

# PLANO DE 20 GESTÃO ANUAL 25



## FICHA INSTITUCIONAL

### 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

Camila Cabral Pires Alves  
Carlos Jacques Vieira Gomes  
Diogo Thomson de Andrade  
Gustavo Augusto Freitas de Lima  
José Levi Mello do Amaral Júnior  
Victor Oliveira Fernandes

## FICHA TÉCNICA

### COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES DO CADE - CORISC

Alexandre Barreto de Souza  
Alexandre Cordeiro Macedo  
André Luís Macagnan Freire  
Bruna Cardoso dos Santos  
Gustavo Augusto Freitas de Lima  
Lílian Santos Marques Severino

### 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 Dorigão Yuvamoto

Patrícia Silva Rodrigues (Secretária  
Executiva da DAP)

### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - ASCOM

Ana Paula Lopes Guedes Teixeira (chefe)  
Robert Felipe Pinheiro

### PROJETO GRÁFICO

Cristiane Dias de Alencar Ribeiro

### DIAGRAMAÇÃO

Wandson Lucas Nascimento Siqueira

### FOTOGRAFIAS

Assessoria de Comunicação Social  
(Ascom/Cade)  
Pexels

# Apresentação

O Plano de Gestão Anual (PGA), previsto na Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019, a chamada nova Lei das Agências Reguladoras, é o instrumento que consolida o planejamento anual da organização, contemplando ações, resultados e metas relacionados a seus processos finalísticos e de gestão. Prevê a lei também que o plano de gestão anual deve estar alinhado às diretrizes estabelecidas no plano estratégico da instituição.

A Lei 13.848/2019 estendeu ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) algumas das competências e atribuições de autarquia de natureza especial que caracterizam as agências reguladoras. Dentre estas estão a ausência de tutela ou de subordinação hierárquica, autonomia funcional e decisória, tendo em contrapartida a obrigação de aperfeiçoar e ampliar sua responsabilidade na criação de instrumentos de prestação de contas, plano estratégico e de gestão.

Desta forma, desde 2020 o Cade publiciza seu PGA<sup>1</sup>, que apresenta para a sociedade informações sobre a organização, o planejamento e a gestão estratégica, e deve ser lido de forma complementar a outros publicados pela autarquia, como o Anuário, o Relatório Circunstanciado de Atividades, que avalia o ano de 2024, e o Relatório Integrado de Gestão, encaminhado anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU). O PGA é conexo a estas publicações e se alinha às diretrizes estabelecidas no Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027 (PPA 2024-2027)<sup>2</sup>, no Plano Estratégico do Cade e na Lei Orçamentária Anual (LOA 2025)<sup>3</sup>. Trata-se de uma ferramenta que fortalece a transparência da gestão e do desempenho institucional, além de apresentar os principais desafios ao cumprimento da missão do Cade e à entrega de valor à sociedade no ano em curso.

Para tanto, o plano contempla os projetos em andamento, a previsão de recursos orçamentários necessários e o cronograma de desembolso financeiro. A elaboração do PGA possibilita um alinhamento interno mais eficaz, garantindo flexibilidade e foco nos resultados para o ano em curso, de forma alinhada à visão estratégica, conforme a missão institucional do Cade e os desafios socioeconômicos do País.

1 <https://www.gov.br/cade/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento%20institucional/plano-de-gestao-anual>.

2 Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024.

3 Lei nº 15.121, de 10 de abril de 2025.





# Sumário

Apresentação

3

O Cade

5

Orçamento para 2025

16

Prioridades do Cade para 2025

29

A Governança do Cade

9

Planejamento Estratégico do Cade (2025 - 2028)

17

Anexos

37

Alinhamento do Cade ao Plano Plurianual (2024 - 2027)

13

Modo de navegação



UTILIZE AS SETAS PARA NAVEGAR ENTRE AS PÁGINAS



CONTEÚDO INTERATIVO: CLIQUE PARA ACESSAR INFORMAÇÕES EXTRAS

# O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade



O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, cuja missão é promover e proteger a livre concorrência, contribuindo para um ambiente competitivo em prol da sociedade brasileira.

O Cade atua com o propósito de assegurar um ambiente econômico equitativo, por meio de princípios basilares que regem a livre iniciativa e a justa competição entre agentes de mercado. Ao evitar práticas deletérias, como o abuso de poder econômico, os conluíus e as condutas anticompetitivas que possam lesar o erário e a sociedade, atua para que a estrutura de mercado seja permeada pela pluralidade de agentes, favorecendo o consumidor e, de forma ampliada, os cidadãos, além de fomentar a inovação nos diversos setores econômicos.

No exercício de sua missão institucional, conforme estabelecido na Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011, o Cade desempenha três funções essenciais no âmbito da defesa da concorrência: repressiva, preventiva e de difusão da cultura da concorrência (*advocacy*) no país. Isto é, a autarquia é a entidade responsável pela repressão às infrações contra a ordem econômica e pelo controle preventivo dos atos de concentração empresarial no Brasil; e também tem como atribuição fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência no Brasil (função de advocacia da concorrência ou função educativa).

No âmbito de suas competências institucionais, o Cade atua buscando a manutenção de um ambiente competitivo saudável no país, prevenindo ou reprimindo atos contrários à

ordem econômica e à livre competição. Para isso, é orientado pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

O princípio da livre concorrência está previsto no artigo 170, inciso IV da Constituição Federal e baseia-se no pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida por agentes econômicos com poder de mercado. Ao defender e estimular a livre concorrência, o Cade impulsiona a eficiência do mercado, permitindo ao consumidor a faculdade de comprar aquilo que lhe convém, o que não ocorre nos mercados concentrados.

**Função Preventiva ou de controle de estruturas:** refere-se à análise e à decisão sobre estruturas de mercado que possam colocar em risco a livre concorrência, como aquisições de controle, incorporações, fusões, contratos associativos e outros atos que possam resultar em concentração econômica. De acordo com a Lei nº 12.529/11, devem ser notificadas à autarquia, todas as fusões ou aquisições, em qualquer setor da economia, se uma das empresas envolvidas tiver faturamento bruto anual de pelo menos R\$ 750 milhões no ano anterior, e a outra, de pelo menos R\$ 75 milhões.

Desta forma, a **função preventiva, ou de controle de estruturas**, consiste na análise e deliberação acerca das estruturas de mercado que possam comprometer a livre concorrência e essa atribuição manifesta-se por meio da análise prévia de atos de concentração econômica. Nesse contexto, a função preventiva permite a identificação de possíveis riscos à concorrência antes da efetivação das operações, conferindo

à autarquia o poder de aprová-las, impô-las condicionantes ou, se necessário, vedá-las integralmente, resguardando a integridade do mercado.

Por sua vez, a **Função Repressiva ou de controle de condutas** é exercida por meio da investigação e julgamento de cartéis, abuso de posição dominante e outras infrações à ordem econômica. Empresas condenadas por essas infrações podem pagar multas e enfrentar outras penalidades, como a proibição de participar em licitações públicas.

Nos termos da Lei nº 12.529/2011, a **função repressiva** do Cade constitui elemento essencial à salvaguarda da livre concorrência e à preservação da ordem econômica, conforme preceitua o artigo 2º da referida norma. No exercício de sua competência sancionadora, o Cade detém atribuições voltadas a apuração, instrução e julgamento de condutas anticompetitivas que atentem contra o equilíbrio concorrencial, em observância aos ditames constitucionais e infraconstitucionais que regem a matéria. Estão elencados no artigo 36 da Lei nº 12.529/2011, de forma expressa, os atos lesivos à concorrência, tipificando práticas abusivas que se revelam nocivas à livre iniciativa e ao mercado. Entre essas condutas, incluem-se a formação de cartéis, a imposição de preços predatórios, a recusa injustificada de acesso a insumos essenciais e quaisquer medidas que visem à dominação de mercados ou à eliminação da concorrência por meios artificiais. O Cade, investido de sua função repressiva, exerce o poder-dever de investigação, instrução e aplicação de penalidades, assegurando a cessação das infrações e promovendo a recomposição do ambiente concorrencial.

## Arranjo organizacional do Cade

O arranjo organizacional do Cade decorre da Lei de Defesa da Concorrência, do Decreto de Estrutura e do Regimento Interno do Conselho. Este arranjo não é usual pois, além de ter um Tribunal Administrativo, que é um órgão colegiado, conta com uma Superintendência-Geral independente. Assim, as relações de hierarquia e subordinação dos órgãos internos do Cade são diferentes do que normalmente vemos representado em organogramas de outras instituições.

Ao mesmo tempo, esse sutil equilíbrio de forças entre as autoridades cria mecanismos importantes para preservar o caráter técnico da instituição. A interação entre os órgãos internos e demais unidades do Cade está representada na figura abaixo:

O poder sancionador do Cade encontra-se delineado no artigo 37 da referida norma, conferindo à autarquia a prerrogativa de impor sanções administrativas proporcionais à gravidade da infração e ao impacto causado ao mercado. As penalidades incluem multas pecuniárias, exigência de cessação das práticas ilícitas, imposição de medidas corretivas e, em casos extremos, proibição de exercício de atividades empresariais por períodos determinados.

