

Avaliação do
Planejamento Estratégico
2021-2024

**POR UM BRASIL
MAIS COMPETITIVO**



CADE CONSELHO ADMINISTRATIVO
DE DEFESA ECONÔMICA

**CADE 2021-2024:
Por um Brasil
mais competitivo**

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE

Gustavo Augusto Freitas de Lima

SUPERINTENDENTE-GERAL

Alexandre Barreto de Souza

PROCURADOR-CHEFE

André Luís Macagnan Freire

ECONOMISTA-CHEFE

Lílian Santos Marques Severino

DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Bruna Cardoso dos Santos

CONSELHEIROS

Camila Pires Alves

Carlos Jacques Vieira Gomes

Diogo Thomson de Andrade

Gustavo Augusto Freitas de Lima

José Levi Mello do Amaral Júnior

Victor Oliveira Fernandes

COORDENAÇÃO

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO - DAP

Bruna Cardoso dos Santos

DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS - DIPLAN

Priscila Yuvamoto (Chefe)

Adriana da Silva Pereira

Alexandre Kalil Pires

André Botelho Vilaron

Ana Vitória Correia da Silva

Antonela Diana Luz Teixeira Motta

Layla Barbosa Asevedo

Patrícia Silva Rodrigues (Secretária Executiva da DAP)

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - ASCOM

Robert Felipe Pinheiro

PROJETO GRÁFICO

Ana Lúcia Rodrigues

DIAGRAMAÇÃO

Henrique Matheus Barros de Sousa Thomaz

Wandson Lucas Nascimento Siqueira

ÍNDICE

5

SUMÁRIO EXECUTIVO

7

1. APRESENTAÇÃO

11

2. ANÁLISE

14

**2.1 PAINEL DE
RESULTADOS**

25

**2.2 RESULTADOS
DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS**

35

**2.3 RECONHECIMENTO
INSTITUCIONAL**

38

**3. APRENDIZADO E RE-
COMENDAÇÕES**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) concluiu o ciclo do Planejamento Estratégico (PE) 2021-2024, sob o lema “Por um Brasil mais competitivo”. A autarquia manteve-se alinhada à sua missão de zelar pelo ambiente concorrencial e à visão de ser um agente indutor da competitividade nacional, consolidando seu papel na promoção da concorrência e no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Ao longo do ciclo, o Cade manteve elevado padrão técnico e aprimorou a eficiência em suas atividades finalísticas. No controle de atos de concentração, superou metas e reduziu os prazos médios de análise, aumentando a produtividade. Contudo, alguns indicadores relacionados a processos mais antigos de condutas anticompetitivas enfrentaram desafios e não alcançaram as metas previstas, decorrentes da complexidade dos casos e do aumento de processos em estoque.

Há de se ressaltar que, dentre as principais conquistas, o Cade avançou na produção de documentos técnicos e colaborações legislativas, reforçando ações educativas e preventivas contra práticas anticompetitivas. Destaca-se também o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2021-2024, que estruturou a governança digital na autarquia. A atuação internacional foi fortalecida, com expressiva participação em fóruns globais e cooperação multilateral, consolidando o Cade como referência na agenda antitruste global, com destaque para o ano de 2024, quando a autarquia sediou a 23ª edição da Conferência Anual da ICN, principal evento do fórum para discussão dos temas mais relevantes para a comunidade global de concorrência.





Esse período foi marcado por desafios como os impactos da pandemia de Covid-19, que afetaram cadeias produtivas, consumo e mercados, especialmente comércio eletrônico, saúde e logística, além da agenda governamental de infraestrutura e privatizações. O PE 2021-2024 também representou um ciclo de aprendizado, marcado por dificuldades relacionadas à gestão de pessoas e à rápida evolução tecnológica. O Cade reconhece a necessidade de fortalecer políticas de capacitação, retenção de talentos e inovação contínua para sustentar seu desempenho e ampliar sua contribuição à sociedade.

Para o próximo ciclo de Planejamento Estratégico, recomenda-se aprimorar a governança institucional por meio de revisões periódicas, garantindo maior alinhamento entre metas, resultados e impactos sociais; fortalecer a transformação digital e a inovação, priorizando investimentos em tecnologia e o uso ético da inteligência artificial; e ampliar a transparência para garantir amplo acesso às informações, fortalecendo o engajamento público.

Por fim, à luz do que precede, o Cade consolidou avanços significativos no ciclo 2021-2024, mantendo-se como protagonista na defesa da concorrência e no desenvolvimento econômico do Brasil. Apesar dos desafios, a autarquia demonstrou resiliência e liderança, pavimentando o caminho para um futuro de maior eficiência, inovação e impacto social.

1. APRESENTAÇÃO

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é uma autarquia federal com função judicante e jurisdição em todo o território nacional, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), cujas atribuições são regidas pela Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. É atribuição do Cade a análise prévia de atos de concentração, de modo que as grandes fusões e aquisições de empresas só podem ser realizadas após o aval da autarquia. Por se tratar de um Conselho, caracterizado como um órgão de deliberação colegiada, o Cade apresenta uma estrutura singular, composta pelo (i) Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, responsável pelo julgamento, em última instância administrativa, de ações que possam afetar a concorrência; pela (ii) Superintendência-Geral, que tem competência para instauração, instrução e parecer em processos de condutas anticompetitivas, instrução e parecer em atos de concentração, bem como de proposição de acordos e medidas preventivas; pela (iii) Presidência, cujo presidente representa legalmente o Cade, preside, com direito a voto, as reuniões do Plenário do Tribunal, entre outras atribuições; e pelo (iv) Departamento de Estudos Econômicos, que realiza estudos e pareceres sobre economia da concorrência, além de assessorar a Superintendência-Geral e o Tribunal Administrativo na instrução e análise de processos.

