PARA QUE:

- Aumentar a compreensão pública sobre o papel e as ações do Cade;
- Melhorar a percepção institucional junto à sociedade civil e imprensa;
- Promover maior inclusão digital e acessibilidade nas plataformas do Cade.

### ENTREGAS:

1. Política de linguagem simples;
2. Capacitação dos servidores.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Ana Paula Guedes (ASCOM)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

7



A construção da  
 Estratégia



Direcionadores  
 Estratégicos



Mapa  
 Estratégico



Indicadores  
 Estratégicos



Iniciativas  
 Estratégicas



Monitoramento  
 Estratégico

**P16**

## CONCORRÊNCIA PARA JORNALISTAS

**O QUE É:** incentivo da produção jornalística sobre defesa da concorrência.

### PARA QUE:

- Aumentar a compreensão pública sobre o papel e as ações do Cade;
- Melhorar a percepção institucional junto à sociedade civil e imprensa;
- Promover maior inclusão digital e acessibilidade nas plataformas do Cade;
- Reduzir ruídos de comunicação em conteúdos oficiais;
- Promover engajamento mais qualificado da imprensa com temas de concorrência.

### ENTREGA:

1. Mini curso para jornalistas e estudantes de jornalismo sobre o assunto.

**PATROCINADOR:** Alexandre Cordeiro (Presi)

**GERENTE:** Ana Paula Guedes (ASCOM)

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:



**P17**

## DEFESA ECONÔMICA COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (D.E.I.A)

**O QUE É:** desenvolvimento de um conjunto de algoritmos de IA para ajudar na melhoria do serviço público prestado pelo Cade.

### PARA QUE:

- Automatizar e otimizar os processos de trabalhos repetitivos;
- Melhorar a prestação dos serviços públicos;
- Capacitar colaboradores em ferramentas de IA;
- Atendimento ao cidadão.

### ENTREGAS:

1. Pacote de ferramentas de IA;
2. Chatbot.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Vinicius Eloy (CGTI)

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:



**P18**

## CADE DIGITAL

**O QUE É:** desenvolvimento e implantação de módulo no SEI para automação da tramitação de petições.

### PARA QUE:

- Reduzir o índice de erros de atuação em pelo menos 80%;
- Eliminar o recebimento manual de petições via e-mail até o fim do projeto;
- Garantir conformidade com as normas de segurança da informação (LGPD e classificação de documentos);
- Aumentar em 50% a velocidade de tramitação de processos após implementação;
- Promover a transparência ativa com disponibilização automática de informações públicas.

### ENTREGAS:

1. Documento de requisitos;
2. Protótipo funcional do sistema;
3. Ambiente de homologação;
4. Manuais e comunicação.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Vinicius Eloy (CGTI)

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:





A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

**P19**

## SISTEMA DE INFORMAÇÕES DO CADE (SINC)

**O QUE É:** solução estruturante e transversal do Cade para gestão das informações e serviços digitais.

**PARA QUE:**

- Melhorar a gestão dos dados institucionais do Cade;
- Aprimorar os serviços públicos prestados para sociedade.

**ENTREGAS:**

1. Metadados corporativos;
2. Gestão de serviços digitais.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Vinicius Eloy (CGTI)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

8

**P20**

## REFORÇA CADE

**O QUE É:** implantação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Autarquia como subsídio para a solicitação de gratificações de exercício, concurso público para a área administrativa e a alocação estratégica de servidores de carreiras transversais..

**PARA QUE:**

- Reduzir a rotatividade;
- Promover maior capacidade operacional e continuidade institucional;
- Aumentar a atratividade e retenção de talentos;
- Promover melhor alocação de recursos humanos;
- Qualificar as solicitações de gratificações e concursos públicos;
- Promover eficiência administrativa e otimização dos processos de trabalho.

**ENTREGAS:**

1. Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT);
2. Reforço do Panorama de Gratificações na Autarquia;
3. Concurso Público para área administrativa;
4. Ampliação da Força de Trabalho com Servidores de Carreiras Transversais.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Karine Lustosa (CGESP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

9

**P21**

## CADE COM VOCÊ

**O QUE É:** gestão do clima organizacional envolvendo ambientação, mentorias, atendimento organizacional, entrevista de desligamento e estruturação de Política de QVT.