Paralelamente, a **função de advocacia da concorrência (advocacy) ou função educativa** tem como papel promover a cultura da concorrência, instruindo o público sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência. O Cade atua em parceria com entidades públicas, com estímulo à defesa da concorrência, além de produzir e fomentar a realização de estudos, pesquisas acadêmicas, cursos, palestras, seminários, eventos e publicações especializadas, destacando-se dentre elas a Revista de Defesa da Concorrência.<sup>1</sup> Esta é um periódico eletrônico editado semestralmente pelo Cade, com artigos científicos relacionados à defesa da concorrência sob diferentes enfoques, a partir de um processo editorial transparente. Editada desde 2013, a Revista de Defesa da Concorrência publica somente textos inéditos e originais, em português, inglês e espanhol, sobre defesa da concorrência sob as óticas do Direito, da Economia, das Relações Internacionais e de áreas correlatas.



<sup>1</sup> <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrenca/index>. (Acesso em 15/4/2025).

**Presidência** - composta por unidades que prestam assistência direta e imediata ao presidente do Cade: o Gabinete, a Assessoria Internacional e a Assessoria de Comunicação Social.

**Tribunal Administrativo de Defesa Econômica** - Órgão julgante, responsável pelo julgamento em última instância administrativa de ações que possam afetar a concorrência, como atos de concentração ou ilícitos concorrenciais. O Tribunal é composto por um presidente e seis conselheiros (as), nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovados pelo Senado Federal, todos com mandatos de quatro anos, vedada a recondução.

Entre as principais atribuições do Tribunal, estão: zelar pela observância da Lei nº 12.529/2011 e pelo Regimento Interno da autarquia, decidir sobre a existência de infração à ordem econômica, aplicar as penalidades previstas em lei e decidir sobre os processos administrativos instaurados pela Superintendência-Geral do Cade.

**Superintendência-Geral (SG)** - possui competência para: a) instauração, instrução e parecer em processos de condutas anticompetitivas; b) instrução e parecer em atos de concentração; e c) proposição de acordos e medidas preventivas.

**Departamento de Estudos Econômicos (DEE)** - dirigido por um (a) Economista-Chefe, realiza estudos e pareceres sobre economia da concorrência, bem como assessora a Superintendência-Geral e o Tribunal Administrativo na instrução e análise de processos administrativos que tratam de atos de concentração e condutas anticompetitivas. O (a) Economista-Chefe é nomeado (a), conjuntamente, pelo Superintendente-Geral e pelo Presidente do Tribunal, escolhido (a) dentre brasileiros (as) de ilibada reputação e notório conhecimento econômico.

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.



# A governança do Cade

A governança pública consiste em um conjunto estruturado de mecanismos de liderança, estratégia e controle, cujos objetivos são avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, segundo o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e as [Portarias CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018](#), e [nº 57, de 4 de janeiro de 2019](#), que estabelecem as diretrizes relacionadas à política de governança, aos controles internos, ao planejamento, à gestão e ao desenvolvimento de políticas públicas. Complementam esse arcabouço o [Guia da Política de Governança Pública](#), publicado pela Casa Civil da Presidência da República em 2018, e o [Referencial Básico de Governança Organizacional](#), lançado pelo TCU em 2020, que consolidam as boas práticas de governança que norteiam a atuação das instituições públicas.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) dispõe de mecanismos e instâncias de governança que orientam e supervisionam a sua gestão, com o propósito de assegurar a prestação de serviços em prol da sociedade, bem como estabelecer uma política interna que permita o alinhamento de projetos e atividades à estratégia organizacional.

A estrutura de governança do Cade está disposta na [Portaria Cade nº 423, de 30 de setembro de 2024](#), que compreende as instâncias

que atuam para a incorporação dos princípios e das diretrizes de governança na gestão de riscos, nos controles internos, na integridade, na transparência, no planejamento estratégico, bem como nos programas, projetos e processos da autarquia.

A estrutura de governança representa uma etapa importante para o fortalecimento do modelo de gestão do Cade, principalmente por tratar da definição e do acompanhamento das pautas estratégicas, da orientação para a melhoria da política pública e dos resultados entregues à sociedade.

Compõem a estrutura de governança do Cade: a alta administração; o Comitê de Governança, Riscos e Controles (Corisc); e as instâncias de apoio à governança da autarquia.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles (Corisc), instância estratégica do Cade, tem a seguinte composição: Presidente do Cade, Superintendente-Geral, conselheiro mais antigo do Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, Procurador-Chefe da Procuradoria Federal Especializada junto ao Cade, Economista-Chefe do Departamento de Estudos Econômicos (DEE) e Diretor (a) de Administração e Planejamento. Já o Comitê Executivo de Gestão de Riscos (Cerisc) é umas das instâncias de apoio à governança do Cade, encarregada de promover a escuta das diversas unidades, visando identificar

as prioridades e definir os parâmetros para a adequada alocação de recursos.

Além do Cerisc, são instâncias de apoio à governança do Cade:

### Comitê do PG.Cade

*Comitê Gestor do PG.Cade*

**CGC**

*Comitê Gestor de Capacitação*

**Caic**

*Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno*

**Ceti**

*Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação*

**Csic**

*Comitê de Segurança Institucional*

**CGD**

*Comitê de Governança Digital*

A partir da compreensão da estrutura de governança, pelos colaboradores e pelas equipes de trabalho, torna-se possível obter uma visão sistêmica da organização, compreender os processos decisórios e identificar as interações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. Tal clareza favorece a sinergia entre as equipes, evita a dispersão de esforços e contribui para o êxito das iniciativas e dos projetos estratégicos.



Como forma de alinhar a atuação dos servidores, colaboradores e equipes de trabalho à estratégia organizacional, monitorar a alocação de recursos e aprimorar a gestão por resultados, o Cade conta com um programa de gestão (Programa de Gestão do Cade - PG.Cade). Em execução desde janeiro de 2021, a partir do PG.Cade vem sendo estabelecida uma nova cultura organizacional, com a mudança da rotina de controle da frequência dos servidores para a gestão por resultados, com o planejamento e monitoramento da atuação da autarquia por meio de produtos e entregas realizadas.

O programa de gestão tem alcançado ganhos de produtividade, em um modelo de trabalho que vem se consolidando, com equipes híbridas, com colaboradores atuando em trabalho remoto, parcial ou integral, e outros em trabalho presencial.

Desde o final de 2024, o Cade passou a usar como **suporte à execução do PG.Cade o programa Petrvs**, disponibilizado pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) na plataforma SouGov.



## Cadeia de Valor do Cade

A cadeia de valor integrada é a representação gráfica do modelo de negócio do Cade, que fornece uma visão sistêmica e integrada dos tipos de processos organizacionais (finalísticos, gerenciais e de suporte).

Por meio dela é possível identificar o valor público – benefício gerado pela organização e entregue à sociedade – bem como os ativos utilizados para essa realização, representados pelos processos de negócio, que são direcionados pela estratégia da organização, mas que também auxiliam na correção dos rumos e no redirecionamento dessa estratégia.

A cadeia de valor viabiliza a gestão por processos, instrumento fundamental de governança que promove melhoria contínua dos produtos e serviços entregues, permitindo ainda a avaliação do desempenho tático e operacional e a conexão desses resultados com os indicadores estratégicos.

Desde 2021, a Cadeia de Valor do Cade é definida por um macroprocesso – **Gestão da Defesa da Concorrência** – e em seis processos finalísticos derivados das funções institucionais, que, articulados entre si, entregam valor público à sociedade, conforme a figura apresentada a seguir.

A definição do macroprocesso finalístico do Cade de Gestão da Defesa da Concorrência está ancorada na missão institucional da autarquia de **Promover e proteger a livre concorrência, contribuindo para um ambiente competitivo em prol da sociedade brasileira.**



