

Conselho Administrativo de Defesa Econômica

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2016

Relatório de Encerramento



Brasília - janeiro de 2017

PRESIDENTE

Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo (interino)

CONSELHEIROS

Alexandre Cordeiro Macedo

Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt

Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araújo

João Paulo de Resende

Paulo Burnier de Silveira

SUPERINTENDENTE-GERAL

Eduardo Frade Rodrigues

SUPERINTENDENTES-ADJUNTOS

Diogo Thomson de Andrade

Kenys Menezes Machado

PROCURADOR-CHEFE

Victor Santos Rufino

ECONOMISTA-CHEFE

Guilherme Mendes Resende

DIRETORA ADMINISTRATIVA

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa

ABREVIATÖES

AC – Atos de Concentração
ACT – Acordo de Cooperação Técnica
Apac – Apuração de Ato de Concentração
Asscom – Assessoria de Comunicação
Assint – Assessoria Internacional
Assplan – Assessoria de Planejamento e Projetos
BSC – *Balanced Scorecard*
BI – *Business Intelligence*
BRICS – *Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul*
Cade – Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência
CETI – Comitê Estratégico de TI
CGU – Controladoria-Geral da União
DA – Diretoria Administrativa
DEE – Departamento de Estudos Econ micos do Cade
Enacc – Estratégia Nacional de Combate a Cartéis
Enap – Escola Nacional de Administração Pública
EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
GCR – *Global Competition Review*
GECC – Gratificação de Encargo por Curso ou Concurso
GEPnet – Sistema Gestor do Escritório de Projetos
GLPI – Sistema de Gestão de Chamadas
GSIC – Gestão de Segurança da Informação e Comunicações
ICN – *International Competition Network*
MJC – Ministério da Justiça e Cidadania
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
RDC – Revista de Direito da Concorrência
SBDC – Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
Senacon – Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor
SIC – Serviço de Informação ao Cidadão
SigCade – Sistema Integrado de Gestão do Cade
SG – Superintendência Geral
TCC – Termo de Compromisso de Cessação
TCU – Tribunal de Contas da União

INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico 2013-2016 do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (“PE Cade 2013-2016”) foi concebido em 2013 num contexto de profundas mudanças, decorrentes da então recente entrada em vigor da Lei nº 12.529/11, em 29 de maio de 2012, que reestruturou o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), dentre as quais destacam-se:

- (i) 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 Justiça, respectivamente;
- (ii) A adoção do sistema de notificação prévia em atos de concentração; e
- (iii) A alteração dos prazos processuais, que exigiram mais celeridade e eficiência da Autarquia.

O PE Cade 2013-2016 foi elaborado com base na metodologia de planejamento *Balanced Scorecard* (BSC)¹. A opção por essa metodologia 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 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.

O Plano Estratégico originalmente alinhou-se com o Plano Plurianual 2012-2015 (Plano Mais Brasil)², notadamente com o Programa 2020: “Cidadania e Justiça” e 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”*.

No último ano do “PE Cade 2013-2016”, entrou em vigor o Plano Plurianual 2016-2019, que atribuiu ao Cade a responsabilidade compartilhada com a Secretaria Nacional de Defesa do Consumidor (Senacon/MJ) perante 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”.

Frise-se que, em 2015, após levantamentos e discussões internas, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoar o uso da metodologia de *Balanced Scorecard* e de promover uma revisão substantiva do Plano Estratégico. Essa revisão possibilitou detalhar os projetos e indicadores para cada Objetivo Estratégico, e não mais pela Perspectiva Estratégica, tronando mais palpável o monitoramento do alcance dos Objetivos traçados. Além disso, houve incorporação de novos projetos emergentes, visto que toda estratégia, para ser efetiva, deve permitir alguma

¹ **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.

² Aprovado pela Lei nº 12.593, de 18 janeiro de 2012.

flexibilidade de ação. Ademais, alguns indicadores foram acrescentados, enquanto outros foram reformulados para atender melhor às necessidades de acompanhamento da atuação do Cade.

O documento em tela apresenta o fechamento do “PE Cade 2013-2016” e está estruturado da seguinte forma:

- (i) Referencial Estratégico: apresenta a identidade organizacional composta pela Missão, Visão e Valores do Cade;
- (ii) Mapa Estratégico 2013-2016: apresenta os Objetivos Estratégicos organizados em 4 Perspectivas Estratégicas (Resultados, Clientes, Processos Internos e Pessoas e Infraestrutura);
- (iii) Detalhamento dos Objetivos Estratégicos: apresenta os Projetos relacionados às Iniciativas Estratégicas, bem como os indicadores de aferição de cumprimento do Objetivo. Para caracterizar o *status* dos projetos em 31 de dezembro de 2016, foram utilizados os seguintes símbolos: ✓ Projetos Concluídos; » Projetos em Andamento; e ⚙️ Projetos Planejados e não iniciados. De forma semelhante, indicadores indicados com a palavra “novo” entre parênteses são aqueles cuja forma de cálculo e rotina de levantamento de dados foram definidos após a aprovação do Plano Estratégico em 2013;
- (iv) Análise Crítica: apresenta o balanço da consecução do “PE Cade 2013-2016”;
- (v) Conclusão: sintetizada o fechamento do “PE Cade 2013-2016”;
- (vi) Dois anexos com a posição de 31 de dezembro de 2016: Detalhamento dos Projetos e Detalhamento dos Indicadores.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

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

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é formado pelos Objetivos Estratégicos, organizados sob uma lógica de causa e efeito e reunidos em quatro perspectivas.

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.

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 destinatários 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. É nesta perspectiva que pode se ver a relação mais direta com as diretrizes do PPA, por exemplo.

MAPA ESTRATÉGICO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - CADE

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 formal e material.

VISÃO

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

RESULTADOS

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

CLIENTES

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

PROCESSOS INTERNOS

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

Aprimorar a Comunicação Interna e Externa

PESSOAS E INFRAESTRUTURA

Assegurar recursos humanos capacitados e adequados às necessidades do CADE

Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do CADE

Promover o uso integrado de informações

Perspectiva

Resultados

- 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

OE 1.

Assegurar decisões técnicas, independentes e céleres



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 1.1

Investir na automação do andamento processual e garantir o cumprimento dos prazos e a gestão eficiente do estoque de casos.

Projetos

Julgamento estoque de AC da Lei nº 8884/94	✓
Adoção do SEI (Cade sem Papel - Fase 1)	✓
Redução da idade dos casos de conduta em instrução	»

IE 1.2

Consolidar entendimentos sobre análise e jurisprudência do Cade

Projetos

✓	Regulamentação sobre contratos associativos
✓	Regulamentação sobre consultas
✓	Edição do Guia de Leniência
✓	Publicação do Novo Guia de Análise Horizontal
»	Publicação do Guia de Análise Vertical
»	Edição do Guia de Remédios

IE 1.3

Elevar a eficácia das decisões fomentando a solução de casos por meio de acordos

Projetos

Regulamentação sobre TCC	✓
Edição do guia de TCC	✓



Indicadores de Desempenho

ID 1. Tempo Médio de AC sumário

ID 2. Tempo médio de AC geral

ID 3. Número de infrações à ordem econômica julgadas

ID 4. Percentual de procedimentos administrativos referentes a infrações contra a ordem econômica em investigação na SG e há mais de 5 anos (novo)

ID 5. Tempo médio de julgamento de PA no Tribunal (novo)

ID 6. Tempo médio de processos em estoque no Tribunal (novo)

ID 7. Número de processos finalísticos em instrução no Cade há mais de 9 anos (novo)

OE 2.

Estabelecer e implementar políticas de Defesa da Concorrência



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 2.1

Inovar e aprimorar os mecanismos de investigação e fortalecer a política de combate a cartéis, com ênfase na persecução de cartéis em compras públicas

Projetos

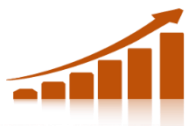
Estruturação do Laboratório de Combate a Cartéis	✓
Edição de Guia Interno de Busca e Apreensão	✓
Banco de Denúncias	✓
Filtros Econômicos	✓
Reformulação da Estratégia Nacional de Combate a Cartéis (Enacc)	»

✓	Publicação do Caderno Cade "Combustíveis"
✓	Publicação do Caderno Cade "Saúde Suplementar"
✓	Avaliação de impacto das decisões do Cade no processo de cartel de peróxidos
✓	Publicação do Caderno Cade "Educação"

Projetos

IE 2.2

Realizar estudos setoriais e de avaliação dos efeitos econômicos da política de defesa da concorrência



Indicadores de Desempenho

ID 1. Acordos de leniência celebrados

ID 2. Operações de busca e apreensão realizadas

ID 3. Estudos econômicos setoriais realizados DEE

OE 3.

