



Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP
Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE

SEPN 515 Conjunto D, Lote 4 Ed. Carlos Taurisano, 2º andar - Bairro Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70770-504
Telefone: (61) 3221-8445 e Fax: (61) 3326-9733 - www.cade.gov.br

TERMO DE REFERÊNCIA

CONTRATAÇÃO DE CURSO DE CAPACITAÇÃO EM TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO PARA SERVIDORES DO CADE

1. Função no Projeto

Desenvolver curso de capacitação dos servidores do Cade (SG/CADE) em **Técnicas de Negociação**, com o fim de fortalecer a política de negociação de **acordos** entre a autarquia com pessoas físicas e jurídicas, no âmbito de processos de análise de atos de concentração, de investigações de infrações à ordem econômica, bem como a negociação com fornecedores externos e clientes internos.

2. Antecedentes

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica faz parte do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC, conforme prevê o artigo 3º da Lei 12.529/2011, juntamente com a Secretaria de Acompanhamento Econômico – Seae do Ministério da Fazenda. O Cade tem as atribuições de analisar e aprovar ou não os atos de concentração econômica (função preventiva), de investigar condutas prejudiciais à livre concorrência e, se for o caso, aplicar punições aos infratores (função repressiva), e de disseminar a cultura da livre concorrência (função educativa – *advocacy*).

No que diz respeito à **análise de atos de concentração**^[1] econômica (função preventiva), o Cade tem como competência analisar os aspectos concorrenciais de atos de concentração cuja notificação à autarquia é obrigatória. Ao analisar um ato de concentração, são observadas, por exemplo, a participação de mercado das empresas envolvidas na operação; se há existência ou não de rivalidade por parte dos concorrentes; além de outros aspectos relacionados ao setor em análise. Após a conclusão da análise do ato de concentração, o Cade decide pela aprovação, com restrições (quando há imposição ou negociação de medidas) ou sem restrições, ou pela reprovação da operação.

No bojo da análise dos atos de concentração, é possível que seja negociado um Acordo em Controle de Concentração (ACC), previsto do artigo 125 do Regimento interno do Cade. Trata-se de instrumento utilizado para sanar eventuais problemas identificados em atos de concentração submetidos ao Cade. O objetivo do ACC é remediar uma situação estrutural que poderia inviabilizar a aprovação da operação analisada.

Ademais, em relação a **infrações à ordem econômica**^[2] (função repressiva), o Cade investiga práticas nas quais uma empresa ou grupo de empresas abusa do seu poder econômico adotando uma conduta que fere a livre concorrência. O cartel, isto é, o acordo ou prática de fixar preços, dividir mercados, estabelecer quotas ou restringir produção, é considerado a mais grave infração à ordem econômica.

Uma das principais formas que o Cade utiliza para detectar cartéis é o Acordo de Leniência (artigos 86 e 87 da Lei nº 12.529/11 c/c artigos 197 a 210 do RICADE). O Programa de Leniência Antitruste do Cade foi introduzido no Brasil em 2000 e permite que um participante de cartel ou de outra prática anticoncorrencial coletiva denuncie a prática à autoridade da concorrência e coopere com as investigações para, em troca,

receber imunidade administrativa e criminal, ou redução das penalidades aplicáveis. A Superintendência-Geral do Cade é a autoridade competente para negociar e assinar o acordo de leniência.

Dado que o Acordo de Leniência só está disponível para a primeira empresa (e seus funcionários) que reportarem ao Cade a infração anticoncorrencial, quando já existe uma investigação contra a ordem econômica com provas suficientes para assegurar a condenação, a este investigado, seja pessoa física ou jurídica, cabe apenas negociar um Termo de Compromisso de Cessação (TCC) com o Cade (artigo 85 da Lei nº 12.529/11 c/c artigos 179 a 195 do RICADE). Trata-se de modalidade de resolução consensual de problemas concorrenciais identificados em investigações em andamento no CADE. Quando tais problemas se referem a cartéis, o investigado reconhece sua participação na conduta investigada, colabora com a investigação, se compromete em cessar a prática e realiza contribuição pecuniária baseada na estimativa de multa esperada. Quando os problemas concorrenciais se referem a outras condutas enunciadas no art. 36 da Lei 12.529/11, é possível a dispensa do recolhimento da contribuição pecuniária e da exigência do reconhecimento de participação na conduta, porém sem afastar a negociação acerca das obrigações de fazer e não fazer necessárias para cessação da suposta prática anticompetitiva. A celebração do compromisso de cessação é procedimento discricionário do Cade e pode ser negociada tanto pela Superintendência-Geral quanto pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica. A partir da celebração do compromisso de cessação, a investigação é suspensa enquanto o administrado compromete-se a suspender as práticas que geraram as suspeitas de infração à ordem econômica, independentemente do reconhecimento de culpa.