Macroprocessos Gerenciais

Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação

Gestão da estratégia organizacional

Gestão da informação corporativa

Gestão da comunicação institucional

Gestão de controles e segurança institucional

Macroprocessos Finalístico

Gestão da Defesa da Concorrência

Planejar a gestão da defesa da concorrência

Promover a orientação e educação sobre defesa da concorrência

Gerenciar o controle preventivo de infrações à ordem econômica

Gerenciar o controle repressivo de infrações à ordem econômica

Gerenciar o julgamento de processos sobre defesa da concorrência

Monitorar a gestão da defesa da concorrência

Macroprocessos de Suporte

Gestão de pessoas

Gestão de logística pública

Gestão do patrimônio imobiliário

Gestão das transferências da União

Gestão de administração financeira

Gestão de contabilidade pública

Gestão de tecnologia da informação

Gestão da consultoria jurídica institucional

Valor Público

ambiente de negócios favorável



bem-estar do consumidor

# **Alinhamento do Cade ao Plano Plurianual 2024-2027**

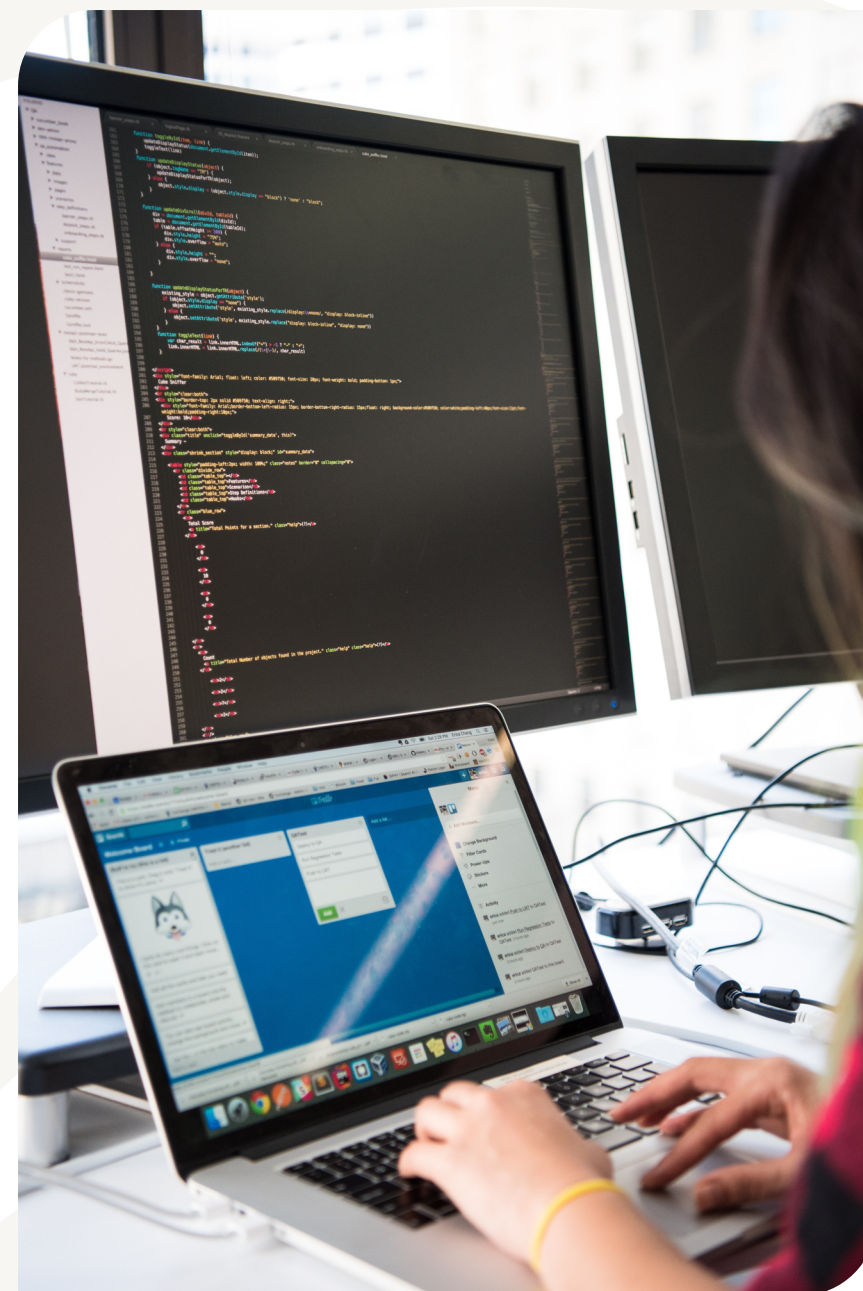


O Plano de Gestão Anual (PGA) 2025 alinha-se às diretrizes estabelecidas pelo Planejamento Estratégico do Cade 2025-2028, pelo Plano Plurianual da União (PPA 2024-2027) e pela Lei Orçamentária Anual (LOA 2025).

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento governamental que define as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública federal do Brasil. O PPA 2024-2027 foi instituído pela Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024. Os resultados alcançados a partir da atuação do Cade compõem o monitoramento do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 no Programa 5115 - Promoção do Acesso à Justiça e da Defesa dos Direitos. Este processo de monitoramento está previsto na Lei nº 14.802/2024, bem como no Decreto nº 12.066, de 18 de junho de 2024, que regulamenta a referida Lei.

No monitoramento do PPA são acompanhados os objetivos, indicadores e entregas juntamente com as metas estabelecidas na elaboração do PPA. O indicador do Cade monitorado no âmbito do PPA 2024-2027 é o Índice de eficiência das decisões (camada legal), do Objetivo Específico 0238 - Promover um ambiente concorrencial saudável e justo. Na camada gerencial, são três as entregas sob responsabilidade do Cade: (1) Ampliação do controle de fusões e aquisições (indicador: Prazo médio de Ato de Concentração Sumário no Cade); (2) Ampliação da eficiência no combate a cartéis e abuso da posição dominante (indicador: Tempo Médio de Processos de Conduta Concluídos); e (3) Fortalecimento da cultura da concorrência no Brasil (indicador: número de inscritos nos cursos disponibilizados da EVG que o Cade é conteudista<sup>2</sup>).

2 A Escola Virtual de Governo - EVG ([www.escolavirtual.gov.br](http://www.escolavirtual.gov.br)) é uma iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Com uma interface intuitiva e responsiva, a plataforma oferece cursos abertos de Educação a distância, de início imediato, gratuitos (inclusive para emissão de certificado), com certificado emitido pela Enap. Atualmente o Cade oferece seis cursos, como conteudista: Prevenção e Detecção de Cartéis em Licitações (carga horária: 20h); *Compliance* Concorrencial (22h); Análise de Atos de Concentração Horizontal (20h); Análise de Condutas Unilaterais Restritivas à Concorrência (20h); Introdução à Defesa da Concorrência (20h); e Programa de Leniência Antitruste do Cade (40h).



# Orçamento para 2025

O orçamento, enquanto instrumento essencial à execução das atividades e projetos do Cade, deve ser estruturado de forma a garantir a eficiência na alocação de recursos públicos, observando os princípios da economicidade, transparência e responsabilidade fiscal. A previsão orçamentária para o exercício de 2025, conforme delineada no Plano de Contratações Anual disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas<sup>3</sup>, reflete o compromisso institucional com a otimização dos gastos e a maximização dos resultados, assegurando que as ações estratégicas sejam devidamente financiadas e alinhadas aos objetivos institucionais. Dessa forma, a gestão orçamentária do Cade deve ser pautada pela rigorosa observância dos normativos legais e pela busca da otimização na aplicação dos recursos, garantindo a efetividade das políticas públicas voltadas à defesa da concorrência.

Para fins de transparência, o Cade disponibiliza o Orçamento aprovado para o ano de 2025, com a devida discriminação das suas fontes, conforme detalhado na Tabela 1:

<sup>3</sup> Disponível em: Portal Nacional de Contratações Públicas: <https://pncp.gov.br/app/pca/00418993000116/2025>. Acesso em 15/04/2025.

TABELA 1

## Orçamento Anual - PGA

Páginas:  
Ano Lançamento: 2025

Ação Governo	Grupo Despesa	Métrica	Saldo - Moeda Origem (Item Informação)			
			8		13	
			Fonte SOF	PROJETO INICIAL DA LOA - FIXACAO DESPESA	DOTACAO ATUALIZADA	
00PN	PARTICIPACAO DO BRASIL, COMO PAIS NAO MEMBRO, EM ATIVIDADES	3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	1050	500.000,00	500.000,00
216H	AJUDA DE CUSTO PARA MORADIA OU AUXILIO-MORADIA A AGENTES PUB	3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	1050	195.000,00	195.000,00
2807	PROMOCAO E DEFESA DA CONCORRENCIA	4	INVESTIMENTOS	1000	2.500.000,00	
				1050	3.343.493,00	3.343.493,00
				1000	11.248.493,00	
		3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	1050	33.361.507,00	33.361.507,00
<b>Total</b>					<b>51.148.493,00</b>	<b>37.400.000,00</b>

Na sequência, a TABELA 2, segue o cronograma de desembolso financeiro, com base no [Decreto Nº 12.448, de 30 de abril de 2025](#)

TABELA 2

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO	
2025	
Janeiro	—
Fevereiro	—
Março	—
Abril	2.905
Maiο	3.631
Junho	4.357
Julho	5.083
Agosto	5.809
Setembro	6.535
Outubro	8.714
Novembro	10.892
Dezembro	13.070

# Planejamento Estratégico do Cade (2025-2028): Concorrência para transformar o Brasil



No segundo semestre de 2024, iniciaram os trabalhos de planejamento do novo ciclo estratégico do Cade 2025 - 2028. Com base em um diagnóstico institucional que analisou os fatores internos e externos que impactam a atuação da autarquia, o novo planejamento estratégico procura reafirmar o compromisso do Cade com a promoção da concorrência e com a construção de um ambiente econômico competitivo no Brasil.

A missão institucional foi revisitada para expressar de maneira mais clara a essência que orienta as atividades da autarquia. **A nova visão reflete a perspectiva 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 atuação da autarquia, **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.

O Plano Estratégico Cade 2025 - 2028 estabelece dez objetivos estratégicos que direcionarão a atuação do Cade nos próximos anos. Os objetivos foram definidos de forma a responder aos desafios e às oportunidades

identificadas, buscando assegurar uma atuação cada vez mais eficiente e responsiva.

O planejamento prevê 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 orgânico, que poderá ser ajustado ao longo de sua execução para garantir a sua permanente aderência ao contexto institucional e ao ambiente em transformação.

## Antecedentes

O Cade concluiu em 2024 mais um ciclo de planejamento estratégico, o quarto ciclo desde a vigência da Lei de Defesa da Concorrência, Lei Nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. O primeiro **Planejamento Estratégico, entre 2011 e 2012**, focou na adaptação da estrutura e funcionamento do órgão ao novo marco legal, que estruturou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). O Cade passava por mudanças significativas, com novas atribuições, reestruturação da autarquia, mudança da sede, sendo o planejamento estratégico decisivo para

estabelecer metas e prioridades para a nova fase da organização. As principais iniciativas incluíram a implementação da notificação prévia de atos de concentração, ajustes nos procedimentos para investigação de condutas anticompetitivas e a integração de servidores de diferentes órgãos. Também houve modernização dos sistemas de TI, revisão das normas infralegais, além da mudança de sede.