Difundir a Cultura da Concorrência no Brasil e ser referência internacional



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 3.1

Fomentar a produção acadêmica e o debate sobre temas relacionados a defesa da concorrência

Projetos

Seminário com o Poder Judiciário	✓
Livro 50 anos do Cade	✓
Reativação do PinCade (nacional)	✓
Reedição da Revista da Defesa da Concorrência	✓

IE 3.2

Aproximação com os jurisdicionados para instituição de mecanismos de prevenção de infrações à ordem econômica

Projetos

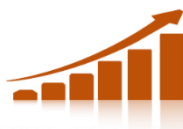
✓	Seminário Concorrência e Compliance com comunidade acadêmica e empresarial
✓	Publicação do guia bilingue de Compliance

IE 3.3

Exercer papel de liderança em fóruns internacionais

Projetos

Co-chair Cartel WG da ICN	✓
VP – ICN 2013/2016	✓
Co-chair Operational framework WG da ICN 2013/2016	✓



Indicadores de Desempenho

ID 1. Rating Enforcement (GCR)

ID 2. Número de participantes do Pincade

ID 3. Classificação da Capes Qualis para a RDC (novo)

ID 4. Quantidade de artigos submetidos à RDC (novo)

OE 4.

Representar os interesses do Brasil perante fóruns e agências antitrustes internacionais



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 4.1

Estabelecer mecanismos de cooperação internacional voltados à instrução processual. Para trocar de informações e documentos com agências antitrustes estrangeiras

Projetos

Painel de acordos internacionais vigentes ✓

IE 4.2

Reforçar a assessoria internacional e incrementar a participação do Cade em fóruns e eventos internacionais sobre defesa da concorrência, exercendo papel de liderança regional

Projetos

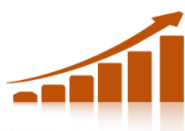
- ✓ Reestruturação da ASSINT
- ✓ Reunião Anual CTS Mercosul
- » Preparação para o encontro dos BRICS (2017)
- » Implementação de produtos da ICN

IE 4.3

Propiciar intercâmbio e troca de experiências com agências antitrustes estrangeiras

Projetos

- Estruturação do PinCade Internacional ✓
- Política de intercâmbio internacional ✓



Indicadores de Desempenho

ID 1. Acordos e convênios internacionais de cooperação

ID 2. Eventos internacionais relevantes em que o Cade foi representado

ID 3. Quantidade de participantes do PinCade internacional – Geral e Américas

Perspectiva

Clientes

- 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

OE 5.

Assegurar a prestação de serviços de qualidade à sociedade



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 5.1

Ampliar os serviços fornecidos eletronicamente pelo Cade

Projetos

Fornecimento de cópias e vistas em meio digital (Cade sem Papel – Fase 1)	✓
Boletim de Publicações Eletrônicas (Cade sem Papel – Fase 1)	✓
Novo Clique Denúncia (Cade sem Papel – Fase 2)	✓
Sistema de Ouvidoria (Cade sem Papel – Fase 1)	✓
Notificação eletrônica de AC (Cade sem Papel – Fase 2)	✓
Requerimento eletrônico de TCC (Cade sem Papel – Fase 2)	✓
Requerimento eletrônico de Consulta (Cade sem Papel – Fase 2)	✓
Pesquisa Processual (Cade sem Papel – Fase 1)	✓
Novo Cade em Números	✓



Criação do *Help Desk* do SEI



Parcerias com entidades representativas dos administrados



Revisão da Carta de Serviços

Projetos

IE 5.2

Assegurar a qualidade do atendimento ao público



Indicadores de Desempenho

ID 1. Número de recursos no SIC acatados pela autoridade superior (novo)

ID 2. Prazo médio para atendimento pelo SIC

OE 6.

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



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 6.1

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

Projetos

Reestruturação da gestão dos ACT



Criação do observatório da Concorrência

Projetos

IE 6.2

Propiciar intercâmbio e troca de experiências com Agências Reguladoras e outros órgãos da Administração Pública Brasileira



Indicadores de Desempenho

ID 1. Número de Acordos de Cooperação Técnica vigentes

OE 7.

Processar adequadamente as demandas dos servidores e colaboradores internos



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 7.1

Promover a qualidade de vida no trabalho

Projetos

Semana de Qualidade de Vida no Trabalho	✓
Convênio com Academia de Ginástica	✓
Novo código de ética	»

IE 7.2

Promover a valorização do servidor

Projetos

⚙️	Programa de reconhecimento
⚙️	Gestão do desempenho



Indicadores de Desempenho

ID 1. Número de eventos para servidores (novo)

Perspectiva

Processos Internos

- Aprimorar os processos de trabalho e de gestão com vistas à excelência operacional
- Aprimorar a Comunicação Interna e Externa

OE 8.

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



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 8.1

Promover a melhoria contínua dos fluxos de trabalho considerados críticos

Projetos

- Excelência operacional dos processos da Diretoria Administrativa >>
- Edição do manual de fiscalização de contratos ⚙️
- Edição e revisão de normas sobre gestão de contratos ✓

IE 8.2

Aprimorar a gestão do conhecimento

Projetos

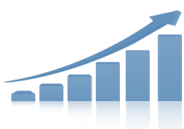
- >> Revisão dos indicadores de desempenho do Cade
- >> Projeto de Cooperação internacional com o Pnud – Prodoc BRA 11/008
- ✓ Módulo de acompanhamento de decisões e controle
- ✓ Manual interno de procedimentos de instrução de Atos de Concentração
- ✓ Formulário de dados de AC (Cade sem Papel – Fase 2)

IE 8.3

Garantir o cumprimento das recomendações e determinações dos órgãos de controle

Projetos

- Painel de monitoramento do plano de providência permanente, recomendações e determinações do TCU e CGU >>



Indicadores de Desempenho

ID 1. Recomendações dos órgãos de controle pendentes de implementação

ID 2. Quantidade de bases de conhecimento disponíveis no SEI (novo)

ID 3. Percentual de consultorias do Prodoc concluídas com sucesso (novo)

OE 9.

Aprimorar a comunicação interna e externa



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 9.1

Aprimorar os canais de comunicação utilizados pelo Cade

Projetos

Criação do *Clipping* Internacional



Novo Portal do Cade



Intranet Corporativa



IE 9.2

Fortalecer a imagem institucional e promover maior proximidade com o cidadão, aprimorando a interlocução com os principais veículos de mídia regionais, nacionais e internacionais

✓	Estruturação da Assessoria de Comunicação	Projetos
✓	1ª edição do Curso de Media training para autoridades do Cade	
✓	Criação do <i>Mailing</i> Imprensa	
✓	Criação do Boletim de Notícias mensal	
✓	Criação do <i>Clipping</i> Internacional	
✓	2ª edição do Curso de Media Training para autoridades do Cade	



Indicadores de Desempenho

ID 1. Quantidade de releases publicados pelo Cade

ID 2. Quantidade de edições do Boletim de Notícias

ID 3. Quantidade de edições do Boletim Internacional

Perspectiva

Pessoas e Infraestrutura

- Assegurar recursos humanos capacitados e adequados às necessidades do CADE
- Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do CADE
- Promover o uso integrado de informações

OE 10.

Assegurar recursos humanos
capacitados e adequados às
necessidades do Cade



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 10.1

Aumentar e adequar a força de
trabalho

Projetos

Concurso do Cade PGPE 2013/2014	✓
Carreira Própria	✓
Seminários de Economia e Defesa da Concorrência	✓
Gestão de Competências	⚙️

IE 10.2

Gerir alternativa para garantir
capacitações em quantidade e
qualidade adequadas,
otimizando os recursos
orçamentários disponíveis

Projetos

✓	Política de Capacitação do Cade
✓	Instituição de Gratificação de Encargo por Curso e Concurso (GECC)
✓	Comitê Gestor de Capacitação



Indicadores de Desempenho

ID 1. Média de horas de capacitação por servidor ao ano (novo)

ID 2. Número de servidores efetivos do Cade

ID 3. Quantidade de técnicos alocados em atividades finalísticas

OE 11.

Assegurar adequado suporte logístico as necessidades do Cade



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 11.1

Promover a sustentabilidade econômica, ambiental e social no âmbito do Cade

Projetos

Instituição do Plano de Gestão de Logística Sustentável



Sistema GLPI



IE 11.2

Ampliar a autonomia administrativa

» Qualificação do Cade como Agência Executiva

Projetos



Indicadores de Desempenho

ID 1. Percentual do orçamento gasto com despesas de funcionamento (novo)

ID 2. Percentual de execução orçamentária/financeira



Iniciativas e Projetos Estratégicos

IE 12.1

Obter, criar, sistematizar, integrar e disponibilizar informações relevantes à atuação do Cade

Projetos

Integração SEI/BI (Cade sem Papel – Fase 2)	✓
Arquivo Eletrônico	»

IE 12.2

Investir na infraestrutura e na governança de TI

Projetos

✓	Comitê gestor de TI
✓	Portfólio de Soluções de TI
✓	Catálogo de Serviços de TI
✓	Internalização do GEPnet
»	Estruturação da área de TI do Cade
»	Projeto SigCade
✓	Instituição da Gestão de Segurança da Informação e Comunicações – GSIC



Indicadores de Desempenho

ID 1. Percentual de processos finalísticos encerrados disponíveis no SEI (novo)

ID 2. Índice de execução do PDTI (novo)

ANÁLISE CRÍTICA

O período abarcado pelo primeiro Plano Estratégico do “Novo Cade” caracterizou-se pelo esforço de reformulação institucional e pelo avanço em agendas relevantes para a política pública da defesa da concorrência no Brasil.

