

Plano Estratégico
Cade 2024

**POR UM
BRASIL MAIS
COMPETITIVO**

2ª revisão



CADE CONSELHO ADMINISTRATIVO
DE DEFESA ECONÔMICA

**CADE 2024:
Por um Brasil
mais competitivo**

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE

Alexandre Cordeiro Macedo

SUPERINTENDENTE-GERAL

Alexandre Barreto de Souza

PROCURADORA-CHEFE

Juliana Oliveira Domingues

ECONOMISTA-CHEFE

Guilherme Mendes Resende

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Paulo Eduardo Silva de Oliveira

CONSELHEIROS

Gustavo Augusto Freitas de Lima

Lenisa Rodrigues Prado

Luis Henrique Bertolino Braidó

Luiz Augusto Azevedo de Almeida Hoffmann

Sérgio Costa Ravagnani

Victor Oliveira Fernandes

COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES DO CADE – CORISC

Alexandre Cordeiro Macedo

Alexandre Barreto de Souza

Guilherme Mendes Resende

Paulo Eduardo Silva de Oliveira

Juliana Oliveira Domingues

COORDENAÇÃO

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO - DAP

Paulo Eduardo Silva de Oliveira

DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS – DIPLAN

Alexandre Kalil Pires

André Botelho Vilaron

Danyela de Oliveira Felix

Evandro Macedo

Lilian dos Santos Rahal

Rodrigo Rennó Cunha de Magalhães Castro

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - ASCOM

Ana Beatriz Natario de Aguiar Galvão

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ana Lúcia Rodrigues

Wandson Lucas Nascimento Siqueira

ÍNDICE

5

Apresentação

7

O Cade

10

**Histórico do
planejamento
estratégico**

15

Contextualização

17

**Referencial
estratégico**

19

**Mapa
estratégico**

21

**Objetivos,
indicadores
e iniciativas
estratégicas**

43

**Considerações
finais**

“Nossos objetivos somente podem ser alcançados através de um veículo de planejamento no qual acreditamos fervorosamente, e com o qual devemos vigorosamente atuar. Não existe nenhum outro caminho para o sucesso.”

Pablo Picasso

APRESENTAÇÃO

Em meio à pandemia de Covid-19, tivemos que adaptar rapidamente a nossa forma de trabalhar, aprimorar nossos métodos de comunicação interna e externa e manter a prestação de nossos serviços no alto nível de qualidade demandado pela sociedade. E foi nesse contexto de superação que encerramos um ciclo de planejamento exitoso e de muito aprendizado, o 2017-2020, e iniciamos o planejamento do novo ciclo.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles do Cade (Corisc) apresenta, neste documento, o referencial estratégico para o quadriênio 2021-2024. A nossa missão, que decorre da Lei nº 12.529/2011, teve a redação ajustada para facilitar a sua compreensão e memorização por parte dos nossos colaboradores. Os valores organizacionais foram revistos e agora estão mais alinhados ao espírito do nosso time. A nova visão de futuro, arrojada e desafiadora, tem o objetivo de provocar uma reflexão sobre os efeitos de um ambiente concorrencial saudável na competitividade nacional e o papel do Cade nessa equação.