**O segundo ciclo, de 2013 a 2016<sup>4</sup>**, teve como objetivo consolidar a visão estratégica e aprimorar serviços, destacando-se investimentos em tecnologia da informação, gestão da informação com maior transparência, reativação do programa de intercâmbio Pincade e fortalecimento da cooperação técnica com organismos internacionais.

Já o **terceiro ciclo, realizado entre 2017 e 2020<sup>5</sup>**, trouxe uma abordagem mais estruturada, com avaliações trimestrais e revisões anuais para acompanhar o desempenho dos projetos prioritizados. Esse período foi marcado por avanços significativos, evidenciados pela melhoria na gestão orçamentária, fortalecimento da política de defesa da concorrência e maior coordenação entre órgãos investigativos. Além disso, houve aumento da autonomia administrativa e expansão

4 Disponível em: [cade-plano-estrategico-2013-2016-versao-1-0.pdf](#) Acesso em 15/04/2025.

5 Disponível em: [2017 - 2020 – Conselho Administrativo de Defesa Econômica](#) Acesso em 15/04/2025.

da equipe técnica, permitindo uma atuação mais eficaz do Cade. No fim do ciclo, os fatores críticos para o sucesso se mostraram positivos, consolidando o órgão como referência na defesa da concorrência no Brasil.

O **quarto ciclo estratégico, Cade 2021-2024 por um Brasil mais competitivo**<sup>6</sup>, foi caracterizado por avanços importantes na consolidação institucional, ampliação das ações de parceria, aumento da capacidade de análise de fusões e aquisições, ampliação e agilização das ações de repressão a crimes concorrenciais, intensificação das ações de *advocacy*, implantação do plano de gestão (PG.Cade), melhoria do clima organizacional, dentre outros.

## O Novo Ciclo Estratégico 2025-2028: Concorrência para transformar o Brasil

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 de 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

com colaboradores, levantamento documental (estudos de tendências, documentos estratégicos internos, normativos e planos de governo) e *benchmarking* nacional e internacional com autoridades congêneres.

Essa 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.

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 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 para 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 a aplicabilidade e a aderência do planejamento aos desafios e oportunidades que se apresentam para o Cade.



Palestra do prêmio Nobel de Economia de 2014, Jean Tirole, "Fair Gatekeeping in Digital Ecosystems", no auditório do Cade, em 15/05/2025.

<sup>6</sup> Disponível em: [2021 - 2024 – Conselho Administrativo de Defesa Econômica](#) Acesso em 15/04/2025.



## Os novos referenciais estratégicos do Cade

O Propósito do Cade, **Concorrência para transformar o Brasil**, expressa o objetivo 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 nas ações e comportamentos dos colaboradores, conectando-os a um objetivo comum. O Propósito deve inspirar 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.

### 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 procura 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.

### 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 maduro 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 contribuições, buscando expressar, com clareza e força, o papel de liderança e inovação que o Cade almeja exercer, tanto nacional quanto internacionalmente.



## 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.” A excelência, como valor, vem sendo reiterada nos últimos ciclos estratégicos do Cade (no ciclo 2017-2020 o valor destacado foi “profissionalismo”).

### 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.” Outro valor reiterado nos últimos ciclos estratégicos, 2017-2020; 2021-2024.

### 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.” Este valor já estava presente no Plano Estratégico Cade 2021-2024.

### Transparência

Comunicamos as nossas ações com transparência. “Nós nos comprometemos com a prestação de contas à sociedade e a responsabilidade no uso de informações sensíveis.”

Os valores representam os princípios e as convicções que orientam as ações e a conduta dos servidores vinculados à organização, proporcionando a devida sustentação ao projeto institucional e favorecendo a capacidade da entidade de responder de forma célere e resolutiva às contingências imprevistas que surgem.

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 sua conduta organizacional.

Para o Plano Estratégico Cade 2025-2028, os Valores 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 o propósito **Concorrência para transformar o Brasil.**



## Objetivos Estratégicos do Cade

Abaixo estão os 10 (dez) Objetivos Estratégicos (OE) do Cade para o ciclo estratégico 2025-2028 e seus descritores, que servem como uma ponte entre o objetivo e a ação prática, contribuindo para que se compreenda com clareza o que se pretende alcançar. Eles buscam detalhar os objetivos estratégicos, interpretando-os de forma a evitar ambiguidades e serem guias para as definições de iniciativas, indicadores e metas.

### OE 1: Incorporar a cultura da concorrência nas decisões de agentes públicos, privados e da sociedade

- 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 para tomadores de decisões.

### OE 2: Promover o controle efetivo de estruturas de mercado por meio de decisões técnicas e tempestivas

- 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.

### OE 3: Garantir a eficiência na investigação e julgamento de condutas anticompetitivas

- Ampliar a capacidade de resposta e entrega do Cade, reduzindo o tempo de tramitação de processos de condutas anticompetitivas;
- Fortalecer e diversificar a detecção de condutas anticompetitivas;
- Atender ao aumento do grau de exigência e robustez de evidências.



#### **OE 4: Fortalecer a governança institucional com a atuação integrada e sinérgica**

- 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;
- Aprimorar a gestão administrativa de créditos não tributários da autarquia;
- Fortalecer o alinhamento procedimental e normativo.

#### **OE 5: Ampliar o diálogo e a cooperação interinstitucional com o protagonismo do Cade no cenário nacional e internacional**

- 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.

#### **OE 6: Atuar de forma responsiva e adaptativa buscando soluções inovadoras para desafios emergentes**

- 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.

#### **OE 7: Aproximar o Cade da sociedade por meio da comunicação efetiva e acessível**

- 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.



### **OE 8: Potencializar a atuação do Cade por meio da transformação digital e do uso intensivo de dados**

- 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.

### **OE 9: Valorizar as pessoas com foco no desenvolvimento de competências para o futuro**

- 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.

### **OE 10: Assegurar a alocação estratégica e o uso eficiente de recursos**

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

## Mapa Estratégico Cade 2025-2028

O mapa estratégico constitui-se como uma ferramenta de comunicação, cuja finalidade é exprimir a estratégia de forma condensada em uma única página, delineando a missão, os valores organizacionais, a visão de futuro e os objetivos estratégicos, os quais se encontram estruturados sob três perspectivas distintas.

A missão representa a razão primordial de nossa existência, enquanto os valores traduzem a essência de nossa cultura organizacional. Na sequência, são apresentados os objetivos estratégicos fundamentais, organizados sob a perspectiva denominada **Fundamentos**. Estes fundamentos estão centrados nas pessoas, que constituem a principal força do Cade, na transformação digital e na alocação estratégica e no uso eficiente de recursos.

A perspectiva subsequente exhibe os objetivos **Habilitadores**, que são de natureza instrumental e essenciais para que o Cade possa cumprir a sua missão. Tais objetivos refletem desafios relacionados a governança, maior sinergia, ampliação da cooperação interinstitucional e da inserção internacional, comunicação efetiva e acessível, além da capacidade de se adaptar e buscar soluções inovadoras para desafios emergentes.

A última e mais significativa perspectiva é a de **Resultados para a Sociedade**, a qual reflete as entregas derivadas da atuação finalística que geram valor público. Estes objetivos estratégicos foram delineados para cada uma das nossas três funções: preventiva ou de controle de estruturas; repressiva ou de controle de condutas; e educativa ou de advocacia da concorrência (*advocacy*).

Finalmente, o Mapa Estratégico contempla a Visão de “ser protagonista no Brasil e no mundo na promoção da concorrência, atuando de forma inovadora, ágil e colaborativa”, visão que traduz a situação almejada que o Cade pretende alcançar, tendo como horizonte o ano de 2028, momento em que este plano estará concluído.



Registro da primeira oficina de construção do Plano Estratégico Cade 2025-2028, realizada em outubro de 2024. O encontro reuniu gestores, lideranças e assessores, que discutiram o futuro da autarquia.



## Mapa Estratégico

### 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

Alavancar a capacidade investigativa e atuação do Cade com a modernização técnica e 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



## Projetos Estratégicos Cade 2025-2028

Os Projetos Estratégicos são entendidos como iniciativas transformadoras que potencializam o alcance dos Objetivos Estratégicos e dialogam com o Propósito estabelecido para o Cade. No Planejamento Estratégico foram definidas as características dos projetos estratégicos do Cade:

- **Impacto e aderência estratégica** - a carteira elenca um conjunto de projetos com alto potencial de transformação, alinhado tanto com os objetivos estratégicos definidos, quanto com o horizonte de tempo em que se busca alcançá-los.

- **Relevância e apoio da alta gestão** - os projetos estratégicos devem possuir alta relevância para o monitoramento da alta gestão do Cade. Ressalta-se, no entanto, que tais projetos não esgotam todas as iniciativas da organização, permanecendo o conjunto de ações que continuam sendo realizadas pelas áreas.

- **Transversalidade** - os projetos estratégicos trazem uma abrangência que pode responder aos desafios de um ou mais objetivos simultaneamente. Isso requer um maior nível de integração e coordenação entre as diferentes áreas e atores envolvidos.

Outros critérios levados em conta para a definição de projeto estratégico são o orçamento e o porte do projeto.

