

Conselho Administrativo de Defesa Econômica

# PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2016  
(versão 1.0)



Brasília - junho de 2013

## **PRESIDENTE**

Vinicius Marques de Carvalho

## **CONSELHEIROS**

Ricardo Machado Ruiz

Alessandro Serafin Octaviani Luis

Elvino de Carvalho Mendonça

Marcos Paulo Verissimo

Ana de Oliveira Frazão

Eduardo Pontual Ribeiro

## **SUPERINTENDENTE-GERAL**

Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo

## **PROCURADOR-CHEFE**

Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo

## **ECONOMISTA-CHEFE**

Victor Gomes e Silva

## **DIRETOR ADMINISTRATIVO**

Clovis Manzoni dos Santos Lores

## **EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS**

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa – Chefe da Assessoria/Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Mariane Cortat Campos Melo – Assistente Técnica/Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Euler Eduardo Machado Maia – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

# SUMÁRIO

ABREVIACÕES .....	4
INTRODUÇÃO.....	5
REFERENCIAL ESTRATÉGICO .....	7
Missão .....	7
Visão .....	7
Valores.....	7
Mapa Estratégico.....	8
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	10
1. PERSPECTIVA RESULTADOS .....	10
Estratégias .....	10
Metas para 2013 .....	10
Metas para os próximos exercícios .....	11
Projetos priorizados .....	11
Indicadores .....	11
2. PERSPECTIVA CLIENTES .....	12
Estratégias .....	12
Metas para 2013 .....	12
Metas para os próximos exercícios .....	12
Projetos priorizados .....	12
Indicadores .....	12
3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS.....	13
Estratégias .....	13
Metas para 2013 .....	13
Metas para os próximos exercícios .....	13
Projetos priorizados: .....	13
Indicadores .....	13
4. PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA.....	14
Estratégias .....	14
Metas para 2013 .....	14
Metas para os próximos exercícios .....	14
Projetos priorizados .....	14
Indicadores .....	14
BIBLIOGRAFIA .....	15

---

## ABREVIações

Asscom – Assessoria de Comunicação

Assint – Assessoria Internacional

Assplan – Assessoria de Planejamento e Projetos

BSC – *Balanced Scorecard*

Cade – Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência do Ministério da Justiça

CGU – Controladoria-Geral da União

DA – Diretoria Administrativa

DEE – Departamento de Estudos Econômicos do CADE

DPDE/SDE/MJ – Departamento de Proteção e Defesa Econômica, da agora extinta Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça

Enacc – Estratégia Nacional de Combate a Cartéis

Endec – Escola Nacional de Defesa da Concorrência

EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

GCR – *Global Competition Review*

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PGPE – Plano Geral do Poder Executivo

PinCADE – Programa de Intercâmbio do CADE

Pnud – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPA – Plano Plurianual

Prodoc - Projeto de Cooperação Internacional com o PNUD

SBDC – Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência

SDE – Secretaria de Direito Econômico

Seae/MF – Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda

Sic-Cade – Serviço de Informação ao Cidadão

Siscade – Sistema de Andamento Processual

SG – Superintendência Geral

---

## INTRODUÇÃO

*“[Somente uma Missão] pode evitar a mais comum das doenças degenerativas das organizações: a fragmentação de seus recursos sempre limitados em iniciativas que são ‘interessantes’ ou ‘aparentam ser lucrativas’ em vez de concentrar os mesmos em um número reduzido de esforços produtivos.”*

–Peter Drucker (2001: 41)

O presente documento reflete o referencial estratégico para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) referente ao período de 2013 a 2016, resultado de um processo de reflexão dos dirigentes após as grandes mudanças decorrentes da Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. O referido diploma legal, que entrou em vigor em 29 de maio de 2012, reestruturou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) e impôs uma série de desafios à Autarquia.

O primeiro deles relaciona-se à reformulação institucional do Novo Cade. O Conselho incorporou as competências concernentes à fase de instrução de atos de concentração econômica (atribuição anteriormente exercida pela Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda - Seae/MF), assim como de condutas anticompetitivas (atribuição anteriormente exercida pelo Departamento de Proteção e Defesa Econômica, da agora extinta Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça - DPDE/SDE/MJ). Essa reformulação institucional do Cade exigiu, entre outras medidas: (i) a reestruturação organizacional; (ii) a ampliação e preparação do corpo funcional; (iii) a adequação da estrutura física, de equipamentos e de infraestrutura da Autarquia; (iv) a revisão dos limites orçamentários do Cade.

