

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2017-2020





Ministério da Justiça
Conselho Administrativo de Defesa Econômica

Planejamento Estratégico – 2017/2020

SEPN 515 Conjunto D, Lote 4, Ed. Carlos Taurisano

CEP: 70.770-504 – Brasília/DF

www.cade.gov.br

Presidente da República

Michel Temer

Ministro do Ministério da Justiça

Torquato Lorena Jardim

Presidente

Alexandre Barreto de Souza

Conselheiros

Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt

João Paulo de Resende

Mauricio Oscar Bandeira Maia

Paula Farani de Azevedo Silveira

Paulo Burnier de Silveira

Polyanna Ferreira Silva Vilanova

Superintendente-Geral

Alexandre Cordeiro Macedo

Economista-Chefe

Guilherme Mendes Resende

Procurador-Chefe

Walter de Agra Junior

Diretora de Administração e Planejamento

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

APRESENTAÇÃO	5
O CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE	7
HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
CONTEXTUALIZAÇÃO	11
REFERENCIAL ESTRATÉGICO	17
Missão, Visão e Valores	17
MAPA ESTRATÉGICO	18
OBJETIVOS, INDICADORES e INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	19
Perspectiva Resultados para a Sociedade	19
Perspectiva Habilitadores	23
Perspectiva Fundamentos	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27

APRESENTAÇÃO

O ano de 2017 trouxe significativos desafios ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Em meio a um panorama de significativas transformações sociais e econômicas, o ano marcou o início de uma nova gestão na Autarquia, pautada na cooperação com agências governamentais, no fortalecimento institucional e no incentivo ao aprimoramento da comunicação entre o Cade, a sociedade civil, as empresas e a comunidade internacional.

Em meio a tantos avanços, foi também no ano de 2017 que a Autarquia pôde efetivar mais um projeto de grande importância para o constante aprimoramento dos trabalhos do Conselho: a elaboração do Plano Estratégico 2017-2020, através do qual o Cade tem buscado orientar a elaboração da sua estratégia e alcançar resultados efetivos para a sociedade.

A primeira versão do Planejamento, concretizada através do Plano Estratégico Cade 2013-2016, ocorreu em momento extremamente oportuno para a Autarquia, logo após o advento da Lei nº 12.529/2011, que impôs uma série de desafios ao Cade e estabeleceu as novas diretrizes para a defesa da concorrência no país.

Nesses termos, o primeiro Planejamento Estratégico do Cade foi concebido e implementado com clara priorização das agendas relacionadas à reformulação institucional promovida pela nova Lei e com ênfase nos projetos e atividades finalísticas essenciais ao enforcement do novo marco legal.

Desde então, esse marco estratégico vem passando por revisões, buscando alinhar-se aos desafios que se apresentam, com vistas a ampliar a escala e a efetividade da política de defesa da concorrência.

Nesse contexto, o ano de 2017 representou um ponto de inflexão da estratégia do Cade configurado não apenas pelo término do período abarcado pelo Plano Estratégico 2013-2016, mas, principalmente, pela necessidade de realinhamento estratégico da alta administração após a troca de comando em postos-chaves do órgão.

De tal forma, buscando o realinhamento desejado, o Planejamento Estratégico Cade 2017-2020 foi desenvolvido, com o objetivo de envolver toda a Autarquia com o delineamento de iniciativas até 2020.

Após a realização de uma série de encontros essenciais à formulação dos objetivos do Cade nos próximos anos, como o Café Estratégico, as Oficinas Setoriais e a Oficina de Planejamento Estratégico, pudemos, enquanto Autarquia, delinear os principais desafios e objetivos para a efetivação da defesa da concorrência nos próximos três anos.

No caso das demandas a serem priorizadas nos próximos anos, cabe destacar que o Cade pretende dar ênfase até 2020 aos objetivos estratégicos de: (i) assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações, (ii) Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas, (iii) promover a cultura da concorrência no Brasil, (iv) exercer protagonismo na agenda antitruste internacional, (v) aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas e inovação, (vi) ampliar os serviços ofertados eletronicamente pelo Cade, (vii) aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento, (viii) aprimorar processos de comunicação interna e externa, (ix)

promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores, (x) Ampliar o quadro de servidores, com perfil adequado às necessidades do Cade e (xi) Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico à Autarquia.

A partir desses objetivos, foram elaborados 95 projetos de extrema relevância para o alcance das prioridades em tela, que abarcarão avanços na análise de condutas unilaterais, na construção do portal da concorrência como instrumento de acompanhamento de mercados e de riscos, no aprimoramento do conhecimento sobre novos mercados decorrentes de novas tecnologias, entre outros projetos de grande relevância para o enforcement do direito antitruste.

Assim sendo, apresento no presente documento a síntese da elaboração do Planejamento Estratégico Cade 2017-2020. Tenho, por certo, que os objetivos e projetos delineados compreendem um grande passo para a maturidade da gestão da Autarquia que, a partir da sua aprovação, envidará todos os esforços necessários para a continuidade dos seus trabalhos, gerando valor e resultados para a sociedade que poderão ser acompanhados por intermédio dos indicadores de desempenho elaborados.

Por fim, concluo convidando a todos para que possamos dar andamento aos novos projetos elaborados, buscando consolidar cada vez mais a qualidade da atuação do nosso órgão na defesa da concorrência.