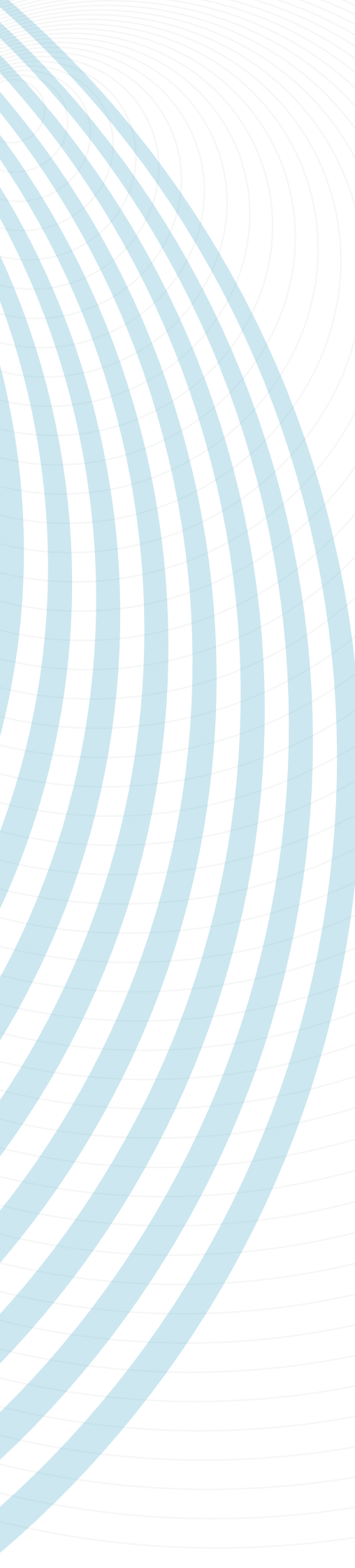
No ciclo do PE 2021-2024, foram definidos como MISSÃO “Zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável” e como VISÃO “Ser agente indutor do aumento da competitividade no Brasil”, reafirmando o papel central do Cade como instituição essencial à promoção de um ambiente concorrencial saudável, justo e competitivo. Para tanto, sua atuação é pautada em três frentes complementares:

Preventiva: refere-se à análise e decisão sobre estruturas de mercado que possam colocar em risco a livre concorrência ou resultar em concentração econômica.

Repressiva: exercida por meio de investigação e julgamento de condutas que infrinjam a ordem econômica.

Educativa: tem como papel promover a cultura da concorrência no país, instruindo o público sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência.

O PE 2021-2024 foi concebido em consonância com a visão de futuro do Cade, tendo como propósito entregar resultados efetivos à sociedade. Para o período, foram definidos



como VALORES organizacionais a Excelência, a Integridade, a Independência e a Inovação, que traduzem os princípios e as crenças que norteiam as ações e a conduta dos membros da instituição.

Importa destacar que este Planejamento Estratégico foi elaborado de forma participativa, contando com a colaboração da alta administração e de representantes de todas as unidades internas, o que assegurou alinhamento estratégico e engajamento institucional em torno dos objetivos definidos.

No âmbito metodológico, o Cade adotou o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para estruturar sua estratégia, promovendo o alinhamento com o Plano Plurianual (PPA). A escolha dessa metodologia reflete o esforço da autarquia em equilibrar objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, bem como perspectivas internas e externas de desempenho. O alinhamento ao PPA e a outros instrumentos de planejamento e alocação de recursos públicos — como a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) — possibilitou a inserção estratégica da defesa da concorrência na agenda da administração pública federal. Cabe destacar que o PE 2021-2024 passou por revisões ao longo do período, a fim de adequar os projetos às mudanças do mercado e institucionais, bem como para avaliar o progresso em direção ao cumprimento das metas estabelecidas.

O mapa estratégico apresentado a seguir sintetiza essa abordagem, proporcionando uma visão sistêmica e integrada da estratégia organizacional.

Figura 1: Mapa Estratégico do Cade 2021-2024



A metodologia BSC traduz a visão institucional em objetivos estratégicos inter-relacionados, estabelecendo uma lógica clara de causa e efeito. Os Objetivos Estratégicos (OE) que fizeram parte do PE 2021-2024 foram agrupados em três perspectivas:

Resultados à Sociedade – que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão.

Objetivos Habilitadores – que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do Cade.

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

Com o PE 2021-2024, o Cade reafirmou seu compromisso com a excelência na gestão pública e com a promoção de um ambiente concorrencial saudável.

2. ANÁLISE

O encerramento do ciclo de PE 2021-2024 representa um marco relevante para o Cade. Ao longo desses quatro anos, a autarquia manteve uma visão orientada para o futuro, atuando com firmeza na missão de garantir um ambiente concorrencial saudável e promover a competitividade no país.

A conjuntura nacional no início do PE 2021-2024 foi marcada por circunstâncias singulares que impactaram fortemente a dinâmica concorrencial. Os efeitos persistentes da pandemia de Covid-19 repercutiram em cadeias produtivas, padrões de consumo e estruturas de mercado, com destaque para o comércio eletrônico, os serviços de saúde e de logística. Diante desse cenário, o Cade intensificou sua vigilância em setores sensíveis para prevenir eventuais práticas abusivas. Simultaneamente, a agenda governamental voltada à infraestrutura, concessões e privatizações gerou um incremento de operações de concentração econômica de grande envergadura, exigindo análises técnicas mais sofisticadas, ao passo que restrições orçamentárias demandaram maior racionalização de recursos e aceleração do processo de digitalização institucional.

No plano internacional, observou-se, nesse período, um crescente escrutínio sobre as grandes plataformas digitais — as chamadas *Big Techs* — por autoridades da concorrência em jurisdições como Estados Unidos e União Europeia. Esse movimento repercutiu no Brasil e motivou o Cade a participar ativamente das discussões globais sobre poder de mercado, uso de dados e condutas unilaterais. Nessa mesma direção, intensificou-se a cooperação entre autoridades antitruste no âmbito da OCDE, da ICN e da UNCTAD, ampliando o intercâmbio de boas práticas e parâmetros analíticos.

Entre as principais conquistas do período 2021-2024 está o avanço em *advocacy*, por meio da elaboração de documentos técnicos e de colaborações que influenciaram debates legislativos e regulatórios no âmbito nacional. O Cade impulsionou suas ações educativas e de promoção da advocacia da concorrência, reforçando esforços de prevenção e combate a práticas anticompetitivas. Cabe destacar que a análise de atos de concentração manteve elevado padrão e rigor técnico, ao mesmo tempo em que se tornou mais ágil, com redução do tempo médio de análise — resultado que reforça o compromisso da autarquia com a celeridade e a eficiência na defesa do ambiente concorrencial. O período também foi marcado pelo fortalecimento da cooperação com outras instituições

(interagências) e pelo aprimoramento da comunicação com a sociedade em temas concorrenciais relevantes.

