

## Plano de Atividades

---

2021



AGOSTO 2020

## Conteúdo

1.	Introdução.....	3
2.	Fundamentos Institucionais .....	4
2.1.	Propósito, Missão, Visão e Valores .....	4
2.2.	Atribuições e Poderes.....	5
2.3.	Organização.....	7
3.	Objetivos Estratégicos e Operacionais .....	9
4.	Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE) .....	10
5.	Atividades e Resultados Esperados das Unidades Nucleares da AdC .....	13
	<i>OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa (Enforcement) .....</i>	<i>14</i>
	OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência .....	14
	OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração .....	17
	OO.1.3. Consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões.....	20
	OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência .....	20
	<i>OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (advocacy) .....</i>	<i>22</i>
	OO.2.1. Reforçar a promoção de condições concorrenciais em diversos setores da economia ....	22
	OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos <i>stakeholders</i> da AdC e OO.2.3. Promover a transparência na relação com os <i>stakeholders</i> .....	25
	<i>OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC.....</i>	<i>28</i>
	OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais.....	28
6.	Atividades e Resultados Esperados das Áreas de Suporte da AdC .....	31
6.1.	Gestão de Pessoas .....	31
6.2.	Gestão de Tecnologias de Informação e de Comunicação.....	31
6.3.	Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais .....	32
7.	Plano de Meios.....	34
7.1.	Plano Financeiro .....	34
7.2.	Plano de Pessoal.....	36
7.3.	Plano dos Meios Tecnológicos .....	38
8.	Considerações Finais .....	39

## Plano de Atividades para 2021

### 1. Introdução

O Plano de Atividades para 2021, que agora se apresenta, surge na sequência da atividade desenvolvida pela AdC em 2020, a qual foi influenciada pelas circunstâncias excecionais geradas pela situação epidemiológica. Neste contexto, em 2020, a AdC manteve-se particularmente ativa e vigilante na sua atividade de defesa e promoção da concorrência, enfatizando a necessidade de cumprimento das regras da concorrência em benefício das empresas, dos consumidores e da economia. Embora reconhecendo a necessidade de ponderação das circunstâncias excecionais do ponto de vista económico e social, a AdC atuou no sentido de assegurar o cumprimento das regras de concorrência, em benefício das empresas e dos consumidores, especialmente em situações de crise. Além disso, enquanto membro da Rede Europeia de Concorrência (ECN), a AdC subscreveu uma declaração conjunta através da qual é manifestada a intenção de agir contra as empresas que tirem proveito das atuais circunstâncias, através da cartelização ou do abuso da sua posição dominante.

A situação epidemiológica teve um forte impacto económico e social no País, pelo que, em 2021, a missão da AdC será especialmente importante no âmbito da recuperação económica decorrente do contexto atual. Nesse sentido, a AdC manterá a sua atuação vigorosa no combate a restrições à concorrência que penalizam a economia, além de promover um quadro legislativo e regulatório que fomenta a concorrência.

Assim, o Plano de Atividades para 2021 foi elaborado numa lógica de intensificação da atividade da AdC, assentando em objetivos estratégicos e operacionais orientados para o cumprimento dos fundamentos institucionais da AdC e tendo em vista colocar os instrumentos da política de concorrência ao serviço da retoma económica.

Como tal, na defesa da concorrência na economia portuguesa (*enforcement*), a AdC continuará a potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência, assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração, a consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões, assim como a prestar serviços públicos de excelência.

No âmbito da promoção da concorrência na economia portuguesa (*advocacy*), a AdC tem por objetivo reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia, reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC, assim como promover a transparência na relação com estes.

No contexto internacional, tem-se em vista potenciar o papel internacional da AdC, reforçando a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da defesa e promoção da concorrência, à luz das melhores práticas internacionais.

Estes objetivos serão consubstanciados nas diversas atividades a implementar e executar pela AdC ao longo de 2021, as quais são detalhadas ao longo deste Plano.

Cabe realçar que, na sequência da proposta de anteprojeto de diploma de transposição da Diretiva ECN+ apresentada pela AdC ao Governo em abril de 2020, a qual visa o reforço da

independência e capacidade de investigação das autoridades de concorrência a nível europeu, contribuindo para o bom funcionamento do mercado interno, é esperado que 2021 seja marcado por esta importante reforma legislativa.

Ainda em 2021, no âmbito da Presidência do Conselho da União Europeia, que será assegurada por Portugal entre 1 de janeiro e 30 de junho de 2021, é de realçar o papel da AdC na discussão das iniciativas europeias em matéria de política da concorrência lançadas, na sua maioria, no decurso de 2020.

## 2. Fundamentos Institucionais

Os fundamentos institucionais da AdC assentam no seu **propósito**, na sua **missão**, na sua **visão** e nos seus **valores** que constituem os pilares da sua cultura.

### 2.1. Propósito, Missão, Visão e Valores

<b>PROPÓSITO</b>	Defender a concorrência em prol do cidadão.
<b>MISSÃO</b>	Assegurar a <b>aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência</b> nos setores privado, público, cooperativo e social, no respeito pelo princípio da economia de mercado e de livre concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a afetação ótima dos recursos e os interesses dos consumidores. <i>Estatutos da AdC, Decreto-Lei n.º 125/2004, de 18 de agosto</i> Investigar mais, melhor e de forma mais rápida.
<b>VISÃO</b>	Ser a referência na prestação de serviço público pela qualidade, agilidade e capacidade de entregar valor à sociedade.
<b>VALORES</b>	Dedicação   Superação   Colaboração   Responsabilidade   Isenção

## **2.2. Atribuições e Poderes**

As atribuições da AdC no âmbito da política da concorrência são-lhe conferidas pelos seus Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 125/2014, de 18 de agosto.

Nos termos dos Estatutos, incumbe à AdC:

- a) Velar pelo cumprimento das leis, regulamentos e decisões de direito nacional e da União Europeia destinados a promover e a defender a concorrência;
- b) Fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e a generalização de uma cultura de concorrência junto dos agentes económicos e do público em geral;
- c) Atribuir graus de prioridade no tratamento de questões que é chamada a analisar, nos termos previstos no regime jurídico da concorrência;
- d) Difundir, em especial junto dos agentes económicos, as orientações consideradas relevantes para a política de concorrência;
- e) Acompanhar a atividade e estabelecer relações de cooperação com as instituições da União Europeia, as entidades e organismos nacionais, estrangeiros e internacionais com atribuições na área da concorrência;
- f) Promover a investigação em matéria de promoção e defesa da concorrência, desenvolvendo as iniciativas e estabelecendo os protocolos de associação ou de cooperação com entidades públicas ou privadas que se revelarem adequados para esse efeito;
- g) Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema normativo português em todos os domínios que possam afetar a livre concorrência, por sua iniciativa ou a pedido da Assembleia da República ou do Governo;
- h) Exercer todas as competências que o direito da União Europeia confira às autoridades nacionais de concorrência no domínio das regras de concorrência aplicáveis às empresas;
- i) Assegurar, sem prejuízo das competências do Ministério dos Negócios Estrangeiros, a representação técnica do Estado Português nos organismos da União Europeia ou internacionais em matéria de política de concorrência;
- j) Exercer as demais atribuições que lhe sejam legal ou estatutariamente cometidas.

Para o desempenho das suas atribuições, a AdC dispõe de **poderes sancionatórios**, de **supervisão** e de **regulamentação** que são, de forma sintética, os seguintes:

No exercício dos seus **poderes sancionatórios**:

- Identificar e investigar os comportamentos suscetíveis de infringir a legislação de concorrência nacional e da União Europeia, nomeadamente em matéria de práticas restritivas da concorrência e de controlo de operações de concentração de empresas, proceder à instrução e decidir sobre os respetivos processos;
- Aplicar as coimas e demais sanções e medidas previstas na lei;
- Adotar medidas cautelares, nos termos do regime jurídico da concorrência e de outras disposições legais aplicáveis; e
- Praticar os demais atos previstos na lei.