O segundo desafio diz respeito à adoção do sistema de notificação prévia em atos de concentração. Esta alteração retirou o Brasil do pequeno rol de países que avalia negócios de fusão e aquisição depois de sua efetiva conclusão. O novo marco legal impôs ao Cade não somente a absorção de parte das competências da Seae e da SDE, mas também a obrigação de analisar previamente os atos de concentração, o que representa uma alteração substancial no “modus operandi” de análise e exige maior agilidade de instrução e julgamento.

O terceiro desafio trata do cumprimento dos prazos pelo Cade. O Procedimento Preparatório para Instauração de Inquérito Administrativo deve agora ser concluído no prazo de 30 dias. O Inquérito Administrativo poderá tramitar na Superintendência-Geral (SG) por no máximo 180 dias, prorrogáveis por mais 60, quando o fato apurado foi de difícil elucidação. O processo de análise de Ato de Concentração deve ser concluído em até 240 dias, prorrogáveis por mais 60 dias mediante requisição das partes envolvidas na operação, ou por 90 dias mediante decisão fundamentada do Tribunal. Percebe-se que esses prazos apresentam um grande desafio quando comparados com os tempos históricos de análise de processos administrativos “lato sensu”.

As estratégias e metas consolidadas neste documento são resultado do trabalho realizado na Oficina de Planejamento Estratégico do Cade, realizada entre os dias 4 e 7 de fevereiro de 2013. A Oficina foi estruturada de forma a consolidar um balanço setorial das atividades desenvolvidas em 2012 e, com base nos resultados alcançados nos primeiros meses da Nova Lei, apontar projetos e ações a serem priorizadas para as áreas do Cade nos próximos exercícios.

É importante ressaltar que não houve alteração do Mapa Estratégico, aprovado pelo Plenário em agosto de 2011.

Cumprir destacar, ainda, que o plano apresentado neste documento encontra-se alinhado com o Plano Plurianual 2012-2015 (Plano Mais Brasil)<sup>1</sup>, notadamente com o Programa 2020 (Cidadania e Justiça), Objetivo 0870: *Aperfeiçoar e fortalecer o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) por meio da estruturação do Novo Cade, da institucionalização de parcerias com outros órgãos da administração pública e organismos internacionais, do aprimoramento dos procedimentos de repressão e prevenção às infrações à ordem econômica, da adoção de práticas educativas e formativas e da disseminação da cultura da concorrência.*

---

<sup>1</sup> Aprovado pela Lei nº 12.593, de 18 janeiro de 2012.

---

## REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico atualmente em vigor foi aprovado em sessão do Conselho em 31 de agosto de 2011<sup>2</sup>. Esse referencial foi objeto de exame e referendado em fevereiro de 2013, durante a Oficina de Planejamento do Cade. Ele foi elaborado com base na metodologia de planejamento *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>3</sup>.

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

Esse conjunto abrangente de objetivos depende de um sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob quatro perspectivas: a) Resultados; b) Clientes; c) Processos Internos e d) Pessoas e Infraestrutura. Dessa forma, o Cade vem estudando indicadores que possibilitem o acompanhamento dos resultados finalísticos monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O referencial é composto pela Visão e Missão do Cade, pelo Mapa Estratégico, seus Objetivos Estratégicos e Indicadores.

### MISSÃO

Zelar pela manutenção de um ambiente competitivo saudável, prevenindo ou reprimindo atos contrários, ainda que potencialmente, à ordem econômica, com observância do devido processo legal em seus aspectos material e formal.

### VISÃO

Ser reconhecido como instituição essencial ao bom funcionamento da economia brasileira.

### VALORES

Ética  
Justiça  
Efetividade  
Independência  
Profissionalismo

---

<sup>2</sup> Por meio do [Despacho 115/2011/PRES/CADE](#).

<sup>3</sup> **Balanced Scorecard** é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, [Robert Kaplan](#) e [David Norton](#), em 1992.