**PARA QUE:**

- Aumentar o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores;
- Fortalecer a cultura organizacional e o senso de pertencimento;
- Promover a tomada de decisão baseada em dados estruturados sobre o ciclo de vida dos servidores;
- Reduzir o absenteísmo e aumentar a produtividade;
- Consolidar políticas organizacionais voltadas à saúde e qualidade de vida no trabalho.

**ENTREGAS:**

1. Implantação da ambientação de terceirizados;
2. Relatório do novo processo de ambientação;
3. Contratação e execução da consultoria especializada para QVT;
4. Contratação de plataforma de bem estar;
5. Implantação e uso da plataforma de bem estar;
6. Implantação do Atendimento organizacional.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Karine Lustosa (CGESP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

9



A construção da  
 Estratégia



Direcionadores  
 Estratégicos



Mapa  
 Estratégico



Indicadores  
 Estratégicos



Iniciativas  
 Estratégicas



Monitoramento  
 Estratégico

**P22**

**LIDERA JUNTO**

**O QUE É:** implementação de soluções integradas de desenvolvimento para lideranças atuais e futuras da Autarquia.

**PARA QUE:**

- Promover alinhamento entre avaliação de desempenho, competências gerenciais e estratégias organizacionais;
- Fortalecer a cultura de liderança;
- Promover maior qualificação dos gestores;
- Reduzir da descontinuidade em políticas institucionais;
- Valorizar a liderança e entregar melhores resultados à sociedade.

**ENTREGAS:**

1. Ambientação de novos gestores;
2. Programa de Desenvolvimento de Atuais e Futuras Lideranças;
3. Consolidação da Plataforma "Lidera Junto";
4. Oficinas de Gestão do Desempenho;
5. Consultoria interna em Gestão de Pessoas.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Karine Lustosa (CGESP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

9

**P23**

**SABER CADE**

**O QUE É:** fortalecimento da educação à distância do Cade, por meio da oferta de ações de desenvolvimento continuadas, consistentes e integradas, em um ambiente virtual de aprendizagem moderno e atrativo.

**PARA QUE:**

- Ofertar de ações de desenvolvimento à distância de forma continuada, consistente e integrada;
- Incentivar a institucionalização do conhecimento; e
- Fortalecer de uma cultura interna de contínua produção de conteúdos técnico-instrucionais.

**ENTREGAS:**

1. Revisão e atualização da Identidade Visual do Saber Cade;
2. Revisão e atualização da Trilha de Ética e Integridade (5 cursos);
3. Revisão e atualização da Trilha de Ambientação (2 cursos);
4. Elaboração da Trilha de Instrução Processual - SG (4 cursos).

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Karine Lustosa (CGESP)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

9

**P24**

**DIVERSIFICAÇÃO E CRESCIMENTO**

**O QUE É:** redução da dependência de fontes limitadas de financiamento.

**PARA QUE:**

- Reduzir significativamente a dependência de fontes tradicionais e limitadas de financiamento, fortalecendo a autonomia financeira e maior capacidade de planejamento e respostas a demandas futuras;
- Otimizar a gestão e utilização dos recursos disponíveis, promovendo maior eficiência financeira;
- Ampliar e consolidar de fontes alternativas e diversificadas de recursos financeiros para o Cade.
- Garantir a sustentabilidade financeira da instituição no médio e longo prazo.

**ENTREGAS:**

1. Identificação e mapeamento de fontes de recursos;
2. Desenvolvimento de proposta de projetos;
3. Capacitação, treinamento, implementação de sistema de monitoramento de avaliação, comunicação e transparente;
4. Parcerias estratégicas .

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Patricia Ito (CGOLF)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

10



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

Sumário

**P25**

## CADE SUSTENTÁVEL

**O QUE É:** aperfeiçoamento do Projeto do Cade Sustentável, que visa uma gestão eficiente dos recursos públicos alinhada aos princípios econômicos, sociais e ambientais.