No momento em que este PGA 2025 está sendo finalizado, estamos na etapa do Planejamento Estratégico Cade 2025-2028 de consolidação dos indicadores estratégicos e metas; detalhamento das fichas de indicadores; ajuste e validação das informações e proposta de metas; tradução em resultados chave (KRs); refinamento e validação da proposta de projetos estratégicos; definição dos líderes de objetivos estratégicos; detalhamento dos projetos estratégicos; e definição dos gerentes de projetos estratégicos.

Embora ainda não haja um portfólio de projetos estratégicos definido, podemos destacar alguns projetos que vêm sendo discutidos no planejamento, previstos para terem início ou continuidade em 2025, como por exemplo:

- **Projeto de promoção da Cultura da Concorrência** - ciclo de diálogos sobre concorrência com órgãos públicos e entidades não governamentais; ações de advocacia da concorrência;
- **Projeto Capacitação externa de Defesa da Concorrência** - Cade nas Universidades e cursos da EVG;
- **Projeto e-Notifica** - novos módulos - criação de minuta de documento de forma automática. O e-Notifica é um sistema que facilita a notificação de atos de concentração sumários. Na plataforma, os formulários apresentados pelas empresas requerentes poderão ser enviados à autarquia de forma automatizada. O sistema é conectado a outras bases de dados do Cade, bem como a outros órgãos públicos, o que possibilita uma experiência mais eficiente e integrada aos usuários;
- **Projeto de Otimização de Análise de Evidências Eletrônicas;**
- **Projeto Ferramenta de classificação automatizada de teses jurídicas;**
- **Projeto Whistleblower antitruste;**
- **Projeto Automação das defesas** - defesas protocoladas pelo sistema similar ao e-Notifica e uso de IA para resumos das defesas; notificações iniciais por meio eletrônico;
- **Projeto Padronização e expansão de metadados;**
- **Projeto Criação do Caderno Internacional do Cade;**

- **Projeto voltado à ampliação do escopo de *benchmarking*** - referência internacional para ações finalísticas e de suporte do Cade;
- **Projeto Observatório da Concorrência** - voltado à disponibilização de dados de fontes abertas para identificar condutas ou necessidade de notificação de ACs;
- **Projeto Cade em mercados digitais** - estudos, planejamento e estruturação da atuação do Cade na defesa da concorrência em mercados digitais, garantindo preparo técnico e institucional para enfrentar os desafios da economia digital;
- **Projeto DEIA** - conjunto de ações de Inteligência Artificial no Cade;
- **Projeto Cade Digital** - com entregas como Peticionamento eletrônico, gestão de Créditos, Correios e Push;
- **Projeto Sistema de Informação de Mercado (SIM);**
- **Projeto Integra Cade** - conjunto de entregas voltadas a conteúdos simples, ferramentas de aproximação com a sociedade e acessibilidade/inclusão;
- **Projeto Reforça Cade** - voltado ao aprimoramento da força de trabalho e aumento da atratividade do Cade. Tem como frentes o dimensionamento da força de trabalho; reforço do quadro com gratificações; concurso para a área administrativa; e reforço da área técnica com carreiras transversais;
- **Projeto QVT no Cade: Cade com você** - voltado à gestão do clima organizacional, envolve frentes como ambientação, mentoria, atendimento organizacional, entrevista de desligamento (*feedback*) e o desenvolvimento de uma política de qualidade de vida no trabalho no Cade;
- **Projetos Lidera Junto e Saber Cade** - promoção do desenvolvimento da força de trabalho do Cade para o nível de formação de líderes e profissionais de alto desempenho;
- **Projeto Cade sustentável** - gestão eficiente dos recursos públicos alinhada aos princípios econômicos, sociais e ambientais.



# Prioridades do Cade para 2025



Com o avanço das dinâmicas de mercado e a crescente complexidade dos desafios concorrenciais, as prioridades da Superintendência-Geral (SG) do Cade em 2025 se estruturam em torno de iniciativas que aprimoram a segurança jurídica e a eficiência e modernização dos procedimentos e processos de trabalho. Estes reafirmam o compromisso da Superintendência-Geral com o aprimoramento contínuo da política de defesa da concorrência, por meio da modernização e otimização de seus processos de trabalho, da revisão e aperfeiçoamento de diretrizes e normativas concorrenciais, bem como da adaptação às novas dinâmicas de mercado.

As principais frentes de trabalho e projetos que vão orientar a atuação da Superintendência-Geral do Cade em 2025, alinhados às tendências do direito antitruste no cenário nacional e internacional, são:

**Fortalecimento das Diretrizes Concorrenciais**, por meio da elaboração de guia de Colaboração entre Concorrentes; de guia para Análise de Condutas Unilaterais; pelas revisões dois guias de Acordos de Leniência Antitruste e de Análise dos Casos de Influência de Conduta Comercial Uniforme Consubstanciadas em Tabelas de Preços; pela revisão da Resolução Cade nº 33/2022, que disciplina a notificação ao Cade dos atos de concentração de que trata o artigo 88 da

Lei nº 12.529/2011, prevê procedimento sumário de análise de atos de concentração e consolida as Resoluções nº 02/2012, 09/2014 e 16/2016.

No âmbito do tema de **Mercados Digitais**, serão priorizados o projeto sobre Aplicação de Remédios Relacionados a Dados (*Data-Remedies*); e o Relatório da Audiência Pública sobre ecossistemas digitais em que se inserem os sistemas operacionais para dispositivos móveis iOS e Android.

Em relação à **modernização de processos administrativos**, serão priorizados os projetos: e-Notifica, como o desenvolvimento de novos módulos; Questionário Digital, por meio de aperfeiçoamento do sistema; e o projeto FAQ: Decisões sobre Não Conhecimento de Atos de Concentração, pelo desenvolvimento de novas respostas para perguntas frequentes sobre os critérios de notificação de atos de concentração, com base na Lei nº 12.529/2011. O objetivo do projeto é esclarecer dúvidas comuns e fornecer informações claras sobre as condições que tornam obrigatória a notificação de operações à autarquia.

Em relação aos **estudos de mercado e à função institucional do Cade de difusão da defesa da concorrência** (advocacia da concorrência ou *advocacy*), o Departamento de Estudos Econômicos (DEE) possui uma agenda de temas prioritários para 2025, considerando a diversidade

de abordagens possíveis, com a necessária abertura para diálogo com a sociedade, e em colaboração com as demais áreas da autarquia.

A série de estudos **Cadernos do Cade**, organizada pelo DEE, tem como objetivo consolidar, sistematizar e divulgar a jurisprudência do Cade relativa a um mercado específico, considerando seus aspectos econômicos e concorrenciais. A sistematização das informações e sua divulgação busca aumentar a transparência das decisões do Cade, possibilitando à sociedade maior conhecimento sobre os posicionamentos já firmados pela instituição. Os Cadernos do Cade se alinham à missão do DEE de “contribuir com a geração do conhecimento técnico e prático, bem com a produção acadêmica, por si ou por terceiros, em assuntos relacionados à defesa da concorrência”.

Estão previstos para 2025 os seguintes Cadernos do Cade:

- Fabricação de medicamentos para uso humano;
- Edição especial – Margin Squeeze; e
- Edição especial – Fixação de preços de revenda.

Outra produção do DEE é a série **Documentos de Trabalho**, produzida com o objetivo de divulgar resultados preliminares de estudos econômicos referentes às áreas de atuação do Cade, para aprimorar a análise de fusões e aquisições, para ajudar no processo de investigação de

condutas nocivas à livre concorrência ou ainda para promover a advocacia da concorrência nos setores públicos e privados.

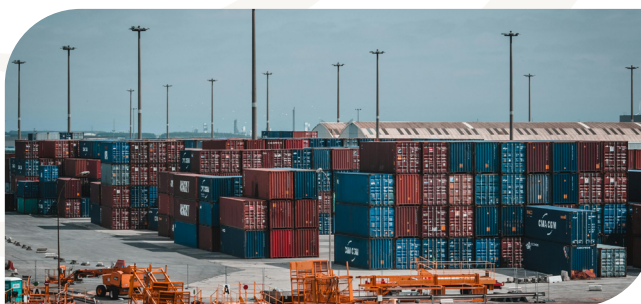
Além de dar visibilidade ao trabalho do corpo técnico do Cade e de pessoas envolvidas nos temas relacionados, a série visa aprimorar as análises da instituição, por meio do compartilhamento de ideias e do recebimento de comentários e críticas da comunidade científica, em relação aos temas abordados.

Em 2025 os temas dos Documentos de Trabalho são:

- Mensuração de benefícios da atuação do Cade em 2024 (já publicado);
- Avaliação do impacto de decisões do Poder Judiciário e Cade.

Além dessas publicações, serão temas gerais de estudos:

- Estudos sobre os efeitos das ações de advocacia da concorrência;
- Estudo sobre eficiências da integração vertical de terminais portuários e armadores;
- Estudo temático sobre a precificação de combustíveis por refinarias para distribuidoras nos distintos estados da federação;
- Estudo sobre patentes essenciais; e
- ICN Special Project – Competition interventions in Food and Agriculture Markets.



## Cooperação

Com uma política consolidada de cooperação com outros órgãos públicos e a sociedade civil, o Cade tem firmado acordos de cooperação técnica para promover a atuação institucional coordenada com outros órgãos, principalmente com aqueles que fazem parte da Administração Pública.