ALEXANDRE BARRETO DE SOUZA
Presidente

O CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE

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

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

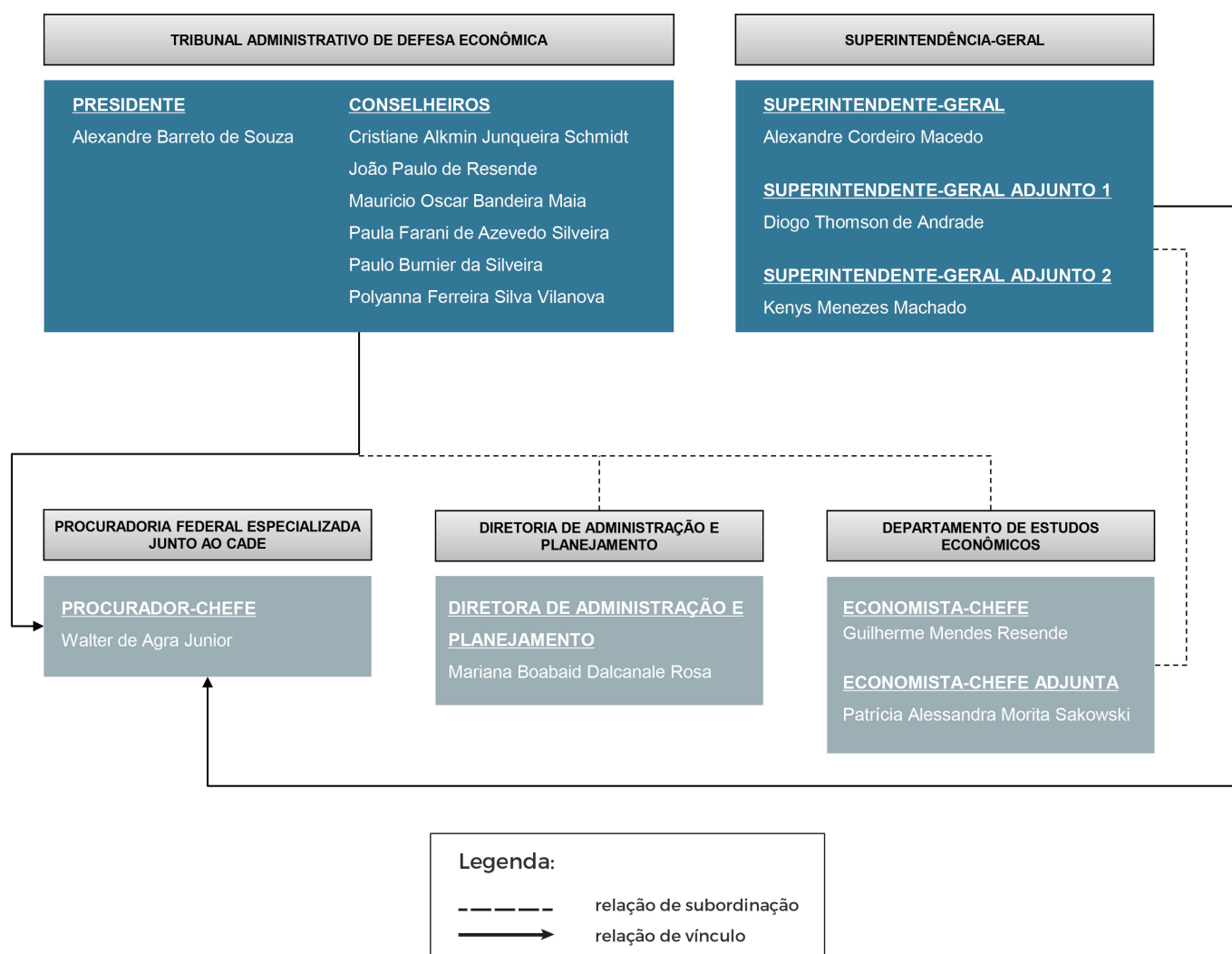
Em consonância com a Lei nº 12.529/2011, a defesa da concorrência deve compreender uma visão ampla que conjugue, na avaliação dos problemas que impactam a ordem econômica nacional, por exemplo: aspectos de defesa do consumidor com aspectos de defesa da concorrência, crescimento econômico com geração de emprego e renda, desenvolvimento nacional com justiça social. Nesses termos, o SBDC, responsável por implementar a política pública de defesa da concorrência no Brasil, produz efeitos de curto e longo prazo para o ambiente econômico e para a sociedade como um todo, tais como: (i) reduz pressões para aumentos de preços pelo exercício de poder de mercado; (ii) permite investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias; (iii) incentiva o aumento de produtividade; e (iv) cria uma atmosfera mais favorável e menos incerta ao investimento.

O Cade, como parte integrante do SBDC¹, tem como missão zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil. Para tanto, tem buscado atuar de forma preventiva (análise sobre estruturas de mercado que possam colocar em risco a livre concorrência), repressiva (investigar e julgar condutas infratoras a ordem econômica) e educativa (difusão da cultura da concorrência no país na implementação da política da defesa da concorrência). Importante destacar que o Cade tem também buscado atuar de forma integrada, identificando e aproveitando a relação entre as diversas iniciativas do SBDC e sua relação com os programas governamentais de outros órgãos afetados pela política de defesa da concorrência.

