



**AUTORIDADE DA
CONCORRÊNCIA**

Plano de Atividades 2014

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. FUNDAMENTOS INSTITUCIONAIS.....	2
2.1. Missão, visão e valores _____	2
2.2. Atribuições _____	2
2.3. Organização _____	3
3. OBJECTIVOS GLOBAIS.....	5
3.1. Objectivos Estratégicos _____	5
3.2. Prioridades da política de concorrência _____	5
3.3. Objectivos operacionais e de Controlo da Actividade _____	5
4. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS.....	7
4.1. Práticas Restritivas _____	7
4.2. Controlo de Concentrações _____	8
4.3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso _____	10
5. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE TÉCNICA.....	12
5.1. Estudos e acompanhamento de mercados _____	12
5.2. Relações Internacionais _____	13
6. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE APOIO LOGÍSTICO.....	15
6.1 Gestão Administrativa e Financeira _____	15
6.2. Gestão de Pessoal _____	16
6.3.Sistema de Informação e de comunicação _____	17
7. PLANO DE MEIOS.....	18
7.1. Plano Financeiro _____	18
7.2. Plano de Pessoal _____	20
7.3. Plano dos meios tecnológicos _____	22
8. CONSIDERAÇÃO FINAL.....	23



1. INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades da Autoridade da Concorrência (doravante, AdC) é o documento de referência para a execução e controlo da sua atividade.

O ano de 2014 será o primeiro ano de um novo ciclo institucional, 2014-2019, cujo Plano Estratégico será definido pelo novo Conselho que entretanto tomará posse.

Fixou-se, assim, de forma ampla os grandes objetivos estratégicos permitindo o seu ajustamento futuro, respeitando, necessariamente, a visão e o rigor analítico da realidade institucional da AdC e da situação concorrencial em Portugal, e mantendo um nível de exigência elevada no que respeita à ambição da AdC no cumprimento da sua missão.

Esses grandes objetivos globais são os seguintes:

- Defender e promover a Concorrência na Economia Portuguesa, reforçando a intervenção no âmbito das práticas proibidas;
- Assegurar o domínio das competências e do conhecimento das realidades económicas estratégicas; e
- Consolidar a qualidade e a transparência no âmbito da intervenção da AdC.

Em função destes objetivos estratégicos, foram definidos os objetivos operacionais que constam do atual Programa de Atividades. Todos aqueles objetivos estão inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE), instrumento fundamental para uma gestão orientada por objetivos da AdC.

Aprovado o novo quadro legislativo nacional do Direito da Concorrência, consagrado na Lei n.º 19/2012, de 8 de maio, e publicitados os Regulamentos e as *Linhas de Orientação* em matéria de condução de processos relativos às práticas proibidas e ao controlo das operações de concentração, importa agora consolidar a intervenção da AdC, centrada, naturalmente, em novas prioridades a determinar no referido Plano Estratégico.

A situação difícil com que Economia portuguesa se confronta, é um imperativo para o esforço da AdC na melhoria da sua capacidade e eficiência de intervenção.

Assim, para além daqueles objetivos estratégicos, dever-se-á proceder às alterações estatutárias em consonância com a medida 7.7 do Memorando de Entendimento (7.ª atualização) que estipula que a Lei-Quadro das Entidades Reguladoras (já aprovada pela Assembleia da República) tem de (...) “(ii) garantir a independência e a autonomia financeira, administrativa e de gestão das Autoridades Reguladoras Nacionais no exercício das suas responsabilidades, em consonância com o Direito europeu, incluindo as condições necessárias para garantir os recursos humanos e financeiros adequados de forma a serem capazes de atrair e manter pessoal qualificado necessário e (iii) reforçar a capacidade de intervenção da Autoridade da Concorrência, apoiando e complementando a capacidade de aplicação do novo regime jurídico da concorrência”.

Aquelas alterações estatutárias deverão assegurar um modelo de financiamento estável da AdC, e, conseqüentemente, permitir avançar no processo de consolidação do mapa de pessoal, muito condicionado pelas medidas de contenção orçamental.

A manutenção de um nível de exigência elevada no que respeita à ambição do Plano de atividades para 2014 é essencialmente devido ao alto nível de competência, dedicação e espírito de missão de todos os colaboradores da AdC.