No exercício dos seus **poderes de supervisão**:

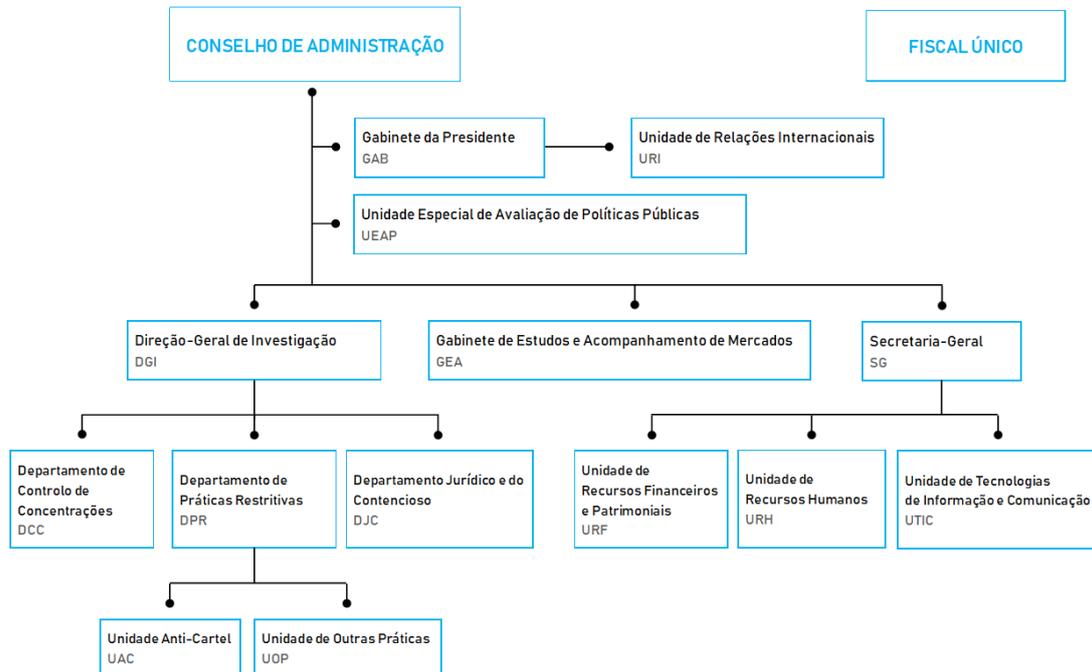
- Instruir e decidir procedimentos administrativos respeitantes a operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia;
- Proceder à realização de estudos, inspeções e auditorias que, em matéria de concorrência, se revelem necessários; e
- Praticar os demais atos previstos na lei.

No exercício dos seus **poderes de regulamentação**:

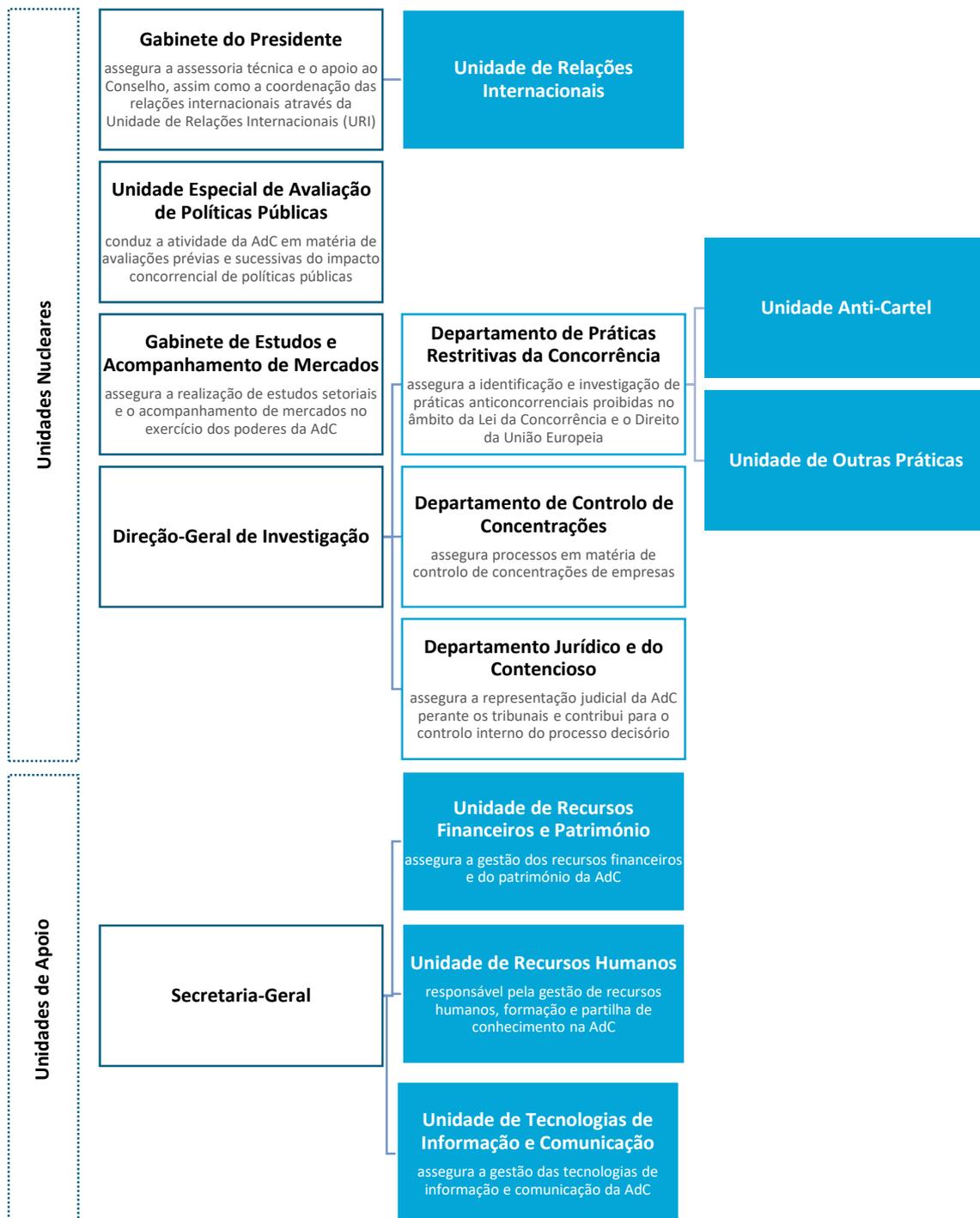
- Elaborar e aprovar regulamentos e outras normas de carácter geral, instruções ou outras normas de carácter particular, nos termos legalmente previstos;
- Emitir recomendações e diretivas genéricas;
- Pronunciar-se, a pedido da Assembleia da República ou do Governo, sobre iniciativas legislativas ou outras relativas à promoção e defesa da concorrência; e
- Formular sugestões ou propostas com vista à criação ou revisão do quadro legal e regulatório.

### 2.3. Organização

A estrutura interna da AdC encontra-se atualmente sistematizada no organigrama que a seguir se apresenta:



Para assegurar o cumprimento das suas atribuições com a necessária eficiência na utilização dos seus recursos, a AdC encontra-se organizada em unidades orgânicas especializadas, que interagem entre si de forma a potenciar sinergias. Estas compreendem, por um lado, as unidades orgânicas responsáveis pela condução da atividade nuclear da AdC de defesa e promoção da concorrência (*enforcement* e *advocacy*) e, por outro lado, as unidades orgânicas de suporte. As unidades orgânicas integradas na Direção-Geral de Investigação (DGI) e na Secretaria-Geral (SG) reportam, atualmente, diretamente ao Conselho de Administração.



### 3. Objetivos Estratégicos e Operacionais

De forma a cumprir a sua missão, a AdC define objetivos estratégicos anuais. Destes objetivos estratégicos decorrem diversos objetivos operacionais.

Os objetivos estratégicos e operacionais da AdC são os seguintes:

#### Defender a concorrência na economia portuguesa (*Enforcement*)

- Potenciar a deteção, investigação e punição de **práticas restritivas da concorrência**
- Assegurar um controlo eficaz e célere das **operações de concentração**
- Consolidar **controlos internos** no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões
- Prestar **serviços públicos** de excelência

#### Promover a concorrência na economia portuguesa (*Advocacy*)

- Reforçar a promoção de **condições concorrenciais** nos diversos setores da economia
- Reforçar a **comunicação dos benefícios e das regras da concorrência** junto dos *stakeholders* da AdC
- Promover a **transparência** na relação com os *stakeholders*

#### Potenciar o papel internacional da AdC

- Reforçar a **cooperação multilateral e bilateral** no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais

#### **4. Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE)**

Os objetivos operacionais encontram-se inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE) e no presente Plano de Atividades. O mapa SCORE que segue sintetiza os objetivos operacionais e os respetivos indicadores de desempenho, com as respetivas metas para 2021. O sistema de indicadores da AdC inclui indicadores de eficácia, eficiência e qualidade.

SCORE 2021 – SISTEMA DE CONTROLO DE OBJETIVOS E RESULTADOS DA AdC

Propósito: Defender a concorrência em prol do cidadão (*Com concorrência, todos ganhamos*)

Visão: Ser uma instituição de referência nacional e internacional, contribuindo ativamente para o bom funcionamento dos mercados e da economia, no interesse da maximização do bem-estar dos consumidores, em termos de preços, escolha, qualidade e inovação.