As principais competências institucionais e a estrutura organizacional do Cade estão dispostas no Decreto nº 9.011, de 23 de março de 2017, e no seu Regimento Interno e apresenta a seguinte composição:

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

Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade



HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Cade tem buscado orientar a elaboração da sua estratégia com vistas a alcançar resultados efetivos para a sociedade. No âmbito metodológico, o Cade optou pela metodologia do Balanced Scorecard (BSC)² para elaborar sua estratégia e pelo alinhamento do Plano Plurianual (PPA). A opção pela metodologia do BSC reflete o esforço do Cade em alcançar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. O alinhamento ao PPA³ e demais instrumentos de alocação de recursos públicos (a exemplo, da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual - LOA) possibilita a inserção estratégica da temática da defesa da concorrência na Agenda da Administração Pública Federal.

Em sua primeira versão, o Plano Estratégico Cade 2013-2016⁴ foi concebido e implementado com clara priorização das agendas relacionadas à reformulação institucional promovida pela Lei e com ênfase nos projetos e atividades finalísticas essenciais ao enforcement do novo marco legal.

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

Entre os desafios trazidos pela Lei 12.529/2011, destacam-se: a notificação prévia de atos de concentração; a alteração dos prazos processuais, que exigiram mais celeridade e eficiência da Autarquia; e, a incorporação das atividades de instrução de atos de concentração econômica e de condutas anticompetitivas, que anteriormente eram de responsabilidade de unidades no Ministério da Fazenda e do Ministério da Justiça⁵. Importante considerar, ainda, que a nova Lei do Cade (12.529/11) também contribuiu para a consolidação de um sistema de acordos, por intermédio dos institutos Acordos de Leniência (AL) e Termos de Compromisso de Cessação (TCC) e do Acordo em Controle de Concentração (ACC), com regras transparentes para sua aplicação.

Desde então, esse marco estratégico do Cade vem passando por revisões, buscando alinhar-se aos desafios que se apresentam, com vistas a ampliar a escala e a efetividade da política de defesa da concorrência.

Em dezembro de 2016, o Tribunal Administrativo do Cade homologou o Despacho Presidência nº 353/2016, que apresenta o Mapa Estratégico da autarquia para o período de 2017 a 2020. Entre as alterações realizadas, destaca-se o novo enunciado da Missão do Cade, que foi sintetizado para facilitar sua compreensão e internalização por toda a organização e pela sociedade.

2 - **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.

3 - O Plano Estratégico originalmente alinhou-se com o Plano Plurianual 2012-2015 (Plano Mais Brasil) com o 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", do Programa 2020: "Cidadania e Justiça". No último ano do "PE Cade 2013-2016", entrou em vigor o Plano Plurianual 2016-2019, tendo sido atribuído o Objetivo 1046: "Fortalecer a defesa da concorrência e do consumidor por meio da ampliação da escala e da efetividade das políticas públicas", do Programa 2081: "Justiça, Cidadania e Segurança Pública"

Outra modificação importante diz respeito aos ajustes nas perspectivas estratégicas da autarquia visando manter o alinhamento com a metodologia usada pelo Ministério da Justiça. Dessa forma, os objetivos estratégicos são organizados sob três perspectivas, a saber:

(I) Resultados à Sociedade – que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão;

(II) Objetivos Habilitadores – que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do Cade; e,

(III) Fundamentos – que reúne os objetivos relativos às condições estruturais da autarquia.

O ano de 2017 representou um ponto de inflexão da estratégia do Cade configurado pelo término do período abarcado pelo Plano Estratégico 2013-2016, pela homologação do Mapa Estratégico 2017-2020 e pelo realinhamento estratégico da alta administração, após a troca de comando em postos-chaves do órgão, em decorrência de término de mandato.

Para esse realinhamento estratégico, a alta cúpula se debruçou sobre os avanços que pretende realizar para a sociedade até 2020, bem como assegurar aqueles já conquistados.

No caso dos avanços a serem feitos, destaque para o foco que o Cade pretende dar até 2020: a) na análise de condutas unilaterais com o aprimoramento da capacidade de tratamento de informações; b) na construção do portal da concorrência (indicadores de concorrência) como instrumento de acompanhamento de mercados e de riscos seja para efeito de detecção de infrações à ordem econômica seja para propiciar aumento da percepção da sociedade sobre a concorrência (dinâmica da concorrência em diferentes mercados); c) no incentivo ao enforcement privado (ações indenizatórias privadas por meio do poder judiciário) como forma de complementar a atuação do Cade; d) na construção do conhecimento sobre novos mercados decorrentes de novas tecnologias; e) na potencialização dos dados gerados pelo Cade especialmente aqueles relativos à jurisprudência constituída pelo Tribunal do Cade; e, f) no desenvolvimento de uma política do uso da ferramenta Cérebro, de forma a utilizar todas as potencialidades da ferramenta para o trabalho investigativo do órgão, e seus parceiros.

No caso dos avanços já conquistados, destaque, por exemplo: a) à manutenção da celeridade na análise de atos de concentração (AC), especialmente os casos enquadráveis no rito sumário (até 30 dias de análise); b) à manutenção da idade média abaixo de 5 anos dos casos de condutas infratoras sob investigação; c) do bom andamento da Política de Acordos do Cade, constituída pelos institutos Acordos de Leniência (AL) e Termos de Cessação de Conduta (TCC), que gerou aumento da capacidade investigativa do Cade e dos compromissos de cessão da prática infratora pelo agente econômico.

O Plano Estratégico do Cade 2017-2020 almeja comprometer todo o órgão em promover iniciativas que contribuam para o atingimento da sua missão de zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil.

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

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

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Planejamento Estratégico do Cade 2017-2020 foi desenvolvido em ciclos de reuniões que contaram com a participação da alta direção do órgão bem como representantes de diversas áreas com o objetivo de envolver toda a autarquia com o delineamento de iniciativas até 2020, trazendo um olhar nas oportunidades no longo prazo e nas possibilidades de execução no curto prazo.