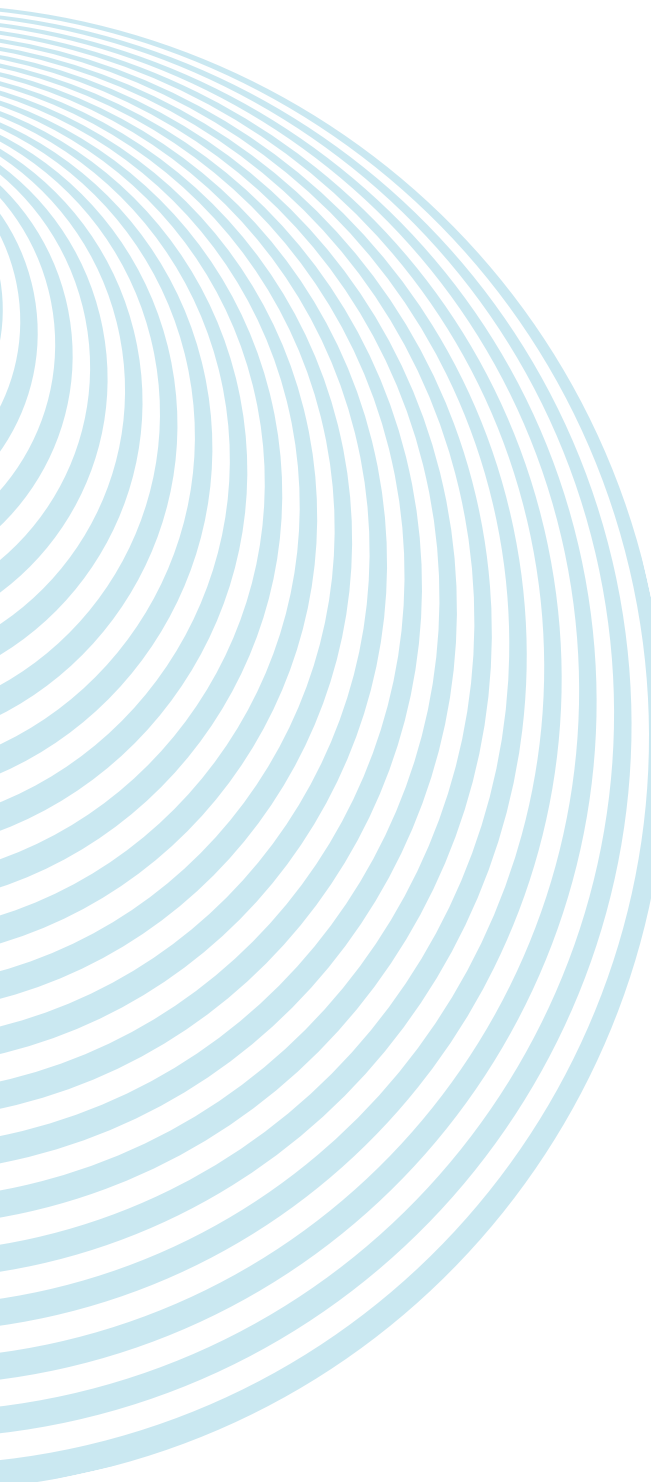




Este plano apresenta os dez objetivos estratégicos que nortearão a atuação dos colaboradores do Cade. Esses objetivos estão desdobrados em iniciativas estratégicas, as quais agrupam os projetos idealizados para viabilizar as transformações desejadas para o Conselho. O documento também traz os indicadores que permitirão aferir o alcance dos objetivos estratégicos.

O plano se inicia num ano de transição para o Cade, em razão da troca de comando decorrente do término de mandatos de parte dos dirigentes. Por essa razão, a estratégia aqui descrita foi concebida pelo Corisc com ampla participação das unidades internas e com ativa escuta de atores externos. Além disso, para garantir que o planejamento estratégico seja um instrumento vivo e aderente ao contexto em que está inserido, o Cade conta com um processo de monitoramento e de revisão periódica. Portanto, é esperado que esse plano seja ajustado e aprimorado ao longo de sua execução.

Mais do que uma mera peça de gestão, este documento materializa o nosso compromisso público com a sociedade. Convidamos você a conhecer e se apropriar do Plano **Cade 2024: Por um Brasil mais competitivo.**



O CADE

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é uma Autarquia Federal com função judicante e jurisdição em todo o território Nacional, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ), com sede e foro no Distrito Federal.

As atribuições do Cade são regidas pela Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Por essa Lei ficou instituído o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e ordenada a sua atuação na prevenção e na repressão às infrações à ordem econômica, orientadas pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

Em consonância com a Lei nº 12.529/2011, a defesa da concorrência deve compreender uma visão ampla que conjugue, na avaliação dos problemas que impactam a ordem econômica nacional, por exemplo: aspectos de defesa do consumidor com aspectos de defesa da concorrência, crescimento econômico com geração de emprego e renda, desenvolvimento nacional com justiça social.

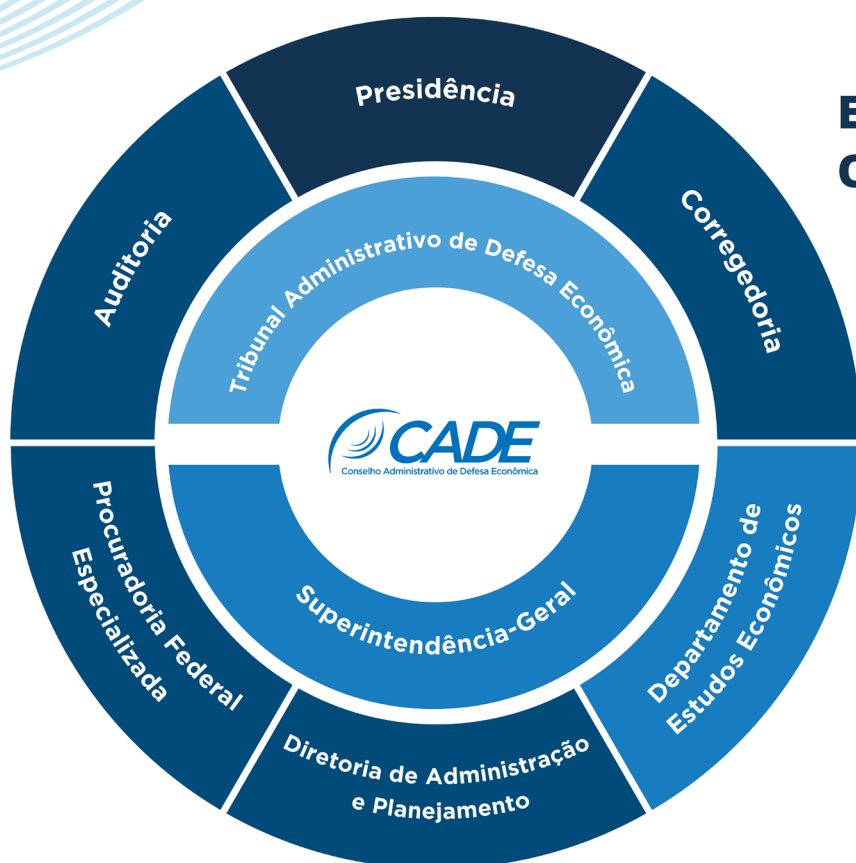


Nesses termos, o SBDC, responsável por implementar a política pública de defesa da concorrência no Brasil, produz efeitos de curto e longo prazo para o ambiente econômico e para a sociedade como um todo, tais como: (i) reduz pressões para aumentos de preços pelo exercício de poder de mercado; (ii) permite investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias; (iii) incentiva o aumento de produtividade; e (iv) cria uma atmosfera mais favorável e menos incerta ao investimento.

O Cade, como parte integrante do SBDC¹, tem como missão zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil. Para tanto, tem buscado atuar de forma preventiva (análise sobre estruturas de mercado que possam colocar em risco a livre concorrência), repressiva (investigar e julgar condutas infratoras à ordem econômica) e educativa (difusão da cultura da concorrência no país) na implementação da política da defesa da concorrência. Importante destacar que o Cade tem também buscado 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.

¹A Lei nº 12.529/2011 estabeleceu que o Cade e a Secretária de Acompanhamento Econômico (SEAE) do Ministério da Fazenda são os órgãos responsáveis pelo combate à atividade anticoncorrencial no âmbito do SBDC.