Missão: Assegurar a aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência em Portugal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	Tipo de indicador	METAS 2021
OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa ( <i>enforcement</i> )	OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de <b>práticas restritivas da concorrência</b>	IR.1.1.1 Percentagem de aberturas de inquérito de origem oficiosa em casos de cartel ou outras práticas ilícitas entre concorrentes	EA	10% - 15%
		IR.1.1.2 Número de decisões finais de práticas restritivas da concorrência	EA	5-7
		IR.1.1.3 Número de aberturas de instrução de práticas restritivas da concorrência	EE	5-7
		IR.1.1.4 Ganho percentual relativo ao prazo de referência para conclusão de uma investigação em processos sem excecional complexidade	EE	5%
	OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das <b>operações de concentração</b>	IR.1.2.1 Prazo médio global de análise de operações de concentração não complexas	EE	30-35 dias
		IR.1.2.2 Redução do prazo médio de análise de operações de concentração complexas	EE	2%-4%
		IR.1.2.3 Prazo médio de análise de avaliações prévias	EE	18-20 dias úteis
		IR.1.2.4 Número de investigações abertas <i>ex officio</i> a eventuais operações de concentração não notificadas ou a operações de concentração implementadas antes da aprovação pela AdC ( <i>gun jumping</i> )	EA	4-6
	OO.1.3. Consolidar <b>controles internos</b> no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões	IR.1.3.1 Percentagem de decisões complexas ou suscetíveis de afetar direitos em cuja elaboração foi consultada outra unidade orgânica para controlo de robustez jurídica ou económica	QA	100%
	OO.1.4. Prestar <b>serviços públicos</b> de excelência	IR.1.4.1 Desenvolvimento de plataforma de tramitação digital de processos contraordenação (primeira fase: receção de documentação em formato digital)	EE	Dezembro
		IR.1.4.2 Prazo médio de análise de exposições e denúncias	EE	90-120 dias
		IR.1.4.3 Prazo de cumprimento do direito de acesso à informação	QA	8-10 dias úteis
		IR.1.4.4 Revisão do Formulário de Notificação de Operações de Concentração	QA	Junho
OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa ( <i>Advocacy</i> )	OO.2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia	IR.2.1.1 Número de pareceres e recomendações de avaliação de impacto sobre a concorrência de legislação e regulamentação existente ou em elaboração emitidas	EA	5-6
		IR.2.1.2 Número de estudos, inquéritos setoriais ou análises e pareceres de acompanhamento de mercados	EA	10-12
	OO.2.2. Reforçar a <b>comunicação dos benefícios e das regras da concorrência</b> junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	IR.2.2.1 Número de iniciativas de divulgação e comunicação junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	EA	12-15
		IR.2.2.2 Número de seminários externos promovidos pela AdC para discussão de temas de política de concorrência	EA	6-8
		IR.2.2.3 Disponibilização de novas funcionalidades de pesquisa <i>online</i> da atividade da AdC	QA	Dezembro

**SCORE 2021 – SISTEMA DE CONTROLO DE OBJETIVOS E RESULTADOS DA AdC**

Propósito: Defender a concorrência em prol do cidadão (*Com concorrência, todos ganhamos*)

Visão: Ser uma instituição de referência nacional e internacional, contribuindo ativamente para o bom funcionamento dos mercados e da economia, no interesse da maximização do bem-estar dos consumidores, em termos de preços, escolha, qualidade e inovação.

Missão: Assegurar a aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência em Portugal.

	OO.2.3. Promover a <b>transparência</b> na relação com os <i>stakeholders</i>	IR.2.3.1 Prazo médio de publicação de decisões finais da AdC, decisões judiciais, assim como estudos, pareceres e recomendações elaborados por iniciativa da AdC	EE	1 – 2 meses
		IR.2.3.2 Renovação do portal institucional da AdC	QA	Outubro
		IR.2.3.3 Taxa de crescimento de subscritores da <i>newsletter</i> , <i>podcasts</i> e redes sociais da AdC	QA	10% - 20%
<b>OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC</b>	OO.3.1. Reforçar a <b>cooperação multilateral e bilateral</b> no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais	IR.3.1.1 Número de contributos de partilha de boas práticas em <i>fora</i> internacionais	EA	30-40
		IR.3.1.2 Número de iniciativas que potenciem a implementação de boas práticas internacionais	QA	4-6

**Tipos de indicador**

EA – EFICÁCIA | EE – EFICIÊNCIA | QA – QUALIDADE

## 5. Atividades e Resultados Esperados das Unidades Nucleares da AdC

Com vista à defesa da concorrência em prol do cidadão, e no exercício dos poderes sancionatórios, de supervisão e de regulamentação de que dispõe, a AdC tem uma atividade transversal na economia portuguesa.

A AdC tem vindo a intervir de forma determinante em vários setores da economia portuguesa, com particular enfoque naqueles que têm maior impacto no bem-estar dos consumidores. O quadro que segue demonstra a atividade da AdC nos anos de 2019 e 2020 (até ao final do primeiro semestre).

### Atividade da AdC (2019 - 2020 1.º semestre)

	Defesa da Concorrência		Promoção da Concorrência		
	Investigação de práticas restritivas da concorrência	Controlo de operações de concentração	Pareceres, estudos e recomendações	Avaliação de políticas públicas	Iniciativas de promoção da concorrência
Banca, Mercados Financeiros e Seguros	x	x	x	x	x
Telecomunicações & Media	x	x	x	x	x
Digital & Tecnologias de Informação	x	x	x		
Contratação Pública	x		x		x
Energia & Combustíveis	x	x	x	x	
Saúde & Farmacêutico	x	x	x	x	x
Distribuição & Alimentar	x	x		x	x
Água, Ambiente e Gestão de Resíduos	x	x		x	x
Profissões Liberais	x			x	x
Transportes & Infraestruturas		x	x	x	x
Postal			x		
Ensino			x		
Desporto	x				
Construção		x			
Indústrias Extrativas e Transformadoras		x			

## OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa (*Enforcement*)

### OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência

Quando alguns agentes económicos procuram falsear ou distorcer o funcionamento dos mercados, estarão a incorrer em práticas restritivas da concorrência. A AdC investiga e pune estes comportamentos, procurando dissuadi-los e, assim, reforçar a concorrência na economia portuguesa em benefício dos consumidores.

Através de informação prestada por denunciante, por participantes em cartéis que querem pôr fim à prática, participações de outras entidades públicas e outras informações de mercado, a AdC deteta eventuais práticas que lesam a concorrência entre empresas. As investigações da AdC são conduzidas com isenção e imparcialidade, sendo ainda caracterizadas por um compromisso inequívoco com os direitos de defesa, tendo em vista um processo equitativo, eficiente, eficaz e célere.

A AdC tem vindo a investir significativamente no reforço de capacidades de deteção e investigação. Em 2021, a AdC dará continuidade a este desígnio, em particular no que se refere ao combate aos cartéis nos setores estruturantes da economia portuguesa e naqueles que tenham um impacto direto no consumidor final. A AdC manterá uma atuação firme contra práticas ilegais que procurem tirar proveito do contexto difícil em que as empresas e os consumidores se encontram, sem prejuízo de serem ponderadas todas as circunstâncias concretas. A atividade de investigação da AdC terá, em 2021, uma particular importância para garantir que as empresas competem pelo mérito, tornando-se mais resilientes a nível nacional e internacional, em benefício do crescimento económico. O objetivo de potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência concretiza-se nas seguintes atividades para 2021:

MAIS	» Deteção de práticas restritivas da concorrência, através de meios reativos e proactivos
MELHOR	» Robustez económica e jurídica das decisões – <i>checks and balances</i> internos » Relação com entidades reguladoras e outras entidades públicas » Implementação das melhores práticas internacionais » Compromisso com atuação isenta e imparcial, respeito pelos direitos de defesa, transparência e prestação de informação
MAIS RÁPIDO	» Melhoria contínua dos procedimentos internos » Técnicas informáticas forenses como ferramenta essencial de eficiência processual

## OBJETIVOS EM DESTAQUE

### Reforço da deteção de práticas restritivas da concorrência

Através de uma ação diversificada, a AdC continuará a reforçar e intensificar a utilização dos meios à sua disposição para deteção de práticas lesivas da concorrência, a saber:

- » **Reforçar a atuação por iniciativa da AdC (*ex officio*)** – Consolidar metodologias desenvolvidas no âmbito do reforço da deteção *ex officio* de práticas restritivas da concorrência pela AdC através do recurso a ferramentas de análise de dados de mercado (*intelligence*), em particular no âmbito em que a AdC tem vindo a desenvolver esta atividade, nomeadamente no combate ao conluio na contratação pública, e através da cooperação interna, entre as várias áreas de atuação da AdC. Através do reforço da atividade oficiosa, a AdC pretende intensificar a dissuasão de práticas restritivas da concorrência na economia portuguesa, assim como estimular o recurso ao Programa de Clemência e dinamizar a utilização do seu Portal de Denúncias.
  