2. FUNDAMENTOS INSTITUCIONAIS

Os fundamentos institucionais da AdC assentam na sua Missão, na sua Visão, nos seus Valores e na sua Organização, que inclui, necessariamente, os seus recursos humanos e tecnológicos.

2.1. Missão, visão e valores

É *missão* da AdC assegurar a **aplicação da política de concorrência em Portugal**.

Para cumprimento da sua missão, a AdC tem como *visão* ser uma instituição de referência a nível internacional em matéria de defesa e promoção da concorrência, tendo adotado como divisa *Servir a Concorrência*.

Na sua atuação, a AdC respeita *valores* associados à Independência, Competência, Credibilidade, Transparência, Responsabilidade, Colaboração e Criatividade normalmente associados às autoridades da concorrência.

Paralelamente, a AdC assessora o Governo na definição de políticas públicas que tenham a ver com a política da concorrência e políticas a ela associadas, como são os casos da regulação e da defesa do consumidor.

2.2. Atribuições

As atribuições da AdC no âmbito da política da concorrência são-lhe conferidas pelos seus Estatutos, os quais deverão ser revistos em função da nova Lei-Quadro das Entidades Reguladoras, já aprovada pela Assembleia da República.

Atualmente, as atribuições aprovados pelo Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de Janeiro, são, de forma sintética, as seguintes:

- a) **No exercício dos seus poderes de supervisão:** proceder à realização de estudos, inquéritos, inspeções ou auditorias que se revelem necessários e instruir e decidir procedimentos administrativos relativos ao cumprimento das regras de concorrência, bem como os respeitantes ao controle de operações de concentração de empresas.
- b) **No exercício dos seus poderes sancionatórios:** identificar, investigar, instruir e decidir sobre as práticas suscetíveis de infringir a legislação de concorrência nacional e comunitária, aplicando, se for caso disso, as sanções previstas na lei, e adotando medidas cautelares, quando necessário.
- c) **No exercício dos seus poderes de regulamentação:** aprovar ou propor a aprovação de regulamentos, nos termos legalmente previstos, e emitir recomendações e diretivas genéricas.
- d) **No exercício de representação do Estado Português:** assegurar a representação técnica do Estado Português nos organismos comunitários e internacionais em matéria de política da concorrência, acompanhando a atividade das autoridades congêneres de outros países.



2.3. Organização

Para assegurar eficiência de recursos e de funcionamento no cumprimento das suas atribuições, AdC tem uma estrutura interna simples e ágil, cujas unidades orgânicas se encontram agrupadas em três níveis:

a) **Unidades Orgânicas de Processos:**

- Departamento de Controlo de Concentrações (DCC), com atribuições em matéria de controlo de concentrações de empresas;
- Departamento de Práticas Restritivas (DPR), que se ocupa dos processos de apreciação prévia e sancionatórios relativamente a práticas restritivas da concorrência; e
- Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC), que assegura a análise e estudos jurídicos diversos e acompanha os processos judiciais pendentes, assegurando a representação forense da Instituição.

b) **Unidades Orgânicas Técnicas:**

- Gabinete de Estudos Económicos (GEE), que assegura a análise económica da atividade da AdC e que, por enquanto, continua a integrar o Gabinete de Acompanhamento de Mercados (GAM) que, por sua vez, assegura o acompanhamento de mercados e sectores da economia na óptica da promoção da concorrência; e
- Gabinete de Relações Internacionais (GRI), que assegura a coordenação da atividade internacional da AdC.