As principais competências institucionais e a estrutura organizacional do Cade, da qual se destacam o Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, a Presidência da Autarquia, a Superintendência-Geral e o Departamento de Estudos Econômicos, órgãos criados por lei, estão dispostas no Decreto nº 9.011, de 23 de março de 2017, e no seu Regimento Interno. A interação entre esses órgãos, bem como dos demais que compõem a Autarquia, está representada na figura a seguir:



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente do Cade
- Órgãos Seccionais
- Órgãos Específicos e Singulares
- Órgão Colegiado

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.



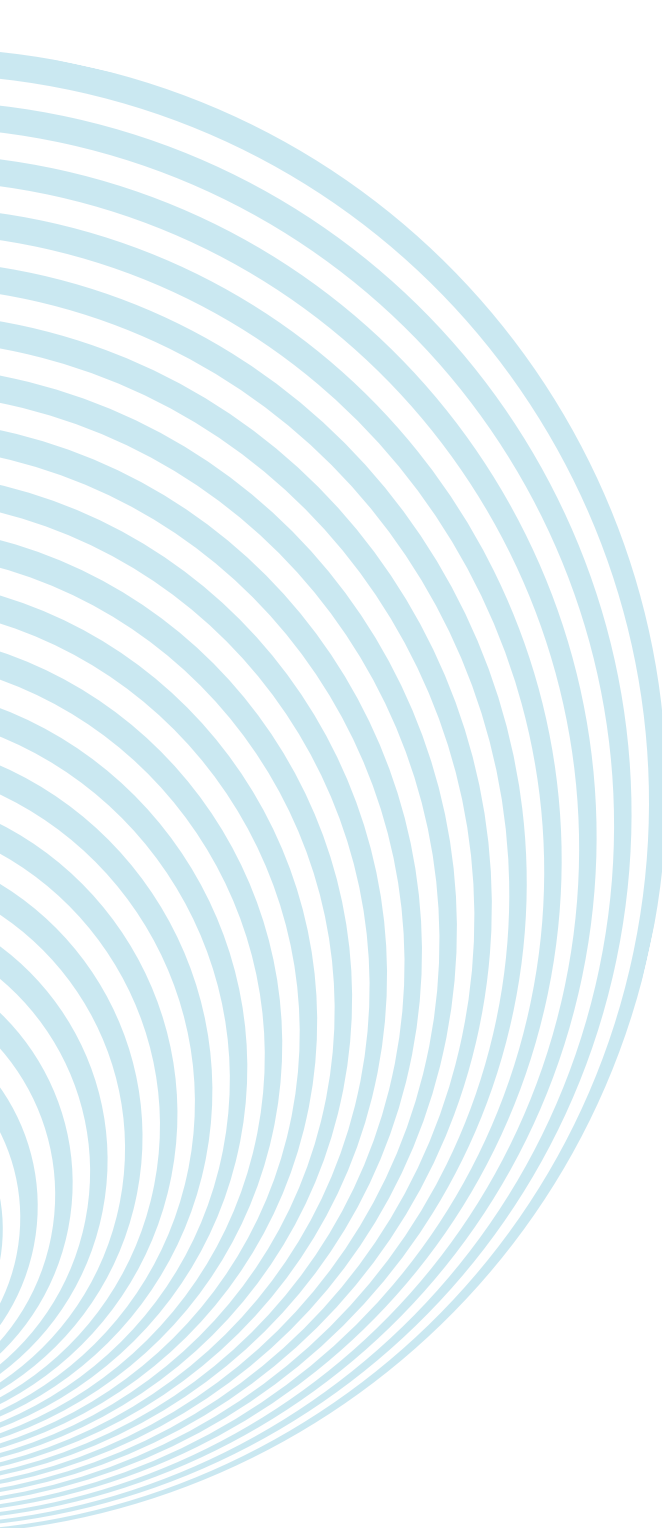
HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Cade tem buscado orientar a elaboração da sua estratégia com vistas a alcançar resultados efetivos para a sociedade. No âmbito metodológico, o Cade optou pela metodologia do Balanced Scorecard (BSC)² para elaborar sua estratégia e pelo alinhamento do Plano Plurianual (PPA).

A opção pela metodologia do BSC reflete o esforço do Cade em alcançar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O alinhamento ao Plano Plurianual (PPA) e demais instrumentos de alocação de recursos públicos (a exemplo, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual - LOA) possibilita a inserção estratégica da temática da defesa da concorrência na agenda da Administração Pública Federal.

²Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.



Os Objetivos Estratégicos (OE), a exemplo do ciclo anterior, permanecem com 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; e,
- (III) Fundamentos – que reúne os objetivos relativos às condições estruturais da autarquia.

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.

Seguindo esta linha metodológica e observando o PPA, o Cade inicia o seu terceiro ciclo de planejamento estratégico.

O primeiro deles, o Plano Estratégico Cade 2013-2016³, foi concebido e implementado com clara priorização das agendas relacionadas à reformulação institucional promovida pela Lei nº 12.529/2011 e com ênfase nos projetos e atividades finalísticas essenciais ao enforcement do novo marco legal.

Nesses termos, a primeira versão da estratégia buscou responder ao advento da Lei nº 12.529/2011, que impôs uma série de desafios ao Cade.

³Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/planejamento_estrategico/cade-plano-estrategico-2013-2016-versao-1-0.pdf



Entre os desafios trazidos pela Lei nº 12.529/2011, destacam-se: a notificação prévia de atos de concentração; a alteração dos prazos processuais, que exigiram mais celeridade e eficiência da Autarquia; e, a incorporação das atividades de instrução de atos de concentração econômica e de condutas anticompetitivas, que anteriormente eram de responsabilidade de unidades no Ministério da Fazenda e do Ministério da Justiça⁴.