- » **Task force digital** - na sequência do estudo realizado em 2019 sobre ecossistemas digitais, *big data* e algoritmos, em 2021, a AdC continuará a promover a capacitação interna para novos desafios na atuação contra práticas anticoncorrenciais em ambiente digital, em particular potenciando a deteção de cartéis e outras práticas colusivas entre empresas.
  
- » **Promover a divulgação do Programa de Clemência** – Atuar junto dos agentes que assessoram as empresas para maximizar a sensibilização para as vantagens do Programa de Clemência, que confere dispensa ou redução de coima para os participantes num cartel que denunciem a sua participação na prática e colaborem com a AdC na investigação, pondo cobro a práticas anticoncorrenciais secretas especialmente lesivas dos consumidores.
  
- » **Agilizar a relação com denunciantes** – Promover a interação com potenciais denunciantes através do Portal de Denúncias da AdC e outros canais de comunicação, como por exemplo através das iniciativas e campanhas da AdC que visam promover o diálogo sobre matérias de concorrência junto de *stakeholders*, entre os quais empresas que possam ser vítimas de práticas anticoncorrenciais.
  
- » **Sensibilizar para a importância das participações de outras entidades** – Consolidar e alargar a interação com entidades públicas que detêm informação de mercado que possa vir a indiciar eventuais práticas anticoncorrenciais, no seguimento de uma intensa cooperação institucional desenvolvida pela AdC, incluindo a campanha Combate ao Conluio na Contratação Pública, junto de entidades públicas com responsabilidades em contratação pública, a realização de seminários sobre concorrência com entidades reguladoras setoriais, entidades da administração regional e local, entre outras, bem como a implementação de

protocolos de cooperação para partilha de informação e dados com vista a reforçar a deteção de práticas anticoncorrenciais.

### Implementação de melhores práticas internacionais

Através de uma participação ativa em fóruns internacionais, a AdC incorpora as melhores práticas internacionais na sua atuação de deteção e investigação de práticas anticoncorrenciais, tanto nos aspetos procedimentais (note-se, a título de exemplo, o desenho do programa de clemência nacional), como a nível substantivo, acompanhando nomeadamente os mais recentes desenvolvimentos em termos de impacto da digitalização da economia na política de concorrência.

Em 2021, a AdC irá sedear o **Cartel Workshop da Rede Internacional da Concorrência (International Competition Network – ICN)**, um dos principais eventos da comunidade internacional em matéria de combate aos cartéis, com vista à potencialização da partilha de experiência e boas práticas e o envolvimento da comunidade de concorrência a nível nacional. O combate a cartéis tem igualmente feito parte das prioridades da AdC.

Também, em 2021, a AdC participará ativamente na discussão de iniciativas legislativas europeias lançadas na sua maioria em 2020, com impacto na deteção e investigação de práticas anticoncorrenciais, no contexto da **Presidência do Conselho da UE**, a cargo de Portugal, no 1.º semestre do ano.

### Celeridade e eficiência no tratamento de processos

Em 2021, a AdC consolidará a sua estratégia de capitalizar a experiência em técnicas informáticas forenses para ser mais eficiente no tratamento de prova no âmbito de investigações através quer da contínua capacitação interna, quer da atualização das ferramentas em uso.

Procurará também melhorar de forma contínua os procedimentos internos em matéria processual com vista à redução dos prazos de investigação. Esta melhoria contínua na eficiência da atividade processual, e também na eficácia da AdC, permitirá uma intervenção mais célere e tempestiva no mercado, em prol das empresas, dos consumidores e da economia. Neste sentido, a adoção de medidas cautelares pode contribuir para a maior tempestividade da atuação da AdC.

Adicionalmente, a AdC continuará a promover o desenvolvimento de instrumentos e procedimentos que tornem mais eficientes e expeditos os canais de comunicação utilizados na interação com potenciais denunciadores e com potenciais utilizadores do Programa de Clemência, tornando a resposta e prestação de informação pela AdC mais célere e promovendo a confiança e segurança jurídica dos *stakeholders* na sua relação com a AdC.

Neste contexto, destaca-se o desenvolvimento do portal para a tramitação de processos de contraordenação, que permitirá numa primeira fase a receção de documentação em formato digital.

### **Cooperação com entidades reguladoras e outras entidades públicas**

A interação e cooperação entre a AdC, enquanto entidade responsável pela missão de defesa e promoção da concorrência em Portugal, e as entidades reguladoras setoriais e outras entidades públicas, que assumem um papel de relevo no cumprimento dessa missão, é essencial para a eficácia da política de concorrência.

Para tal, em continuação do trabalho desenvolvido desde 2018 e de forma a potenciar a sua atuação na defesa da concorrência, a AdC manterá a colaboração com as entidades reguladoras setoriais, através de interações de partilha de experiência e de conhecimento sobre os mercados e as potenciais práticas restritivas da concorrência existentes, e promovendo, sempre que adequado, o estabelecimento de protocolos de cooperação para partilha de informação com vista a reforçar a deteção, investigação e punição de práticas anticoncorrenciais e a potenciar a atuação daquelas entidades reguladoras no seu escopo de intervenção.

### **Reforço da independência e capacidade de investigação através da transposição da Diretiva ECN+**

Na sequência da apresentação pela AdC ao Governo, em abril de 2020, da proposta de Anteprojeto de Transposição da Diretiva 2019/01/EU do Parlamento Europeu e do Conselho (ECN+) para o ordenamento jurídico português, prevê-se que 2021 será marcado por importantes alterações legislativas.

A Diretiva prevê a atribuição pelos Estados-Membros às respetivas autoridades da concorrência de competências reforçadas para aplicarem as regras de concorrência europeias de forma mais eficaz e garantir o bom funcionamento do mercado interno.

Para tal, os Estados-Membros devem assegurar que as autoridades de concorrência dispõem das garantias de independência, dos meios e das competências de investigação e decisão necessárias, nomeadamente em matéria de aplicação de coimas. A proposta de Anteprojeto foi preparado ao longo de 2019 pela AdC e beneficiou do envolvimento de um grupo informal externo de peritos, assim como de um *workshop* consultivo alargado e uma consulta pública.

#### **OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração**

Com vista ao cumprimento do objetivo de assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração em 2021, a AdC irá prosseguir as seguintes atividades:

<b>MAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Detecção de operações de concentração sujeitas a notificação prévia à AdC que não tenham sido notificadas à AdC ou tenham sido implementadas sem decisão da AdC (<i>gun jumping</i>)</li> </ul>
<b>MELHOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Robustez económica e jurídica das decisões – <i>checks and balances</i></li> <li>» Relação com entidades reguladoras</li> <li>» Monitorizar o cumprimento de compromissos assumidos no âmbito da atividade processual</li> <li>» Implementação de melhores práticas internacionais</li> </ul>
<b>MAIS RÁPIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Melhoria contínua nos procedimentos internos</li> <li>» Fomento da agilização da participação de terceiros interessados em processos de controlo de operações de concentração em análise na AdC através da divulgação das novas funcionalidades do Sistema de Notificação Eletrónica de Operações de Concentração (SNEOC)</li> <li>» Concretização de desmaterialização a 100% durante o ano 2021 da tramitação dos processos de controlo de operações de concentração, desde a sua notificação à decisão da AdC</li> </ul>

## OBJETIVOS EM DESTAQUE

### Reforço da deteção de operações de concentração não notificadas à AdC

Sempre que a AdC detete a realização de uma operação de concentração sujeita a notificação prévia que não tenha sido notificada ou que seja implementada antes da decisão da AdC – uma prática conhecida por *gun-jumping* –, dará início a um procedimento oficioso. A falta de notificação de uma operação de concentração sujeita a notificação prévia constitui contraordenação punível com coima até 10% do volume de negócios de cada uma das empresas infratoras.

Em 2021, a continuação do enfoque na deteção do *gun-jumping* implicará:

- » **Atuação por iniciativa da AdC (*ex officio*)** – recolher, tratar e analisar tendências e dados de mercado que permitam identificar operações de concentração cuja dimensão e características possam justificar a notificação prévia à AdC;
- » **Promover as denúncias** – divulgar a atividade da AdC em matéria de controlo de concentrações, assim como informação sobre como identificar uma operação de concentração que deveria ter sido notificada previamente à AdC ou foi implementada sem decisão da AdC, através de meios de interação estabelecidos, nomeadamente o Portal de Denúncias da AdC;

- » **Reforçar o diálogo com empresas de modo a evitar a implementação de operações de concentração antes de autorizadas pela AdC ou não notificadas** – divulgar o procedimento de avaliação prévia como mecanismo para esclarecer dúvidas quanto ao cumprimento dos critérios de notificação junto da AdC, de forma confidencial, assegurando a proteção de informação sensível inerente a estes processos;
- » **Elaborar um guia de boas práticas** – que permita às empresas evitar situações de *gun-jumping*.