## MAPA ESTRATÉGICO

A perspectiva Pessoas e Infraestrutura compõe a base do Mapa Estratégico. Ela reúne objetivos que dizem respeito aos recursos humanos e materiais necessários ao bom desenvolvimento das atividades do Cade, incluído aqui a importância do uso integrado de informações.

Essa perspectiva também relaciona-se diretamente ao PPA 2012-2015, iniciativa 03KL: reestruturar o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência com a implantação e funcionamento do Novo Cade provido de corpo técnico e estrutura apropriados ao atendimento das demandas e procedimentos previstos no PL nº 3937/2004, dentre os quais a análise prévia de atos de concentração econômica.

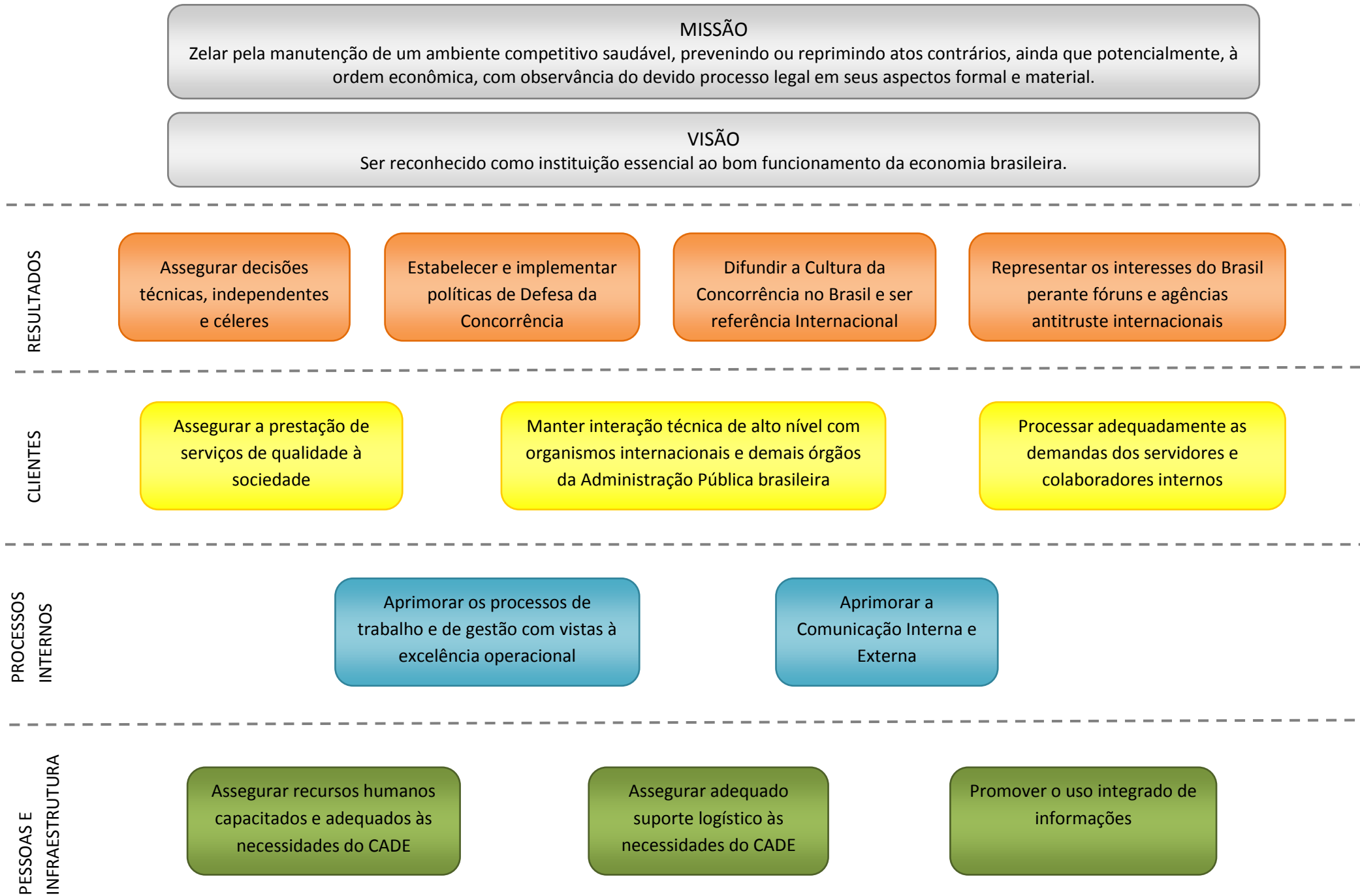
A perspectiva Processos Internos diz respeito à eficiência dos processos de trabalho e dos processos de comunicação dentro da Autarquia e para o seu público externo.