Tanto nos Acordos de Controle de Concentração (ACC), quanto nos Acordos de Leniência (AL) e nos Termos de Compromisso de Cessação (TCC), existe um período em que as partes negociam com o Cade em busca da satisfação de seus interesses, embora a natureza de tais negociações seja essencialmente cooperativa.

A competência de negociação é, marcadamente, essencial para a atividade finalística do Cade; porém, essa competência também é de grande valia para as atividades de suporte da Autarquia. Os servidores da Diretoria Administrativa do CADE, por exemplo, precisam lidar diariamente com fornecedores de bens e serviços terceirizados, desde o início de processos licitatórios até a gestão dos contratos efetivamente em vigor. A busca pela economicidade exige, muitas vezes, negociação de condições mais favoráveis no fornecimento de serviços, especialmente em um contexto de reforço da atuação da autarquia e de restrição orçamentária. A resolução de conflitos com fornecedores de maneira rápida e sem prejuízo à administração pública também exige a construção de acordos entre partes com interesses diversos. Por fim, importa ressaltar que essa competência também é importante na negociação com outros órgãos governamentais em questões como orçamento, coordenação de políticas e formulação de acordos de cooperação, em que construir pontes de cooperação bem-sucedidas é essencial para o fornecimento de soluções que endereçam as principais necessidades do órgão.

Este projeto de consultoria, cujo principal produto é uma capacitação em técnicas de negociação para servidores do Cade, especialmente os que atuam na Superintendência-Geral, no Tribunal Administrativo de Defesa da Concorrência e aqueles que lidam de forma mais direta com fornecedores, clientes internos e externos e outros órgãos governamentais (em especial aqueles da Diretoria Administrativa), tem como objetivo aprimorar a capacidade dos técnicos em celebrar acordos robustos e vantajosos para a Administração Pública nas atividades finalísticas e de suporte do órgão.

3. N° do resultado no PRODOC/PNUD

Resultado 1: Ambiente de defesa da concorrência consolidado no país

Produto 1.3. Estratégia de capacitação em defesa da concorrência elaborada e implantada, com foco na equipe do SBDC, bem como nas autoridades jurídicas e administrativas com atuação na área.

4. Objetivo da Consultoria

O objetivo desta contratação é capacitar os servidores do Cade que lidam com a negociação de acordos (ACCs, ALs e TCCs, realização de licitações e gestão de contratos) celebrados entre o Cade e pessoas físicas ou jurídicas, com o fim de fortalecer a política de **negociação de acordos** entre a autarquia com pessoas físicas e jurídicas, no âmbito de processos de análise de atos de concentração e de investigações de infrações à ordem econômica, bem como nas atividades que envolvem negociação de natureza orçamentária, financeira e de gestão de contratos, bem como relacionamento com clientes internos e externos.

5. Características do Curso de Técnicas de Negociação

O curso deverá abordar questões conceituais, comportamentais e comunicacionais dos processos de negociação, além do processo de negociação em si, desde o planejamento, com a escolha da melhor metodologia, passando pela negociação propriamente dita, até a avaliação de seus resultados e *feedback*. Aspectos como uso de instrumentos de linguagem verbal e não verbal nas negociações também podem ser abordados no curso.

Além disso, o treinamento deverá contemplar **exercícios práticos**, o mais próximo possível da realidade das negociações realizadas no Cade (ou seja, de ACCs, ALs e TCCs, negociação governo-fornecedores e governo-governo). É desejável que a aplicação das habilidades aprendidas com clientes internos e externos, para a identificação de técnicas de identificação de pontos convergentes e formas de sua expressão durante as interações, sejam abordados também.

Serão realizados **quatro cursos para os diferentes públicos**: uma com foco na ação repressiva do Cade, abordando exemplos e exercícios mais aplicados à negociação de ALs e TCCs; uma segunda com foco na ação preventiva, isto é, negociação de ACC; uma que englobe as competências repressiva e preventiva (ALs, TCCs e ACCs) e uma quarta que envolva negociação governo-fornecedores, governo-governo e abordando princípios de relacionamento com clientes internos e externos. Ao final de cada um dos quatro cursos, espera-se que o instrutor forneça *feedbacks* aos participantes quanto às suas qualidades/oportunidades de melhoria como negociadores.