### **Celeridade e eficiência no tratamento de processos**

A AdC irá melhorar de forma contínua os procedimentos internos de forma a reduzir os prazos de investigação, contribuindo para a eficiência da atividade processual e também para a eficácia da AdC, que procura intervir de forma tempestiva no mercado, tanto em casos simples como em investigações aprofundadas.

### **Desmaterialização e agilidade na interação com a AdC em matéria de controlo de concentrações**

Em 2021 estarão implementadas as novas funcionalidades para o Sistema de Notificação Eletrónica de Operações de Concentração (SNEOC) que permitirão agilizar a interação dos terceiros interessados nos processos de controlo de operações de concentração, com vista a uma maior celeridade e facilidade de interação com a AdC.

No âmbito da agilização da interação com a AdC, realça-se a revisão do Formulário de Notificação de modo a simplificar o processo de notificação de operações de concentração de empresas.

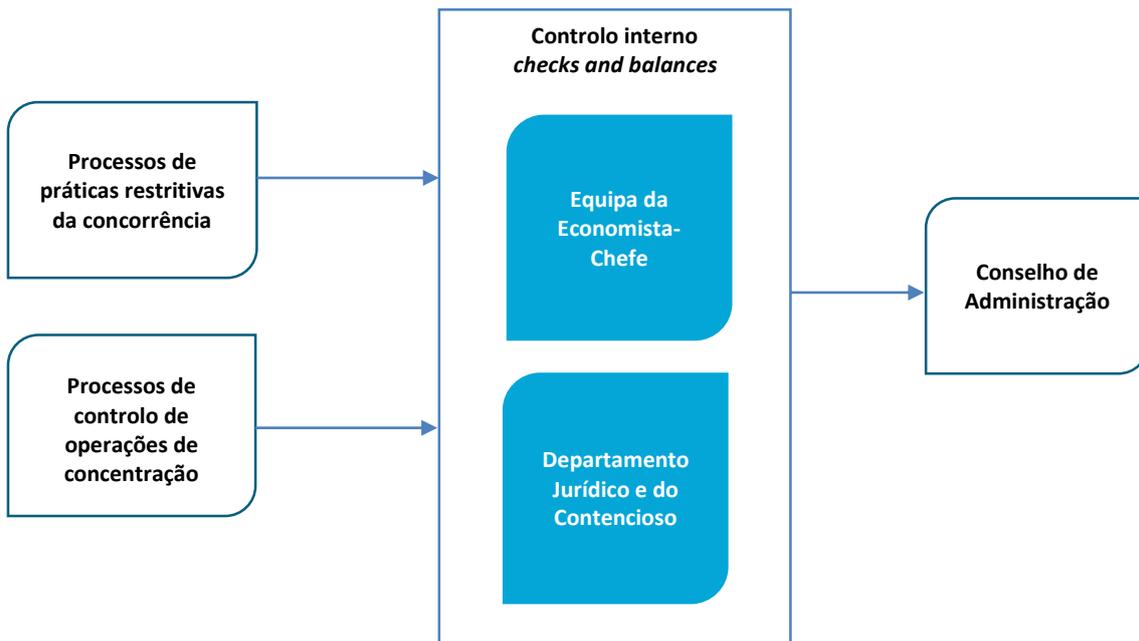
Além disso, será iniciado o desenvolvimento do portal para a tramitação de processos de contraordenação, que abrangerá também os processos de contraordenação relativos a operações de concentração implementadas antes de autorizadas pela AdC ou não notificadas.

### **Cooperação com entidades reguladoras e outras entidades públicas**

Promover de forma contínua a articulação eficiente e eficaz com entidades reguladoras setoriais na análise de operações de concentração de empresas que tenham incidência em mercados sujeitos a regulação económica setorial. Esta cooperação revela-se essencial para a AdC, atentos os conhecimentos especializados das entidades reguladoras setoriais, nomeadamente no que respeita ao modo como funcionam e se estruturam os respetivos mercados.

### **OO.1.3. Consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões**

Em cumprimento deste objetivo operacional, a AdC irá procurar a melhoria contínua nos procedimentos internos em matéria de controlo de qualidade, para garantia da robustez económica e jurídica das decisões da AdC nas suas várias vertentes de atividade, através da promoção da articulação entre as unidades orgânicas da AdC e da interação com o conselho de administração.



Além da vertente de *checks and balances* internos, prevê-se em 2021 um acréscimo da atividade de representação em juízo da AdC, envolvendo as unidades operacionais até efetivo trânsito em julgado. Com efeito, antecipa-se que o reforço do *enforcement* determine um acréscimo significativo da litigância judicial.

### **OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência**

O objetivo de prestar serviços públicos de excelência concretiza-se através das seguintes atividades:

- Promover a **melhoria contínua dos meios de interação** com a AdC, nomeadamente através do Portal de Denúncias e linhas de atendimento telefónico referentes às denúncias e ao Programa de Clemência;
- Garantir, dentro dos prazos previstos na lei, a **celeridade no cumprimento do direito de acesso à informação** em matéria processual.

- Promover a **desmaterialização** nas comunicações com os *stakeholders* e no acesso à informação, nomeadamente através do desenvolvimento de uma plataforma de tramitação digital de processos contraordenação e de melhorias no motor de pesquisa da atividade da AdC nas suas várias vertentes de atuação, promovendo a sua constante atualização e aumentando os conteúdos em língua inglesa.

## OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (*advocacy*)

### OO.2.1. Reforçar a promoção de condições concorrenciais em diversos setores da economia

Em paralelo com a atividade sancionatória, a AdC desenvolve uma diversificada promoção da concorrência (*advocacy*). Em 2021, a AdC dará continuidade a uma atividade abrangente e transversal aos setores da atividade económica nacional, de modo a promover condições concorrenciais na economia portuguesa, com benefícios para as empresas, os consumidores e a economia como um todo.

A promoção dos benefícios da concorrência assume particular relevo na criação de condições favoráveis à retoma económica. A AdC assumirá maior proatividade na prestação de assistência aos decisores públicos, em particular no âmbito do desenho de medidas públicas de suporte à recuperação económica, a fim de prevenir ou minimizar impactos negativos sobre o processo competitivo, o que se mostra fulcral para uma retoma sustentada.

Em 2021, esta atividade de *advocacy* resultará, principalmente, em:

<p><b>MAIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Analisar condições de concorrência a nível sectorial ou por tipo de acordo e fazer recomendações</li> <li>» Foco na inovação e economia digital</li> <li>» Análise de legislação e regulamentação restritiva da concorrência</li> <li>» Ampliar a abrangência em termos de setores da economia portuguesa da análise de mercados, estudos e inquéritos setoriais, mantendo um acompanhamento contínuo aos setores estruturantes da economia portuguesa</li> <li>» Reforçar a deteção de restrições à concorrência no quadro legal e regulatório</li> </ul>
<p><b>MELHOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Robustecer de forma contínua o conhecimento da AdC em matéria de direito e economia da concorrência, contribuindo para as várias áreas de atividade</li> <li>» Promover as melhores práticas para a concorrência e a eficiência na contratação pública e na atribuição de concessões</li> <li>» Interação com <i>stakeholders</i> e reguladores setoriais</li> </ul>
<p><b>MAIS RÁPIDO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Consolidar procedimentos de eficiência e celeridade na elaboração de estudos e recomendações de forma a atuar de forma tempestiva na economia</li> </ul>

### Estudos e Acompanhamento de Mercados

A AdC analisa e acompanha de forma permanente os setores fundamentais da economia portuguesa, contribuindo de forma decisiva para um conhecimento aprofundado das dinâmicas e a evolução dos setores em causa, para a elaboração de recomendações que promovam um ambiente mais favorável à concorrência e para a deteção de eventuais práticas restritivas da concorrência.

Os estudos de mercado e inquéritos setoriais ou por tipo de acordo deverão resultar em:

- **Caracterização da dinâmica de mercado e das condições de concorrência** de determinado contexto de mercado;
- **Recomendação de medidas de promoção da concorrência** nos casos em que se identifiquem constrangimentos à concorrência que não decorrem da violação das regras de concorrência, mas que, ainda assim, resultam em prejuízos potenciais para os consumidores e para a competitividade da economia nacional;
- Promoção da **investigação oficiosa de práticas restritivas da concorrência**, nos casos em que se detetam constrangimentos à concorrência passíveis de consubstanciar uma violação às regras da concorrência.

### Avaliação do Impacto Concorrencial de Políticas Públicas

Em 2021, a AdC dará continuidade à atividade de avaliação prévia do impacto concorrencial de medidas de políticas públicas a pedido das entidades públicas e avaliação de impacto concorrencial de políticas públicas no âmbito de avaliação sucessiva de impacto concorrencial do quadro legal e regulatório existente, por iniciativa oficiosa da AdC ou na sequência de exposições apresentadas por entidades públicas ou privadas.