Tanto os Acordos de Cooperação Técnica (ACTs), quanto os MoUs (MoU, ou *Memorandum of Understanding* - Memorando de Entendimentos), são instrumentos que desempenham funções semelhantes no que tange ao estabelecimento de bases para a cooperação entre as partes envolvidas, com o intuito de alcançar objetivos de interesse comum, como o fortalecimento de relações institucionais ou o desenvolvimento de projetos específicos.

Não obstante, os acordos de cooperação nacional possuem um caráter mais formal e normativo no âmbito jurídico nacional, formalizados segundo os ritos e as legislações internas do país, ao passo que os MoUs, Memorandos de Entendimentos internacionais, se caracterizam por sua flexibilidade e por sua função predominantemente diplomática, sem a necessidade de ratificação pelo Congresso Nacional ou outras autoridades internas, com um impacto mais voltado à construção de cooperação entre os Estados soberanos e organizações internacionais.

Esses esforços têm rendido resultados positivos, com a formação de grupos de trabalho, realização de palestras, cursos e workshops para capacitação dos servidores e articulação do Cade com iniciativas promovidas pelos demais órgãos. O incremento da cooperação nacional é um instrumento fundamental para ampliar a comunicação entre as instituições maior agilidade e efetividade às ações governamentais. Atualmente o Cade tem os seguintes acordos de cooperação:



**Acordos de Cooperação  
Técnica com Ministérios  
Públicos: 30**

**Acordos de Cooperação  
Técnica com Agências  
Reguladoras: 11**

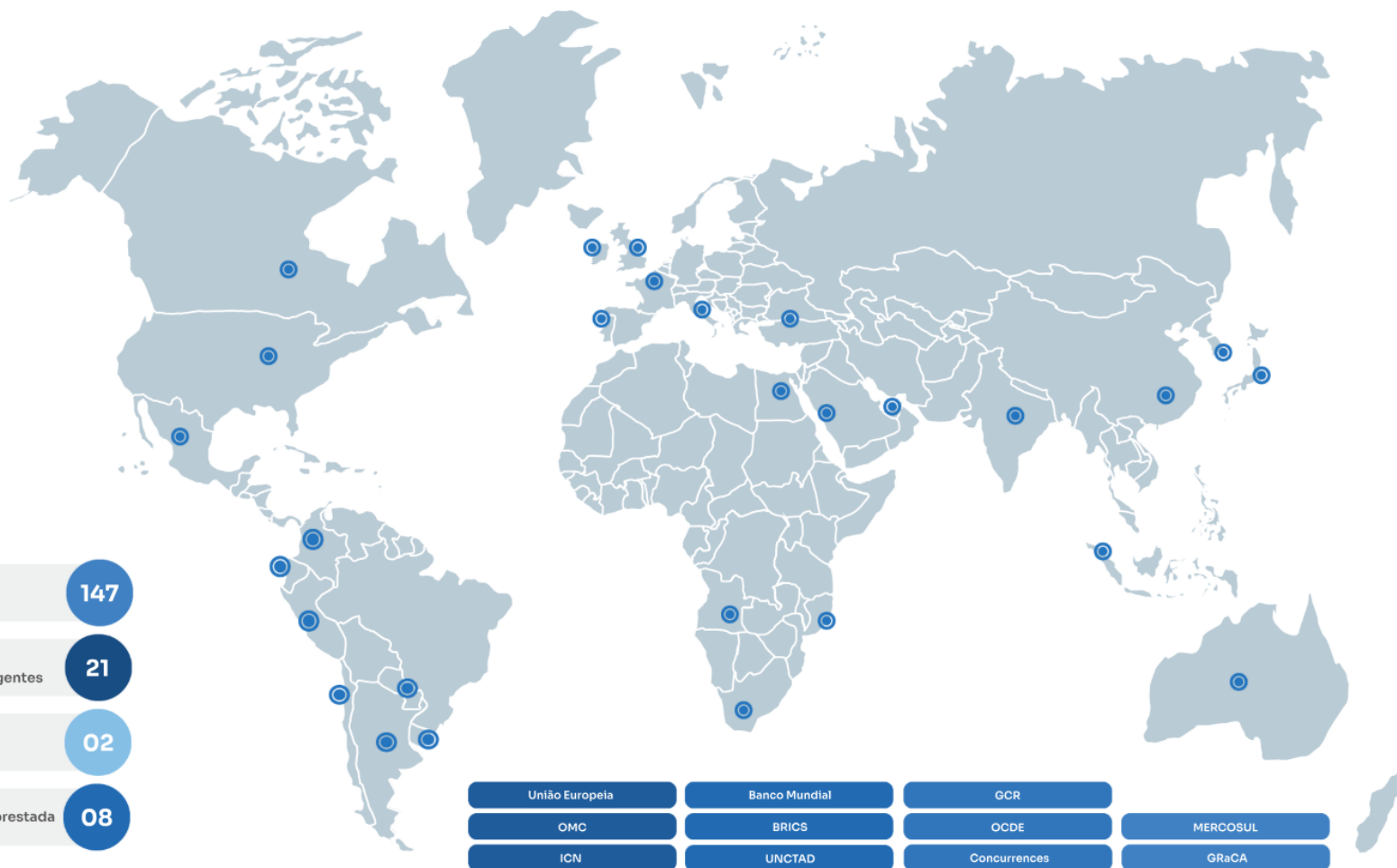
**Acordos de Cooperação  
Técnica com Entidades da  
Sociedade Civil: 6**

**Acordos de Cooperação  
Técnica com outros órgãos: 19**



A intensa atuação internacional do Cade faz com que sejam mantidas as 147 iniciativas de cooperação internacional e os 21 convênios interinstitucionais vigentes. Em ambos os níveis, nacional e internacional, o Cade continua buscando oportunidades de cooperação.

# MAPA DA COOPERAÇÃO



Para 2025, o Cade continua fomentando a modernização dos instrumentos processuais por meio da incorporação de inovações tecnológicas, a exemplo da implementação de ferramentas baseadas em inteligência artificial, as quais contribuem para a celeridade, eficiência e acessibilidade do sistema processual.

Uma das prioridades é o **Plano de Transformação Digital do Cade 2025/2026**, que prevê a utilização de tecnologias digitais como meio de entregar 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. Estão previstas ações de inovações em serviços, ferramentas, métodos, processos de trabalho, normativos e com a disseminação da cultura de inovação.

O Plano de Transformação Digital do Cade tem como objetivos: (1) **reduzir a burocracia e os custos**, pela simplificação do acesso a serviços públicos; redução dos custos para obtenção de serviços; e redução do tempo de espera pelos serviços; e também (2) **umentar a eficiência da atuação do Cade**, por meio de tecnologia para aprimorar a gestão dos serviços oferecidos; pela otimização do trabalho; pela redução de custos com infraestrutura; e pela redução dos tempos de entrega. O plano tem como premissas: instituição proativa e baseada na prestação de serviços digitais; política pública orientado a dados;

pensamento digital por design; governo como plataforma para a co-criação de valor público; abertura e compartilhamento de dados por padrão; e Administração Pública orientada ao usuário.

Em 2025, como já mencionado, serão priorizadas novas funcionalidades do **sistema e-Notifica**, como a criação de minuta de documento de forma automática. O e-Notifica foi desenvolvido para facilitar a notificação de **atos de concentração sumários**. Na plataforma, os formulários apresentados pelas empresas requerentes podem ser enviados à autarquia de forma automatizada. O sistema é conectado a outras bases de dados do Cade, bem como a outros órgãos públicos, o que possibilita uma experiência mais eficiente e integrada aos usuários. Assim, ao incluir o CNPJ de uma das empresas envolvidas na operação, por exemplo, é possível atualizar automaticamente todos os atos de concentração analisados pelo Cade. Também é possível acompanhar quais informações ainda precisam ser preenchidas para o usuário conseguir enviar a notificação.

Também será aprimorado o serviço **Busca de Jurisprudência**, para versão 3.0. Por meio dele, usuários externos e internos do Cade têm acesso a processos e documentos que contêm jurisprudência em diversos assuntos julgados pelo Cade. O serviço também permite realizar buscas em outras fontes, tais como: publicações

institucionais, normas e legislações da autarquia, notícias do Cade e Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) que contenham informações relacionadas ao Cade.

A ferramenta é estruturada em seis coleções que segmentam as informações disponíveis e facilitam a usabilidade pelo usuário. São elas Jurisprudência, Pareceres Técnicos, Guias e Publicações, Legislação, Notícias e Acórdão do TCU. Além disso, o sistema apresenta uma série de combinações de filtros que refinam ainda mais as pesquisas. A plataforma foi desenvolvida em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) e contou com a colaboração de entidades parceiras do Cade, que testaram os recursos do sistema. Entre elas as Comissões de Concorrências das seccionais da OAB de Brasília, São Paulo, Minas Gerais, Ceará, Santa Catarina, Rio de Janeiro, além do Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional (Ibrac) e da Associação dos Advogados de São Paulo.

Para 2025, também está prevista a implementação do Peticionamento Intercorrente e Intimação Eletrônicas, que facilitarão o acesso de usuários externos a processos do Cade, além de simplificar processos e diminuir a burocracia.

Outra prioridade é a publicação do **Plano de Dados Abertos 2025-2027**<sup>7</sup>, que organiza e estrutura a disponibilização de dados sobre atos de concentração, processos administrativos e outras informações relevantes para a sociedade, permitindo que pesquisadores, jornalistas e cidadãos possam utilizá-los para análises e estudos. A proposta segue as diretrizes da Política de Dados Abertos do Governo Federal e busca facilitar a reutilização dessas informações de forma acessível e estruturada.