Importante considerar, ainda, que a nova Lei do Cade também contribuiu para a consolidação de um sistema de acordos, por intermédio dos institutos Acordos de Leniência (AL) e Termos de Compromisso de Cessação (TCC) e do Acordo em Controle de Concentração (ACC), com regras transparentes para sua aplicação.

O próximo ciclo do planejamento estratégico teve início no ano de 2017, com a revisão e homologação do Mapa Estratégico 2017-2020 e o realinhamento estratégico da alta administração, após trocas de comando em postos-chaves do órgão, em decorrência de términos de mandato.

Uma inovação importante foi a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (Corisc) e seu Comitê Executivo de Gestão de Riscos (Cerisc). Dentro desse movimento, ocorreu a implantação da primeira versão do método de avaliação dos Objetivos Estratégicos. Essa metodologia foi instituída pela Portaria Cade nº 283, de 11 de maio de 2018.

⁴A Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE do Ministério da Fazenda e a Secretaria de Direito Econômico – SDE do Ministério da Justiça.

Em 2019, houve a implantação do Escritório de Projetos, com padronização do processo de documentação e detalhamento dos indicadores. Desta forma, passou-se a ter sistemas de gestão das informações dos projetos estratégicos e do planejamento estratégico como um todo.

Ainda sobre 2019, cabe mencionar um fato que passa a influenciar o plano estratégico da Autarquia: o Cade foi incluído na Lei Geral das Agências Reguladoras, a Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. A partir da entrada em vigor da norma, o Conselho passou a ter autonomia administrativa, orçamentária e financeira, algo recomendado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em sua última avaliação relativa às práticas e à estrutura do Cade.

Em 2020, o Cade alcançou feito inédito, tendo sido o único órgão da Administração Pública a estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no país conforme avaliação realizada pela FIA sobre *Lugares Incríveis para se Trabalhar*. A pesquisa foi feita junto aos servidores da Autarquia e as respostas positivas, provenientes dos próprios colaboradores do Cade, são fruto de todo trabalho desenvolvido ao longo dos últimos anos, indicando que a estratégia e as ações dela provenientes têm sido efetivas.

Assim, foi idealizado o atual plano, que segue a mesma linha metodológica e de alinhamento, porém com diferenciais marcantes. Do ponto de vista formal, o controle externo do Cade desde 2019 também passou a ser exercido pelo Congresso Nacional, auxiliado pelo Tribunal de Contas da União, dado o status de autarquia em regime especial, sendo que o plano estratégico e o plano de gestão anual passam a ser partes fundamentais desta prestação de contas.

Do ponto de vista prático, em razão da pandemia de Covid-19, que impôs uma nova rotina à Autarquia, com parte de sua equipe em regime de trabalho remoto, os encontros com as diversas equipes que elaboraram conjuntamente o presente plano se deu, majoritariamente, on-line. E, do ponto de vista de clima organizacional, por um lado, a premiação da FIA elevou o sentimento de contentamento em relação ao caminho que vem sendo trilhado desde a Lei nº 12.529/2011, por outro, a crise sanitária impôs um distanciamento social com proporções nunca pensadas que representam enorme desafio à manutenção da cultura organizacional e do senso de identidade da equipe. E foi nesse cenário que o novo plano estratégico foi construído.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A crise sanitária mundial ocasionada pela Covid-19 causou impacto na execução de alguns projetos que estavam programados para 2020, referentes ao Planejamento Estratégico 2017-2020, especialmente em razão da necessidade de realizar ações de planejamento e gestão para identificação e mitigação de riscos que pudessem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos do Cade. Assim, tanto o ciclo anterior, quanto o novo ciclo do planejamento, foram afetados.

Os preparativos para elaboração do novo planejamento estratégico também foram afetados e adentraram o primeiro semestre de 2021. As oficinas de elaboração do Plano Estratégico, que usualmente são feitas com as unidades estratégicas e táticas do Cade de forma presencial, foram adiadas para o início de 2021, ainda na expectativa de que pudessem ser realizadas presencialmente.

Apesar do cenário adverso, o Planejamento Estratégico do Cade 2021-2024 foi desenvolvido em ciclos de reuniões que contaram com a participação da alta direção do órgão bem como de representantes de todas as unidades internas, com vistas a ser um processo participativo e que envolvesse toda a Autarquia.

Assim, o trabalho de revisão do planejamento do Cade começou ainda no final de 2020, com a primeira reunião das altas lideranças. Em oficina realizada em outubro daquele ano, foram avaliados os objetivos e os projetos do ciclo que se findava e foi autorizado o início dos trabalhos para o novo planejamento estratégico. Nesse encontro houve a revisão da missão, da visão de futuro e dos valores organizacionais.

Além disso, os participantes discutiram sobre os fatores críticos de sucesso diante dos cenários possíveis para o futuro. Por fim, foram estabelecidos os objetivos estratégicos de resultados à sociedade e definidas as diretrizes para a construção do novo plano estratégico. A partir dessas diretrizes, foram realizadas oficinas temáticas com participação de representantes das diversas unidades do Cade.

Evidentemente, as técnicas de planejamento utilizadas em ciclos anteriores tiveram de ser adaptadas em razão das restrições decorrentes da pandemia, o que representou um enorme desafio. A solução encontrada foi a de utilizar ferramentas de facilitação remota e segmentar as discussões, evitando a dispersão das equipes. Em contrapartida, houve maior dispêndio de energia pela necessidade de encontros mais amplos de validação para assegurar a coerência, completude e balanceamento do plano.

Como resultado desse processo, temos dez objetivos estratégicos que contemplam vinte e oito iniciativas que agrupam oitenta e sete projetos estratégicos que serão desenvolvidos ao longo dos próximos quatro anos.