A atuação internacional constituiu outro pilar de conquistas, com o Cade exercendo liderança em fóruns globais durante o período. A autarquia teve uma participação ativa como co-chair no *Merger Working Group da International Competition Network (ICN)*, incluindo a organização de *workshops* em 2022 voltados para discussões sobre fusões e aquisições, alinhados ao objetivo estratégico de “exercer liderança na agenda *antitruste internacional*”, fortalecendo o protagonismo do Cade em agendas *antitruste*. Em 2023 e 2024, essa presença foi ampliada com contribuições em eventos regionais e internacionais sobre mercados digitais, estudos sobre plataformas digitais e discussões sobre o ambiente digital no âmbito do BRICS, promovendo cooperações técnicas e alinhamento com tendências globais de regulação antitruste. Como resultado desse processo de fortalecimento internacional, o Cade sediou em 2024 a 23ª edição da Conferência Anual da *ICN*, principal evento do fórum para discutir os assuntos mais relevantes para a comunidade global de concorrência. O evento ocorreu entre os dias 14 a 17 de maio de 2024, em Sauípe, na Bahia, e reuniu cerca de 400 participantes, entre autoridades e especialistas nacionais e internacionais, representantes da comunidade antitruste global, incluindo autoridades máximas de agências de concorrências internacionais, além do Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, Douglas Alencar Rodrigues, das autoridades membros da Rede Lusófona da Concorrência, da OCDE e da ONU Comércio e Desenvolvimento. O evento permitiu discussões sobre temas atuais da agenda antitruste e possibilitou interações bilaterais entre as autoridades participantes. A cooperação internacional reflete o compromisso do Cade com a troca de boas práticas e a promoção da colaboração global.

Outro destaque está no suporte tecnológico. Ainda que a atualização tecnológica represente imenso desafio, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2021-2024, alinhado ao PE 2021-2024 e à Estratégia Governança Digital do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo, estruturou um arcabouço de governança digital e investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que permitiu aprimorar a execução de ações institucionais. O PDTIC orienta formalmente o uso de TIC como instrumento de apoio às atividades finalísticas, incluindo a modernização de processos, gestão de sistemas e uso de dados para apoiar decisões e serviços que atendem às funções de defesa da concorrência.

Durante o ciclo do PE 2021-2024 foram identificados alguns desafios, como os relacionados à gestão de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) e à complexidade crescente de mercados emergentes (especialmente os digitais). A apuração de indicadores estratégicos revelou a necessidade de aprimorar o desempenho institucional, ampliar a capacitação de servidores e acelerar a modernização tecnológica. Nesse sentido, parte dos resultados apurados ficaram aquém das metas previstas devido a restrições orçamentárias, à alta rotatividade de pessoal, ao intenso fluxo de entrada de novos processos e à complexidade em alinhar as ações do Cade com padrões nacionais e internacionais. Ainda assim, o Cade manteve o equilíbrio entre eficiência operacional e liderança na defesa da concorrência.

Ao término do ciclo, espera-se que a autarquia consolide os avanços institucionais alcançados. Como recomendações para o próximo ciclo, pode-se apontar para a necessidade de:

- **Fortalecer a governança institucional, com revisões periódicas do planejamento estratégico.**
- **Enfatizar a melhoria contínua em transformação digital e inovação, para lidar com a crescente sofisticação das práticas concorrenciais, como os mercados digitais e o uso de inteligência artificial.**
- **Ampliar a transparência e *accountability*, com publicações regulares e de linguagem acessível, visando maior engajamento com a sociedade, desenvolvimento da confiança pública e atração de recursos adicionais.**

Em um cenário de constante transformação, o Cade reafirma seu protagonismo na promoção da concorrência e na contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

2.1 Painel de Resultados

Os objetivos estratégicos (OE) funcionam como direcionadores institucionais que orientam a organização na execução de sua missão e no alcance da visão de futuro. Os OE, apresentados a seguir, nortearam as decisões do Cade ao longo do percurso do ciclo de planejamento estratégico 2021-2024 e representam o valor alcançado no último ano do PE: 2024.

Quadro 1: Objetivo Estratégico 01 e seus resultados

OE01 - Assegurar a efetividade do controle de fusões e aquisições			
	Indicadores	Meta	Resultado
1.1	Prazo médio de Ato de Concentração Sumário no Cade	20-30 dias	15,1 dias
1.2	Prazo médio de Ato de Concentração Ordinário no Cade	120 dias	92,1 dias
1.3	Número de processos de Ato de Concentração concluídos no Cade (LOA)	416	699
1.4	Atos de Concentração (AC) decididos pelo Cade no ano/número total de processos de AC notificados ao Cade no ano (PPA)	100%	98,1%

Os indicadores do OE01 demonstram os bons resultados alcançados no cumprimento da meta sobre prazos médios de análise dos processos de atos de concentração, tanto pelo rito sumário quanto ordinário, que ficaram abaixo do previsto inicialmente, o que revela o esforço da equipe técnica para reduzir o tempo das análises, mantendo o rigor técnico e jurídico, garantindo assim maior eficiência. Em relação ao número de processos de Atos de Concentração, o Cade concluiu 699 processos, superando significativamente a meta inicialmente estabelecida. O indicador relativo ao percentual de Atos de Concentração decididos no ano, em relação ao total de processos submetidos ao Cade, atingiu 98,1%, valor bem próximo à meta de 100%.

Este desempenho reflete ganhos de eficiência decorrentes de melhoria de processos, capacitação dos servidores e adoção de soluções tecnológicas, além da dedicação e esforço da equipe técnica.

Quadro 2: Objetivo Estratégico 02 e seus resultados

OE02 - Garantir eficiência no combate a cartéis e abuso de posição dominante			
	Indicadores	Meta	Resultado
2.1	Processos de condutas anticompetitivas com mais de 60 meses no Cade	7%	39,91%
2.2	Tempo Médio de Processos de Conduta em Estoque	3 anos	4,2 anos
2.3	Tempo Médio de Processos de Conduta Concluídos	2,5 anos	3,1 anos
2.4	Número de processos de condutas anticompetitivas concluídos no Cade (LOA)	40	57
2.5	Percentual de êxito nos acordos	95%	83,33%

Em contraste ao observado no OE01, o indicador referente aos processos de condutas anticompetitivas com mais de 60 meses se afastou continuamente da meta durante o período avaliativo. Isso sugere que processos mais novos estão sendo concluídos mais rapidamente do que os mais antigos. Esse indicador foi objeto de discussão para verificar sua real capacidade em avaliar o objetivo de forma coerente, o que deve ser levado em consideração no PE do próximo ciclo. Os indicadores de tempo médio de processos de conduta em estoque e de tempo médio de processos de conduta concluídos também não atingiram a meta. Por outro lado, houve ganho de produtividade no número de processos de conduta anticompetitivas concluídos que superou a meta prevista, atingindo 57 processos. O percentual de êxito nos acordos alcançou 83,33%, um pouco aquém da meta de 95%.

Em relação ao aumento de casos em estoque, houve um conjunto de circunstâncias que dificultaram o atingimento das metas, tais como a complexidade dos casos e o aumento expressivo de entrada a cada ano de novos casos. Importante notar que a definição, pela legislação, do valor de faturamento bruto, que define a submissão obrigatória de entrada dos casos, tem mais de 13 anos e o valor de 750 milhões encontra-se defasado. Sobre o tempo médio de processos de conduta concluídos, foi avaliado que esta meta deveria ser ajustada, com a redefinição da linha de base e o redesenho do indicador, para que refletisse o esforço do Cade em realizar as investigações em prazos mais curtos, mantendo a qualidade do trabalho técnico realizado.