Ademais, o plano passa por consultas públicas para garantir que os dados disponibilizados sejam os mais relevantes para a sociedade. A participação da população e de especialistas contribui para a definição das prioridades na abertura dos dados, garantindo que a iniciativa atenda às necessidades de diferentes setores. Dessa forma, o Cade reforça seu compromisso com valores como transparência, integridade e inovação, promovendo um ambiente de concorrência mais justo e acessível a todos.

Em 2025, a área de gestão de pessoas do Cade atuará com foco em quatro eixos estratégicos: (1) **fortalecimento da força de trabalho**; (2) **desenvolvimento de servidores e líderes com base nas competências para um setor público de alto desempenho**; (3) **manutenção de um clima**

**organizacional elevado e bem-estar no trabalho**; e (4) **fortalecimento da governança e da mentalidade digital na gestão de pessoas**. Esses eixos estruturam as ações prioritárias da área, alinhadas ao Planejamento Estratégico do Cade e aos desafios da administração pública contemporânea.

No eixo **fortalecimento da força de trabalho**, os projetos *Reforça Cade*, *Dimensionamento da Força de Trabalho* e *PG.Cade* serão importantes para garantir a adequação do quadro de pessoal, aperfeiçoar a alocação de servidores nas unidades e subsidiar estratégias voltadas à retenção de talentos. Esse conjunto de ações visa ampliar a capacidade operacional do Cade e assegurar a continuidade das entregas institucionais com qualidade e eficiência.

Quanto ao **desenvolvimento de servidores e lideranças**, o Cade investirá na continuidade de iniciativas como *Lidera Junto*, *Saber Cade e Mentoria*, além do fortalecimento dos programas de pós-graduação e incentivo ao aprendizado de idiomas. O objetivo é promover o crescimento profissional contínuo, com base em competências técnicas, gerenciais e comportamentais alinhadas às exigências de um setor público moderno, colaborativo e orientado para resultados.



7 Disponível em: [Plano Diretor de Tecnologia da Informação - CADE](#) Acesso em 15/04/2025.

A **manutenção de um clima organizacional elevado e do bem-estar no trabalho** seguirá como prioridade, com a intensificação de programas como o *Vida no Cade* e o *Saúde em Foco*, além da *consolidação da Política de Qualidade de Vida no Trabalho* e do *Programa de Qualidade de Vida do Cade*. As ações previstas visam fomentar ambientes saudáveis, promover saúde mental e física, fortalecer vínculos institucionais e contribuir para a satisfação, o engajamento e o desempenho dos servidores.

Por fim, o eixo **governança e mentalidade digital** será fortalecido com a continuidade da implementação de soluções de serviços digitais alinhados às diretrizes do *TransformaGov*, e ainda, ampliação da conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) voltados aos processos de gestão de pessoas.

Responsável pela área processual do Cade, a Coordenação-Geral Processual (CGP) desempenha um papel fundamental na coordenação e execução de diversas iniciativas, garantindo que cada setor trabalhe de forma alinhada às prioridades institucionais e aos objetivos estratégicos. Sua atuação proporciona um planejamento integrado, promovendo eficiência e transparência nas atividades da autarquia.

No âmbito da área de acompanhamento processual destaca-se a contratação de curso para padronização de ementas e votos, bem como o controle de procurações, ambos para o primeiro semestre.

Além disso, há o compromisso com revisões de procedimentos, que ocorrem semestralmente, e a realização de *benchmarking* em plenário virtual no segundo semestre. A área técnica de gestão administrativa de créditos planeja melhorar o painel de controle de decisões, publicizar dados de recuperação de créditos e automatizar cálculos relacionados a contribuições e acordos. Também será priorizada a emissão de Certidões Negativas de Débitos e no desenvolvimento de relatórios de controle.

O setor de Protocolo do Cade planeja a implementação do AR Digital, assim como treinamentos e compartilhamento seguro de documentos. O Peticionamento Eletrônico Intercorrente será uma prioridade, em parceria com a área de TIC do Cade, como já mencionado. Já o serviço de apoio processual (Seapro/CGP/Cade) pretende padronizar procedimentos prioritários, estabelecer um novo contrato com melhorias estruturais e aprovar uma resolução para notificações eletrônicas ainda no primeiro semestre. Também se destacam o desenvolvimento de painéis de dados, aprimoramentos no Questionário Digital e a automação de processos de defesa de Cartel.

Outra prioridade, como política arquivística, é a aprovação de uma Sala Segura para armazenamento de documentos ainda no primeiro semestre. Em relação aos sistemas SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e SIC (Serviço de Informações ao Cidadão) serão implementados novos módulos e realizados treinamentos para otimizar práticas e fluxos de atendimento ao cidadão.

A área responsável pela Biblioteca e pela Revista de Defesa da Concorrência (RDC) tem como prioridades para 2025 a aquisição de novos materiais, a renovação de bases e a expansão de colaborações técnicas.

Finalmente, para a gestão processual estão planejadas automatização de planilhas, migração de sistemas e entregas de painéis de BI (*Business Intelligence*) para o controle processual, com metas principalmente concentradas no primeiro semestre. Estas diversas iniciativas e projetos da área processual do Cade têm como foco alcançar maior padronização, inovação e eficácia nas ações, fortalecendo a capacidade institucional e ampliando o impacto positivo da atuação da autarquia para a sociedade.

# Anexos

## ANEXO A - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 2025

De acordo com a Portaria Cade nº 528, de 16 de dezembro de 2024, foram identificadas as necessidades de desenvolvimento no âmbito das equipes de trabalho, validadas pelas respectivas chefias, consolidadas pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (Cgesp), analisadas pelo Comitê Gestor de Capacitação (CGC) e, finalmente, aprovadas pela Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), sendo enviado tempestivamente à apreciação do Órgão Central do Sipec.

As tabelas A e B, a seguir, apresentam de forma consolidada os temas gerais, os temas relacionados e as competências a serem desenvolvidas em relação às necessidades de desenvolvimento apresentadas, e que compõem o PDP 2025:

**Tabela A** - Temáticas técnicas e competências a serem desenvolvidas.

Temáticas técnicas			
Número	Tema Geral	Competência a ser desenvolvida	Temas relacionados
1	<b>Auditoria</b>	Avaliar processos com base em riscos, emitir recomendações e fornecer consultorias.	Auditoria interna.
2	<b>Compras Públicas</b>	Planejar, coordenar, executar e supervisionar atividades de aquisições de bens e contratação de serviços, gestão contratual e logística.	Licitações. Contratação pública. Gestão e fiscalização de contratos. Apuração de responsabilidades.
3	<b>Comunicação Institucional</b>	Planejar, coordenar, executar e supervisionar atividades de comunicação social e institucional.	Produção jornalística. Marketing digital. Comunicação pública. Gestão da comunicação interna. Endomarketing. Design gráfico. Branding. Identidade visual. Mídia.
4	<b>Defesa da Concorrência</b>	Garantir a eficiência técnica no combate a ilícitos concorrenciais e na análise de atos de concentração.	Direito concorrenciais. Defesa da concorrência. Direito econômico.
5	<b>Direito Privado</b>	Aprimorar conhecimentos relacionados à aplicação do direito privado na atuação e manifestações do Cade, promovendo adequado direcionamento técnico e administrativo.	Contratos. Análise Econômica do Direito. Mercado de Capitais. Direito Societário. Fusões e Aquisições. Direito Internacional Privado.
6	<b>Direito Público</b>	Aprimorar conhecimentos relacionados à aplicação do direito público na atuação e manifestações do Cade, promovendo adequado direcionamento técnico e administrativo.	Defesa da concorrência. Matéria administrativa. Contencioso judicial e administrativo. Processo Administrativo. Direitos Fundamentais. Direito Internacional Público.
7	<b>Estado e Governo</b>	Identificar as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional.	Gestão governamental. Articulação política e legislativa. Políticas Públicas.
8	<b>Estratégia, Projetos e Processos</b>	Desenvolver e aplicar conhecimento relacionado à elaboração e gerenciamento do planejamento estratégico através do planejamento, execução e monitoramento de projetos, ações estratégicas, metas e indicadores.	Gestão estratégica. Gestão de projetos e processos. Planejamento Estratégico. Gestão do desempenho.
9	<b>Gestão da Informação e do Conhecimento</b>	Aplicar as diversas estratégias e metodologias da gestão do conhecimento, visando o apoio à atuação da área finalística e à preservação da memória institucional.	Arquivologia. Biblioteconomia. Gestão Editorial Científica. Protocolo. Gestão Processual. Apoio Técnico. Gestão do Conhecimento. Memória Institucional.