6. Descrição das Atividades e Produtos

O trabalho será baseado na entrega de **seis** produtos:

PRODUTO 1: Plano de Curso

O consultor apresentará plano de curso para cada um dos 4 cursos, elaborado a partir dos parâmetros da seção 5 deste Termo de Referência e das demais orientações do supervisor do projeto, que deverá aprová-lo antes do início do treinamento.

O plano de curso deverá conter o programa teórico e os exercícios práticos para cada dia do curso, com seus respectivos resumos de conteúdo, o número de horas/aula, a metodologia de ensino a ser utilizada, os objetivos de aprendizagem propostos e o material necessário para a execução do curso. Importa ressaltar que o plano de curso deverá trazer **conteúdo teórico adaptado aos diferentes enfoques para os quatro cursos práticos**, de forma que o aprendizado dos diferentes públicos seja maximizado.

PRODUTO 2: Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 1

Será realizado um Curso de Técnicas de Negociação, com duração de **20h**. Espera-se um **número de participantes entre 25 e 30 para cada sessão**.

Este produto corresponde à realização da primeira turma de capacitação - ação repressiva do Cade (negociação de AL e TCC). Como produto, o consultor deverá entregar o relatório de realização do curso, especificando programa final, lista de participantes e análise dos principais resultados alcançados.

PRODUTO 3: Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 2

Será realizado um curso de Técnicas de Negociação, com duração de **20h**. Espera-se um **número de participantes entre 25 e 30 para cada sessão**.

Este produto corresponde à realização da segunda turma de capacitação - ação preventiva do Cade (negociação de ACC). Como produto, o consultor deverá entregar o relatório de realização do curso, especificando programa final, lista de participantes e análise dos principais resultados alcançados.

PRODUTO 4: Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 3

Será realizado um Curso de Técnicas de Negociação, com duração de **20h**. Espera-se um **número de participantes entre 25 e 30 para cada sessão**.

Este produto corresponde à realização da terceira turma de capacitação – ação repressiva e preventiva do Cade (negociação de AL, TCC e ACC). Diferentemente dos Cursos 1 e 2, os participantes desse curso serão capacitados em ambos os enfoques, de forma menos aprofundada em cada um dos temas. Como produto, o consultor deverá entregar o relatório de realização do curso, especificando programa final, lista de participantes e análise dos principais resultados alcançados.

PRODUTO 5: Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 4

Será realizado um Curso de Técnicas de Negociação, com duração de **20h**. Espera-se um **número de participantes entre 25 e 30 para cada sessão**.

Este produto corresponde à realização da quarta turma de capacitação – negociação governo-governo, governo-fornecedores e tratamento de demandas de clientes internos e externos para identificação de convergências e construção de cooperações. Como produto, o consultor deverá entregar o relatório de realização do curso, especificando programa final, lista de participantes e análise dos principais resultados alcançados.

PRODUTO 6: Manual de Entrevistas do Cade – versão final

De caráter sigiloso e de uso exclusivamente interno, o documento deverá abranger o conteúdo do curso ministrado, com as devidas referências bibliográficas, sendo exigido Seções específicas no Manual que reflitam os enfoques dos 4 cursos (Enfoque 1: ação repressiva do Cade (negociação de AL e TCC); Enfoque 2: ação preventiva do Cade (negociação de ACC); Enfoque 3: negociação governo-governo, governo-fornecedores e tratamento de demandas de clientes internos e externos para identificação de convergências e construção de cooperações). A finalidade do documento é servir de consulta posterior aos técnicos do Cade e de material de multiplicação interna para futuros servidores do Cade.

7. Qualificação dos candidatos

7.1. Análise Curricular

Item	Caráter	Critério de avaliação
Experiência como instrutor em cursos de técnicas de negociação em nível intermediário/ avançado	Eliminatório e Classificatório	4 pontos por curso ministrado no Brasil 5 pontos por curso ministrado no exterior (Até 60 pontos) O candidato será eliminado se não apresentar experiência profissional neste item.