O ano de 2017 foi marcado por grandes mudanças na alta direção do Cade e, após período de interinidade, houve a posse do Presidente, Superintendente–Geral, Procurador–Chefe e membros do Conselho. As mudanças de comando postergaram o calendário de implementação do planejamento estratégico: em novembro daquele ano retomou-se a discussão do planejamento estratégico por meio da realização de (2) ciclos de reunião:

1ª Rodada – Planejamento Estratégico – Alinhamento de Visão (Alta Cúpula do Cade):

Etapa realizada com a promoção de duas reuniões com a alta cúpula do Cade, sendo uma para o realinhamento de expectativas sobre a atuação do Cade em 2020, com base no Mapa Estratégico homologado em dezembro de 2016, e outra voltada para o estabelecimento de orientações estratégicas para o atingimento dos Objetivos Estratégicos referente à perspectiva “Resultado para a Sociedade”.

1ª Reunião – Café Estratégico (Novembro/17):

O evento Café Estratégico ocorreu em 23 de novembro de 2017 e reuniu o Presidente e o Superintendente-Geral, com os objetivos listados abaixo:

- I- Alinhar a visão da alta administração sobre o papel do Cade para 2020;
- II - Estabelecer os fatores críticos de sucesso⁶ e considerar os cenários⁷ possíveis para atuação da autarquia;
- III - Promover o alinhamento metodológico para desenvolvimento do planejamento estratégico;
- IV - Validar o Mapa Estratégico 2017-2020;
- V - Pactuar o Modelo para o Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Durante o evento, foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Manutenção da Celeridade / Tempestividade na atuação;
- Manutenção da qualidade;
- Transparência e Segurança Jurídica;

6 - **Fatores Críticos de Sucesso** são pontos-chave que, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma organização. Quando negligenciados ou ignorados, contribuem para o fracasso da organização.

7 - Os **Cenários** são imagens alternativas de futuro que facilitam a tomada de decisões. São narrativas vivas de futuros diferentes e divergentes, desenhados especialmente para ressaltar os riscos e oportunidades inerentes às estratégias, enriquecendo o processo de planejamento.

- Inserção Internacional;
- Orçamento adequado às necessidades;
- Apoio Político;
- Autonomia administrativa;
- Força de trabalho;
- Governança, considerando a alternância e término de mandatos.

Ademais, foram definidos os principais temas e eixos a serem considerados na elaboração do Planejamento Estratégico, conforme tabela abaixo:

Tabela I - Café Estratégico: Principais Temas e Eixos Para o Planejamento Estratégico

Temas	Eixos
Enforcement / Investigação	• Política de Acordos do Cade (Termo de Compromisso de Cessação e Acordo de Leniência); • Cartel e Conduta Unilateral; • Economia Digital.
Transparência e Segurança Jurídica / Julgamento	• Guias; • Jurisprudência Cade; • Coordenação dos processos do Tribunal.
Agenda Internacional:	• Protagonismo e inserção internacional; • Consolidação das parcerias institucionais para cooperação para investigação.
Administrativo e Institucional / Apoio	• Modernização (infraestrutura e equipamento) • Mudança Regimental; • Orçamento; • Apoio político; • Autonomia administrativa; • Pessoal; • Alinhamento estratégico da alta direção.

Fonte: Seplan/DAP

Ao final do Café Estratégico, foi possível ter um panorama do que as autoridades da autarquia entendem sobre o que deve direcionar estrategicamente a atuação do Cade até 2020 e, portanto, o que deve estar no radar para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico, considerando o Mapa Estratégico 2017-2020.

2ª Reunião – Oficina de Planejamento Estratégico (Dezembro/17):

A Oficina de Planejamento Estratégico foi realizada em 19 de dezembro de 2017, com os objetivos listados abaixo:

- I. Abordar os 4 Objetivos Estratégicos da perspectiva “Resultados para a Sociedade” e obter, para cada objetivo, respostas para as seguintes questões:
 - a. O que precisará ser feito para cumprimento do objetivo?
 - b. Qual o período de tempo para realizar o que precisa ser feito?
 - c. Como provar o atingimento do objetivo?
- II. Coletar expectativas sobre os demais objetivos (Objetivos Habilitadores e Fundamentos).

Para a Oficina de Planejamento Estratégico, ampliou-se a escuta. Para tanto, foram convidados a participar das discussões: os conselheiros do Tribunal, o Superintendente-Geral e Adjuntos, o Economista-Chefe e Adjunto, o Procurador-Chefe e Adjunto, o Presidente do Cade e sua Chefe de Gabinete.

Durante o evento, foram declarados, para cada Objetivo Estratégico da perspectiva “Resultados para a sociedade: a) os avanços já conquistados (‘Manter’) e que deveriam ser mantidos a fim de garantir a performance do Cade conquistada até o momento; e, também, os avanços a serem conquistados (‘Avançar’). Nesse último caso, os participantes também priorizaram os avanços a serem empreendidos até 2020.

Na Tabela abaixo, é apresentada síntese do resultado da Oficina de Planejamento Estratégico. O resultado compreende as Iniciativas vislumbradas pela alta direção do Cade e respectivo conjunto de ações/projetos com potencial para contribuir com alcance dos seus (4) Objetivos Estratégicos.