Esse conteúdo será periodicamente revisto, podendo ser ajustado por decisão do Corisc sempre que necessário.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico do Cade é composto pela missão, visão e valores, dado o contexto atual e tendo como horizonte de visão o ano de 2024.

Missão

**Zelar por um ambiente
concorrencial saudável**

A Missão é a razão de existência de uma organização, seu propósito, e dá a diretriz da qual derivam vários objetivos institucionais voltados ao alcance de resultados. A missão do Cade decorre da Lei nº 12.529/2011.

Visão

**Ser agente indutor
do aumento da
competitividade no Brasil**

A visão de futuro é uma idealização que traduz a situação futura desejada da organização, detecta os sinais de mudança, identifica oportunidades e ameaças, direciona os esforços, inspira e transforma produtivamente um propósito em ação, em fato. Representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho.

Valores

Excelência

Integridade

Independência

Inovação

Os valores traduzem os princípios e as crenças que norteiam as ações e a conduta de todos os servidores ligados à organização, dando sustentação ao projeto institucional e ajudando a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações não esperadas que se apresentam.

MAPA ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico 2021-2024 foi elaborado com base na metodologia Balanced Scorecard, que procura traduzir a visão organizacional em Objetivos Estratégicos relacionados em uma lógica de causa e efeito e abrange desde as entregas finais para a sociedade até os aspectos internos da organização a serem desenvolvidos para viabilizar a execução da estratégia.

O modelo proposto no Balanced Scorecard também é uma ferramenta de comunicação: descreve a estratégia por meio da alocação dos objetivos em perspectivas, formando o chamado Mapa Estratégico 2021-2024.

Cade2024

Por um Brasil
mais competitivo

MISSÃO

Zelar por
um ambiente
concorrencial
saudável

VALORES

Excelência
Integridade
Independência
Inovação

FUNDAMENTOS

Consolidar o Cade
como lugar incrível
para trabalhar

Construir jornada de
desenvolvimento dos
profissionais no Cade

Fortalecer práticas
de governança e
exercer papel ativo
na transformação
da gestão pública

HABILITADORES

Exercer liderança
na agenda antitruste
internacional

Ampliar alcance e
efetividade das ações
de comunicação
interna e externa

Promover a inovação
e a transformação
digital no Cade

Assegurar a qualidade
das informações e
fomentar a produção e
a institucionalização
de conhecimento

RESULTADOS À SOCIEDADE

Assegurar a
efetividade do controle
de fusões e aquisições

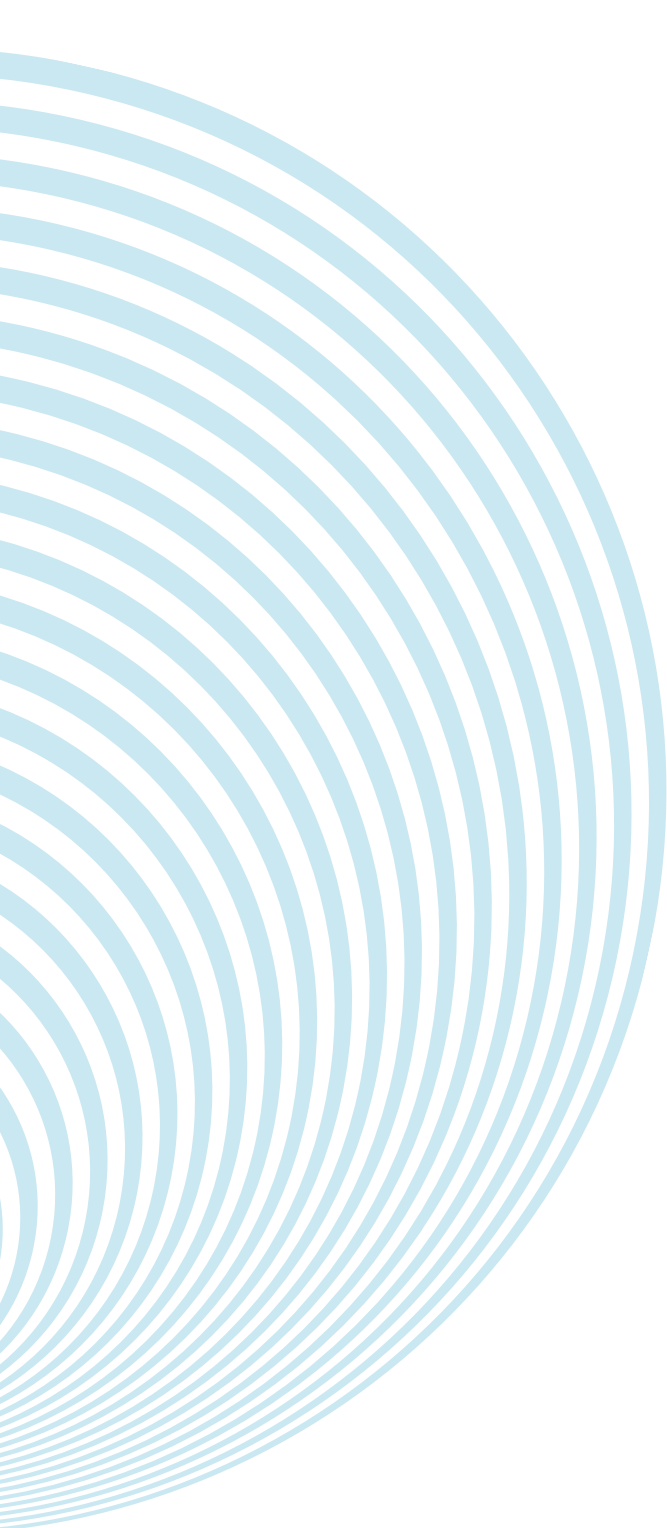
Garantir eficiência no
combate a cartéis e
abuso de posição
dominante

Fortalecer a cultura
da concorrência no
Brasil

VISÃO DE FUTURO

Ser agente
indutor do aumento
da competitividade
no Brasil





OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Partindo da Missão e da Visão definidos pela alta direção, foram estabelecidos os resultados à sociedade, que são oriundos dos processos de trabalho finalísticos. Assim, se quer:

- Assegurar a efetividade do controle de fusões e aquisições;
- Garantir a eficiência no combate a cartéis e abuso de posição dominante; e
- Fortalecer a agenda da cultura da concorrência.