### Capacitação dos decisores políticos em matéria de avaliação de políticas públicas

A AdC continuará também a divulgar as Linhas de Orientação da AdC sobre a Avaliação de Impacto Concorrencial de Políticas Públicas, publicadas em 2018, que procuram auxiliar o decisor político na elaboração de políticas públicas, para que estas não venham, ainda que inadvertidamente, criar barreiras à concorrência efetiva na economia, contribuindo para a consolidação de uma cultura de concorrência.

As Linhas de Orientação da AdC debruçam-se, em particular, sobre a aplicação de um procedimento de avaliação de impacto concorrencial numa ótica de avaliação prévia de propostas legislativas ou regulamentares que se encontrem em fase de elaboração junto da Assembleia da República, do Governo ou de um organismo da Administração Pública.

### **Implementação das recomendações da AdC**

Na sequência de uma atividade intensa de promoção da concorrência, a AdC dará continuidade à promoção da implementação das recomendações junto dos *stakeholders* relevantes.

### **Cooperação com entidades reguladoras setoriais**

A AdC dará continuidade à estreita colaboração no acompanhamento dos setores regulados com as respetivas entidades reguladoras através, nomeadamente, da apresentação de posições ou recomendações no contexto de consultas públicas ou pedidos de parecer e da participação ativa nos respetivos conselhos consultivos.

**OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos stakeholders da AdC e OO.2.3. Promover a transparência na relação com os stakeholders**

A interação e diálogo são essenciais na comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders*. A AdC dá a conhecer, junto de entidades públicas, legisladores, advogados, economistas, académicos, comunicação social, consumidores e cidadãos, os benefícios e as regras da concorrência, assim como as consequências graves da infração das regras e sensibiliza para a importância da política de concorrência e da atuação da AdC.

Em 2021, as atividades focadas em reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC incluem:

<b>MAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Incremento da divulgação dos benefícios e regras da concorrência</li> <li>» Reforço das iniciativas de esclarecimento dos <i>stakeholders</i> da AdC com vista à deteção de restrições à concorrência</li> </ul>
<b>MELHOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Promover o conhecimento e entendimento do direito e da economia de concorrência através do debate e da discussão de temas da atualidade</li> <li>» Renovar o portal institucional da AdC</li> </ul>
<b>MAIS RÁPIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Agilizar e incrementar o acesso aos conteúdos sobre a atividade da AdC</li> </ul>

**Mais** divulgação dos benefícios e regras da concorrência e reforço das iniciativas de esclarecimento dos *stakeholders* da AdC

- » Desenvolver iniciativas e apresentações junto de *stakeholders* sobre os **benefícios e regras da concorrência** que possam vir a amplificar a mensagem da AdC, nomeadamente junto de empresários, advogados e consumidores em geral, em parceria com ordens profissionais e associações empresariais, assim como outras entidades públicas e privadas ou entidades que assessoram empresas, entre outros.
- » Reforçar a **produção de conteúdos multimédia da AdC** que visam dar a conhecer os benefícios e regras da concorrência, assim como os principais marcos de atividade da AdC, como, por exemplo, a série de *podcast CompCast – 2 minutos de concorrência*, lançada em 2018.
- » Melhorar a interação com os públicos-alvo da AdC, nomeadamente através da **presença da AdC nas redes sociais** e da *newsletter* AdC.

- » Continuar a divulgação das **campanhas da AdC** que visam promover o **diálogo e divulgação de boas práticas**, nomeadamente o Guia de Boas Práticas para o Combate ao Conluio na Contratação Pública e o Guia de Promoção da Concorrência para Associações de Empresas, em particular através da promoção de sessões dedicadas com entidades públicas e privadas relevantes.

#### **Melhor conhecimento e entendimento do direito e da economia de concorrência através do debate e da discussão de temas da atualidade**

- » Realizar a 4ª edição do **Prémio AdC de Política de Concorrência** para trabalhos sobre política, direito e economia de concorrência. Em 2021, o prémio será atribuído a um trabalho em direito da concorrência.
- » Continuar a organização regular de **seminários externos**, abertos ao público, em formato *webinar* e formato presencial, sobre temas de política de concorrência, com especialistas nacionais e internacionais, com vista à promoção do debate e discussão de temas de atualidade.
- » Organizar o **Cartel Workshop** da Rede Internacional da Concorrência (*International Competition Network – ICN*), em Portugal, com vista à partilha de boas práticas com a comunidade internacional, assim como a promoção da participação da comunidade de concorrência portuguesa nesta iniciativa.
- » Realizar o **Encontro da Rede Lusófona da Concorrência**, com um particular enfoque no combate a cartéis.
- » Organizar o **Dia Europeu da Concorrência**, no contexto da **Presidência do Conselho da UE**, a cargo de Portugal, no 1.º semestre de 2021.
- » Continuar a produzir e divulgar o *podcast* da AdC **CompCast – Competition Talks**, uma série de entrevistas com especialistas em direito e economia da concorrência.
- » Continuar a **publicação da Revista C&R**, revista especializada em matéria de concorrência e regulação editada pela AdC, desenvolvendo um portal *online* dedicado que possibilita, entre outras funcionalidades, a consulta a edições passadas.
- Promover a utilização de meios digitais da **Biblioteca de Concorrência Abel Mateus**.

#### **Melhor e mais rápido acesso aos conteúdos sobre a atividade da AdC**

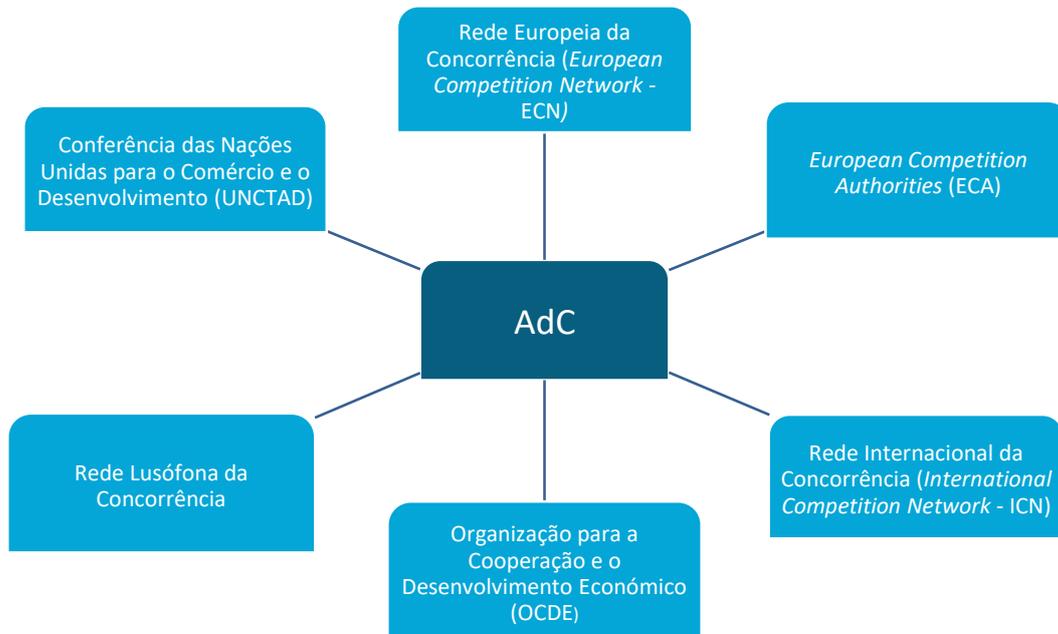
- Renovar o **portal institucional da AdC**, facilitando o acesso à informação de forma cada vez mais integrada e intuitiva.
- Continuar a publicação da *newsletter* mensal bilingue **Notícias AdC**, lançada em 2017, que dá a conhecer a subscritores nacionais e internacionais a atividade da AdC, incluindo decisões da AdC e judiciais, estudos, pareceres e recomendações, eventos e iniciativas de comunicação da AdC, e oportunidades de recrutamento e estágio, entre outros.

- Desenvolver o **PesquisAdC**, que permite o acesso a informação sobre toda a atividade da AdC de uma forma fácil, simples e transparente, em **versão inglesa**, na sequência do lançamento, em 2020, da versão portuguesa.
- Dar continuidade à **publicação das recomendações, pareceres, decisões da AdC e as respetivas decisões judiciais** na página de internet da AdC.
- Promover a presença da AdC nos **meios de comunicação relevantes**, nomeadamente através da publicação de informação sobre a atividade da AdC, procurando intensificar o diálogo com a comunicação social através da realização de um **workshop sobre política de concorrência para jornalistas**.

### OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC

#### OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais

##### Representação da AdC em *fora* internacionais de política de concorrência



Com vista ao reforço da cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais, a AdC irá desenvolver as seguintes atividades:

#### MAIS

- » Reforçar a cooperação bilateral e multilateral no âmbito de processos de práticas restritivas da concorrência e controlo de operações de concentração que possam estar a decorrer em simultâneo em várias jurisdições e que justifiquem um tratamento harmonizado, tendo em consideração as implicações da transposição da Diretiva ECN+
- » Cooperar ativamente com congéneres europeias a nível de instrução de processos na aplicação da legislação europeia de concorrência
- » Dinamizar as relações no âmbito da Rede Lusófona da Concorrência

MELHOR

- » Participar ativamente na discussão e negociação de iniciativas legislativas europeias em matéria de direito europeu da concorrência e em matérias de política horizontal sobre concorrência, com particular enfoque na Presidência do Conselho da UE, a cargo de Portugal, no 1.º semestre de 2021
- » Participar ativamente nos *fora* internacionais de modo a acompanhar e implementar as melhores práticas internacionais na atividade da AdC, incluindo através da organização do 2021 *ICN Cartel Workshop*
- » Reforçar a participação no comité coordenador (*Steering Group*) da Rede Internacional da Concorrência (ICN), bem como enquanto Co-Coordenador da iniciativa da *ICN – Promotion & Implementation (P&I)* que promove a implementação de boas práticas junto dos membros da rede a nível global, assim como enquanto membro do *Bureau* do Comité de Concorrência da OCDE com o papel de *ICN/OECD Liaison*

#### Reforçar o contributo da AdC em *fora* internacionais

Num contexto marcado pelos desafios digitais e pelo enfoque na recuperação económica, com implicações diversas a nível social e ambiental, a AdC irá participar de forma ativa nas discussões internacionais com implicações para a implementação da política de concorrência a nível nacional.

Em 2021, destaca-se o papel relevante que a AdC irá desempenhar no quadro da negociação de iniciativas legislativas europeias em matéria de direito europeu da concorrência e em matérias de política horizontal sobre concorrência, com particular enfoque na Presidência do Conselho da UE, a cargo de Portugal, no 1.º semestre de 2021.

Além da cooperação a nível europeu, a AdC irá reforçar a sua participação no Comité de Concorrência da OCDE e na Rede Internacional da Concorrência (ICN), nomeadamente através da organização do *ICN Cartel Workshop* de 2021. Este *Workshop* irá proporcionar uma intensa troca de experiências entre especialistas de diversas jurisdições e discussão das melhores práticas internacionais, potenciando a sua integração na atividade da AdC.

#### Potenciar a implementação de boas práticas internacionais

Em 2021, a AdC irá dar continuidade à implementação de boas práticas internacionais, tanto a nível interno, como externo. Na primeira perspetiva, a AdC difundirá o conhecimento a nível interno sobre os principais desenvolvimentos a nível internacional com relevância para a aplicação dos diversos instrumentos de política de concorrência. A nível internacional, a AdC desenvolverá iniciativas de cooperação bilateral ou multilateral, nomeadamente através do

destacamento de peritos em e/ou de autoridades congéneres e ações de capacitação, com especial destaque para a cooperação no quadro da Rede Lusófona de Concorrência.

## 6. Atividades e Resultados Esperados das Áreas de Suporte da AdC

Segue uma descrição detalhada das diversas atividades e resultados esperados das áreas de suporte da AdC para 2021.

### 6.1. Gestão de Pessoas

A atividade da Área de Recursos Humanos da AdC desenvolve-se em torno de 4 pilares, sendo que para cada um deles, em 2021, se propõem os seguintes objetivos:

- **Processos de RH**
  - Melhoria contínua da digitalização dos processos de avaliação de desempenho e assiduidade, com utilização de novas plataformas informáticas;
  - Otimização do processo de recrutamento com ganhos em termos de agilidade e eficiência.
- **Desenvolvimento**
  - Implementação de um plano de formação estruturado para todas as áreas e para todas as carreiras da AdC;
  - Potenciar a atratividade do programa de estágios, continuando, nomeadamente, a dinamizar e a diversificar a participação da AdC em feiras de emprego.
- **Alinhamento estratégico**
  - Realização de uma reflexão estratégica a nível interno com identificação de áreas de atuação, de forma a reforçar o alinhamento estratégico da instituição.
- **Comprometimento**
  - Implementação de ações que visem a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da cultura AdC.

### 6.2. Gestão de Tecnologias de Informação e de Comunicação

No âmbito da gestão de tecnologias de informação e de comunicação, a AdC propõe-se prosseguir os seguintes objetivos e resultados para o ano de 2021:

- Consolidar o **portal de internet institucional**, dotado de mecanismos reforçados de segurança e proteção de privacidade, com ferramentas de pesquisa avançada, que proporcione a prestação de um bom serviço público ao cidadão.
- Implementação de uma infraestrutura tecnológica de **Data Analytics** adequada para a organização, análise, interpretação e apresentação de informação no âmbito das atividades de investigação e de estudos e acompanhamento de mercados.
- Manter o desenvolvimento do **Sistema Integrado de Gestão de Acompanhamento de Processos (SiGAP)**, a fim de refletir a totalidade da atividade das áreas nucleares da AdC.
- Promover a **desmaterialização das comunicações externas** da AdC, nomeadamente na área contraordenacional.

- Melhorar os sistemas de registo, arquivo e gestão documental, a fim de **potenciar a gestão de conhecimento** na AdC.
- Manter o **desenvolvimento do Sistema de Indicadores de Gestão**, fazendo-o acompanhar a evolução e alargamento dos sistemas operacionais a novas áreas processuais, por forma a disponibilizar *KPIs* de gestão, recolhidos e calculados de forma automática.
- Manter um **programa de formação interna** focado na recolha e análise de informação com recurso a ferramentas forenses, consolidando a estratégia de formação contínua e disseminação de conhecimento nesta área por todos os colaboradores da AdC.
- Reformular a **arquitetura tecnológica** e os **procedimentos na área de segurança**, na sequência de auditorias realizadas.

### 6.3. Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais

No âmbito da gestão dos recursos financeiros e patrimoniais, que inclui, também, a componente de administração geral e conseqüentemente de todo o apoio logístico à gestão de eventos institucionais e diligências de busca e apreensão, será de destacar a concretização das seguintes atividades e respetivos resultados esperados:

#### > **Gestão de Recursos Financeiros**

- **No âmbito do projeto de implementação da Fatura Eletrónica na AdC**, assegurar o cumprimento da legislação em vigor e garantir a interoperabilidade entre a plataforma de fatura eletrónica e o *software* do aprovisionamento, permitindo a desmaterialização do processo de registo de faturas.
- **Atualização do Manual de Controlo Interno da URF**. Proceder a uma revisão dos circuitos e dos *templates* dos documentos que são utilizados pelas diversas unidades orgânicas, no âmbito, nomeadamente, dos processos de reembolsos de despesas de deslocações, de ações de diligências, busca e apreensão, garantido a melhoria contínua da eficiência destes procedimentos internos.

#### > **Gestão de Recursos Patrimoniais**

- **Garantir a manutenção, conservação e funcionamento das instalações**. Assegurar o normal funcionamento das instalações da AdC, bem como garantir boas condições para a instalação dos novos trabalhadores da AdC. Promover ações de melhoria das atuais instalações que apresentam defeitos estruturais e insuficiências quer ao nível da adequação dos espaços, quer do funcionamento de alguns equipamentos. Em alternativa, encetar processo de alteração da sede para novas instalações que cumpram as necessidades de bom funcionamento da AdC.
- **Gestão do arquivo da AdC**. Melhorar os procedimentos inerentes à gestão do arquivo da AdC, assegurando o acesso ágil ao arquivo documental da AdC através da melhoria

continua dos procedimentos arquivísticos, nomeadamente através da conclusão da elaboração do Regulamento Arquivístico da AdC.

## 7. Plano de Meios

### 7.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2021 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das atividades da AdC previstas no Plano de Atividades.

A sua elaboração pautou-se pelo rigor e racionalização na utilização de meios, com vista a assegurar uma maior eficácia e eficiência nos serviços prestados.

Relativamente ao plano de proveitos e ganhos, considera-se, nos termos do artigo 35.º dos Estatutos da AdC, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 125/2014, de 18 de agosto, para efeito das receitas, as contribuições dos reguladores setoriais nele elencados, aplicando-se uma taxa única de 6,25% ao valor do total das receitas próprias dessas entidades cobradas no último exercício encerrado.

As receitas da AdC foram planeadas com base nos valores totais de receitas próprias comunicados por cada entidade reguladora.

Assim, para o ano de 2021, a **receita global estimada é de € 12.631.651** e o **total de despesa estimada é de € 12.613.358**, o que corresponde a um **excedente de € 18.293**.