Tabela 2 - Resultados da Oficina de Planejamento Estratégico

Objetivo Estratégico 1 - Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações	
Manter	Funcionamento de Atos de Concentração sumário.
	<i>Chinese Wall</i> – Integração SG/Tribunal com proteção de informações privilegiadas.
Avançar	1º Avaliação de efetividade.
	2º Processar grandes volumes de dados.
	3º Monitoramento de AC.
	4º Implementação de remédios estruturais e comportamentais.
	5º Novas economias.

Objetivo Estratégico 2 - Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas

Manter	Gestão de Processos de Cartel.
	Redução da Idade dos Casos de Conduta.
	Política de Acordos.
	Programa de Leniência.
Avançar	1º Infrações e novas economias
	2º Conduta Unilateral
	3º Detectar infrações
	4º Gestão do fluxo de celebração de TCC
	5º Avaliação e Efetividade
	6º Sinalização Tribunal
	7º Incentivar Enforcement Privado

Objetivo Estratégico 3 - Promover a cultura da concorrência no Brasil

Manter	Audiências Públicas.
	Padrão de qualidade da Revista de Defesa da Concorrência (Qualis/CAPES).
	Qualidade da Linha Editorial do Cade (Guias e Publicações).
	Programa de Intercâmbio do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (PinCade) – Acadêmico Nacional.
	Programação de Eventos sobre defesa da concorrência e temas correlatos.
Avançar	Treinamento de Parceiros.
	1º Agenda de Prevenção – Advocacy Reativa /Proativa
	2º Relacionamento com Agências/Governo/Legislativo/Judiciário
	3º Aumento da percepção e/ou conhecimento da sociedade sobre o Cade e sobre Concorrência
	4º Garantia de maior acessibilidade à jurisprudência do Cade
	5º Apoio a Ações Privadas de Reparação de Perdas

Fonte: Seplan/DAP

Objetivo Estratégico 4 - Exercer protagonismo na agenda antitruste internacional

Manter

Presença do Cade em posições de liderança institucional da International Competition Network (ICN).

Nível de participação no Comitê de Concorrência da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Avançar

1º Fortalecimento da participação do Cade em organismos multilaterais de defesa da concorrência (OCDE, ICN e BRICS)

2º Parcerias com países entrantes no mercado brasileiro

3º Intercâmbio com Agências Antitruste Internacionais

4º Protagonismo na América Latina

5º Estruturação de Evento Internacional do Cade

6º Fortalecimento das capacidades institucionais para a representação internacional do Cade

A Oficina de Planejamento Estratégico, portanto, resultou nas orientações da alta direção para o nível gerencial em relação ao desdobramento do planejamento estratégico e desenvolvimento dos projetos/ações relacionados aos objetivos contidos nas perspectivas “habilitadores” e “fundamentos”.

2ª Rodada – Planejamento Estratégico – Detalhamento do Tático e Operacional (Nível Gerencial):

Etapla realizada com a promoção de reuniões com representantes das diversas áreas do Cade para dar início ao processo de detalhamento do seu Plano Tático e Operacional: definição de indicadores e metas e da carteira de projetos.

O calendário de reuniões foi estruturado a partir da indicação de líderes de Objetivos Estratégicos (OE) e de líderes de Iniciativas/OE. Aos líderes foi passada a responsabilidade de, respectivamente: estabelecer os indicadores e metas do OE e o conjunto de Iniciativas para cada Objetivo; e, definir ações/projetos referente a cada Iniciativa. Os líderes deveriam contar com colaboradores das áreas envolvidas com cada Iniciativa/OE. Os líderes e respectivos colaboradores constituiriam as equipes de trabalho para o detalhamento do plano tático-operacional.

Para tanto foram disponibilizadas Fichas de Projetos para preenchimento pelos líderes, junto a suas equipes de trabalho, contemplando as seguintes informações:

A - Nome do Projeto (nome curto que comunique o objetivo do projeto, facilitando sua divulgação e fixação para o público interno);

B - Objetivos Estratégicos com os quais colabora ou tem interface (pode haver relação com mais de um OE);

C - Propósito (justificativa para realização do Projeto)

D - Líder do Projeto (colaborador responsável pela implementação da ação/projeto);

E - Proposta de Implementação do Projeto (descritivo das principais idéias para implementação do Projeto);

F - Cronograma de Implementação (previsão de início e fim do Projeto).

Reuniões - Oficinas Setoriais (Janeiro a Fevereiro/18)

As Oficinas Setoriais aconteceram no período de janeiro a fevereiro de 2018, com o objetivo de reunir as equipes de trabalho para apresentação das fichas de Projetos, pelos, seus respectivos responsáveis (líder de projeto), e validar tecnicamente os atributos de cada um dos Objetivos Estratégicos, a saber: os indicadores e metas de cada um dos OE e o conjunto de Iniciativas por OE e respectivos projetos.

Na sequência, ficou a cargo do Gabinete do Diretoria de Administração e Planejamento (Gab-DAP) a sistematização das informações levantadas durante esse período. O trabalho de sistematização (consistiu na organização das seguintes informações por Objetivo Estratégico (OE): indicador/meta (anual), iniciativa e conjunto de projetos, com período (previsto) para implementação até 2020.

Registre-se que esse trabalho também envolveu a verificação e análise referente a: (i) realocação entre iniciativas e ação/projeto dentro do mesmo Objetivo Estratégico, (ii) realocação entre iniciativas ou ação/projeto entre Objetivos Estratégicos, (iii) sugestão de extinção/fusão de objetivos (habilitadores e fundamentos) entre outros aspectos com vistas a conferir maior coerência estratégica.