O desenho adotado para os indicadores não permitiu uma visualização global dos esforços empreendidos. Portanto, para o próximo PE, deve-se buscar avaliar periodicamente os indicadores e, se necessário, redesenhá-los, de forma a possibilitar que o esforço realizado – bem como as peculiaridades da dinâmica do processo administrativo sancionador – possam ser refletidos nos resultados.

Quadro 3: Objetivo Estratégico 03 e seus resultados

OE03 - Fortalecer a cultura da concorrência no Brasil			
Indicadores		Meta	Resultado
3.1	Nº de alunos inscritos nos cursos disponibilizados da EVG	5.000	10.534
3.2	Nº de candidaturas ao PinCade acadêmico Nacional	190	103

A disseminação da cultura da concorrência por meio da Escola Virtual de Governo (www.escolavirtual.gov.br) alcançou níveis superiores à meta, com 10.534 alunos inscritos nos cursos oferecidos pelo Cade. No que se refere ao Programa de Intercâmbio do Cade (PinCade), o número de candidaturas foi inferior à meta, mas ainda assim relevante. Esses elementos contribuem para ampliar a compreensão do papel do Cade na sociedade

Quadro 4: Objetivo Estratégico 04 e seus resultados

OE04 - Exercer liderança na agenda antitruste internacional			
	Indicadores	Meta	Resultado
4.1	Nº de estrelas no GCR	5	3,5
4.2	Nº de projetos internacionais liderados pelo Cade	5	3
4.3	Nº de mentorias para agências jovens realizadas pelo Cade (virtual ou presencial)	1	8
4.4	Nº de GTs dos quais o Cade é membro	6	17
4.5	Nº de ações de cooperação internacional multilateral realizadas	25	90
4.6	Nº de ações de cooperação internacional bilateral realizadas	45	57
4.7	Nº de participações ativas de representantes do Cade em eventos internacionais	50	136
4.8	Nº de eventos internacionais sediados pelo Cade (presencial ou virtual)	1	3

O Cade manteve uma atuação internacional intensa e estratégica, superando a maioria das metas estabelecidas. A autarquia demonstrou liderança significativa no cenário global, com destaque para os seguintes acontecimentos: a liderança em três projetos internacionais; a oferta de oito mentorias para agências jovens; a participação em 17 grupos de trabalho internacionais; a realização de 90 ações de cooperação multilateral e 57 bilaterais; a participação, por meio de seus representantes, em 136 eventos internacionais; e sede de três eventos internacionais. Apesar da atuação significativa no âmbito internacional, a avaliação do Cade pela *Global Competition Review* (GCR) manteve-se em 3,5 estrelas, ficando abaixo da meta estipulada de 5 estrelas.

Quadro 5: Objetivo Estratégico 05 e seus resultados

OE05 - Ampliar alcance e efetividade das ações de comunicação interna e externa			
Indicadores		Meta	Resultado
5.1	Índice de efetividade das ações de comunicação	512.292	423.436

Esse indicador é calculado com base no alcance obtido pelo Cade em suas plataformas digitais e considera a soma das impressões registradas no LinkedIn e no X (antigo Twitter), o alcance no Instagram, as visualizações dos vídeos no YouTube e os acessos à página “Últimas Notícias” no site institucional. Em 2024 o valor apurado foi expressivo, mas ainda abaixo da meta estipulada. Esse desempenho foi impactado, principalmente, pela suspensão do X (antigo Twitter) em determinado período do ano de 2024, por decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), o que impossibilitou a contabilização das impressões na plataforma durante o período.

Quadro 6: Objetivo Estratégico 06 e seus resultados

OE06- Promover a inovação e a transformação digital no Cade			
	Indicadores	Meta	Resultado
6.1	Nota de avaliação do portal Gov.br	> 4,3	4,25
6.2	Nº de práticas utilizando IA	8	12
6.3	Nº de processos de trabalho automatizados	20	6
6.4	Nº de práticas no concurso InovaCade	15	16

A avaliação do Cade no portal Gov.br – plataforma que consolida as principais estatísticas dos dados de avaliação de satisfação dos serviços públicos federais – alcançou nota muito próxima à meta estipulada. Por sua vez, o indicador que mede o número de práticas do Cade utilizando Inteligência Artificial (IA) registrou uma evolução expressiva, com 12 práticas identificadas em 2024. No entanto, o número de processos de trabalho automatizados foi de apenas 6, aquém da meta de 20 definida, em razão, principalmente, de problemas contratuais para a prestação de serviços técnicos, além da rotatividade da equipe, o que gerou sobrecarga de demandas na área de TI.

O Concurso InovaCade 2024, realizado bianualmente, foi destaque por contar com 16 candidaturas apresentadas por servidores que contribuíram com práticas inovadoras, criativas, proativas, em benefício do interesse público. As práticas de inovação promovem o desenvolvimento e a implementação de projetos, processos de trabalho, metodologias ou serviços que acarretem melhores resultados para o serviço e valor público gerado pelo Cade.

Quadro 7: Objetivo Estratégico 07 e seus resultados

OE07 - Assegurar a qualidade das informações e fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento			
	Indicadores	Meta	Resultado
7.1	Volume de bases de conhecimento institucionalizadas	30	39
7.2	Volume de acesso interno e externo às bases de dados (bases de dados do Cade e bases contratadas)	200	4.739
7.3	% de satisfação com acesso às informações do Cade	100%	100%

O desempenho do Cade foi significativo, com um aumento considerável nos acessos às bases de dados, alcançando 4.739 acessos. Esse resultado está relacionado à expansão dos temas disponíveis nas bases de conhecimento, o que gerou uma maior procura pelos interessados. Outro dado relevante foi o índice de satisfação dos usuários com o acesso às informações do Cade, que atingiu 100%. O resultado reforça o compromisso com a transparência e a disseminação de informação de qualidade.

Quadro 8: Objetivo Estratégico 08 e seus resultados

OE08 - Consolidar o Cade como um lugar incrível para trabalhar			
Indicadores		Meta	Resultado
8.1	Tempo médio de permanência dos servidores	≥ 4	4,15
8.2	Índice de desligamentos de curto prazo	$\leq 15\%$	21,1%
8.3	% de satisfação com acesso às informações do Cade	≥ 90	89,6

O Cade consolidou sua posição de destaque entre os melhores lugares para trabalhar no Brasil, sendo reconhecido pela quinta vez consecutiva pela Fundação Instituto de Administração (FIA), em parceria com o Portal UOL, no *ranking* de “Lugares Incríveis para Trabalhar”. Ao longo dos últimos cinco anos, a autoridade antitruste brasileira tem sido reconhecida como a única entidade pública a figurar entre as instituições com os maiores níveis de satisfação dos colaboradores. Quanto aos indicadores de fixação de pessoal, o tempo médio dos servidores na autarquia permaneceu em 4,15 anos, acima da meta proposta. No entanto, o índice de desligamento de curto prazo foi de 21,1%, ainda distante da meta de menos de 15%.