### PARA QUE:

- Implementar práticas que minimizem impactos ambientais negativos e promovam a sustentabilidade ambiental com responsabilidade;
- Contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades envolvidas, com inclusão social;
- Desenvolvimentos de habilidades e competências da equipe em áreas essenciais como a captação de recursos, e sustentabilidade;
- Otimização dos gastos públicos;
- Transparência e credibilidade na gestão dos recursos, fortalecendo a confiança dos stakeholders.

### ENTREGAS:

1. Identificação e mapeamento de fontes de recursos;
2. Desenvolvimento de projetos (ETP);
3. Capacitação e Treinamento;
4. Implementação de sistema de monitoramento e parcerias estratégicas.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** Patricia Ito (CGOLF)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

10

**P26**

## PROJETO BRA/18/016 (PRODOC)

**O QUE É:** contratação de consultorias especializadas para fortalecer a atuação do Cade na defesa da concorrência e aprimorar os serviços prestados pela autarquia, por meio da execução do Projeto BRA/18/016 em parceria com o PNUD e a ABC/MRE.

### PARA QUE:

- Superar limitações institucionais do Cade;
- Incorporar e disseminar boas práticas nacionais e internacionais em análise e investigação concorrencial;
- Aprimorar processos de trabalho e sistemas de gestão e governança;
- Fortalecer a produção, coleta e avaliação de dados para políticas de defesa da concorrência;
- Desenvolver capacidades, habilidades e competências internas para atuação preventiva, repressiva e gestão de projetos;
- Garantir o uso estratégico e eficiente dos recursos.

### ENTREGAS:

1. 3ª Revisão Substantiva aprovada;
2. Documento de Projeto (Prodoc) elaborado;
3. Implementação do Plano de Trabalho (3ª Revisão Substantiva);
4. Monitoramento e Avaliação concluídos;
5. Encerramento do Projeto.

**PATROCINADOR:** Bruna Cardoso (DAP)

**GERENTE:** André Vilaron (DIPLAN)

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS:**

5

10

## ROADMAP DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

**Legenda:**

- Período de execução do projeto
- Período de execução do projeto a definir

Projeto	2º/2025	1º/2026	2º/2026	1º/2027	2º/2027	1º/2028	2º/2028	
1	█							
2	█							
3	█							
4	█							
5	█							
6	█							
7	█							
8	█							
9	█							
10	█							
11	█							
12	█							
13	█							
14	█							
15	█							
16	█							
17	█							
18	█							
19	█							
20	█							
21	█							
22	█							
23	█							
24		█						
25		█						
26	█							



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

# Monitoramento Estratégico



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
CADE 2025-2028

## Monitoramento Estratégico

### METODOLOGIA OKR (Objectives and Key-Results)

**Objetivos claros e inspiradores para orientar equipes, acompanhados de resultados-chave mensuráveis que indicam o progresso e o sucesso das metas.**

#### Indicadores de Desempenho:

Cada Resultado-Chave apresenta uma métrica e é mensurado por indicadores específicos, como tempo de análise, número de investigações iniciadas, redução percentual de recursos judiciais, dentre outros.

#### Ferramentas de Monitoramento:

Utilização de *dashboards* (fichas descritivas) para acompanhar os indicadores de cada OKR, por meio de reuniões de revisão com as equipes responsáveis para avaliar o progresso dos OKRs táticos, a fim de identificar gargalos e ajustar ações.

#### Ajustes Dinâmicos:

Haverá revisão contínua dos resultados. Caso um Resultado-Chave não seja alcançado no trimestre, será readaptado com prazos definidos para o trimestre seguinte.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