3ª Rodada – Planejamento Estratégico - Validação do Plano Tático e Operacional (Alta Direção)

Essa Etapa consistiu na validação do Plano Tático e Operacional pelo Presidente do Cade.

4ª Rodada – Planejamento Estratégico – Aprovação do Plano Tático e Operacional (Tribunal)

Essa Etapa consistiu na homologação do Plano Estratégico do Cade 2017-2020 pelo Tribunal.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico do Cade é composto pela missão, visão e valores, dado o contexto atual e tendo como horizonte de visão o ano de 2020.

a. **Missão** (razão de existência de uma organização definida para um período de tempo)

A Missão dá a diretriz da qual derivam vários objetivos institucionais voltados ao alcance de resultados. Abaixo, a missão do Cade validada:

“Zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil.”

b. **Visão** (idealização que traduz a situação futura desejada da organização)

A visão de futuro detecta os sinais de mudança, identifica oportunidades e ameaças, direciona os esforços, inspira e transforma produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. Representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Segue a visão do Cade:

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

c. **Valores** (traduzem os princípios e as crenças que norteiam as ações e conduta de todos servidores ligados à organização)

Os valores dão sustentação ao projeto institucional e ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações não esperadas que se apesentam. Cinco são os valores do Cade:

- *Ética,*
- *Justiça,*
- *Efetividade,*
- *Independência,*
- *Profissionalismo.*

MAPA ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico 2017-2020 foi elaborado com base na metodologia Balanced Scorecard, que procura traduzir a visão organizacional em Objetivos Estratégicos relacionados em uma lógica de causa e efeito e abrange desde as entregas finais para a sociedade até os aspectos internos da organização a serem desenvolvidos para viabilizar a execução da estratégia.

O modelo proposto no Balanced Scorecard também é uma ferramenta de comunicação: descreve a estratégia através da alocação dos objetivos em perspectivas, formando o chamado Mapa Estratégico 2017-2020.

Segue abaixo a representação gráfica do Mapa Estratégico 2017-2020 do Cade validada:



OBJETIVOS, INDICADORES e INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Em uma organização, os objetivos estratégicos direcionam os caminhos que buscam tornar operacional a missão (essência que consubstancia e justifica a criação da instituição) e realizar a sua visão.

A fim de medir o sucesso do alcance dos objetivos, são estabelecidos Indicadores e suas Metas correspondentes, que determinarão o nível de desempenho que a organização pretende alcançar em um dado intervalo de tempo.

As iniciativas estratégicas correspondem ao conjunto de ações/projetos a serem implementadas a médio e longo prazo para assegurar o alcance dos objetivos definidos no mapa estratégico. As Iniciativas são passíveis de sofrerem modificações, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada.

Seguem, abaixo, os Objetivos Estratégicos do Cade e respectivos Indicadores e Metas validados:

a. Perspectiva Resultados para a Sociedade:

Objetivo Estratégico		OE1 – Assegurar a qualidade e a eficácia do controle de concentrações		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
1.1	Prazo médio de Ato de Concentração Sumário no Cade	< 30 dias	< 30 dias	< 30 dias
1.2	Prazo médio de Ato de Concentração Ordinário no Cade	< 80 dias	< 80 dias	< 75 dias
1.3	Prazo médio de Ato de Concentração no Cade	< 40 dias	< 40 dias	< 40 dias
1.4	Número de processos de Ato de Concentração concluídos no Cade (LOA)	348	339	331
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020
Monitorar Atos de Concentração (AC)	Avaliação da efetividade de Atos de Concentração	●	●	●
	Estruturação do processo de Apuração de Atos de Concentração (APACS) e Denúncias	●		
	Estruturação do processo de monitoramento de Atos de Concentração não notificados	●	●	
Aprimorar capacidade de tratamento de informações	Elaboração de guia para a solicitação de dados para a análise de Ato de Concentração e Condutas	●	●	
Promover a eficácia na implementação de remédios estruturais e comportamentais	Revisão e otimização do fluxo de acompanhamento de decisões	●	●	
	Elaboração de Guia de Remédios	●		

Objetivo Estratégico		OE2 – Fortalecer o combate a condutas anticompetitivas		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
2.1	Processos de condutas anticompetitivas com mais de 60 meses no Cade	15%	10%	7%
2.2	Prazo médio de condutas anticompetitivas no Cade	-	<60 meses	< 60 meses
2.3	Número de processos de condutas anticompetitivas concluídos no Cade(LOA)	35	35	35
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020
Detectar infrações à ordem econômica	Projeto Cérebro	●	●	●
	Estruturação da rede de cooperação para combate a cartéis	●	●	●
	Realização de evento sobre combate a cartéis com parceiros	●	●	●
Realizar análise de Conduta Unilateral	Elaboração de nova resolução sobre Condutas Unilaterais	●	●	
	Elaboração de manual de análise de Condutas Unilaterais	●	●	●
Avaliar efetividade das ações de combate a condutas anticompetitivas	Redução da idade dos casos de Conduta	●	●	●
	Avaliação da efetividade do combate a condutas anticompetitivas	●	●	●
Estudar novos temas sobre condutas anticompetitivas	Estudos em novos temas de cartel	●	●	●
Aperfeiçoar a Gestão de Termo de Cessação de Conduta (TCC)	Implantação de grupo permanente de negociação do Tribunal	●	●	●
	Aprimoramento da gestão da negociação de TCCs na SG	●	●	●