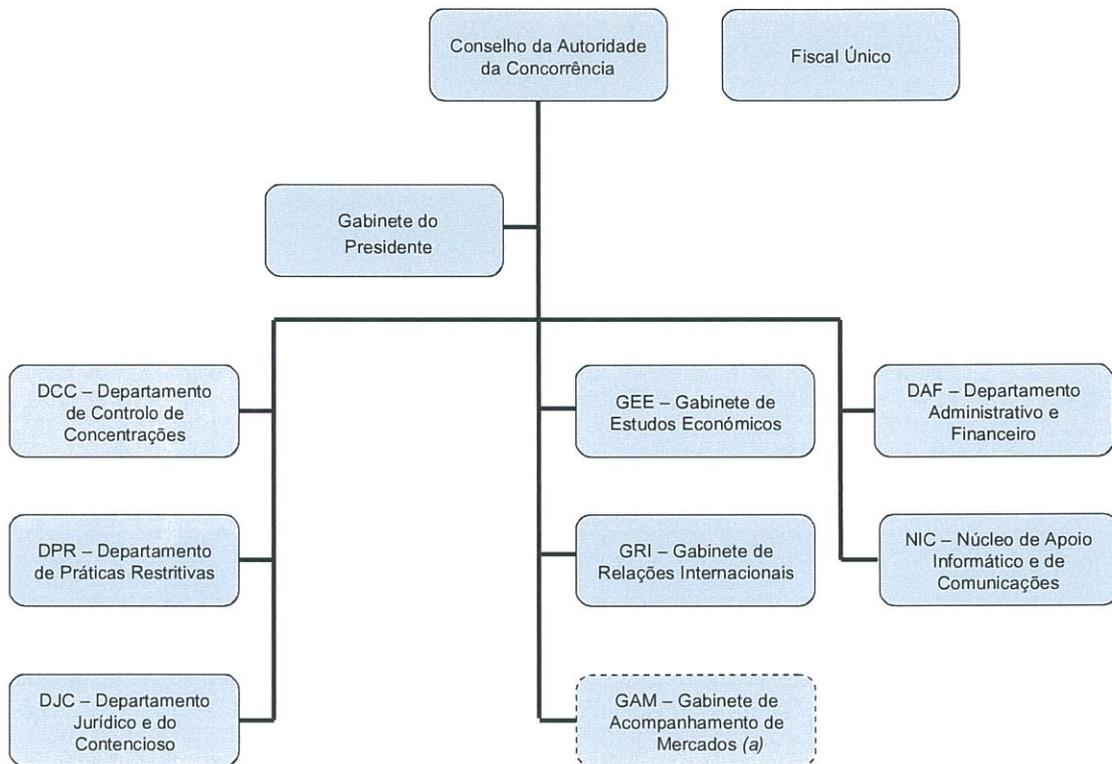
c) **Unidades Orgânicas de Apoio Logístico:**

- Gabinete do Presidente (GAB), que assegura o apoio técnico e administrativo ao Conselho;
- Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), que assegura a atividade administrativa e a gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais; e
- Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações (NIC), que assegura a gestão dos recursos de informação e comunicação da AdC.

Atualmente, a estrutura interna da AdC encontra-se sistematizada no organigrama que a seguir se apresenta.



Organigrama da Estrutura Interna da AUTORIDADE DA CONCORRÊNCIA



(a) Actualmente, o GAM está integrado no GEE



3. OBJECTIVOS GLOBAIS

Os objetivos da AdC são de dois níveis: os objetivos estratégicos, definidos no âmbito do mandato do Conselho, e os objetivos operacionais definidos anualmente, associados à definição de prioridades da Política de Concorrência imposta pelo novo Regime Jurídico da Concorrência (Lei n.º 19/2012, de 8 de maio).

3.1. Objectivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da AdC são os seguintes:

- a) Defender e promover a Concorrência na Economia Portuguesa, reforçando a intervenção no âmbito das práticas proibidas;
- b) Assegurar o domínio das competências e do conhecimento das realidades económicas estratégicas; e
- c) Consolidar a qualidade e a transparência no âmbito da intervenção da AdC.

Estes objetivos foram definidos de forma simplificada – embora com rigor e tendo em atenção o diagnóstico das realidades institucional da AdC e concorrencial do país – por forma a permitir ao novo Conselho a sua redefinição na especialidade, sem desajustamentos globais.

Naturalmente, aquele ajustamento será inspirado pelo novo **Plano Estratégico para 2014-2019**.

Acresce ainda que o cumprimento destes objetivos estratégicos depende de um eficiente e *sistema integrado de informação e comunicação*, para cuja implantação a AdC tem beneficiado do apoio no âmbito do Quadro de Relevância Estratégico Nacional (QREN), através do Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA).

3.2. Prioridades da política de concorrência

A AdC deverá proceder, até ao final de 2013, à definição de prioridades da política de concorrência para 2014, as quais orientarão, a par de outros critérios, a abertura de processos de contraordenação, de controlo de concentrações e de supervisão (artigo 7.º da Lei n.º 19/2012, de 8 de maio), a par da sua *institutional building*.