A análise conjunta dos indicadores sugere que o Cade continua a ser uma referência na captação de pessoal qualificado pelo Governo Federal, especialmente pelo fato de que a evasão foi menor entre servidores com pouco tempo de casa. Vale ressaltar que o quadro de pessoal próprio do Cade representa cerca de 10% do quantitativo total de servidores.

Cabe esclarecer que muitos projetos deste objetivo foram cancelados em função da decisão de mudar a sede do Cade, o que não justificaria a realização dos investimentos planejados. Este é o caso dos projetos Roof Top, Sala Lab Inovacade e Compartilha Cade. O projeto PG Cade foi incorporado como módulo ao SIGCade.

Quadro 9: Objetivo Estratégico 09 e seus resultados

OE09 - Construir jornada de desenvolvimento dos profissionais no Cade			
Indicadores		Meta	Resultado
9.1	Horas de capacitação	≥ 15 mil horas	15.503, 56
9.2	Percentual da força de trabalho treinada	$\geq 90\%$	99%
9.3	Percentual de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas	$\geq 95\%$	90%

Em termos gerais, os indicadores demonstram a superação das metas previstas inicialmente, com exceção do percentual de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas que atingiu 90%, valor próximo à meta de 95% definida para o período. Cabe ressaltar que a rotatividade de pessoal tende a diminuir o impacto positivo do esforço de capacitação e mantém uma parte significativa da equipe de gestão de pessoas em processos seletivos e ações de ambientação, além de exigir uma atenção maior dos gerentes na capacitação para o trabalho, o que impacta a produtividade em geral.

Quadro 10: Objetivo Estratégico 10 e seus resultados

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

10.1	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG/Cade)	67,8%	62,9%
------	---	-------	-------

Nesse objetivo, o indicador de governança definido à época era muito próximo do índice de governança da avaliação da capacidade de gestão promovida pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG), aplicado por meio de questionário nas organizações sob jurisdição daquela Corte de Contas. Como a medição desse indicador demanda um tempo significativo e mobilização de vários servidores, tem, portanto, um custo elevado. Assim foi definido que a mensuração ocorreria quando da apuração do índice do TCU.

Contudo, devido à reformulação da metodologia de apuração do índice de governança pelo TCU, a medição não foi realizada em 2023. A nova metodologia definida pelo Tribunal refina a dimensão governança e a relação da instituição com a sociedade. Com a realização da medição pelo TCU, por meio de questionário de autoavaliação da organização, foi possível apurar o indicador para o ano de 2024, mas sua utilidade para a gestão do plano estratégico restou prejudicada, dada a proximidade de seu fim.

O ciclo 2021-2024 evidencia avanços significativos na execução do Planejamento Estratégico do Cade. A autarquia manteve alto padrão de desempenho em eficiência operacional, inovação, internacionalização e gestão de pessoas. Os desafios observados em alguns indicadores não comprometeram a trajetória positiva da instituição.

2.2 Resultados dos Projetos Estratégicos

Os projetos constituem instrumentos fundamentais para a materialização dos objetivos estratégicos do Cade, possibilitando o acompanhamento efetivo do alcance das metas e a verificação dos resultados obtidos.

Durante o ciclo de PE 2021-2024, as unidades do Cade propuseram um total de 98 projetos, dos quais 66 foram concluídos, 11 permanecem em andamento e 21 foram cancelados. A carteira inicial previa 86 projetos, tendo sido criados 12 novos ao longo do período, sendo 10 deles vinculados aos Objetivos Estratégicos (OE) 1 a 3, de impacto direto para a sociedade.

As tabelas a seguir demonstram a situação dos projetos de acordo com os objetivos estratégicos.

Quadro 11: Projetos Estratégicos do OE01

OE01 - Assegurar a efetividade do controle de fusões e aquisições

Projeto	Situação
Formulário digital de notificações de AC	Concluído
Monitoramento de Gun-jumping	Cancelado
Monitoramento de ACC	Cancelado
Desenvolvimento de Indicadores de efetividade	Concluído
e-Notifica	Concluído
Elaboração de Manual de Arbitragem	Cancelado
Guia de Atos de Concentração Verticais (Guia V.)	Concluído
Elaboração de Manual de Trustee	Concluído

Quadro 12: Projetos Estratégicos do OE02

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

Projeto	Situação
Revisão de indicadores de eficiência em condutas	Cancelado
Mega processos	Cancelado
Projeto Combustível - Combate a cartéis na revenda de combustíveis	Concluído
Standard probatório de leniência antitruste	Concluído
Guia de Condutas Unilaterais	Em andamento
Manual Interno sobre Troca de Informações Sensíveis entre Concorrentes (TIS)	Em andamento
Clique-Leniência – Marker	Concluído
Uniformização e sistematização dos procedimentos de notificação nacional e internacional	Concluído
Prevenção no combate a cartéis em licitações à luz da Lei 14.133/21	Concluído

Quadro 13: Projetos Estratégicos do OE03

OE03 - Fortalecer a cultura da concorrência no Brasil

Projeto	Situação
Concorrência e Defesa Comercial	Concluído
Concorrência e Proteção de Dados	Concluído
Avaliação concorrencial dos setores de portos e aeroportos em parceria com a OCDE	Concluído
Revisão concorrencial do regime de compras públicas no Brasil em parceria com a OCDE	Concluído
Treinamento para prevenção e detecção de cartéis em licitações	Concluído
Cade 60 Anos	Concluído
10 anos da Lei 12.529	Concluído
1ª Competição Cade- WIA de Direito Concorrencial	Concluído
Radar da Concorrência - Fase II	Concluído
CadeLab	Concluído
Cade nas Universidades	Concluído
Advocacy com agências reguladoras	Em andamento
Concorrência e Defesa Comercial	Concluído