10	<b>Gestão de normativos</b>	Executar e monitorar a gestão de normativos.	Normativos internos.
11	<b>Gestão de Pessoas</b>	Promover o adequado funcionamento das atividades relacionadas aos subsistemas de gestão de pessoas.	Administração de pessoal. Contencioso judicial de pessoal. Legislação de pessoal. Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-Estar no Trabalho.
12	<b>Governança e Gestão de Riscos</b>	Implementar e monitorar os instrumentos de controle interno, governança, integridade e riscos.	Controle interno. Gestão de riscos. Conformidade de registros de Gestão. Modelos, metodologias e ferramentas.
13	<b>Governo e Transformação Digital</b>	Integrar as Tecnologias Digitais com os modelos de gestão, tomada de decisão, geração e melhoria de produtos e serviços.	Soluções de TIC. Transformação Digital do Governo Federal.
14	<b>Investigação</b>	Realizar investigações efetivas utilizando técnicas e estratégias adequadas.	Direito concorrencial. Defesa da concorrência. Investigação.
15	<b>Línguas Estrangeiras Modernas</b>	Contribuir com a atuação e cooperação internacional prestando assessoramento nas relações com entes externos, inclusive por meio da tradução.	Redação de textos jurídicos. Redação de textos acadêmicos. Revisão de textos. Tradução.
16	<b>Logística</b>	Gerir o patrimônio público, a utilização e a distribuição dos espaços públicos.	Logística. Gestão patrimonial.
17	<b>Orçamento e Finanças</b>	Realizar as atividades na área de execução orçamentária e financeira.	Gestão orçamentária. Gestão financeira. Gestão contábil.
18	<b>Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação</b>	Garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos, com base em princípios e valores que priorizem o interesse público.	Sistemas de Ouvidorias. Transparência ativa e passiva. Participação, proteção e defesa dos direitos do usuário.
19	<b>Técnicas, recursos e estratégias para desenvolvimento de pessoas</b>	Promover o desenvolvimento contínuo dos servidores por meio de soluções de aprendizagem estruturadas e alinhadas aos objetivos organizacionais.	Educação Corporativa. Desenho Instrucional. Trilhas de aprendizagem.
20	<b>Teoria Econômica</b>	Elaborar estudos econômicos, garantindo a atualização técnica e científica das manifestações do Cade.	Defesa da concorrência. Economia. Ordem econômica. Análise econômica. Mercado de capitais. Fusões.

**Tabela B** - Temáticas essenciais e competências a serem desenvolvidas.

Temáticas Essenciais			
Número	Tema Geral	Competência a ser desenvolvida	Temas relacionados
21	<b>Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal</b>	Identificar suas capacidades e limitações, assumindo o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.	Autoconhecimento. Inteligência emocional. Autodesenvolvimento. Aprendizagem contínua.
22	<b>Assédio e Violência no Trabalho</b>	Atuar de forma transversal e em colaboração com as instâncias apuratórias no enfrentamento do assédio e violência no trabalho por meio do conhecimento das causas e dos elementos caracterizadores.	Assédio Moral. Assédio Sexual. Violência no Trabalho.



23	<b>Comunicação Estratégica</b>	Desenvolver conceitos e ideias com clareza, comunicando propósitos, planos e estratégias, por meio de comunicação empática, persuasiva e influente, inspirando confiança.	Comunicação. Estratégia institucional. Oratória. Argumentação. Técnicas de apresentação. Redação Oficial. Linguagem simples.
24	<b>Contratação, Gestão e Fiscalização de Contratos</b>	Instruir etapas de processos de contratação no âmbito de sua unidade, bem como acompanhar e fiscalizar a execução de contratos quando designado.	Compras públicas. Contratos administrativos. Elaboração de documentos técnicos. Gestão e fiscalização de contratos.
25	<b>Diversidade e Inclusão</b>	Reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades, vivências e perspectivas de pessoas e grupos.	Diversidade. Inclusão.
26	<b>Ética e Integridade Pública</b>	Agir de forma refletida e consciente, nas relações profissionais e interpessoais, considerando princípios e valores que priorizem o interesse público.	Integridade. Sustentabilidade. Princípios da função pública.
27	<b>Foco nos resultados para os cidadãos</b>	Garantir um atendimento de excelência e promover a satisfação das necessidades dos usuários e dos cidadãos.	Cliente externo. Atendimento ao público. Experiência do usuário. Apresentação de resultados.
28	<b>Gestão de Conflitos e Negociação</b>	Coordenar interesses e gerir conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum.	Gestão de crises. Gestão de conflitos. Negociação.
29	<b>Gestão de Projetos e Processos</b>	Gerenciar e executar projetos e processos, utilizando indicadores adequados.	Gestão de projetos. Gestão de processos. Mapeamento de processos. Indicadores.
30	<b>Gestão Pública</b>	Conhecer e aplicar conhecimentos básicos em diferentes temáticas da gestão pública.	Gestão Pública. Gestor Público.
31	<b>Idiomas Estrangeiros</b>	Desenvolver e aprimorar o domínio da expressão oral e escrita em idiomas estrangeiros.	Idiomas estrangeiros.
32	<b>Inovação e Mudança</b>	Criar um ambiente propício à melhoria contínua, e idear soluções inovadoras e efetivas com a utilização de dados, evidências e conhecimentos da gestão pública.	Inovação. Mudança.
33	<b>Liderança</b>	Liderar equipes de alto desempenho, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento dos indivíduos em sua rotina de trabalho.	Gestão de equipes. Liderança. Desenvolvimento de equipes. Coaching.
34	<b>Mentalidade Digital</b>	Integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços, bem como, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.	Sistemas institucionais. Sistemas do Governo. Programas e aplicativos. Plataformas digitais. Inteligência artificial.
35	<b>Plano Estratégico e Normatização Interna</b>	Identificar os principais marcos institucionais que podem impactar os processos decisórios e a gestão de políticas, programas e projetos no âmbito do Cade.	Normativos Internos. Programa de Gestão e Desempenho do Cade. Documentos institucionais. Políticas e programas institucionais.
36	<b>Produtividade</b>	Aplicar técnicas e ferramentas de produtividade, aprimorando o autogerenciamento e a organização de demandas.	Gestão do tempo. Técnicas de produtividade. Autogerenciamento.
37	<b>Proteção de Dados</b>	Promover a segurança e integridade de dados e informações no exercício de suas atribuições.	Proteção de dados pessoais. LGPD. Segurança da informação.



38	<b>Resolução de problemas com base em dados</b>	Idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.	Coleta e transformação de dados. Métrica e Metodologias. Análise de dados. Ciência de dados. People Analytics.
39	<b>Trabalho em Equipe</b>	Colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas.	Trabalho em equipe. Metas compartilhadas.

## ANEXO B - PLANO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2025

### Plano de Transformação Digital 2025-2026<sup>8</sup>:

Com vistas à otimização dos recursos institucionais, garantindo celeridade na tramitação dos processos e racionalização dos custos operacionais, o Cade propugna a simplificação do acesso aos serviços públicos, assegurando que o cidadão e os agentes econômicos usufruam de um serviço público ágil e transparente. Ademais, fundamentado em uma política pública orientada a dados e no pensamento digital, a autarquia reafirma seu compromisso com uma administração orientada ao usuário, reduzindo a burocracia e custos, em benefício da eficiência econômica e da competitividade nacional.

Em alinhamento congregado à Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) 2024-2027, por meio do [Decreto N° 12.198, de 24 de setembro de 2024](#) da e [Portaria SGD/MGI N° 6.618, de 25 de setembro de 2024](#) baseada em princípios como inovação, transparência, eficiência e inclusão digital, a expectativa da Transformação Digital é fortalecer o ambiente concorrencial brasileiro e acompanhar as tendências tecnológicas adotadas por agências antitrustes ao redor do mundo.

O projeto foi aprovado pelo Fundo de Defesa dos Direitos Difusos (FDD)<sup>9</sup>, garantindo financiamento para sua implementação ao longo de 18 meses, a partir de 2025. Ele está estruturado em quatro grandes frentes de atuação:

- 1. Desenvolvimento de novas soluções digitais** – incluindo painéis interativos para suporte à tomada de decisão e melhorias nos serviços já oferecidos, como a consulta à jurisprudência do Tribunal do Cade e a notificação digital de atos de concentração.
- 2. Aprimoramento da transparência pública** – facilitando o acesso da sociedade às informações institucionais e aos dados sobre a atuação do Cade.
- 3. Segurança da informação e comunicação** – com novas tecnologias para proteção de dados e mitigação de riscos cibernéticos.
- 4. Modernização da infraestrutura tecnológica** – permitindo a atualização de sistemas e a implementação de novas plataformas digitais, reduzindo a burocracia e tornando os serviços públicos mais rápidos e eficientes.

8 Disponível em: [CADE\\_PTD\\_DocDiretivo\\_2025\\_2026\\_assinado\\_copia\\_tarjada.pdf](#) Acesso em 15/04/2025.

9 Disponível em: [Projeto de transformação digital do Cade é aprovado pelo FDD – Conselho Administrativo de Defesa Econômica](#) Acesso em 15/04/2025.



A título exemplificativo, há o e-Notifica, que se consubstancia em uma plataforma de vanguarda que aprimora a celeridade e a transparência na tramitação dos Atos de Concentração sumários (ACs), permitindo que as empresas requerentes submetam seus formulários de forma automatizada à autarquia. Integrado a bases de dados do Cade e de outras entidades públicas, o sistema propicia a atualização automática de informações pertinentes às operações sob análise.

Da mesma forma, ao conferir ao usuário a possibilidade de verificar, em tempo real, os dados ainda pendentes para a formalização da notificação, bem como ao oferecer a funcionalidade de “acesso restrito” no editor de texto, que resguarda trechos sensíveis à discricionariedade das partes ou da autoridade antitruste, o e-Notifica robustece a segurança jurídica dos procedimentos. Ao se aplicar a operações de simplicidade estrutural e reduzido impacto concorrencial, a sistemática do procedimento sumário reflete a discricionariedade técnica do Cade, pautada nos princípios da conveniência e da oportunidade, fortalecendo, assim, o equilíbrio dinâmico do mercado.