O fechamento da perspectiva “Resultados” do Plano Estratégico denota o empenho da Autarquia na atuação finalística. Foram iniciados 36 projetos com diferentes enfoques, dentre os quais 30 foram finalizados e 6 permanecem em andamento. Houve significativos progressos em todas as iniciativas consideradas importantes para a consecução dos Objetivos Estratégicos.

O Conselho ampliou a segurança jurídica por meio de alterações em seu regimento interno e edição de novas normas que promoveram o aperfeiçoamento de procedimentos e a regulamentação da Lei da Concorrência, o que contribuiu para maior transparência, previsibilidade e consolidação de entendimentos. A agenda normativa e de edição de guias fortaleceu a política de acordos, resultando na ampliação da eficácia das decisões do Cade.

O Cade investiu nas atividades de investigação e inteligência para ampliar sua capacidade de detecção de práticas lesivas à concorrência. Uma das principais iniciativas nesse campo foi a estruturação de uma unidade especializada em inteligência, investigação e análise de informações para a implementação e desenvolvimento de técnicas reativas e proativas de investigação. Foram também firmadas parcerias com instituições públicas brasileiras reconhecidas pela capacidade de usar *big data* para atingir seus objetivos institucionais.

A produção de conhecimento sobre defesa da concorrência também foi uma prioridade para a Autarquia. O Cade não só produziu e publicou estudos setoriais e documentos de trabalho, mas também fomentou a produção acadêmica sobre a matéria. Além disso, promoveu eventos para difundir a cultura da concorrência e ampliou o debate com o parlamento, o poder judiciário, outros órgãos da administração pública, a academia e a comunidade empresarial. Esse conjunto de esforços visam à prevenção de infrações à ordem econômica, na medida em que favorecem a conscientização sobre a importância da defesa da concorrência para o bom funcionamento da economia e para o bem-estar do consumidor.

Na esfera internacional, a atuação do Cade foi marcada pela celebração de Memorandos de Entendimento com agências antitruste de outras jurisdições com vistas à troca de informações de forma a tornar a instrução de processos mais céleres. O Conselho também marcou presença em eventos de relevo e enviou contribuições para fóruns internacionais que debatem o tema.

O sucesso desse processo pode ser observado por meio o reconhecimento nacional e internacional obtido pelo Cade:

- O novo processo de análise de atos de concentração foi selecionado como uma das dez iniciativas premiadas pela 18ª edição do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap;
- Desde 2013, o Cade é qualificado como “quatro estrelas” na avaliação anual pela revista britânica *Global Competition Review* – GCR, especializada em política de concorrência e regulação. Com as quatro estrelas, o Cade ficou classificado em oitava

colocação no *ranking* das melhores agências antitruste do mundo e manteve essa qualificação nos anos subsequentes;

- Em 2013, o Presidente do Cade foi escolhido para ocupar a vice-presidência da International Competition Network – ICN, organismo internacional que congrega 128 autoridades de concorrência nacionais ou regionais, de 111 jurisdições diferentes, dedicado exclusivamente à defesa da concorrência e tem por objetivo promover a cooperação e a troca de experiências entre autoridades antitruste; e
- Em 2014, o Cade foi eleito a melhor agência antitruste das Américas pela GCR.

Na perspectiva “Clientes”, verifica-se a conclusão com sucesso de 15 dos 18 projetos planejados. A oferta de serviços eletrônicos intensificou-se a partir da adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como sistema oficial de gestão de documentos eletrônicos do Cade. Os novos serviços reduziram os custos de transação para os administrados e tornaram a atuação do Cade mais eficiente, acessível, transparente e sustentável.

Como reconhecimento do esforço na melhoria dessa agenda, o Cade recebeu premiação no III Concurso de Boas Práticas, promovido pela Controladoria-Geral da União – CGU, com a ferramenta pesquisa processual, que concorreu na categoria Promoção da Transparência Ativa e/ou Passiva. Desde 2015, foram registrados mais de mais de 3 milhões de acessos a processos por meio dessa ferramenta.

Além da melhoria da oferta de serviços, o processo eletrônico possibilitou o desenvolvimento de módulo de coleta de dados sobre os processos finalísticos. Essas funcionalidades integradas com a ferramenta de *Business Intelligence* (BI) visam dotar o Cade de informações estratégicas atualizadas e fortalecer a gestão do conhecimento.

Houve também avanços nas iniciativas relacionadas à interação técnica com outros órgãos e entidades parceiras que propiciaram intercâmbio de conhecimentos relevantes para a política pública.

O maior ponto de fragilidade na perspectiva “Clientes” é observado nas iniciativas de promover a qualidade de vida no trabalho e a valorização do servidor, que permanecem como desafio para o próximo planejamento estratégico.

Na perspectiva “Processos Internos”, dos 18 projetos planejados, 12 foram concluídos, 4 ainda estão em andamento e 2 não chegaram a ser iniciados. As iniciativas que registram o maior percentual de projetos concluídos relacionam-se à ampliação dos canais de comunicação e à melhoria da interlocução com os principais veículos de mídia. O conjunto de projetos foi desenhado com o propósito de fortalecer a imagem institucional e promover maior proximidade com a sociedade.

Registre-se que os projetos relacionados à iniciativa de promover a gestão do conhecimento também foram priorizados. No entanto, é necessário reconhecer que, apesar dos esforços, não foi possível imprimir o mesmo ritmo e capacidade de conclusão dos projetos relacionados à promoção da melhoria dos fluxos de trabalho na área administrativa, que permanecem como desafios para o próximo período.

Na perspectiva “Pessoas e Infraestrutura”, foram planejados 19 projetos, dos quais 14 foram concluídos. Restam 4 em andamento e um não foi iniciado.

Apesar do alto índice de conclusão, nem todos os projetos alcançaram os resultados pretendidos. Em 2016, a criação de novas carreiras para atender ao Cade chegou a ser aprovada pelo Congresso Nacional, porém, em razão do veto presidencial, a estratégia de composição da força de trabalho do Cade terá de ser revista no próximo ciclo de planejamento, o que impactará também as políticas de recrutamento e seleção, valorização e capacitação de pessoas.

A iniciativa de ampliar a autonomia administrativa do Conselho, por meio da qualificação como Agência Executiva mediante celebração de contrato de gestão com o Ministério da Justiça e Cidadania, também foi frustrada. Essa agenda, em verdade, sofreu um retrocesso a partir da edição da Portaria MJC nº 611/2016, que suspendeu as delegações de competências referentes a celebração de contratos e acordos, autorização de viagens nacionais e nomeações de servidores para cargos em comissão no âmbito do Cade.

O Cade registrou alto índice de execução orçamentária e empreendeu esforços para racionalizar o uso dos escassos recursos, que foram disponibilizados em patamares muito inferiores aos projetados à época da reestruturação da Autarquia, em 2012. Prevvia-se que, o orçamento anual do Cade seria elevado progressivamente até 2015, e então se estabilizaria em aproximadamente R\$35 milhões. Porém, o que ocorreu, na realidade, foi a redução paulatina do orçamento da Autarquia, que em 2016, teve como dotação na Lei Orçamentária Anual apenas R\$20 milhões – posteriormente suplementada em 10%. Como consequência, o Cade teve de efetuar sucessivas reduções em seus contratos administrativos, que atualmente operam em níveis mínimos para garantir a prestação de serviços. Ainda assim, grande parte dos recursos orçamentários (cerca de 85% em 2016) é consumida em despesas de funcionamento em detrimento de investimentos e atividades diretamente relacionadas à atuação finalística.

Houve avanços em iniciativas relacionadas a qualificação do corpo técnico, mas boa parte dos resultados decorreu de medidas alternativas de capacitação, sem dependência de recursos orçamentários, visto que os sucessivos contingenciamentos afetaram sobremaneira essas atividades.

Registre-se ainda o progresso na iniciativa de investir na infraestrutura e na governança de TI, um tema que, à época da elaboração do PE Cade 2013-2016, representava uma das maiores fragilidades da Autarquia. Foram 5 projetos concluídos, além de 2 que ainda estão em desenvolvimento.

Do mesmo modo, houve conclusão dos projetos relacionados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, porém os resultados foram limitados pela escassez de recursos humanos e orçamentários.

CONCLUSÃO

O “PE Cade 2013-2016” foi concluído com relativo sucesso, com clara priorização das agendas relacionadas à reformulação institucional promovida pela Lei 12.529/2011 e ênfase nos projetos e atividades finalísticas.