Quadro 14: Projetos Estratégicos do OE04

OE04 - Exercer Liderança na agenda antitruste internacional

Projeto	Situação
Consolidação das discussões da série de webinars - Merger Control in Times of Crisis do MWG/ICN	Concluído
Reedição do "Merger Notification and Procedures Template"	Concluído
Candidatura para sediar o workshop do MWG/ INC	Concluído
Steering Group ICN	Concluído
Sistematização da participação do Cade nas reuniões da OCDE	Concluído
Recomendações OCDE	Concluído
Sistematização da participação do Cade no BRICS	Concluído
Mentoria para agências jovens	Concluído
ASINT Plus	Concluído
Go Internacional	Em andamento
Lançamento de novo evento internacional de defesa da concorrência no Brasil	Concluído
LACCF Rio de Janeiro	Concluído
Hot Topics	Concluído

Quadro 15: Projetos Estratégicos do OE05

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

Projeto	Situação
Cade.BR Plus	Concluído
Cade.es	Concluído
Cade.com	Concluído
Instagram/Cade	Concluído
Intranet 2.0 - Implementação de funcionalidades na Intranet	Em andamento
Campanha PE 21-24	Concluído
Avaliação da percepção dos Stakeholders sobre o Cade	Concluído
Criação de indicador de efetividade da comunicação	Concluído

Quadro 16: Projetos Estratégicos do OE06

OE06 - Promover a inovação e a transformação digital no Cade

Projeto	Situação
Escritório de Projetos - Fase II	Cancelado
People Analytics	Cancelado
BPM.BR	Concluído
Sistema PG. Cade 2.0	Cancelado
SIGCade - Sistema integrado de gestão estratégica	Em andamento
CadeLegis - Solução para monitoramento de matérias legislativas	Concluído
Concurso InovaCade	Concluído
Lab InovaCade	Cancelado
Questionário Digital	Concluído
Busca de Jurisprudência do Cade	Concluído
Cade Digital - Fase II	Em andamento
D.E.I.A. - Projeto Inteligência Artificial	Em andamento
Painel de Informações de Mercado - PIM	Concluído
Lorem Ipsum	Em andamento

Quadro 17: Projetos Estratégicos do OE07

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

Projeto	Situação
Cade Transparente	Concluído
Cade em Números	Concluído
RDC Qualis	Concluído
Conhece Cade	Concluído
Manual de Comunicação	Concluído
Curadoria da Informação	Cancelado

Quadro 18: Projetos Estratégicos do OE08

OE08 - Consolidar o Cade como lugar incrível para trabalhar

Projeto	Situação
Roof Top	Cancelado
Sala Lab Inovacade	Cancelado
Compartilha Cade	Cancelado
GreenCade - passaporte para a sustentabilidade	Em andamento
Fortalecimento da identidade organizacional	Concluído
Gestão do Clima Organizacional	Concluído
PG. Cade	Cancelado
Boas-vindas - Trilha de Ambientação servidores e estagiários	Concluído
Meu Home-Office	Cancelado

Quadro 19: Projetos Estratégicos do OE09

OE09 - Construir jornada de desenvolvimento dos profissionais no Cade

Projeto	Situação
Trilha 1 - técnica para área finalística	Concluído
Trilha 2 - liderança	Em andamento
Trilha 3 - técnica para área de gestão	Cancelado
Jornada das Estrelas	Cancelado

Quadro 20: Projetos Estratégicos do OE10

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

Projeto	Situação
Inserção nas redes de auditorias internacionais	Concluído
Criação do índice de Governança e Gestão (IGG/Cade)	Cancelado
Revisão da Cadeia de Valor	Concluído
Metodologia integrada de gestão estratégica	Cancelado
Revisão da política de governança, controle interno e gestão de riscos	Concluído
Estruturação da Corregedoria do Cade	Concluído
Institucionalização do CAIC (Comitê de Articulação das Instâncias de Controle Interno)	Concluído
Reestruturação da unidade de compliance e gestão de riscos	Concluído
Programa de integridade - Fase II	Concluído
Política de Conflito de Interesse	Cancelado
ArticulaCade	Concluído
Plano Piloto	Cancelado
Gestão de Riscos - Fase II	Concluído
Escritório de Processos	Concluído

Síntese do desempenho dos projetos

A tabela abaixo apresenta uma visão consolidada do desempenho da carteira de projetos do Cade ao longo do ciclo de Planejamento Estratégico 2021-2024. O panorama geral evidencia um alto índice de conclusão (67%), acompanhado de 11 projetos em andamento (11%) e 21 cancelados (21,4%). A descontinuidade de alguns projetos deveu-se, principalmente, aos efeitos da pandemia, à fusão de projetos, à insuficiência de capacidade técnica para execução, a restrições orçamentárias ou a mudanças no contexto interno e externo.

Quadro 21: Desempenho geral dos Projetos Estratégicos

Objetivo	Concluídos	Em andamento	Cancelados	Total
OE01	5	-	3	8
OE02	5	2	2	9
OE03	12	1	-	13
OE04	12	1	-	13
OE05	7	1	-	8
OE06	6	3	4	14
OE07	5	-	1	6
OE08	3	1	5	9
OE09	1	1	2	4
OE10	10	-	4	14
Total	66 (67%)	11 (11%)	21 (21,4%)	98

Em suma, é possível verificar que a execução dos projetos propostos pelas unidades do Cade no PE 2021-2024 apresentou um desempenho amplamente satisfatório. Por exemplo, os OE03 (Fortalecer a cultura da concorrência no Brasil), OE04 (Exercer liderança na agenda antitruste internacional) e OE05 (Ampliar alcance e efetividade das ações de comunicação interna e externa) tiveram praticamente todos os projetos concluídos e sem cancelamentos, evidenciando o foco na disseminação da cultura concorrencial, a efetividade das estratégias de comunicação e a consolidação do Cade como referência nacional e internacional na defesa da concorrência.

Os projetos dos OE07, OE08 e OE09, relacionados à gestão do conhecimento, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas, apresentaram dificuldades que levaram ao cancelamento de algumas iniciativas, mas ainda assim contaram com entregas relevantes à institucionalização de boas práticas e à valorização do corpo funcional. Destacam-se projetos como Fortalecimento da Identidade Organizacional e Gestão do Clima Organizacional, que contribuíram para a consolidação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado a resultados.

No geral, embora alguns projetos tenham sido cancelados, a maioria foi concluída com êxito, indicando elevado comprometimento institucional e capacidade de entrega. Aquelas iniciativas que continuam em andamento seguirão no próximo ciclo de planejamento estratégico, assegurando continuidade às ações estruturantes.

Cabe destacar, por fim, que os projetos desenvolvidos contribuíram de forma significativa para o fortalecimento das práticas de governança, eficiência processual, gestão de pessoas, inovação e disseminação da cultura da concorrência no país, reforçando o papel do Cade na promoção de um ambiente econômico mais saudável, justo e competitivo.