Objetivo Estratégico		OE3 – Promover a cultura da concorrência no Brasil				
Item	Indicador	Meta				
		2018	2019	2020		
3.1	Número de estudos para promover a cultura da concorrência (não acumulado)	9	10	11		
3.2	Número de eventos nacionais realizados (LOA)	8	9	10		
3.3	Número de cursos disponibilizado da Escola Virtual de Governo	1	2	3		
3.4	Número de edições da Revista de Defesa da Concorrência	2	2	2		
Iniciativas estratégicas		Projetos		2018	2019	2020
Desenvolver agenda de <i>Advocacy</i>	Atuação em conjunto com a SEPRAC/MF em atividades de <i>advocacy</i>	●	●			
	Elaboração de estudos para subsidiar ações de <i>advocacy</i> em parceria com órgãos do SBDC	●	●			
	Regulamentação do compartilhamento de informações para ações de reparação civil	●	●			
Aprimorar o relacionamento com agências, Governo, Legislativo e Judiciário	Programa de PinCade – Servidores	●	●	●		
	Ampliação da quantidade e efetividade dos Acordos de Cooperação Técnica	●	●	●		
Realizar eventos e ações de promoção da cultura da concorrência	Observatório da Concorrência	●	●	●		
	Seminário Economia & Concorrência	●	●	●		
	Disponibilização de cursos relacionados à Defesa da Concorrência	●	●	●		
	Revista de Defesa da Concorrência temáticas	●	●	●		
	Elaboração do Anuário do Cade	●	●	●		
	Premiação para estudos sobre Defesa da Concorrência (Prêmio Cade)	●	●	●		
	Publicação de cadernos e guias do Cade	●	●	●		
	Pincade - Acadêmico Nacional	●	●			
	Programa de visitação do Cade	●	●			

Objetivo Estratégico		OE4 – Exercer protagonismo na agenda antitruste internacional		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
4.1	Número de estrelas no <i>GCR - Rating Enforcement</i>	>= 4	>= 4	>= 4
4.2	Número de participação do Cade em fóruns internacionais	- (*)	-	-
4.3	Número de eventos internacionais realizados (LOA)	1	1	1
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020
Fortalecer a participação do Cade em organismos multilaterais de Defesa da Concorrência	Adesão ao Comitê de Concorrência da OCDE	●	●	●
	Ampliação da participação do Cade nos <i>Working Groups</i> do BRICS	●	●	●
	Execução das atividades inseridas nos planos de trabalho dos <i>Working Groups</i> da ICN	●	●	●
	Realização de <i>Workshop</i> da ICN no Brasil		●	
	Realização da 8ª reunião do Grupo de Trabalho sobre comércio e concorrência na região (SELA-UNCTAD)	●		
Intensificar colaboração internacional	Parceria com países entrantes no mercado brasileiro	●	●	●
	Institucionalização de programa de intercâmbio servidores de agências de concorrência de outros países	●	●	
	Fomento ao intercâmbio de servidores do Cade em outras agências	●	●	●
	Realização de evento internacional de Defesa da Concorrência no Brasil			●
	Ampliação do protagonismo na América Latina	●	●	●
	Mapeamento e participação do Cade nos principais eventos internacionais	●		

* O indicador e a linha de base serão avaliados em 2018 e a meta estabelecida na revisão do Planejamento Estratégico

b. Perspectiva Habilitadores:

Objetivo Estratégico		OE5 – Aprimorar processos de trabalho com adoção de melhores práticas e inovação		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
5.1	Número de processos de inovação implementados (acumulados)	10	15	20
5.2	Índice de Governança e Gestão Pública (IGG-TCU)	> 0,75	> 0,75	> 0,75
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020
Viabilizar parceria com organismo internacional	Formalização do novo projeto PRODOC/PNUD	●		
	Estabelecimento de modelo de gestão e melhoria de processos	●	●	
	Programa DescompliCade	●	●	●
Estabelecer modelo de gestão e melhoria de processos	Normatização de processos de trabalho	●	●	●
	Implantação do Plano de Integridade	●	●	
	Implantação da governança da gestão de riscos	●		
Adotar boas práticas de gestão e governança	Implantação da gestão de riscos em processos críticos	●	●	●
	Implantação de ações do Programa Nacional de Proteção do Conhecimento Sensível	●	●	●
	Projeto Cadeado	●	●	●
Implantar processos de gestão de segurança institucional	Implantação do Plano de Segurança Predial	●	●	●
	Implantação de Laboratório de Inovação		●	
	Realização de Hackathon sobre Defesa da Concorrência	●	●	

Objetivo Estratégico		OE6 – Ampliar os serviços ofertados eletronicamente pelo Cade		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
6.1	Novos serviços eletrônicos disponibilizados (acumulado)	3	5	7
Iniciativas estratégicas	Projetos	2018	2019	2020
Ofertar serviços digitais	Portal da Concorrência	●	●	
	Programa Cade Digital	●	●	●
	Plataforma da Cidadania Digital	●	●	●
	Cade Mobile	●	●	
	Publicação da Jurisprudência do Cade	●	●	
	Publicação de Súmulas/Ementas do Cade	●	●	