Percebe-se que os resultados positivos que o Cade tem alcançado em sua atividade fim são ameaçados pelo descompasso entre os recursos disponíveis e a responsabilidade atribuída à Autarquia, o que comprometeu a consecução de alguns projetos relacionados ao fortalecimento institucional.

O quadro de servidores do Cade não foi ampliado de forma proporcional ao aumento de suas atribuições, o que gera grande dependência da cessão de servidores e de servidores sem vínculo com a Administração. Além disso, houve sucessivas mudanças de estratégia governamental para composição da força de trabalho do Cade e nenhuma delas gerou os resultados pretendidos, o que inviabilizou a construção de uma política de gestão de pessoas consistente no Conselho. A médio e longo prazos, mantido esse cenário, vislumbra-se o agravamento da situação em decorrência da rotatividade de servidores e a consequente perda de conhecimentos relevantes para a política pública.

A supressão da autonomia administrativa agrava o quadro na medida em que impõe novos procedimentos internos e dependência de autorização ministerial para atividades cotidianas de gestão da máquina pública.

Em que pese a diminuição dos recursos disponíveis para as atividades da autarquia, o planejamento do Cade procurou privilegiar o desempenho das atividades finalísticas do Conselho, o que permitiu o cumprimento das metas estabelecidas. Entretanto, deve-se fazer a ressalva de que, persistindo as condições que impossibilitem a obtenção de um orçamento mais adequado às atribuições desempenhadas pela Autarquia, o impacto na instrução e julgamento de processos será inevitável.

Em termos metodológicos, este processo de planejamento e monitoramento representou um importante passo para amadurecimento institucional. Ao longo do quadriênio percebeu-se a necessidade de realizar ajustes na estrutura do Plano, assim como promover uma revisão substantiva, o que dificultou a coleta linear dos indicadores de desempenho. Ainda assim, a experiência promoveu aprendizado que retroalimentará o próximo ciclo de planejamento estratégico.

BIBLIOGRAFIA

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

Brasil. Ministério do Planejamento (2013). *Plano Plurianual*. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual>

Brasil. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2007). *Cade Guia Prático do Cade*. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/documentos-da-antiga-lei/guia_cade_3d_100108.pdf/view

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

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.

ANEXO I - PROJETOS

Perspectiva Resultados

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Julgamento estoque de AC da Lei nº 8884/94 (IE 1.1)	Julgamento e finalização de todos os processos de atos de concentração em andamento no Cade, sob a antiga Lei da Concorrência, Lei nº 8884/94.	Promover a transição, o mais rápido possível, da utilização do marco legal antigo para o novo.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: 48ª Sessão Ordinária, de 22/08/2014 ⁽³⁾ .
Adoção do SEI (Cade sem Papel - Fase 1) (IE 1.1)	Implantação do processo eletrônico com o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para os processos administrativos finalísticos e da área meio.	Contribuir para a atuação mais eficiente da Autarquia, otimizando as rotinas de trabalho, e disponibilizando instrumentos de gestão de casos e das equipes, além de ferramentas para a organização do conhecimento gerado no Cade. Promover a sustentabilidade econômica e ambiental e reduzir os custos de transação para os administrados.	Assplan	Vinícius Marques	Finalizado: Resolução nº 11, de 24/11/2014, instituiu o SEI como sistema oficial de gestão de documentos eletrônicos do Cade.
Redução da idade dos casos de conduta em instrução (IE 1.1)	Definição de metas e estratégias para priorizar a instrução de casos de modo a reduzir a idade média dos casos de conduta em instrução no Cade.	Tornar o processo de instrução mais eficiente e contribuir para decisões mais céleres pelo Tribunal.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Em andamento
Regulamentação sobre contratos associativos (IE 1.2)	Elaboração de norma que disciplina as hipóteses de notificação da celebração de contrato associativo, de que trata o inciso IV do artigo 90 da Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011.	Preencher lacuna deixada pela Lei 12.529/2011, que definiu que contratos associativos entre grandes empresas precisam ser notificados, porém, não havia definição sobre a abrangência do conceito.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Resolução nº17, de 18/10/2016.
Regulamentação sobre consultas (IE 1.2)	Elaboração de norma que disciplina o procedimento de consulta previsto nos §§ 4º e 5º do art. 9º da Lei n. 12.529/2011	Definir norma para embasar requerimentos de empresas e associações para questionar a posição do Cade em relação a determinadas operações, contratos ou à legislação específica.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Resolução nº 12, de 11/03/2015.

³ Processos: 08012.013191/2010-22, 08012.008447/2011-61 e 08012.008448/2012-13.

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Edição do Guia de Leniência (IE 1.2)	Elaboração de documento consolidado com as melhores práticas e procedimentos adotados pelo Cade na negociação e celebração de acordos de leniência.	Registrar a memória institucional acumulada, fornecer interpretação das normas existentes e servir como referência para as negociações e condução dos casos de leniência.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia Programa de Leniência Antitruste do Cade
Publicação do Novo Guia de Análise Horizontal (IE 1.2)	Atualização do “Guia para análise econômica de atos de concentração horizontal” publicado em 2001, com a nova estrutura do SBDC e alinhado as melhores práticas antitruste adotadas em importantes jurisdições, como a norte-americana e a europeia.	Dotar de maior transparência a análise feita pelo órgão; orientar o poder público a empregar as melhores práticas de concorrência sobre o assunto; e auxiliar os agentes de mercado a compreender as etapas, técnicas e critérios adotados pelo Cade em atos de concentração, como fusões e aquisições.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia de AC Horizontal .
Publicação do Guia de Análise Vertical (IE 1.2)	Elaboração do guia de análise de integrações verticais, a ser seguido pelo Cade.	Padronizar o processo de análise vertical entre os técnicos do Cade com as melhores técnicas disponíveis, a fim de tornar os pareceres e decisões da autarquia mais robustas e acertadas.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Em andamento
Edição do Guia de Remédios (IE 1.2)	Elaboração de um guia de aplicação de remédios antitruste, prevendo o levantamento e análise de efetividade dos remédios aplicados pelo Cade e uma base de conhecimento de aplicação, desenho e análise de efetividade, com a participação do público externo por meio de consulta pública.	Aumentar a consistência no desenho de remédios, antecipar eventuais problemas de implementação, além de dar transparência e celeridade nos procedimentos administrativos.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Regulamentação sobre TCC (IE 1.3)	Elaboração de norma que altera a seção do Regimento Interno do Cade referente ao Compromisso de Cessação.	Aprimorar a política de acordos firmados com o Cade, uma vez que os Termos de Cessação de Conduta são ferramentas importantes para a obtenção de provas, que podem ser decisivas em investigações de processos administrativos, e para a resolução efetiva de casos.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Resolução nº 5, de 6/3/2013.

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Edição do Guia de TCC (IE 1.3)	Elaboração de guia de procedimentos de celebração da Termos de Compromisso de Cessação de Conduta.	Registrar a memória institucional da autarquia sobre o tema e servir de referência para servidores, advogados e sociedade em geral sobre os procedimentos relativos a este mecanismo, além de dar maior transparência, previsibilidade, efetividade e velocidade às negociações.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: <u>Guia de TCC</u> .
Estruturação do Laboratório de Combate a Cartéis (IE 2.1)	Estruturação física e formação de equipe para o funcionamento do Laboratório de Combate a Cartéis do Cade, unidade que tem por fim elaborar técnicas de identificação de cartéis em funcionamento.	Fortalecer a atuação do Cade no combate a cartéis.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado
Edição de Guia Interno de Busca e Apreensão (IE 2.1)	Elaboração de guia com base nas melhores práticas observadas em operações de busca e apreensão realizadas pelo Cade.	Registrar a memória institucional e servir de referência para operações de busca e apreensão futuras, norteando os servidores nos procedimentos dessa relevante atividade para a política de defesa da concorrência.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado
Banco de Denúncias (IE 2.1)	Organização do histórico de denúncias recebidas pelo Cade sobre condutas anticompetitivas em um banco de dados, além da definição do processo para sua atualização.	Fazer a gestão do conhecimento nesta matéria, de forma a subsidiar decisões de políticas públicas de caráter preventivo	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado
Filtros Econômicos (IE 2.1)	Desenvolvimento de filtros econômicos capazes de identificar e mensurar riscos de colusão em mercados específicos. Capacitação de servidores do Cade nas técnicas desenvolvidas.	Aprimorar a atividade de monitoramento de práticas de mercado por parte da Superintendência-Geral.	SG	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Fase 1 do projeto Cérebro.