A perspectiva Clientes ressalta os recipientes das ações do Cade, tanto internos quanto externos. São clientes do Cade seus servidores e colaboradores, a comunidade empresarial, advogados, acadêmicos, outros órgãos da Administração Pública e outros organismos internacionais.

A perspectiva Resultados apresenta o impacto esperado da atuação do Cade. Essa perspectiva depende essencialmente de um bom resultado das perspectivas anteriores, em especial da perspectiva Clientes. Ela também está diretamente ligada ao PPA 2012-2015, Iniciativa 03KK: aumentar a eficácia, eficiência e efetividade do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, com a priorização de setores de grande impacto econômico e social, a institucionalização de parcerias com órgãos da administração pública e organismos internacionais, com o fomento à livre concorrência nos setores regulados e com o fortalecimento da prevenção e do combate às infrações à ordem econômica.



FIGURA 1 – MAPA ESTRATÉGICO DO CADE



---

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## 1. PERSPECTIVA RESULTADOS

São quatro os objetivos estratégicos nessa perspectiva:

Assegurar decisões técnicas, independentes e céleres

Estabelecer e implementar políticas de Defesa da Concorrência

Difundir a Cultura da Concorrência no Brasil e ser referência Internacional

Representar os interesses do Brasil perante fóruns e agências antitruste internacionais

### ESTRATÉGIAS

1. Investir na automação do andamento processual para garantir o cumprimento dos prazos e a gestão eficiente do estoque de casos;
2. Realizar sessões de julgamento temáticas, por setores ou teses, de modo a consolidar entendimentos do Conselho;
3. Firmar Acordos de Cooperação com Agências Reguladoras e outros órgãos da Administração Pública Brasileira para acesso a base de dados que possibilitem a realização de estudos setoriais e a análise de casos;
4. Realizar estudos de avaliação dos efeitos econômicos da política de defesa da concorrência;
5. Reformular a Estratégia Nacional de Combate a Cartéis (Enacc);
6. Rever política de contrapartida para investimento em laboratórios regionais de análise e investigação de cartéis;
7. Elevar a eficácia das decisões fomentando a solução de casos por meio de acordos;
8. Propiciar intercâmbios e troca de experiências com agências antitruste estrangeiras;
9. Reforçar a Assessoria Internacional e incrementar a participação do Cade em fóruns e eventos internacionais sobre defesa da concorrência, exercendo papel de liderança regional;
10. Estabelecer acordos de cooperação internacional voltados à instrução processual, para troca de informações e documentos com agências antitruste estrangeiras;
11. Aproximação com os jurisdicionados para instituição de mecanismos de prevenção de infrações à ordem econômica;
12. Fomentar a produção acadêmica e o debate sobre temas relacionados à defesa da concorrência; e
13. Fortalecer a execução de projetos de cooperação internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

### METAS PARA 2013

- Estoque de atos de concentração da Lei 8.884/94 finalizado;
- Pelo menos 71 processos de apuração de infrações contra a ordem econômica\* julgados;
- Regimento Interno alterado, com revisão das normas relativas à celebração de acordos;
- Guia de análise horizontal revisado;

---

\* Meta do PPA 2012-2015

- Seminário com o Poder Judiciário realizado, para debater a política de defesa da concorrência nas esferas administrativa e judicial;
- Livro comemorativo do cinquentenário do Cade lançado;
- Programa de Intercâmbio do Cade (PinCADE) retomado;
- Reedição da Revista do Cade, com publicação semestral;
- Versão internacional do PinCADE realizada;
- 5 (cinco) novos Acordos de Cooperação Internacional celebrados; e
- 5 (cinco) novos Acordos de Cooperação celebrados com Agências Reguladoras e outras entidades.