Objetivo Estratégico		OE7 – Aprimorar os mecanismos de gestão da informação e do conhecimento		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
7.1	Número de bases de dados disponibilizadas no Portal de Dados Abertos (acumulado)	2	3	4
Iniciativas estratégicas	Projetos	2018	2019	2020
Aumentar a transparência ativa	Disponibilização do painel das sessões plenárias ao vivo	●		
	Plano de Dados Abertos	●	●	●
	Cade em números	●	●	●
	Projeto Arquivo Eletrônico	●		
Ampliar ferramentas de informação	Ampliação de bases de dados	●	●	●
	Ampliação de acervo bibliográfico	●	●	●
Formalizar a gestão arquivística	Implantação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade		●	●

Objetivo Estratégico		OE8 – Aprimorar processos de comunicação interna e externa		
Item	Indicador	Meta		
		2018	2019	2020
8.1	Número de acessos ao portal do Cade	650.000	700.000	750.000
8.2	Número de acessos ao portal em inglês do Cade	17.500	18.000	18.500
8.3	Número de acessos ao portal em espanhol do Cade	-	18.000	18.500
8.4	Número de acessos a intranet do Cade	168.000	170.000	170.000
8.5	Engajamento do público nas redes sociais do órgão	- (*)	-	-
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020
Aprimorar sites em línguas estrangeiras	Ampliação do material disponível no site em inglês	●		
	Implantação do site em espanhol	●	●	
	Contratação de serviço de tradução de documentos do Cade	●		
Desenvolver processo de comunicação externa	Implantação de Plano de Comunicação para Mídias Sociais Digitais	●		
	Avaliação da percepção social do Cade	●	●	
	Publicação do novo site do PINCADE	●		
Aprimorar processo de comunicação interna	Contratação de <i>media training</i>	●	●	●
	Ampliação de funcionalidades da <i>intranet</i>	●	●	
	Realização de campanhas de <i>endomarketing</i>	●	●	●
	Implantação de Plano de Comunicação interna	●		

* O indicador e a linha de base serão avaliados em 2018 e a meta estabelecida na revisão do Planejamento Estratégico

c. Perspectiva Fundamentos:

Objetivo Estratégico		OE9 – Promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores			
Item	Indicador	Meta			
		2018	2019	2020	
9.1	Número de horas em evento de capacitação	10.000	10.000		
9.2	Percentual de execução do Plano Anual de Capacitação	>95%	>95%	>95%	
9.3	Percentual de rotatividade	10%	10%	10%	
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020	
Implantar Qualidade de Vida no Trabalho	Realização do diagnóstico com os servidores sobre a QVT	●			
	Elaboração da Política e Programa de QVT		●	●	
Promover a valorização e o desenvolvimento do servidor	Criação de trilhas de desenvolvimento associadas a um programa de certificação		●		
	Gestão dos perfis de competências para os processos		●		
	Implantação de novo sistema de avaliação de desempenho		●		
	Qualificação das equipes no uso de novas tecnologias	●	●	●	
	Formação em línguas estrangeiras	●	●	●	
	Especialização em Defesa da Concorrência	●	●	●	
	Programa de pós-graduação	●	●	●	
	Qualificar a participação dos servidores do Cade em atividades internacionais	●	●		
Desenvolver as competências dos servidores	Plano Anual de Capacitação	●	●	●	

Objetivo Estratégico		OE10 – Ampliar o quadro de servidores, com perfil adequado às necessidades do Cade			
Item	Indicador	Meta			
		2018	2019	2020	
10.1	Aumentar o número de servidores efetivos do Cade (acumulado)	240	250	300	
10.2	Aumentar o número de vagas de cargos próprios do Cade (acumulado)	52	100	100	
Iniciativas estratégicas		2018	2019	2020	
Ampliar a força de trabalho	Realização de concurso público		●		
	Realização de recrutamento de servidores	●	●	●	
	Realização de recrutamento de EPPGG	●	●	●	

Objetivo Estratégico		OE11 – Prover adequada infraestrutura, suporte logístico e tecnológico				
Item	Indicador	Meta				
		2018	2019	2020		
11.1	Percentual de execução orçamentária	>98%	>98%	>98%		
11.2	Percentual de execução do PDTIC	>95%	>95%	>95%		
11.3	Índice de governança de TIC (iGovTI)	0,58	-	0,68		
Iniciativas estratégicas		Projetos		2018	2019	2020
Prover adequada infraestrutura física	Implementação de melhorias no edifício sede		●	●	●	
	Estruturação da Biblioteca		●			
	Espaço multiuso		●			
	Readequação da utilização do espaço do Cade		●			
Disponibilizar recursos tecnológicos	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação		●	●	●	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de elaboração da estratégia do Cade para o período de 2017 a 2020 foi de grande aprendizado para o próprio órgão pelos novos aspectos que conseguiu agregar.

Para essa segunda edição do planejamento estratégico houve a preocupação de sensibilizar, mobilizar e envolver toda a alta direção da Autarquia para fomentar uma reflexão crítica sobre o papel do Cade como órgão de defesa da concorrência em 2020. Houve, ainda, a preocupação em que essa visão sobre o futuro do Cade na perspectiva da alta direção fosse efetivamente materializada em orientações estratégicas para o nível gerencial.

Há que se destacar a criação das figuras dos líderes desse processo, os líderes de Objetivos, líderes de Iniciativas e líderes de Projetos, orientando e facilitando o processo de detalhamento do planejamento estratégico, em seus níveis tático e operacional.

Plano Estratégico Cade 2017-2020 é um grande passo para a maturidade da gestão da Autarquia que, a partir da sua aprovação, envidará todos os esforços necessários para a continuidade dos seus trabalhos, gerando valor e resultados para a sociedade, que poderão ser acompanhados por intermédio dos indicadores de desempenho da sua Estratégia.