Definidos os resultados, o próximo passo do planejamento refere-se ao que é necessário para alcançá-los. Desse modo, foram estabelecidos os objetivos habilitadores, ou seja, o que habilita o Cade a entregar os resultados esperados. Tais objetivos são:

- Exercer liderança na agenda antitruste internacional;
- Ampliar alcance e efetividade das ações de comunicação interna e externa;
- Promover a inovação e a transformação digital; e
- Assegurar a qualidade das informações e fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento.

Por fim, como construir as bases para cumprir a missão e entregar os resultados à sociedade?

- Consolidando o Cade como um lugar incrível para trabalhar;
- Construindo jornada de desenvolvimento dos profissionais do Cade; e
- Fortalecendo práticas de governança e exercendo papel ativo na transformação da gestão pública.

Esses são os fundamentos deste novo Plano Estratégico, que será detalhado na próxima seção.

Objetivo Estratégico
OE01

**Assegurar a
efetividade do
controle de fusões
e aquisições**

Garantir o controle de estruturas, ou seja, de fusões e aquisições, de forma eficiente e com qualidade, de modo a produzir o impacto desejado para resguardar a concorrência, proporcionando um ambiente de negócios favorável e com segurança jurídica.

OE01 - Assegurar a efetividade do controle de fusões e aquisições

Indicador		Meta	
		2021	2024
1.1	Prazo médio de Ato de Concentração Sumário no Cade	20-30 dias	20-30 dias
1.2	Prazo médio de Ato de Concentração Ordinário no Cade	120 dias	120 dias
1.3	Número de processos de Ato de Concentração concluídos no Cade (LOA)	430	416
1.4	Atos de Concentração (AC) decididos pelo Cade no ano/número total de processos de AC notificados ao Cade no ano (PPA)	95%	100%

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Otimizar a análise de atos de concentração	e-Notifica	2021	2024
Aprimorar métodos de aferição da qualidade das decisões	Desenvolvimento de Indicadores de efetividade	2021	2023
	Elaboração de Manual de Arbitragem	2022	2023
	Guia de Atos de Concentração Verticais (Guia V.)	2022	2023
	Elaboração de Manual de Trustee	2022	2023

Objetivo Estratégico
OE02

**Garantir eficiência
no combate a
cartéis e abuso
de posição
dominante**

Garantir que o Cade atue estrategicamente para detectar o máximo de infrações, aplicando as consequências legais de modo rápido e previsível.

OE02 - Garantir eficiência no combate a cartéis e abuso de posição dominante

Indicador		Meta	
		2021	2024
2.1	Processos de condutas anticompetitivas com mais de 60 meses no Cade	10%	7%
2.2	Tempo Médio de Processos de Conduta em Estoque	3,3 anos	3 anos
2.3	Tempo Médio de Processos de Conduta Concluídos	2,6 anos	2,5 anos
2.4	Número de processos de condutas anticompetitivas concluídos no Cade (LOA)	35 processos	40 processos
2.5	Percentual de êxito nos acordos	95%	95%

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Reduzir tempo de tramitação de processos de condutas anticompetitivas	Uniformização e sistematização dos procedimentos de notificação nacional e internacional	2021	2022
Fortalecer a detecção de condutas anticompetitivas	Projeto Combustível - Combate a cartéis na revenda de combustíveis*	2021	2024
Fortalecer a transparência e a previsibilidade no controle de condutas anticompetitivas	Standard probatório de leniência antitruste	2021	2021
	Manual Interno sobre Troca de Informações Sensíveis entre Concorrentes (TIS)	2021	2023
	Prevenção no combate a cartéis em licitações à luz da Lei 14.133/21	2022	2023
	Clique-Leniência - Marker*	2021	2021
	Guia de Condutas Unilaterais	2023	2023

(*) Projeto proveniente do Plano Estratégico 2017-2020

Objetivo Estratégico
OE03

**Fortalecer
a cultura da
concorrência
no Brasil**

Desenvolver ações de promoção da cultura da concorrência, estudos de mercado e advocacia da concorrência, alinhados com os processos analisados pelo Cade, além de ampliar os eventos e cursos com participação social.

OE03 - Fortalecer a cultura da concorrência no Brasil

Indicador		Meta	
		2021	2024
3.1	Nº de alunos inscritos nos cursos disponibilizados da EVG	1000	5000
3.2	Nº de candidaturas ao Pincade acadêmico Nacional	190	190

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Promover a concorrência junto a outros atores governamentais	Concorrência e Defesa Comercial*	2021	2021
	Concorrência e Proteção de Dados*	2021	2021
	Avaliação concorrencial dos setores de portos e aeroportos em parceria com a OCDE*	2021	2022
	Revisão concorrencial do regime de compras públicas no Brasil em parceria com a OCDE*	2021	2022
	Treinamento para prevenção e detecção de cartéis em licitações	2021	2022
	Concorrência e Defesa Comercial	2023	2024
Sensibilizar a sociedade em geral sobre o papel e a importância da defesa da concorrência	Cade 60 Anos	2022	2023
	10 anos da Lei 12.529	2021	2022
	1ª Competição Cade-WIA de Direito Concorrencial	2021	2021
	Radar da Concorrência - Fase II	2021	2023
	CadeLab	2023	2024
	Cade nas Universidades	2023	2024
	Advocacy com agências reguladoras	2023	2024

(*) Projeto proveniente do Plano Estratégico 2017-2020

Objetivo Estratégico **OE04**

Exercer liderança na agenda antitruste internacional

Exercer influência na agenda antitruste internacional, por meio de iniciativas e projetos estratégicos que (i) ampliem a atuação do Cade em fóruns internacionais; (ii) fortaleçam a cooperação com outras autoridades da concorrência; (iii) intensifiquem a participação ativa do Cade em eventos internacionais, inclusive como organizador; (iv) aumentem o alcance internacional das informações institucionais.