## **METAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS**

- Sistema de notificação e tramitação eletrônica dos processos administrativos (Cade sem Papel\*) implementado;
- Programa de Compliance\* revisado;
- Ao menos 2 novos laboratórios de análise e investigação de cartões implementados, especificamente nas regiões Norte e Centro-Oeste\*;
- Escola Nacional de Defesa da Concorrência (Endec)\* inaugurada;
- Laboratório de inteligência do Cade ativado; e
- Guia de análise vertical elaborado.

## **PROJETOS PRIORIZADOS**

1. Cade sem Papel;
2. Laboratório de Inteligência;
3. Endec;
4. PinCADE e PinCADE Internacional;
5. Reestruturação da Assessoria Internacional; e
6. Projeto de Cooperação Internacional com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) - (Prodoc BRA/11/008).

## **INDICADORES**

- Número de estrelas obtidas pelo Cade da Revista *Global Competition Review* (GCR);
- Tempo médio de tramitação por tipo de processos no Cade (Dias);
- Número de participantes do Programa de Intercâmbio do Cade (PinCADE);
- Número de Acordos Internacionais assinados entre o Cade e autoridades antitruste;
- Número de Acordos de Cooperação assinados entre o Cade e Agências Reguladoras ou outros órgãos da Administração Pública;
- Participação do Cade em Conferências Anuais de Organismos Internacionais;
- Número de processos de apuração de infrações contra a ordem econômica julgados pelo Cade (indicador PPA 2012-2015); e
- Número de acordos celebrados anualmente (Leniências, Termos de Cessação de Condutas, Termo de Cessação de Conduta, e Acordos em Atos de Concentração).

---

\* Meta do PPA 2012-2015

## 2. PERSPECTIVA CLIENTES

São três os objetivos estratégicos nessa perspectiva:

Assegurar a prestação de serviços de qualidade à sociedade

Manter interação técnica de alto nível com organismos internacionais e demais órgãos da Administração Pública brasileira

Processar adequadamente as demandas dos servidores e colaboradores internos

### ESTRATÉGIAS

1. Investir na automação do andamento processual e na notificação eletrônica de atos de concentração;
2. Aprimorar os processos de fornecimento de cópia e vista;
3. Propiciar intercâmbios e troca de experiências com Agências Reguladoras e outros órgãos da Administração Pública Brasileira;
4. Investir no bem-estar dos servidores e colaboradores do Cade;
5. Estruturar a Ouvidoria e o Serviço de Informação ao Cidadão (Sic-Cade); e
6. Fazer gestão junto ao Ministério da Justiça e Ministério do Planejamento para realização de concursos para o Cade.

### METAS PARA 2013

- Portaria para fornecimento de cópia digital editada; e
- Versão piloto do Novo Sistema de Andamento Processual (Siscade) em produção.

### METAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

- Notificação eletrônica de atos de concentração implementada;
- Fornecimento de cópia digital instituído; e
- Sistema de Ouvidoria implementado.

### PROJETOS PRIORIZADOS

1. Siscade (módulo do projeto Cade sem Papel); e
2. Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização do Servidor.

### INDICADORES

- Quantidade de recursos registrados pelo Sic-Cade; e
- Satisfação dos servidores (em construção).

### 3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

São dois os objetivos estratégicos nessa perspectiva:

Aprimorar os processos de trabalho e de gestão com vistas à excelência operacional

Aprimorar a Comunicação Interna e Externa

#### ESTRATÉGIAS

1. Revisar e aprimorar os fluxos de trabalho considerados críticos;
2. Melhoria dos processos de *accountability*;
3. Aprimorar a gestão de dados e revisar indicadores;
4. Instituir plano de gestão de logística sustentável;
5. Reformular site do Cade, para torná-lo interativo e multiplataforma;
6. Criar estratégia de relacionamento com os principais veículos de mídia nacionais e internacionais;
7. Buscar maior proximidade com o cidadão, criando mais espaço em rádio, TV e veículos regionais; e
8. Institucionalizar a intranet.