2.3 Reconhecimento Institucional

O Cade tem se consolidado, ao longo dos últimos anos, como uma das autoridades antitruste mais respeitadas do mundo. A soma de prêmios, reconhecimentos e menções honrosas conquistados reflete não apenas a solidez técnica da instituição, mas também o seu compromisso com a ética, a inovação e a valorização de pessoas. O desempenho do Cade é resultado de uma trajetória pautada pela excelência em políticas de defesa da concorrência e pela capacidade de dialogar com padrões internacionais de governança pública e eficiência regulatória.

Reconhecimento Internacional e Excelência Técnica

A revista britânica *Global Competition Review* (GCR) concedeu à autarquia 4 estrelas em seu tradicional *Rating Enforcement* por vários anos consecutivos e 3,5 estrelas em 2024 (escala de 1 a 5 estrelas), colocando o Cade entre as melhores autoridades de defesa da concorrência do mundo. Essa premiação demonstra o amadurecimento institucional e o fortalecimento da política antitruste.

Entre 2021 e 2024, o Cade se destacou na premiação promovida pela revista francesa *Concurrences*, uma das mais prestigiadas publicações especializadas no tema, obtendo o prêmio *Antitrust Compliance Awards* (2021) na categoria *Readers Awards* com o Guia Programas de Compliance. Em 2022 foi finalista do prêmio *Antitrust Writing Awards* com o guia “Recomendações probatórias para propostas de acordo de leniência” e em 2023 vencedor do prêmio com o documento “Atualização do debate sobre a definição de mercado relevante” na categoria *Best Soft Law* (Economics). Já em 2024, o “Guia para Dosimetria de Multas de Cartel” (*Guide for Cartel Penalties*) foi finalista na categoria *Best Soft Law & Studies* (subcategoria Américas).

Tais premiações reforçam o protagonismo técnico do Cade no desenvolvimento e disseminação de boas práticas regulatórias.

Governança e Integridade

Paralelamente ao reconhecimento técnico, o Cade tem sido premiado por iniciativas de integridade, gestão e ambiente organizacional. A autarquia conquistou o Prêmio “Lugares Incríveis para Trabalhar” — promovido pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com o portal UOL — nos quatro anos de duração do PE 2021-2024. Essa constância reflete um ambiente institucional voltado à valorização das pessoas e a uma gestão pública inovadora, baseada em princípios de bem-estar, transparência e comprometimento público.

A busca pela integridade também é marca do órgão. Em 2021, o Cade foi vencedor da primeira Maratona Integrathon, iniciativa pioneira sobre integridade pública, e recebeu menção honrosa no ICN-WBG-*Competition Advocacy Contest Awards* (2022) pela publicação sobre defesa da concorrência e controle de preços durante a pandemia de Covid-19.

Esses reconhecimentos evidenciam o papel do Cade como exemplo de órgão público que alia rigor técnico à ética institucional.

Reconhecimento Nacional e Colaboração Interinstitucional

No plano interno, o Cade também vem acumulando prêmios voltados ao serviço público e à inovação administrativa. Entre eles está o segundo lugar obtido no Prêmio Sobratt nos anos 2021 e 2024 na categoria de melhores práticas de teletrabalho. Cabe apontar que o Cade foi uma das primeiras instituições da Administração Pública federal a implementar o Programa de Gestão e Desempenho, que substitui a antiga gestão de frequência por um modelo mais moderno e flexível. Essa iniciativa colocou o Cade na vanguarda de novas práticas de trabalho, equilibrando produtividade e qualidade de vida dos servidores, além de promover resultados mais efetivos.

Em 2022, a autarquia recebeu o prêmio “Acordo de Não Persecução Penal (ANPP)”, promovido pelo Conselho Nacional de Procuradores Gerais, na categoria “Instituições Parceiras do Ministério Público” pela apresentação de boas práticas relacionadas à celebração de Termos de Compromisso de Cessação de Conduta (TCC) e, em 2024, foi homenageada no XVI Encontro de Gestores da Rede-Lab pelo combate à lavagem de dinheiro e apoio ao desenvolvimento da Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro.



Essas iniciativas reforçam o papel do Cade como instituição inovadora, interconectada e colaborativa, que amplia o alcance da política de concorrência por meio de parcerias e da integração com outras esferas de controle e de governança pública.

O conjunto de premiações e reconhecimentos obtidos consolida o Cade como uma autoridade global de referência em defesa da concorrência. A combinação entre rigor técnico, integridade institucional e valorização de pessoas traduz uma trajetória de excelência que fortalece a credibilidade da política antitruste brasileira.

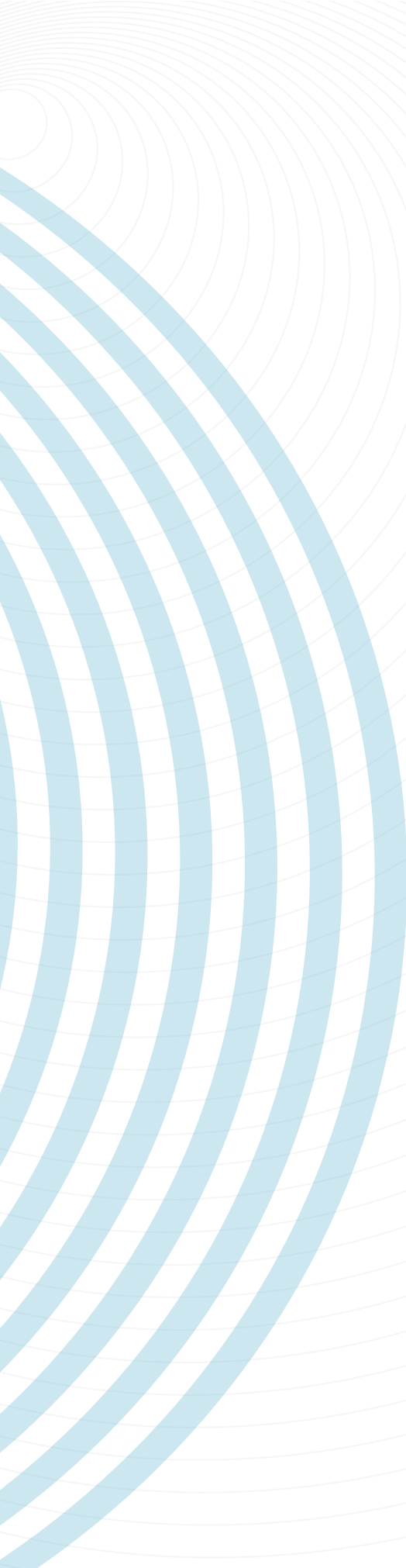
3. Aprendizado e Recomendações

A execução do Planejamento Estratégico 2021-2024 representou um período de intenso aprendizado institucional para o Cade. Ao longo do ciclo, a autarquia alcançou conquistas significativas, enfrentou desafios e extraiu lições valiosas sobre gestão, eficiência e inovação. Muitos projetos foram concretizados com êxito, enquanto outros exigiram ajustes de percurso, resultado natural de um processo dinâmico de aprimoramento. Ao término do ciclo, o Cade cumpriu a maior parte dos objetivos propostos, fortalecendo a defesa da concorrência no Brasil e consolidando uma base sólida para os próximos ciclos estratégicos.