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Reformulação da Estratégia Nacional de Combate a Cartéis (ENACC) (IE 2.1)	Definição de uma estratégia de implantação de uma rede com os atores envolvidos na atividade de combate a cartéis, tendo como ponto de partida edições passadas da Enacc.	Fortalecer a interação entre os diversos agentes da política de combate a cartéis, de modo a aumentar a efetividade das atividades de prevenção e enfrentamento da infração.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Em andamento
Publicação do Caderno Cade “Combustíveis” (IE 2.2)	Caderno que trata do setor de “varejo de combustíveis automotivos”, com foco no produto gasolina. Essa atividade econômica foi escolhida por se tratar de um segmento com alto número de denúncias de cartéis e com jurisprudência já sedimentada no Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC).	Consolidar, sistematizar e divulgar a jurisprudência do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) relativa ao setor de “varejo de combustíveis automotivos”, considerando seus aspectos econômicos e concorrenciais.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Caderno Varejo da Gasolina.</u>
Publicação do Caderno Cade “Saúde Suplementar” (IE 2.2)	Caderno que discute como o Conselho tem tratado determinadas ações dos agentes atuantes no mercado de saúde suplementar que podem constituir condutas ilícitas sob o ponto de vista concorrencial, podendo resultar em prejuízos à concorrência e aos consumidores.	Consolidar, sistematizar e divulgar a jurisprudência do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) relativa ao setor de “saúde suplementar”, considerando seus aspectos econômicos e concorrenciais.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado <u>Caderno Mercado de Saúde Suplementar: Conduas - 2015.</u>
Avaliação de impacto das decisões do Cade no processo de cartel de peróxidos (IE 2.2)	Primeiro estudo de estimação de danos provocados por um cartel no mercado nacional - no caso, o cartel no mercado de peróxido de hidrogênio.	Avaliar os efeitos da decisão do Conselho nesse mercado e o conhecimento das possíveis metodologias aplicadas nesse tipo de estudo.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Documentos de Trabalho 002/2016.</u>

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Publicação do caderno Cade “Educação” (IE 2.2)	Caderno que trata do setor de “educação”, com foco em atos de concentração envolvendo instituições de ensino superior privadas. A escolha deste setor para o estudo justifica-se pela importância da educação para o bem-estar da população e para o desenvolvimento econômico do país e, também, porque o setor passou por grandes mudanças estruturais em um período pequeno de tempo, exigindo respostas rápidas do Cade na avaliação dessa nova realidade do mercado.	Consolidar, sistematizar e divulgar a jurisprudência do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) relativa ao setor de “educação”, considerando seus aspectos econômicos e concorrenciais.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior.</u>
Seminário com o Poder judiciário (IE 3.1)	Seminário promovido pelo Cade, a Associação dos Juizes Federais do Brasil – Ajufe e o Centro de Estudos de Direito Econômico e Social – Cedes.	Debater temas relacionados ao Direito Concorrencial e à aplicação da Lei nº 12.529/11	PFE-Cade	Victor Santos Rufino	Finalizado: <u>Seminário sobre defesa da concorrência e Poder Judiciário.</u>
Livro 50 anos do Cade (IE 3.1)	Lançamento do livro “Defesa da concorrência no Brasil – 50 anos”, encerrando o calendário comemorativo pelo cinquentenário do Cade.	Fortalecer a imagem institucional do Cade e prestar contas à sociedade sobre as atividades da autarquia.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Defesa da concorrência no Brasil 50 anos.</u>
Reativação do Pincade (Nacional) (IE 3.1)	Reativação do PinCade, programa voltado para estudantes de graduação e pós-graduação de todo o país.	Promover a cooperação científica e estimular discussões e estudos acadêmicos sobre o tema.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado.
Reedição da Revista de Defesa da Concorrência (IE 3.1)	Reestruturação da Revista da Defesa da Concorrência, publicação eletrônica, para viabilizar sua publicação uma vez a cada semestre.	Contribuir para o fomento da produção acadêmica sobre defesa da concorrência e difundir conhecimento sobre os temas concorrenciais.	Assint e GAB-5	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Revista de Defesa da Concorrência</u>

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Seminário Concorrência e Compliance com comunidade acadêmica e empresarial (IE 3.2)	Promoção de Seminário com a participação de palestrantes do meio acadêmico, de organizações internacionais, da iniciativa privada e do poder público para trocar experiências e debater temas relacionados às melhores práticas em <i>compliance</i> concorrencial.	Disseminar a cultura da concorrência junto à comunidade empresarial.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Compliance e a Defesa da Concorrência.</u>
Publicação do guia bilíngue de Compliance (IE 3.2)	Apresentar de forma detalhada as ações necessárias à execução de um programa de compliance consistente e que vantagens a prática pode trazer para as organizações que o implementarem.	Criação de normas internas que sejam efetivas para auxiliar os agentes econômicos a não cometerem irregularidades na área concorrencial.	SG	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia Programas de Compliance – versão <u>português e inglês.</u>
Co-chair Cartel WG da ICN 2014/2015 (IE 3.3)	Atividades decorrentes do exercício da co-direção do Grupo de Trabalho sobre Carteis da <i>International Competition Network</i> .	Exercer com excelência o cargo, a fim de manter o Cade entre as mais importantes agências antitruste do mundo.	ASSINT	Carlos Ragazzo	Finalizado
VP – ICN 2013/2016 (IE 3.3)	Atividades decorrentes do exercício da vice-presidência da <i>International Competition Network</i> pelo presidente do Cade.	Exercer com excelência o cargo, a fim de manter o Cade entre as mais importantes agências antitruste do mundo.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Co-chair Operational framework WG da ICN 2013/2016 (IE 3.3)	Atividades decorrentes do exercício da co-direção do Grupo de Trabalho sobre a Estrutura Operacional da <i>International Competition Network</i> .	Exercer com excelência o cargo, a fim de manter o Cade entre as mais importantes agências antitruste do mundo.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Painel de acordos internacionais vigentes (IE 4.1)	Institucionalizar monitoramento dos acordos de cooperação internacional firmados entre o Cade e autoridades antitruste estrangeiras.	Aumentar a cooperação internacional do Cade, bem como acessar as melhores práticas internacionais em políticas de defesa da concorrência.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Reestruturação da ASSINT (IE 4.2)	Definição de novos processos de trabalho e formação de equipe, de acordo com a nova Lei da Concorrência (Lei 12.529/2011).	Criar as condições necessárias para que a Assint seja capaz de cumprir suas novas atribuições.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Reunião Anual CTS Mercosul (IE 4.2)	Atividades decorrentes da participação brasileira no âmbito do Mercosul no que tange à defesa da concorrência	Exercer com excelência a representação, a fim de manter o Cade entre as mais importantes agências antitruste da região.	ASSINT	Márcio de Oliveira Júnior	Finalizado
Preparação para o encontro dos BRICS de 2017 (IE 4.2)	Preparação da programação e da logística do encontro dos BRICS de 2017.	Promover o evento com sucesso e promover o Cade internacionalmente.	ASSINT	Márcio de Oliveira Júnior	Em andamento
Implementação de produtos da ICN (IE 4.2)	Divulgação entre a equipe do Cade dos documentos e demais atividades disponibilizadas pela ICN.	Aumentar a cooperação internacional do Cade, bem como acessar as melhores práticas internacionais em políticas de defesa da concorrência.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Estruturação do PinCade Internacional (IE 4.3)	Estruturação do PinCade Internacional, voltada para servidores de agências antitruste de outras jurisdições com o foco de ampliar a cooperação internacional e a troca de experiências.	Aumentar a cooperação internacional do Cade, bem como acessar as melhores práticas internacionais em políticas de defesa da concorrência.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Política de intercâmbio internacional (IE 4.3)	Estruturação de programa de intercâmbio profissional, consistindo em períodos de trabalho de servidores do Cade em agências antitrustes de outros países, aproveitando, inclusive, a licença capacitação.	Aumentar a interação entre o Cade e agências antitruste de outros países, bem como promover oportunidades de capacitação dos técnicos que atuam na Autarquia.	ASSINT	Márcio de Oliveira Júnior	Finalizado