#### METAS PARA 2013

- Plano de providências acordado com a Controladoria-Geral da União (CGU) implementado e todas as recomendações da auditoria interna adotadas;
- Plano de gestão de logística sustentável implementado;
- Principais processos de trabalho mapeados e revistos; e
- Curso de *Media Training* para autoridades do Cade realizado.

#### METAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

- Novo site do Cade implantado; e
- Intranet Corporativa do Cade implantada.

#### PROJETOS PRIORIZADOS:

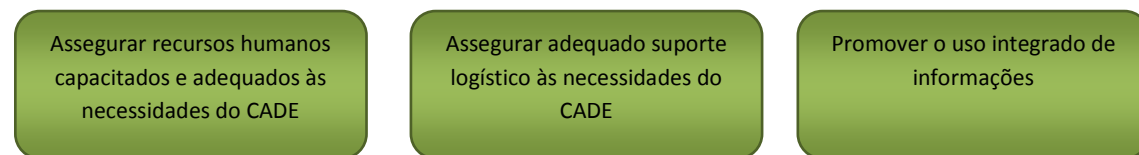
1. Estruturação da Assessoria de Comunicação;
2. Excelência Operacional na Diretoria Administrativa;
3. Esplanada Sustentável;
4. Revisão de Indicadores; e
5. Agenda Governo Aberto.

#### INDICADORES

- Número de referências ao Cade em veículos exclusivamente on-line e em impressos; e
- Recomendações dos órgãos de controle pendentes de implementação.

## 4. PERSPECTIVA PESSOAS E INFRAESTRUTURA

São três os objetivos estratégicos nessa perspectiva:



### ESTRATÉGIAS

1. Aumentar o quadro de servidores efetivos do Cade;
2. Acompanhar o processo de concurso para provimento de cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;
3. Formular política de capacitação;
4. Investir na infraestrutura e na governança de TI;
5. Negociar ampliação do orçamento do Cade e propor novas fontes de financiamento; e
6. Estruturar Plano de Aquisições.

### METAS PARA 2013

- Concurso público realizado para provimento dos cargos vagos do Plano Geral do Poder Executivo (PGPE);
- Equipe de Tecnologia da Informação do Cade estruturada;
- Comitê gestor de TI formado e novo Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) aprovado;
- Manter alto nível de execução orçamentária (acima de 95%);
- Política de capacitação publicada; e
- Novo plano de capacitação publicado.

### METAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

- Instituir gestão de competências no Cade.

### PROJETOS PRIORIZADOS

1. Estruturação da área de TI do Cade;
2. Cadeado (segurança física e da informação); e
3. Siscade (módulo do projeto Cade sem Papel).

### INDICADORES

- Nº de servidores capacitados;
- Percentual de processos digitalizados; e
- Percentual de execução orçamentária.

---

## BIBLIOGRAFIA

Brasil. Controladoria-Geral da União (2011a). *Portal da Transparência*. Acesso:

[www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)

Brasil. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2011b). *CADE em Números*. Disponível em:

[www.Cade.gov.br/Default.aspx?1d1d1fe12eec2f0b2525](http://www.Cade.gov.br/Default.aspx?1d1d1fe12eec2f0b2525)

Brasil. Ministério do Planejamento (2013). *Plano Plurianual*. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=155&sub=175&sec=10##ppaAtual>

Brasil. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2007). *CADE Guia Prático do CADE*. Disponível em:

[www.Cade.gov.br/publicacoes/guia\\_Cade\\_3d\\_100108.pdf](http://www.Cade.gov.br/publicacoes/guia_Cade_3d_100108.pdf)

Brasil. Presidência da República (2012). *Decreto 7738 de 28 de maio de 2012*. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7738.htm)

Brasil. Tribunal de Contas da União (TCU). *Manual de Auditoria Operacional*. Acesso:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>

Drucker, Peter (2011) *The Essential Drucker*. Nova Iorque: Harper Collins Publishers.

ICN (*International Competition Network*) (2010). *Agency Effectiveness Handbook*. Disponível em:

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc744.pdf>

Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix Editora.

OCDE (Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento) (2010). *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 - Federal Government*. Disponível em:

[www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=9789264082212](http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=9789264082212)