*Orçamento da receita, valores em euros*

NATUREZA DA RECEITA		2021	2020	Variação Valor	%
04.01.99	Taxas Diversas	600 000	800 000	-200 000	-25%
04.02.04	Coimas e Penalidades de Contraordenação	0	50 000	-50 000	
05.03.01	Bancos e Outras Instituições Financeiras	6 116	8 430	-2 314	-27%
06.03.07	Transferências de Serviços e Fundos Autonomos	12 011 335	11 851 113	160 222	1%
06.09.01	Transf. Correntes - União Europeia	14 200	14 200	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>12 631 651</b>	<b>12 723 743</b>	<b>-92 092</b>	<b>-1%</b>

A aplicação das receitas de funcionamento em despesa, por grandes agrupamentos, encontra-se sintetizada no quadro seguinte:

*Orçamento da despesa, valores em euros*

NATUREZA DA DESPESA		2021	2020	Variação	
				Valor	%
01.00.00	Despesas com pessoal	9 025 374	8 734 027	291 347	3%
02.00.00	Bens e serviços	2 895 022	2 988 540	-93 518	-3%
03.00.00	Juros e outros encargos	1 000	1 000	0	0%
04.00.00	Transferências correntes	24 400	5 000	19 400	388%
06.00.00	Outras Despesas	32 128	38 355	-6 227	-16%
07.00.00	Investimento	635 434	476 216	159 218	33%
<b>TOTAL</b>		<b>12 613 358</b>	<b>12 243 138</b>	<b>370 220</b>	<b>3%</b>

A componente de maior peso no total do orçamento de despesa é destinada a financiar **despesas com o pessoal**.

Por sua vez, as **despesas com aquisição de bens e serviços** representam 24,17% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com instalações (arrendamento, água, eletricidade, vigilância e segurança), estudos, pareceres, projetos e consultoria, seminários, exposições e similares, assim como outros trabalhos especializados necessários ao eficiente desempenho da AdC.

O valor de **investimento** apresentado para 2021 situa-se em € 635.434.

Finalmente, constituem também peças do plano financeiro da AdC para 2021, os seguintes documentos:

- A Demonstração de Resultados previsional; e
- O Balanço previsional

## 7.2. Plano de Pessoal

Para o cumprimento das atividades definidas no presente Plano, o Mapa de Pessoal para o ano de 2021 comporta um total de 115 trabalhadores.

Estima-se concluir o ano de 2020 com 108 trabalhadores, após a admissão de um especialista de concorrência júnior ocorrida em janeiro e a saída de seis trabalhadores. Em 2020, estão previstas admissões cujos processos de recrutamento se encontram em curso, sendo eles:

- 2 especialistas de concorrência juniores;
- 1 advogado especialista de concorrência júnior;
- 5 juristas especialistas de concorrência;
- 2 advogados especialistas de concorrência;
- 1 economista especialista de concorrência;
- 1 técnico especializado de comunicação;
- 1 técnico especializado de recursos humanos.

O número estimado de 108 trabalhadores inclui 5 especialistas de concorrência temporariamente ausentes em exercício de funções em organismos públicos.

Para assegurar o bom funcionamento da AdC e consequentemente a prossecução das atividades propostas é considerado imprescindível proceder à contratação de 7 trabalhadores no decorrer do ano de 2021 (para completar o mapa de pessoal de 2020), conforme se discrimina:

- **1 Chefe da Unidade de Relações Internacionais;**
- **1 Jurista Especialista de concorrência sénior com formação em direito da concorrência,** para substituição de trabalhador que cessou o vínculo de emprego em 2020, encontrando-se assim este posto de trabalho vago no mapa de pessoal de 2020;
- **1 Jurista Especialista de concorrência, com formação em direito da concorrência,** para substituição de trabalhador que cessou o vínculo de emprego em 2020, encontrando-se assim este posto de trabalho vago no mapa de pessoal de 2020;
- **1 Advogado Especialista de concorrência, com formação em direito da concorrência,** para substituição de trabalhador que cessou o vínculo de emprego em 2020, encontrando-se assim este posto de trabalho vago no mapa de pessoal de 2020;
- **1 Economista Especialista de concorrência, com formação em economia da concorrência,** para substituição de trabalhador que cessou o vínculo de emprego em 2020, encontrando-se assim este posto de trabalho vago no mapa de pessoal de 2020;
- **1 Técnico Especializado, com formação em direito ou economia,** para substituição de trabalhador que cessou o vínculo de emprego em 2019, encontrando-se assim este posto de trabalho vago no mapa de pessoal de 2020;

- **1 Jurista Especialista de concorrência**, com conhecimentos e competências no domínio do direito da concorrência, para reforço do mapa de pessoal de 2021, em substituição de um técnico especializado que cessou funções em 2020.

Neste contexto, verifica-se a seguinte evolução do **Plano de Pessoal 2020/2021**:

Grupo de Pessoal	Mapa de Pessoal de 2020	Estimativa em 31.12.2020	Proposta de Mapa de Pessoal para 2021
<b>Dirigentes, Especialistas de Concorrência e Técnicos Especializados</b>	<b>97</b>	<b>90</b>	<b>97</b>
<b>Técnicos Administrativos e de Apoio</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Total Previsto *</b>	<b>115</b>	<b>108</b>	<b>115</b>

\* Inclui os três membros do Conselho de Administração

Numa ótica previsional, e tendo por base as situações ocorridas nos últimos anos de ausência prolongada de trabalhadores por diversos motivos (parentalidade e doença) que comprometeram o funcionamento de alguns departamentos e ainda situações de acréscimo significativo de trabalho, entende-se como imprescindível contemplar-se igualmente a possibilidade de **contratação de trabalhadores a termo**, num total de 5 contratos.

Para fazer face a possíveis cessações de contrato, afigura-se essencial prever a possibilidade de formalizar até 5 **cedências de interesse público transitórias**, pelo período de 6 meses, para substituição momentânea de saídas não previstas.

Considera-se ainda relevante a promoção de 14 Estágios Profissionais e 7 Estágios Curriculares com o objetivo de proporcionar aos estagiários uma experiência em contexto profissional, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos e competências obtidos em contexto académico.

O recrutamento para preenchimento dos novos postos de trabalho segue procedimento concursal com observância dos seguintes princípios:

- Publicidade da oferta de emprego na página eletrónica da AdC e na Bolsa de Emprego Público;
- Igualdade de condições e de oportunidades dos candidatos;
- Aplicação de métodos e critérios objetivos e detalhados de avaliação e seleção;
- Fundamentação da decisão tomada.

### 7.3. Plano dos Meios Tecnológicos

Para atingir os seus objetivos no âmbito do sistema de informação e comunicação, serão empreendidos os seguintes investimentos 2021:

	<i>Em Euros</i>
<b>Projetos Previstos</b>	
Aquisição de Equipamento Informático	60 000
Aquisição de software de Gestão de Conteúdos	86 100
Desenvolvimento do Portal Institucional da AdC	50 000
Aquisição de Equipamentos de Comunicações	10 800
Desenvolvimento do Portal para a Tramitação de Processos de Contraordenação	100 000
Aquisição de Serviços e <i>Software</i> para <i>Data Analytics</i>	95 000
<b>Total de Investimento para 2021</b>	<b>401 900</b>

## 8. Considerações Finais

A preparação da retoma económica que se seguirá a um período de quebra abrupta do produto interno bruto, vivido em 2020, reforça a importância da defesa e promoção da concorrência, enquanto garante de um crescimento económico mais sólido e sustentado, baseado em mercados concorrenciais e em empresas mais eficientes e resilientes.

Tanto na vertente de investigação, como na vertente de identificação de constrangimentos concorrenciais e contributo para o aperfeiçoamento do quadro legislativo e regulatório, a AdC irá desempenhar o seu papel de forma firme e ativa para promover o bom funcionamento da economia em benefício do bem-estar dos cidadãos.

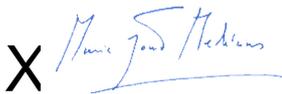
Para prossecução dos objetivos inscritos neste Plano de Atividades, a AdC apoia-se nos elevados níveis de conhecimento técnico, assim como de dedicação, superação, colaboração, responsabilidade e isenção de todos os seus colaboradores.

*Aprovado em reunião de conselho de administração da AdC de 19 de agosto de 2020.*

O conselho de administração da Autoridade da Concorrência,

X 

Margarida Matos Rosa  
Presidente  
Assinado por: MARGARIDA ISABEL REBELO DE MATOS ROSA

X 

Maria João Melícias  
Vogal  
Assinado por: MARIA JOÃO LAUREANO MELÍCIAS DUARTE

X 

Miguel Moura e Silva  
Vogal  
Assinado por: MIGUEL JOSÉ PINTO TAVARES MOURA E SILVA