Cursos de aperfeiçoamento (pelo menos 20h/aula) em temas relacionados à negociação realizados nos últimos 15 (quinze) anos	Classificatório	2 pontos por curso de aperfeiçoamento realizado (Até 20 pontos)
Autoria ou coautoria em artigos, capítulos de livros e livros sobre o tema nos últimos 15 (quinze) anos	Classificatório	3 pontos por artigo ou capítulo de livro 5 pontos por livro (Até 20 pontos)
Total		Até 100 pontos

7.2. Entrevistas

As entrevistas serão realizadas com todos os candidatos não eliminados na etapa de análise curricular, **até oito candidatos** de acordo com a pontuação obtida na etapa de análise curricular, em ordem decrescente.

As entrevistas serão feitas nas dependências do Cade ou, na impossibilidade de o candidato se apresentar pessoalmente, por telefone. A comissão de entrevistadores será formada por três servidores do Cade.

Durante a entrevista, serão avaliados os seguintes itens:

- a. Formação e experiência profissional, conforme descritos do currículo;
- b. Conhecimento sobre a atuação do Cade, especialmente em relação aos acordos celebrados pela Autarquia. Para isso, recomenda-se a leitura dos seguintes documentos:
 - Guia de Ato de Concentração Horizontal, disponível em:
 - Guia de Termos de Cessação de Conduta do Cade, disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-tcc-versao-final-1.pdf
 - Guia de Leniência do Cade, disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia_programa-de-leniencia-do-cade-final.pdf
 - Seção de Perguntas Frequentes do site do Cade no endereço: <http://www.cade.gov.br/servicos/perguntas-frequentes>
- c. Proposta inicial e geral do Curso de Negociação para os diferentes perfis apontados, a partir dos parâmetros descritos neste Termo de Referência, e
- d. Fluência verbal e capacidade de comunicação.

A nota da entrevista será de **0 a 100**, obtida pela média das notas atribuídas por cada um dos servidores que compõem a comissão de entrevistadores.

A **classificação final** dos candidatos será na ordem decrescente das notas obtidas pela média aritmética simples das notas obtidas na análise curricular e na entrevista. O candidato escolhido será o que obtiver a maior média.

8. Insumos

Estão previstas passagens de ida e volta para o instrutor, caso este não resida em Brasília-DF, para ministrar os quatro Cursos de Técnicas de Negociação na sede do Cade e participar de reuniões de acompanhamento com a equipe supervisora do contrato, caso seja necessário. Também está previsto o pagamento de diárias (valor predeterminado) na mesma quantidade de pernoites do consultor na cidade de Brasília.

9. Nome e cargo do supervisor

Amanda Athayde Linhares Martins (Chefe de Gabinete da Superintendência-Geral)

Mariana Boabaid Dalcanale Rosa (Diretora Administrativa)

Tereza Cristine Almeida Braga (Chefe de Assessoria do Tribunal)

10. Localidade do trabalho

Brasília/DF

11. Período provável do projeto

Maió a setembro de 2017

12. Produtos x honorários

ID	Produto	% do projeto	Valor do produto	Dias* úteis para execução	Estimativa de Entrega
1	Plano de Curso	4%	R\$ 3.812,00	10	22/05/2017
2	Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 1	22%	R\$ 20.966,00	15	12/06/2017
3	Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 2	22%	R\$ 20.966,00	15	03/07/2017
4	Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 3	22%	R\$ 20.966,00	15	24/07/2017
5	Relatório de realização de curso de Técnicas de Negociação – Curso 4	22%	R\$ 20.966,00	15	14/08/2017
6	Manual de Negociação do Cade	8%	R\$ 7.624,00	20	13/09/2017
	Total	100%	R\$ 95.300,00	90	

* Número máximo de dias previstos, não necessariamente seguidos, pois dependerá da agenda do Cade.

Após as entregas dos produtos, o supervisor terá o prazo de até 15 (quinze) dias úteis para analisar o produto. Caso sejam necessárias alterações, o consultor terá o prazo de até 15 (quinze) dias úteis para realizar as adequações.

A estimativa de prazo poderá sofrer alterações de acordo com o início da consultoria ou com dependência de insumos necessários para o trabalho do consultor.

O pagamento de cada valor previsto na tabela acima só será autorizado após o aceite do seu respectivo produto pelo supervisor, sem incorrer em qualquer tipo de atualização.

13. Esclarecimentos

As dúvidas sobre o projeto poderão ser dirimidas por demanda, e deverão ser solicitadas por meio do e-mail prodoc@cade.gov.br.

Os interessados em participar do certame devem encaminhar currículo, **conforme Anexo I**, em português e informações adicionais para prodoc@cade.gov.br até o **dia 30 de abril de 2017**. Favor indicar, no campo assunto, o código: **Consultoria – [Curso de Negociação]**.