OE04 - Exercer liderança na agenda antitruste internacional

Indicador		Meta	
		2021	2024
4.1	Nº de estrelas no GCR	4	5
4.2	Nº de projetos internacionais liderados pelo Cade	5	5
4.3	Nº de mentorias para agências jovens realizadas pelo Cade (virtual ou presencial)	1	1
4.4	Nº de GTs dos quais o Cade é membro	6	6
4.5	Nº de ações de cooperação internacional multilateral realizadas	25	25
4.6	Nº de ações de cooperação internacional bilateral realizadas	45	45
4.7	Nº de participações ativas de representantes do Cade em eventos internacionais	50	50
4.8	Nº de eventos internacionais sediados pelo Cade (presencial ou virtual)	0	1

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Exercer protagonismo em fóruns internacionais	Consolidação das discussões da série de webinars - Merger Control in Times of Crisis do MWG/ICN	2021	2021
	Reedição do “Merger Notification and Procedures Template”	2021	2023
	Candidatura para sediar o workshop do MWG/INC	2021	2021
	Steering Group ICN	2021	2021
	Sistematização da participação do Cade nas reuniões da OCDE	2021	2024
	Recomendações OCDE	2021	2024
Fortalecer a cooperação bilateral	Sistematização da participação do Cade no BRICS	2021	2024
	Mentoria para agências jovens	2021	2024
Reforçar a capacidade de articulação na arena internacional	ASINT Plus	2021	2024
	Go Internacional	2022	2024
	Lançamento de novo evento internacional de defesa da concorrência no Brasil	2022	2024
	LACCF Rio de Janeiro	2022	2022
	Hot Topics	2022	2024

Objetivo Estratégico
OE05

**Ampliar alcance
e efetividade
das ações de
comunicação
interna e externa**

Esse objetivo estratégico contém as iniciativas relacionadas à comunicação institucional e social do Cade com intuito de divulgação e prestação de contas das ações da Autarquia, abrangendo a sociedade e o público interno.

OE05 - Ampliar alcance e efetividade das ações de comunicação interna e externa

Indicador		Meta	
		2021	2024
5.1	Índice de efetividade das ações de comunicação	Em construção	512.292
Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Ampliar o alcance institucional do Cade na internet	Cade.BR Plus	2021	2022
	Cade.es*	2023	2024
	Cade.com*	2021	2022
	Instagram/cade	2021	2022
Fortalecer os canais de comunicação com o público interno	Intranet 2.0 - Implementação de funcionalidades na Intranet	2021	2024
	Campanha PE 21-24	2021	2022
Aprimorar a comunicação com a sociedade	Avaliação da percepção dos Stakeholders sobre o Cade	2022	2024
	Criação de indicador de efetividade da comunicação	2022	2023

(*) Projeto proveniente do Plano Estratégico 2017-2020

Objetivo Estratégico **OE06**

Promover a inovação e a transformação digital no Cade

Esse objetivo contém as iniciativas que nortearão a transformação do Cade por meio de tecnologias digitais, entregando política pública de Defesa da Concorrência e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão. Além disso, contará com ações de inovações em serviços, ferramentas, métodos, processos de trabalho, normativos e com a disseminação da cultura de inovação.

OE06 - Promover a inovação e a transformação digital no Cade

Indicador		Meta	
		2021	2024
6.1	Nota de avaliação do portal Gov.br	maior que 4.0	maior que 4.3
6.2	Nº de práticas utilizando IA	1	8
6.3	Nº de processos de trabalho automatizados	1	20
6.4	Nº de práticas no Concurso InovaCade	10	15

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
	People Analytics	2022	2023
	BPM.BR	2021	2023
	SIGCade - Sistema integrado de gestão estratégica	2021	2023
	CadeLegis - Solução para monitoramento de matérias legislativas	2023	2023
	Lorem Ipsum	2021	2023
Promover a cultura da inovação	Concurso InovaCade*	2021	2023
	Lab Inovacade	2023	2024
Disponibilizar soluções que promovam a transformação digital	Questionário Digital*	2021	2022
	Busca de Jurisprudência do Cade*	2021	2021
	Cade Digital - Fase II	2021	2024
	D.E.I.A. - Projeto Inteligência Artificial	2022	2024
	Painel de Informações de Mercado - PIM	2021	2023

(*) Projeto proveniente do Plano Estratégico 2017-2020

Objetivo Estratégico **OE07**

Assegurar a qualidade das informações e fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento

Assegurar a qualidade das informações disponibilizadas pelo Cade de forma que sejam confiáveis, tempestivas, claras e acessíveis, bem como fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento de forma a assegurar a memória institucional.