Perspectiva Clientes

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Fornecimento de cópias e vistas em meio digital (Cade sem Papel – Fase 1) (IE 5.1)	Permitir a visualização de processos e documentos do SEI pelos usuários externos.	Facilitar o acesso aos processos e documentos do Cade com a redução de custos, de forma mais transparente, com maior agilidade e segurança.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Resolução nº 11, de 24/11/2014.
Boletim de Publicações Eletrônicas (Cade sem Papel – Fase 1) (IE 5.1)	Disponibilizar no sítio do Cade solução integrada ao SEI para divulgação de documentos oficiais como portarias, editais, despachos.	Tornar mais ágil a divulgação de informações de interesse institucional e relacionadas a processos finalísticos, com maior transparência e facilidade de acesso.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Publicações Eletrônicas
Novo Clique Denúncia (Cade sem Papel – Fase 2) (IE 5.1)	Disponibilizar formulário eletrônico no sítio do Cade integrado ao SEI, para recebimento de denúncias relativas a condutas anticompetitivas.	Otimizar as rotinas de trabalho e melhorar a capacidade de reposta ao Denunciante de forma que a denúncia se torne automaticamente um processo no Sistema Eletrônico de Informação – SEI.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Formulário de Ouvidoria
Sistema de Ouvidoria (Cade sem Papel – Fase 1) (IE 5.1)	Disponibilizar formulário eletrônico no sítio do Cade integrado ao SEI, para recebimento de demandas à Ouvidoria do Cade.	Contribuir para que o atendimento das demandas recebidas pela Ouvidoria se tornem mais eficientes e ágeis, com o trâmite pelo SEI desde de o registro do formulário até a emissão de resposta ao demandante.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Formulário Clique Denúncia
Notificação eletrônica de AC (Cade sem Papel – Fase 2) (IE 5.1)	Disponibilizar protocolo eletrônico no sítio do Cade integrado ao SEI, para notificação de Ato de Concentração – AC.	Possibilitar a notificação de AC de forma remota, diminuindo os custos para as partes interessadas com mais segurança e celeridade.	DA	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia de Peticionamento Eletrônico
Requerimento eletrônico de TCC (Cade sem Papel – Fase 2) (IE 5.1)	Disponibilizar protocolo eletrônico no sítio do Cade integrado ao SEI, para Requerimento de Termo de Cessação de Conduta – TCC.	Possibilitar o envio de propostas para celebração de TCC de forma remota, diminuindo os custos, com segurança e agilidade de procedimentos.	DA	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia de Peticionamento Eletrônico
Requerimento eletrônico de Consulta (Cade sem Papel – Fase 2) (IE 5.1)	Disponibilizar protocolo eletrônico no sítio do Cade integrado ao SEI, para requerimento de consulta ao Tribunal.	Possibilitar requerimento de consulta ao Tribunal de forma remota, diminuindo os custos para as partes interessadas com mais segurança e celeridade.	DA	Eduardo Frade Rodrigues	Finalizado: Guia de Peticionamento Eletrônico

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Pesquisa Processual (Cade sem Papel – Fase 1) (IE 5.1)	Módulo integrado ao SEI para possibilitar a pesquisa de processos em trâmite na autarquia	Permitir a pesquisa de processos públicos pelo sítio do Cade, com consulta de andamentos e documentos.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Pesquisa Pública</u>
Novo CADE em números (IE 5.1)	Reformulação da página “Cade em números” do site do Cade, a partir dos dados extraídos do SEI por meio de ferramenta de <i>Business Intelligence</i> (BI), tornando a atualização dos dados automática.	Apresentar os números relativos à atuação do Cade de forma mais dinâmica, atrativa e completa, para suprir necessidades tanto do público interno como externo.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento: <u>Cade em Números</u>
Criação do Help Desk do SEI (IE 5.2)	Criação e estruturação de unidade responsável pela gestão do SEI, inclusive com treinamento da equipe e mapeamento dos principais processos de trabalho.	Prover suporte técnico adequado às rotinas e funcionalidades do sistema SEI, com manutenção da qualidade do sistema, de sua parametrização, do atendimento ao público interno e externo.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Núcleo Gestor do SEI
Parcerias com entidades representativas dos administrados (IE 5.2)	Celebração de acordos de cooperação com entidades da sociedade civil que representam advogados e outras partes interessadas nas atividades do Cade.	Aproximar a Administração Pública dos principais usuários dos serviços prestados pela Autarquia.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Revisão da Carta de Serviços (IE 5.2)	Publicação de Carta de Serviços do Cade para dar mais visibilidade e transparências aos seus serviços.	Informar o cidadão sobre os serviços prestados pelo Cade, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.	ASSPLAN	Mariana Boabaid Dalcanale Rosa	Finalizado: <u>Carta de Serviços do Cade</u>
Reestruturação da gestão dos Acordos de Cooperação Técnica (ACT) (IE 6.1)	Reestruturação do modo de acompanhamento da celebração, execução e renovação de ACT firmados entre o Cade e outros órgãos da administração pública.	Otimizar a utilização desses instrumentos de parceria de modo a otimizar seus benefícios para as partes envolvidas.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Criação do observatório da Concorrência (IE 6.2)	Evento em formato de painel destinado ao público interno do Cade. Os panelistas serão servidores públicos, acadêmicos ou profissionais da iniciativa privada, que atuam em	A iniciativa propõe-se a mapear redes de especialistas em setores estratégicos e organizar painéis para discussões setoriais relevantes para o Cade. Visa aprofundar o	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: no período de 2014 a 2016 foram realizados dez eventos

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
	áreas de interesse previamente definidas pelo DEE em conjunto com a Presidência do Cade e a Superintendência-Geral.	conhecimento sobre setores e mercados relevantes para as atividades do órgão			
Semana de Qualidade de Vida no Trabalho (IE 7.1)	Promoção de ciclos anuais de eventos voltados à saúde do servidor.	Incentivar o servidor a cuidar da própria saúde e oferecer serviços diversos.	DA	Pedro Lyra	Finalizado: Evento realizado anualmente desde 2013.
Convênio com Academia de Ginástica (IE 7.1)	Realizar convênio com academia de ginástica para concessão de descontos aos servidores do Cade.	Incentivar a prática de atividades físicas para promover a saúde e o bem-estar do servidor.	DA	Pedro Lyra	Finalizado
Novo Código de Ética	Atualização do código de ética do Cade.	Ter um código mais adequado à realidade do Cade.	CECADE	Mariana Boabaid Dalcanale Rosa	Em andamento
Programa de reconhecimento (IE 7.2)	Estabelecimento de incentivos ao bom desempenho do servidor.	Motivar o servidor a continuar fazendo um bom trabalho.	DA	Pedro Lyra	Planejado (adiado)
Gestão do Desempenho (IE 7.2)	Avaliação com foco na melhoria dos desempenhos individuais, trabalho em equipe e das lideranças.	Promover uma avaliação desvinculada de remuneração de progressão da carreira, de forma que os avaliadores e avaliados se sintam mais à vontade a utilizar o instrumento para realmente gerir o desempenho.	DA	Pedro Lyra	Planejado (adiado)

Perspectiva Processos Internos

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Excelência operacional dos processos da DA (IE 8.1)	Mapeamento e redesenho de processos de trabalho da Diretoria Administrativa.	Aprimorar o planejamento, os controles internos e a gestão das rotinas administrativas, com transferência de conhecimento aos servidores da autarquia.	DA	Pedro Lyra	Em andamento
Edição do manual de fiscalização de contratos (IE 8.1)	Publicação de manual com orientações relacionadas à gestão dos contratos celebrados pelo Cade.	Padronizar os procedimentos internos e fornecer as orientações necessárias aos envolvidos nas atividades de fiscalização e gestão de contratos.	DA	Pedro Lyra	Planejado (adiado)
Edição e revisão de normas sobre gestão de contratos (IE 8.1)	Definição de regras sobre gestão de contratos e logística do Cade.	Regulamentar os procedimentos internos relativos à gestão e fiscalização de contratos com vistas à garantia da conformidade dos processos de gestão de contratos e logística.	DA	Pedro Lyra	Finalizado: Portaria Nº 271, de 11/9/2015.
Revisão dos indicadores de desempenho do Cade (IE 8.2)	Revisão e criação de indicadores de desempenho do Cade.	Auxiliar na construção de mecanismos de monitoramento de desempenho da autarquia.	Assplan	Mariana Boabaid Dalcanale Rosa	Em andamento
Projeto de Cooperação internacional com o Pnud - Prodoc BRA 11/008 (IE 8.2)	Celebração de Projeto de cooperação internacional com o Pnud para consolidar o ambiente de defesa da concorrência consolidado no país.	Zelar pelo bom cumprimento do Prodoc, mantendo a conformidade e a relevância das consultorias contratadas.	Assplan	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Prorrogado até 31/12/2018
Módulo de acompanhamento de decisões e controle (Cade Sem Papel – Fase 2) (IE 8.2)	Desenvolvimento de módulo no SEI para o registro dos dados relativos ao cumprimento das decisões do Tribunal do Cade.	Aprimorar os mecanismos de monitoramento do cumprimento das decisões do Tribunal do Cade e atender ao Acórdão TCU 1.215/2015.	PFE/Cade e DA	Víctor Santos Rufino	Finalizado
Formulário de dados de AC (Cade sem Papel – Fase 2) (IE 8.2)	Registrar informações sobre os processos de Atos de Concentração por meio de funcionalidade integrada ao SEI.	Melhorar o ciclo da informação sobre processos de AC, englobando dados e análises realizadas ao longo do processo.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Painel de monitoramento das recomendações e determinações do TCU, CGU e da Auditoria-Interna (IE 8.3)	Instituir rotina de monitoramento de atendimento às recomendações e determinações dos órgãos de controle ao Cade e da Auditoria-Interna.	Aperfeiçoar o monitoramento do atendimento das recomendações de auditoria.	Audit	Joice Arantes Luciano	Finalizado
Criação do Clipping Internacional (IE 9.1)	Institucionalizar divulgação entre a equipe do Cade de informações atinentes à seara internacional por meio de informativos periódicos.	Divulgar internamente notícias e melhores práticas internacionais relativas às políticas de defesa da concorrência.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Novo Portal do Cade (IE 9.1)	Implantação o novo portal do Cade.	Atualizar a interface de acordo com o padrão adotado no Governo Federal e melhorar a comunicação e o acesso aos serviços eletrônicos (e-Gov) oferecidos pelo Cade.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: www.cade.gov.br
Intranet Corporativa (IE 9.1)	Implantação da intranet corporativa.	Reduzir custos e ganhar velocidade na divulgação e distribuição de informações entre os servidores do Cade.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Planejado (adiado)
Estruturação da Assessoria de Comunicação (IE 9.2)	Aquisições de produtos e serviços mínimos para o funcionamento adequado de uma estrutura de Assessoria de Comunicação.	Aprimorar a comunicação interna e externa do Cade.	ASSCOM	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
1ª edição do Curso de Media training para autoridades do Cade (IE 9.2)	Treinamento dos porta-vozes Cade sobre como se relacionar com a imprensa.	O treinamento teve como objetivo auxiliar na consolidação de mensagens-chave essenciais para o Cade e tornar o discurso mais concreto e de fácil compreensão para a imprensa e os demais públicos.	ASSCOM	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Criação do Mailing Imprensa (IE 9.2)	Mailling de imprensa é utilizado, principalmente, para enviar releases, notas à imprensa e textos oficiais do Cade, sendo essencial para a articulação de qualquer	Ampliar o alcance da divulgação dos releases relacionados às decisões do Cade.	ASSCOM	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
	estratégia de divulgação a ser realizada pela Asscom/Cade.				
Criação do Boletim de Notícias mensal (IE 9.2)	Institucionalizar publicação mensal com as principais ações realizadas pela autarquia e os números referentes aos atos processuais do período.	Contribuir para a disseminação da cultura da concorrência e divulgar as principais ações da autarquia no mês.	ASSCOM	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Criação do Clipping Internacional (IE 9.2)	Institucionalizar divulgação entre a equipe do Cade de informações atinentes à seara internacional por meio de informativos periódicos.	Divulgar internamente notícias e melhores práticas internacionais relativas às políticas de defesa da concorrência.	ASSINT	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
2ª edição do Curso de Media Training para autoridades do Cade (IE 9.2)	Oferecer treinamento aos servidores do Cade que atuem como porta-voz da autarquia sobre como se relacionar com a imprensa.	Auxiliar na consolidação de mensagens-chave essenciais para o Cade e tornar o discurso mais concreto e de fácil compreensão para a imprensa e os demais públicos.	ASCOM	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado

Perspectiva Pessoas e Infraestrutura

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Concurso do Cade PGPE 2013/2014 (IE 10.1)	Realização do primeiro concurso público para provimento de vagas em cargos de nível superior e de nível intermediário do PGPE.	Aumentar da força de trabalho do Cade por meio do provimento de 26 cargos de nível médio e superior, quais sejam: Analista Técnico-Administrativo, Agente Administrativo, Bibliotecário, Contador e Economista.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>Edital Nº 1, de 13/12/2013.</u>
Carreira Própria (IE 10.1)	Elaboração de Projeto-de-Lei para criação de carreira própria do Cade, nos moldes das carreiras das Agências Reguladoras, com o cargo de nível superior de Especialista em Concorrência.	Garantir ao Cade recursos humanos adequados e diminuir a dependência de outras carreiras para formação do quadro da Autarquia.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: <u>PL 4252/2015</u> ⁴
Seminários de Economia e Defesa da Concorrência (IE 10.1)	Institucionalização da realização de seminários periódicos, cujos palestrantes são acadêmicos que estejam desenvolvendo pesquisas sobre temas de organização industrial ou métodos quantitativos aplicados a questões concorrenciais.	Capacitar o corpo técnico do Cade em temas de Economia aplicados à política antitruste e difundir a importância da análise econômica na prática da defesa da concorrência.	DEE	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado
Gestão de Competências (IE 10.1)	Implantar a gestão de competências no subsistema de capacitação.	Elaborar o Plano Anual de Capacitações do Cade a partir da necessidade de desenvolvimento de competências identificadas para a execução das atividades da autarquia.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Planejado (adiado)
Política de Capacitação do Cade (IE 10.2)	Instituição da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores em exercício no Cade.	Promover a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pelo Cade, habilitando seus servidores a atender às demandas do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC;	DA	Pedro Lyra	Finalizado: Portaria Nº 207, de 10/12/2013.

⁴ Os dispositivos do PL nº 452/2015 referentes à criação da carreira própria do Cade sofreram veto presidencial.

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Instituição da Gratificação de Encargo por Curso e Concurso (GECC) (IE 10.2)	Definição da política de concessão de gratificação a servidores públicos federais pelo desempenho eventual das atividades de instrução bem como pelo exercício de atividades vinculadas à realização de concursos.	Capacitar maior número de servidores com menos dispêndio de recursos.	DA	Pedro Lyra	Finalizado: Portaria Nº 142, de 9/5/2016.
Comitê Gestor de Capacitação (IE 10.2)	Estabelecimento de um grupo de caráter consultivo e deliberativo para aprovar e acompanhar a execução do Plano Anual de Capacitação.	Considerar a participação ativa de todas as áreas do Cade na definição e na execução das ações de capacitação da Autarquia.	DA	Pedro Lyra	Finalizado: Portaria nº 146, de 22/5/2016.
Instituição do Plano de Gestão de Logística Sustentável (IE 11.1)	Instituição do Plano de Logística Sustentável estabelecido pela IN SLTI/MP, de 12/11/2012, e de sua Comissão Gestora.	Prover a autarquia de ferramentas que permitam o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.	DA	Pedro Lyra	Finalizado ⁽⁵⁾
Sistema GLPI (IE 11.1)	Implantação de sistema de gestão de requisições e incidentes de tecnologia da informação	Prover a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação gestão e governanças das requisições e incidentes de tecnologia da informação.	DA	Pedro Lyra	Finalizado
Qualificação do Cade como Agência Executiva (IE 11.2)	Celebração de um contrato de gestão entre o Cade, Ministério da Justiça, Ministério do Planejamento e Ministério da Fazenda. Edição de um Decreto qualificando o Cade como Agência Executiva.	Garantir maior autonomia administrativa e financeira à Autarquia.	GAB-PRES	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Integração SEI/BI (Cade sem papel 2) (IE 12.1)	Integração do SEI com a ferramenta de <i>Business Intelligence</i> (BI) para geração de estatísticas sobre os processos do Cade.	Gerar informações estratégicas e contribuir para a gestão do conhecimento, facilitando a geração de relatórios e aprimorando o processo de tomada de decisão e prestação de contas.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado

⁵ Plano de Gestão de Logística Sustentável (Sei nº 0122208);

Portaria nº 274/2015 – Designa servidores para compor a Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística sustentável (CGPLS).

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Arquivo Eletrônico (IE 12.1)	Ampliação da base de pesquisa do SEI com os processos finalísticos (AC e PA) julgados pelo Cade desde 1994 provendo acesso à íntegra dos processos públicos e aos dados processuais.	Possibilitar maior base de consulta sobre os processos julgados, ampliar a transparência. Prover insumo para as análises e decisões de novos casos.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Comitê Gestor de TI (IE 12.2)	Formalização do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação – CETI.	Assegurar a governança de tecnologia da informação, alinhada aos objetivos estratégicos de TI, com racionalização de recursos, para garantir as entregas e resultados esperados.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Portaria nº 196/2014.
Portfólio de Soluções de TI (IE 12.2)	Institucionalização de Portfólio de Soluções de Tecnologia da Informação – PSTI do Cade.	Formalizar instrumento como fonte única e organizada dos sistemas utilizados no Cade.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Portaria nº 165, de 17/6/2015.
Catálogo de Serviços de TI (IE 12.2)	Institucionalização do Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação – PSTI do Cade.	Formalizar instrumento como fonte única e organizada de todos os serviços prestados pela CGTI do Cade a seus clientes.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado: Catálogo de Serviços do Cade
Internalização do GEPnet (IE 12.2)	Implantação do sistema de gestão de projetos GEPnet, desenvolvido pelo Departamento da Polícia Federal, na infraestrutura de TI do Cade.	Melhorar a gestão dos projetos desenvolvidos pelo Cade.	DA	Mariana Boabaid Dalcanale Rosa	Finalizado: GEPnet
Estruturação da área de TI do Cade (IE 12.2)	Estruturar a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) com equipe, equipamentos, sistemas, contratos e orçamento.	Fortalecer a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação para que ela possa atender as necessidades e competências do Cade	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento

Projeto	Escopo/Objeto	Objetivo	Unidade Responsável	Patrocinador	Situação
Projeto SigCade (IE 12.2)	Implantar os Sistemas Institucionais Integrados de Gestão (SIG), desenvolvidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).	Aumentar a eficiência dos processos administrativos do Cade, por meio do uso de sistemas integrados de apoio à gestão.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Em andamento
Instituição da Gestão de Segurança da Informação e Comunicações - GSIC (IE 12.2)	Instituir a estrutura do Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) do Cade.	Direcionar, monitorar e avaliar o uso estratégico da Segurança da Informação e Comunicações, com vistas a contribuir para que o Cade atinja seus objetivos institucionais.	DA	Vinícius Marques de Carvalho	Finalizado ⁶

⁶ Portaria nº 88/2016 - Institui a Política de Segurança da Informação e Comunicações – POSIC;
Portaria nº 89/2016 - Institui a Estrutura de Segurança da Informação e Comunicações;
Portaria nº 90/2016 - Aprova o Regimento Interno do Comitê de Segurança Institucional do Cade – CSIC;
Portaria nº 92/2016 – Institui o Glossário de Política de Segurança da Informação e Comunicações – POSIC;
Portaria nº 96/2016 – Designa os representantes do Comitê de Segurança da Informação e Comunicações – CSIC.