Serão automaticamente desclassificados os candidatos que não possuam a qualificação mínima prevista neste Termo de Referência, entreguem o currículo em formato diferente do indicado no Anexo I, bem como os candidatos que não comparecerem à entrevista.

Conforme Decreto nº 5.151 de 22/06/2004: “É vedada a contratação, a qualquer título, de servidores da Administração Pública Federal, Estadual, do Distrito Federal ou Municipal, direta ou indireta, bem como de empregados de suas subsidiárias e controladas”.

O trabalho deverá ser desenvolvido em Brasília, DF, diante da necessidade de interação constante com integrantes do quadro técnico do Cade.

O Cade poderá disponibilizar infraestrutura básica (desktop, mesa, cadeira, acesso à internet, dentre outros) caso seja solicitado pelo consultor, para ser utilizada estritamente para a confecção do trabalho em questão, durante o horário de expediente da Autarquia. Isso não ensejará qualquer tipo de controle de frequência, folha de ponto e/ou relação de subordinação.

O contratado firmará Termo de Confidencialidade (Anexo II). A utilização ou revelação de quaisquer dados e informações confidenciais, obtidas no âmbito da realização deste projeto, ensejará a rescisão imediata do contrato e a apuração de responsabilidade administrativa, criminal e cível.

ANEXO I - MODELO DE CURRÍCULO

I – DADOS PESSOAIS				
1.Nome (sem abreviaturas)				
2.Endereço			3.Cidade/UF	4.CEP
5.Telefone Fixo	6.Telefone Celular	7.E-mail		8.Estado Civil
9.Data Nascimento	10.Naturalidade	11.Nacionalidade	12.Sexo	13.RG/Órgão Exp.

2.formação complementar relacionada ao tema da consultoria		
Cursos de aperfeiçoamento (nos últimos 15 anos)	Instituição	Período
Cursos de pós-graduação lato sensu	Instituição	Período
Cursos de mestrado	Instituição	Período
Cursos de doutorado	Instituição	Período

V – Documentos Comprobatórios

No momento da inscrição, não é preciso entregar documentos comprobatórios de escolaridade e de experiência profissional. Os originais ou cópias autenticadas deverão ser entregues pelo candidato selecionado, em data a ser definida, após a entrevista, sob pena de desclassificação.

As entrevistas serão agendadas pela equipe do Cade.

ANEXO II – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, (nome), (nacionalidade), (estado civil), portador da cédula de identidade nº XXXXX, inscrito no cadastro de pessoas físicas sob o nº 999.999.999-99, residente e domiciliado à XXXXX CEP. 99.999-999, firmo o presente Termo de Confidencialidade em que me comprometo a:

- i. Manter em caráter estritamente confidencial todas as informações que me forem disponibilizadas durante e em razão do (objeto da contratação/projeto), quer tais informações sejam escritas, verbais, eletrônicas ou de qualquer outra natureza, quer tenham sido expressamente reveladas em caráter “confidencial” ou não;
- ii. Comunicar IMEDIATAMENTE ao contratante qualquer vínculo, seja a que título for incluindo estágio, que eu apresente com entidade privada;
- iii. Não utilizar qualquer das informações a mim disponibilizadas durante e em razão do (objeto da contratação/projeto), exceto para os fins do próprio projeto.

Atesto estar ciente que, em caso de violação de qualquer compromisso firmado no presente Termo, fico sujeito a sanções na esfera penal, civil e administrativa.

(Local), (data).

Assinatura do consultor

[1] De acordo com o artigo 90 da Lei 12.529/2011, os atos de concentração são as fusões de duas ou mais empresas anteriormente independentes; as aquisições de controle ou de partes de uma ou mais empresas por outras; as incorporações de uma ou mais empresas por outras; ou, ainda, a celebração de contrato associativo, consórcio ou *joint venture* entre duas ou mais empresas. Apenas não são considerados atos de concentração, para os efeitos legais, os consórcios ou associações destinadas às licitações promovidas pela administração pública direta e indireta e aos contratos delas decorrentes.

[2] De acordo com o artigo 36 da Lei 12.529/2011, constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados: I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa; II - dominar mercado relevante de bens ou serviços; III - aumentar arbitrariamente os lucros; e IV - exercer de forma abusiva posição dominante. As condutas listadas no §3º, além de outras, na medida em que configurem hipótese prevista no caput deste artigo e seus incisos, caracterizam infração da ordem econômica.