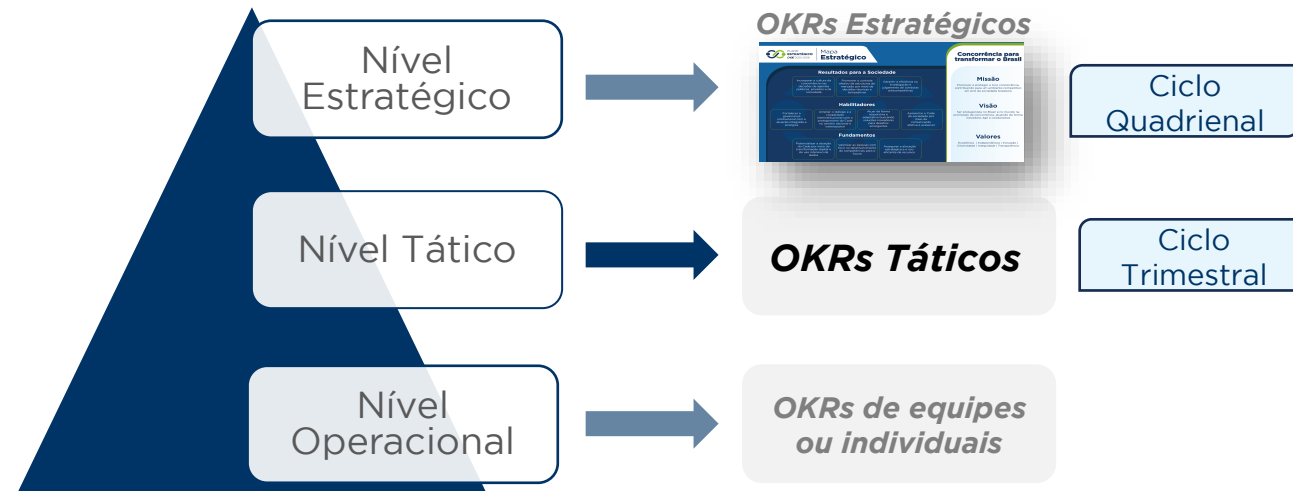
Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

## Desdobramento da estratégia

A metodologia de OKRs Táticos no Cade foi concebida para transformar o Plano Estratégico 2025-2028 em resultados concretos nas unidades em nível de Coordenação-Geral ou equivalente.



Os OKRs são organizados em três níveis interligados. No topo, os OKRs Estratégicos traduzem a visão institucional em metas quadrienais.

Em seguida, cada unidade define um conjunto de OKRs Táticos, alinhados ao plano estratégico e desdobrados em Resultados-chave trimestrais.

Por fim, as equipes operacionais podem transformar esses objetivos em metas individuais ou de time.



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

## Monitoramento Estratégico

### Atores e papéis

A implementação bem-sucedida dos OKRs Táticos no Cade depende da atuação coordenada de diferentes atores, com funções específicas.

A clareza sobre as atribuições e responsabilidades é essencial para garantir alinhamento, engajamento e eficácia no alcance dos objetivos.



**Coordenador-Geral da  
Unidade**



**Responsável pelo  
acompanhamento dos KRs**



**Equipe da unidade**



**Divisão de Planejamento e  
Projetos (Diplan/DAP)**



A construção da  
Estratégia



Direcionadores  
Estratégicos



Mapa  
Estratégico



Indicadores  
Estratégicos



Iniciativas  
Estratégicas



Monitoramento  
Estratégico

# Monitoramento Estratégico

## Atores e papéis

### **Coordenador-Geral da Unidade**

- **Patrocínio interno:** garantir que a unidade dê prioridade ao acompanhamento dos OKRs.
- **Validação:** revisar e aprovar as informações inseridas pelos responsáveis pelos KR's antes do check-in.
- **Articulação:** acionar outras áreas ou lideranças quando houver dependências externas.
- **Decisão:** definir ações corretivas, reorientar esforços ou aprovar ajustes de objetivos/resultados-chave.
- **Comunicação:** assegurar que toda a equipe conheça os OKRs e entenda seu papel para alcançá-los.

### **Responsável pelo acompanhamento dos KR's**

- **Atualização:** registrar mensalmente na planilha o progresso do KR.
- **Análise:** explicar avanços, dificuldades e necessidades durante o *check-in*.
- **Ação:** propor ajustes ou iniciativas para garantir que a meta seja atingida.
- **Alerta:** informar ao coordenador-geral sobre obstáculos que exijam apoio.
- **Disciplina:** manter dados e registros atualizados dentro do prazo definido.