ANEXO II – INDICADORES

Objetivo Estratégico 1: Assegurar decisões técnicas, independentes e céleres.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Tempo médio de AC sumário (em dias)	Somatório de dias de análise dos AC por rito sumário / total de AC por rito sumário no mesmo período	20,5	< 30	18	16
Tempo médio de AC geral (em dias)	Somatório de dias de análise dos AC por rito sumário e ordinário / total de AC por rito sumário e ordinário no mesmo período	30,3	< 90	27,6	25,4
Número de infrações à ordem econômica julgadas	Somatório dos Processos Administrativos (PA), Averiguações Preliminares (AP) julgados pelo Tribunal.	63	71	53	25
Percentual de procedimentos administrativos referentes a infrações contra a ordem econômica em investigação na SG e há mais de 5 anos	$100 * (\text{N}^{\circ} \text{ de Processos Administrativos em investigação na SG há mais de 5 anos} / \text{N}^{\circ} \text{ de Procedimentos em investigação na SG, na data da apuração})$	25%	< 20%	17%	16,24%
Tempo médio de julgamento de PA no Tribunal (em dias)	Somatório de dias de permanência de cada PA no Tribunal desde a data em que é distribuído a um conselheiro até a data do julgamento/Quantidade total de PA julgados no ano	–	Não definida	563	363,64

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Tempo médio de julgamento de processos em estoque no Tribunal (em dias)	Somatório de dias de permanência de cada processo no Tribunal desde a data em que é distribuído a um conselheiro até a data da apuração/Quantidade total de processos distribuídos ao Tribunal pendentes de julgamento na data de apuração	–	Não definida	501	611,63
Processos administrativos (PA) em instrução no Cade há mais de 9 anos	100*(Quantidade de processos administrativos pendentes de julgamento no Cade mais de 9 anos/Quantidade total de Procedimentos pendentes de julgamento no Cade, na data da apuração)	–	Não definida	23,80%	15,27%

Objetivo Estratégico 2: Estabelecer e implementar políticas de defesa da concorrência.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Acordos de Leniência celebrados	Quantidade de Acordos de Leniência e aditivos celebrados no período	6	Não definida	10	11
Quantidade de operações de busca e apreensão realizadas	Quantidade de operações de busca e apreensão empreendidas ao longo do ano	5	Não definida	2	2
Estudos econômicos realizados pelo Departamento de Estudos Econômicos	Quantidade de cadernos e documentos de trabalho produzidos ao longo do ano	3	3	4	3
Rating Enforcement (GCR) (em número de estrelas)	A) Critérios objetivos (número de técnicos, número de casos, orçamento.) e entrevistas com advogados; B) Decisões desvinculadas de pressões políticas e empresariais; C) Reforço da atuação da autoridade: eficácia e eficiência; D) Volume de burocracia (ex.: envio de inúmeros ofícios solicitando informações desnecessárias.); E) Continuidade nos trabalhos do órgão: existência de um plano de carreira; F) Valor das multas aplicadas; entre outros	4	Não definida	4	4
Participantes do PinCade – edição nacional	Número de estudantes que participaram do programa de intercâmbio	25	25	25	25
Classificação da Capes Qualis para a RDC	Nível de qualidade dado pela Capes segundo parâmetros de qualificação científica. As notas podem ser: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C – sendo A1 o conceito mais elevado	C	Não definida	B2	B2
Quantidade de artigos submetidos à RDC	Somatório dos artigos submetidos à Revista nas duas edições do ano	32	Não definida	46	44

Objetivo Estratégico 4: Representar os interesses do Brasil perante fóruns e agências antitruste internacionais.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Acordos e convênios internacionais de cooperação	Acordos e convênios internacionais de cooperação firmados pelo governo brasileiro com outros governos (no caso de acordos) ou pelo Cade com autoridade de concorrência estrangeira/organismo internacional (no caso de convênio), para cooperação técnica em matéria de direito e política da concorrência. ⁷	16	Não definida	18	19
Eventos internacionais relevantes em que o Cade foi representado	Somatório dos congressos, conferências, encontros, workshops e fóruns em que o Cade foi representado no exterior	26	Não definida	38	34
Participantes do PinCade internacional (Workshop on Competition Enforcement and International Cooperation)	Número de participantes do programa de intercâmbio internacional do Cade	13	Não definida	12	Não se aplica

⁷ Para efeitos de contabilização, são considerados os acordos e convênios vigentes em cada ano. Em caso de instrumentos renovados, é contabilizada apenas a última renovação ainda vigente.

Objetivo Estratégico 5: Assegurar a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Número de recursos no SIC acatados pela autoridade superior	Número de recursos levados até a Controladoria Geral da União relativos a pedidos não atendidos pelo Sistema de informação ao Cidadão do Cade	0	0	0	0
Prazo médio para atendimento pelo SIC (em dias)	Quantidade de dias utilizados para resposta aos pedidos de informação dos cidadãos pelo Cade/ Número de pedidos realizados	13	<20	8	7,4

Objetivo Estratégico 6: Manter interação técnica de alto nível com organismos internacionais e demais órgãos de Administração Pública.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Número de Acordos de Cooperação Técnica vigentes	Acordos de cooperação com órgãos da administração pública ou entidade civil, nos quais não há desembolso de recursos, vigentes em 31 de dezembro do respectivo ano.	-	Não definida	26	19

Objetivo Estratégico 7: Processar adequadamente as demandas dos servidores e colaboradores internos.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Número de eventos para servidores	Somatório das edições anuais dos seguintes eventos: Arraiá do Cade, Semana de Qualidade de Vida e FestCade.	3	3	3	3

Objetivo Estratégico 8: Aprimorar os processos de trabalho e de gestão com vistas à excelência operacional.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Recomendações dos órgãos de controle pendentes de implementação	Quantidade de recomendações da CGU e TCU pendentes de implantação pelo Cade e fora do prazo de atendimento	1	0	0	2
Quantidade de bases de conhecimento disponíveis no SEI	Quantidade de textos explicativos cadastrados no SEI.	-	Não definida	-	28
Percentual de consultorias do Prodoc concluídas com sucesso	Número de consultorias bem-sucedidas / número total de consultorias concluídas no ano.	100%	Não definida	100%	83%

Objetivo Estratégico 9: Aprimorar a comunicação interna e externa.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Quantidade de <i>releases</i> e textos publicados pelo Cade	Somatório dos <i>Press releases</i> e textos institucionais elaborados pela Asscom	249	Não definida	269	252
Quantidade de edições do Boletim de Notícias	Somatório dos Boletins de Notícias (versões em português e em inglês) publicados no ano	-	Não definida	-	24
Quantidade de edições do Boletim Internacional	Somatório dos Boletins Internacionais publicados no ano	-	Não definida	-	21

Objetivo Estratégico 10: Assegurar recursos humanos capacitados e adequados às necessidades do Cade.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Média de horas de capacitação por servidor ao ano	Quantidade de horas de capacitação / quantidade de servidores	10	Não definida	16,63	30,77
Número de servidores efetivos do Cade	Somatório dos cargos de carreiras de admissão por concurso preenchidos no Cade, ao final do ano.	41	Não definida	41	40
Quantidade de técnicos alocados em atividades finalísticas	Somatório dos servidores com vínculo e sem vínculo lotados na SG, nos gabinetes de conselheiro e no DEE.	82	Não definida	90	116

Objetivo Estratégico 11: Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do Cade.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Percentual do orçamento gasto com despesas de funcionamento	$100 * (\text{Somatório de despesas de funcionamento} / \text{Limite orçamentário disponibilizado})$	-	Não definida	-	84%
Percentual da execução orçamentária/financeira	$100 * (\text{Limite orçamentário utilizado} / \text{Limite orçamentário disponibilizado})$	94%	100,00%	99,92%	99,74%

Objetivo Estratégico 12: Promover o uso integrado de informações.

Indicador	Fórmula	2014	Meta 2015	2015	2016
Percentual de processos finalísticos encerrados disponíveis no SEI	100*(processos finalísticos encerrados desde 1996 digitalizados e disponíveis no SEI/processos finalísticos encerrados desde 1996)	0	35%	35%	52%
Índice de execução do PDTI	100*(itens constantes do PDTI executados/ total de itens do PDTI)	-	Não definida	-	85%