OE07 - Assegurar a qualidade das informações e fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento

Indicador		Meta	
		2021	2024
7.1	Volume de bases de conhecimento institucionalizadas	12	30
7.2	Volume de acesso interno e externo às bases de dados (base de dados do Cade e bases contratadas)	125	200
7.3	Percentual de satisfação com acesso às informações do Cade	50% de satisfação	100% de satisfação

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Ampliar a transparência ativa do Cade	Cade Transparente	2022	2024
	Cade em Números	2021	2022
Fomentar a produção de conhecimento Institucional	RDC Qualis	2021	2022
	Saber Cade	2021	2024
	Manual de Comunicação	2021	2022

Objetivo Estratégico
OE08

**Consolidar o Cade
como lugar incrível
para trabalhar**

Esse objetivo contém as iniciativas que irão assegurar um ambiente físico, emocional e laboral saudável, que favorece a excelência no desempenho e oferece uma experiência de trabalho positiva aos seus colaboradores.

OE08 - Consolidar o Cade como lugar incrível para trabalhar

Indicador		Meta	
		2021	2024
8.1	Tempo médio de permanência dos servidores	maior ou igual a 4 anos	maior ou igual a 4 anos
8.2	Índice de desligamentos de curto prazo	menor ou igual 20%	menor ou igual 15%
8.3	Índice geral do Cade no ranking FIA lugares incríveis	maior ou igual a 90 pontos	maior ou igual a 90 pontos

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Prover uma sede incrível	Roof Top	2023	2024
	GreenCade - passaporte para a sustentabilidade	2021	2024
Manejar o clima organizacional	Fortalecimento da identidade organizacional	2021	2024
	Gestão do Clima Organizacional	2021	2024
Oferecer as melhores condições de trabalho	PG. Cade	2021	2022
	Boas-vindas - Trilha de Ambientação servidores e estagiários	2021	2024

Objetivo Estratégico

OE09

**Construir jornada
de desenvolvimento
dos profissionais
no Cade**

Esse objetivo contém as iniciativas que subsidiarão o incremento do capital intelectual do Cade, com ações de desenvolvimento continuadas, consistentes e integradas, num sólido processo de gestão por competências e certificação.

OE09 - Construir jornada de desenvolvimento dos profissionais no Cade

Indicador		Meta	
		2021	2024
9.1	Horas de capacitação	maior ou igual a 15 mil horas	maior ou igual a 15 mil horas
9.2	Percentual da força de trabalho treinada	maior ou igual 90%	maior ou igual 90%
9.3	Percentual de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas	maior ou igual 95%	maior ou igual 95%

Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Elaborar jornada de desenvolvimento	Trilha 1 - técnica para área finalística	2021	2024
	Trilha 2 - liderança	2021	2024
	Trilha 3 - técnica para área de gestão	2022	2024
	Jornada das Estrelas	2022	2024

Objetivo Estratégico
OE10

**Fortalecer práticas
de governança e
exercer papel ativo na
transformação
da gestão pública**

Esse objetivo busca o desenvolvimento de ações que visam implementar uma política de integridade e inovar em boas práticas de governança e gestão.

OE10 - Fortalecer práticas de governança e exercer papel ativo na transformação da gestão pública

Indicador		Meta	
		2021	2024
10.1	Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG/Cade)	Em construção	Em construção
Iniciativas Estratégicas	Projetos	Início	Término
Aprimorar métodos e soluções de apoio à governança	Inserção nas redes de auditorias internacionais	2021	2022
	Criação do índice de Governança e Gestão (IGG/Cade)	2021	2023
	Revisão da Cadeia de Valor*	2021	2021
	Metodologia integrada de gestão estratégica	2022	2024
	Revisão da política de governança, controle interno e gestão de riscos	2021	2021
Fortalecer as instâncias de governança	Estruturação da Corregedoria do Cade	2021	2024
	Institucionalização do CAIC (Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno)	2021	2022
	Reestruturação da unidade de compliance e gestão de riscos*	2021	2021
Aprimorar controles internos relacionados a integridade	Programa de integridade - Fase II	2021	2022
	Política de conflito de interesse	2021	2024
Ampliar a articulação e inserção do Cade nas agendas de gestão pública	ArticulaCade	2023	2024
Ampliar boas práticas de gestão de riscos	Gestão de Riscos - Fase II	2021	2024
	Escritório de Processos*	2021	2023

(*) Projeto proveniente do Plano Estratégico 2017-2020

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse amplo conjunto de projetos o Cade pretende ampliar a capacidade institucional de atender a demanda da sociedade brasileira por um ambiente de concorrência mais saudável, cumprindo seu propósito de: zelar por um ambiente concorrencial saudável.

A atuação da Autarquia buscará gerenciar os fatores críticos de sucesso: aprimorar a preparação para alternâncias que são da natureza do Cade, manter um padrão orçamentário compatível com os desafios propostos, ampliar junto à sociedade sua reputação/respeitabilidade ao aumentar a previsibilidade de sua atuação, ampliar o quadro de pessoal com profissionais qualificados, aprimorar a gestão do conhecimento e a comunicação interna e externa.

Buscaremos dar à sociedade brasileira nossa contribuição não apenas na atuação processual, mas também pelo compartilhamento da experiência dela advinda nos fóruns nacionais e internacionais de que o Cade faz parte, bem como por meio da participação qualificada no debate nacional em temas conexos à defesa da concorrência.

Dessa maneira, tendo em mente que nos planejamos para que, nos próximos quatro anos, como instituição, estejamos atuando diariamente Por um Brasil mais Competitivo, avançaremos na direção de nossa visão de futuro:

***Ser agente indutor do aumento
da competitividade no Brasil***

 Créditos de imagens:

Pág. 2	- fachada sede Cade / Déborah Lins e Nóbrega
Pág. 5	- interna Cade / Roseanne Tavares Oliveira
Pág. 6	- fachada sede Cade / acervo Ascom/Cade

Plano Estratégico
Cade 2024

**POR UM
BRASIL MAIS
COMPETITIVO**



SEPN 515 - Bloco D - Lote 4 - Ed. Carlos Taurisano,
CEP: 70770-504 - Brasília/DF