Uma das lições aprendidas nesse período relaciona-se ao aumento da agilidade na análise de atos de concentração, alcançada sem comprometer o rigor técnico. A redução dos prazos médios de análise de atos de concentração demonstrou que é possível combinar celeridade e qualidade, tornando os processos mais eficientes e permitindo que o Cade concentrasse esforços em análises mais complexas e estratégicas. Esse avanço foi resultado de uma cultura organizacional voltada à excelência, aliada a investimentos contínuos em tecnologia e capacitação das equipes, confirmando que inovação e qualificação são pilares essenciais à efetividade institucional.

Houve nesse período o reforço da cooperação internacional como instrumento de fortalecimento institucional. A ampliação da presença do Cade em fóruns e redes globais de defesa da concorrência demonstrou o valor do diálogo e da troca de experiências com autoridades ao redor do mundo. Essa atuação proativa consolidou o papel do Cade como referência na agenda antitruste internacional, evidenciando que a colaboração e o aprendizado conjunto são fatores determinantes para a disseminação de boas práticas e aprimoramento da governança pública.

Outro aprendizado relevante esteve relacionado ao desenvolvimento do capital humano. A experiência demonstrou que investir nas pessoas é fundamental para sustentar o desempenho organizacional. As ações de desenvolvimento promovidas, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), e o fortalecimento das políticas de incentivo à capacitação contribuíram para fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e fortalecer o vínculo institucional dos servidores com a autarquia. As iniciativas voltadas à promoção da qualidade de vida



dos colaboradores e à manutenção de um clima organizacional positivo revelaram-se essenciais para ampliar o engajamento e a motivação das equipes.

Durante o PE 2021-2024, também foram identificados desafios que podem se transformar em oportunidades de melhoria, como a dificuldade de integração de dados entre diferentes áreas do Cade. Essa limitação evidenciou a necessidade de padronização de processos e aprimoramento da comunicação, reforçando a importância da interoperabilidade e da gestão integrada para aumentar a eficiência institucional. Devido à crescente complexidade dos processos investigativos e das infrações, cabe buscar um maior alinhamento entre o Tribunal, a Superintendência-Geral e a Procuradoria Federal junto ao Cade, especialmente no que diz respeito à padronização de critérios probatórios. Esse alinhamento contribuiria para reduzir incertezas relacionadas à cadeia de custódia e à valoração das provas, promovendo maior segurança e consistência às decisões.

Como recomendação para o próximo ciclo do PE, destaca-se a necessidade de aprimorar os indicadores de desempenho, de modo a permitir uma avaliação mais precisa do impacto das ações de *advocacy* e da análise de processos de condutas anticompetitivas. Como verificado nos resultados apresentados, algumas das metas não foram atingidas conforme o esperado, principalmente devido à dificuldade de mensuração qualitativa. Apesar dos avanços, o impacto de determinadas iniciativas de *advocacy* em agendas legislativas foi menor que o esperado, em razão da resistência de *stakeholders* externos e da necessidade de maior articulação interinstitucional. Os indicadores relacionados ao tempo médio de processos de conduta anticompetitiva em estoque e concluídos, caso sejam mantidos no próximo ciclo, precisam ser redesenhados para garantir que seus resultados reflitam com maior precisão os esforços efetivos da autarquia na condução dessas análises.

A análise de casos envolvendo novas tecnologias e modelos de negócios inovadores exige investimentos crescentes em capacitação técnica e ferramentas analíticas avançadas. A regulação de plataformas digitais e a análise dos impactos concorrenciais nas economias digitais continuarão a demandar maior especialização e recursos, em um contexto de rápida evolução tecnológica. Esses esforços devem estar alinhados ao Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) 2024-2028, intitulado “IA para o bem de todos”, lançado pelo governo federal em 2024. O plano conta com um orçamento estimado em R\$ 23 bilhões para os quatro anos e tem como objetivo tornar o Brasil um modelo global de eficiência e inovação no uso de IA no setor público, desenvolvendo soluções que melhorem significativamente a oferta e satisfação da população, com impacto direto no desenvolvimento nacional.

Diante desse cenário, caberá ao Cade se adaptar para atuar na defesa da concorrência em mercados digitais, integrando temas emergentes, como a IA, às análises concorrenciais, garantindo que a atuação da autarquia permaneça atualizada, eficiente e alinhada às transformações tecnológicas e institucionais em curso. Portanto, para os próximos quatro anos, acompanhar a transformação digital, que redefine economias e instituições, será um grande desafio que exigirá a integração de novas tecnologias na análise de dados, na automação de processos e no aprimoramento da comunicação institucional, bem como o enfrentamento de questões emergentes como a regulação de mercados digitais e o impacto das inovações tecnológicas na concorrência, observadas as limitações orçamentárias que podem afetar a implementação das soluções digitais e os resultados esperados.

O ciclo do PE 2021-2024 evidenciou alguns desafios, que foram endereçados e geraram avanços pelo Cade em relação à sua força de trabalho. A dinâmica de movimentação de servidores ao longo do período trouxe impactos à consolidação, ao acompanhamento e à mensuração dos resultados das políticas institucionais, bem como à preservação do conhecimento organizacional. Nesse contexto, o aprimoramento de políticas voltadas à valorização profissional, ao engajamento interno e à gestão do conhecimento mostra-se fundamental para a manutenção da capacidade técnica e institucional da autarquia. O recrutamento, a retenção de talentos e a ampliação do quadro próprio de servidores permanecem como temas estratégicos para o Cade. A experiência observada, que também se verifica em outras autoridades de defesa da concorrência no cenário internacional, reforça a importância de ações contínuas e estruturadas de gestão de pessoas, orientadas ao fortalecimento da cultura organizacional e à sustentabilidade institucional.

Em síntese, o ciclo do **PE 2021-2024** deixou um legado de evolução e aprendizado. As experiências acumuladas reforçaram o papel do Cade como instituição de Estado comprometida com a inovação, a eficiência e o fortalecimento contínuo da defesa da concorrência — um compromisso que seguirá orientando suas ações nos próximos anos, em harmonia com os princípios constitucionais da livre concorrência e da supremacia do interesse público

Avaliação do
Planejamento Estratégico
2021-2024

**POR UM BRASIL
MAIS COMPETITIVO**



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