### **Equipe da unidade**

- **Execução:** realizar as atividades previstas para o atingimento dos KR's.
- **Suporte:** fornecer informações e evidências para o responsável pelo KR.
- **Identificação de riscos:** alertar para problemas ou oportunidades percebidos na execução.
- **Colaboração:** trabalhar de forma integrada com outras áreas quando necessário.
- **Compartilhamento:** dividir boas práticas e lições aprendidas nos encontros de fechamento do ciclo.

### **Diplan/DAP**

- **Suporte:** orientar e dar apoio para as reuniões de *check-in*, garantindo que a metodologia seja aplicada de forma uniforme.
- **Apoio estratégico:** identificar interdependências entre unidades e propor soluções integradas.
- **Monitoramento:** acompanhar a evolução do ciclo e sinalizar riscos estratégicos à alta gestão.



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



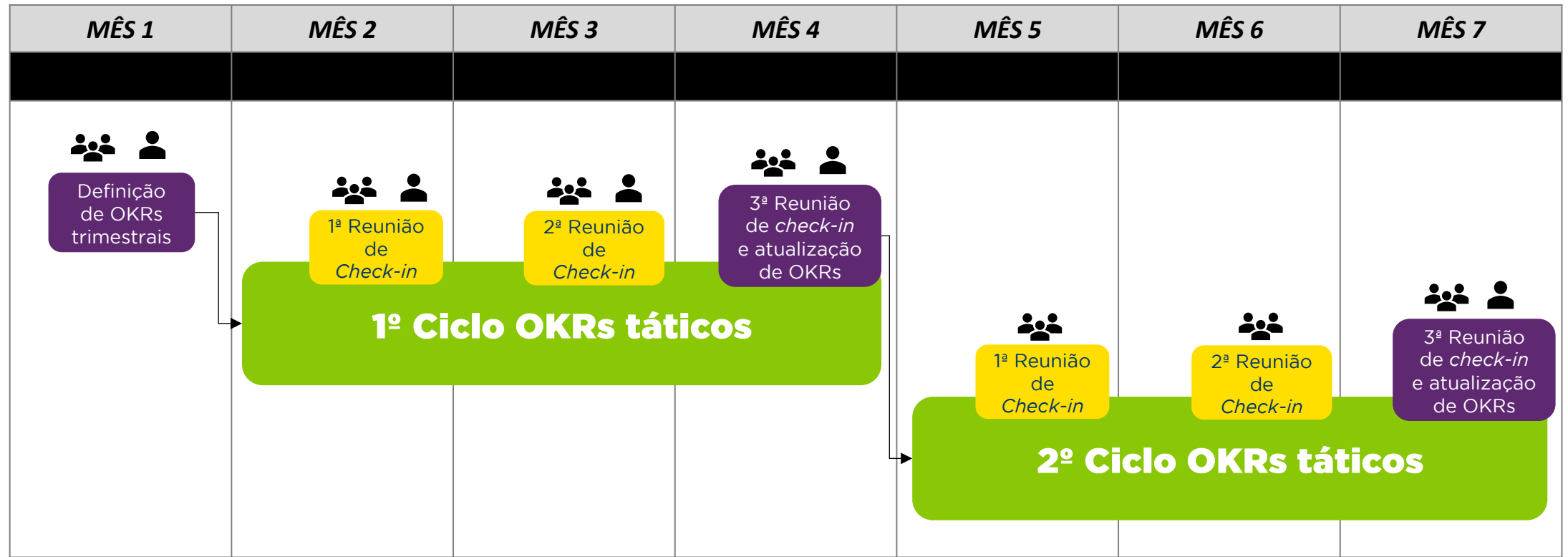
Iniciativas Estratégicas





Monitoramento Estratégico

# Monitoramento Tático

## Cronograma



**Legenda:**
 Unidade (Coordenação-Geral ou equivalente)  
 Diplan/DAP



A construção da Estratégia



Direcionadores Estratégicos



Mapa Estratégico



Indicadores Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Monitoramento Estratégico

Sumário



PLANO  
**ESTRATÉGICO**  
*CADE 2025-2028*