Nesse sentido, a AdC tomará as medidas que se revelem adequadas, quer em termos de organização, quer em termos de processo de decisão, à aplicação do disposto na Lei.

3.3. Objectivos operacionais e de Controlo da Atividade

Os objetivos operacionais da AdC, de acordo com o referido, constam do Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE), suportando, por outro lado, os objetivos operacionais de cada uma das suas áreas de atividade.

O Mapa seguinte sintetiza os objetivos, estratégicos e operacionais, que constam daquele sistema de gestão.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	RESULTADOS	
		Indicadores	METAS
EFICÁCIA OE.1. Defender e promover a Concorrência na Economia Portuguesa, reforçando a intervenção no âmbito das práticas proibidas	OO1.1. Intensificação da capacidade de intervenção da AdC	IR.1.1. Número de aberturas de inquérito/ decisões / recomendações	4/6/4
	OO1.2. Reforço da disseminação da cultura da concorrência	IR.1.2. N.º de ações de divulgação do NRJC e do Regime da Clemência	10
	OO1.3. Otimização da agenda internacional	IR.1.3. Máximo de reuniões europeias e internacionais	35
EFICIÊNCIA OE.2. Assegurar o domínio das competências e do conhecimento das realidades económicas estratégicas	OO.2.1. Focalização estratégica da supervisão	IR.2.1 N.º de novas análises de mercado de sectores estratégicos	2
	OO.2.2. Reforço e qualificação do capital humano	IR.2.2 N.º recrutamentos / manuais procedimentos/ações de qualificação internacional	8/4/35
	OO.2.3. Utilização das TIC na fixação e partilha do conhecimento	IR.2.3 Utilização de ferramentas de produtividade e de partilha de informação	Julho
QUALIDADE OE.3. Consolidar a qualidade e a transparência no âmbito da intervenção da AdC	OO.3.1. Assegurar a eficiência contínua dos custos	IR.3.1 Redução dos custos de funcionamento	0
	OO.3.2. Redução dos prazos de avaliação e investigação	IR.3.2 Ganhos nos prazos de referência na investigação	15%
	OO.3.3. Consolidação da transparência das práticas internas	IR.3.3 Publicação das Decisões da AdC e Judiciais	100%



4. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS

As diversas áreas de atividade da AdC – que, necessariamente, não devem identificar-se com os Departamentos – contribuem para a concretização dos objetivos globais para 2014.

Neste capítulo apresentam-se os objetivos das diversas áreas que respeitam à “Atividade de Processos”. Nos capítulos 5 e 6, apresentar-se-ão os objetivos relativos às “Atividades Técnicas” e à “Atividade de Apoio Logístico”.

4.1. Práticas Restritivas

No que se refere à contribuição do Departamento de Práticas Restritivas para os objetivos e resultados previstos para o ano de 2014, destacam-se os seguintes aspetos:

Atividade processual:

- Contribuir para a promoção e defesa da concorrência na Economia Portuguesa pelo reforço da capacidade de investigação de práticas restritivas e seu sancionamento, em particular, pela implementação de procedimentos internos adequados ao Novo Regime Jurídico da Concorrência (Lei 19/2012, de 8 de Maio);
- Promover o desenvolvimento de atividades de investigação que permitam a abertura de, pelo menos, 8 processos de inquérito a práticas restritivas da concorrência, e concentrar os meios necessários à adoção de, pelo menos, 3 decisões de referência em Processos de Práticas Restritivas da Concorrência e, pelo menos, 15 Decisões em Processos de Práticas Restritivas do Comércio;
- Reforçar a capacidade de intervenção do Departamento de Práticas Restritivas na deteção e investigação de cartéis: (i) reforçando as competências internas de investigação de cartéis através da constituição, no âmbito do DPR, de uma Unidade Anti-Cartéis, dotada de competências nas áreas funcionais relevantes do Direito, da Economia e da Informática (IT-Forensics), de forma a contribuir para uma maior eficácia da AdC neste âmbito; (ii) promovendo, pelo menos, duas iniciativas de divulgação do “Regime de Clemência”, dirigidas a entidades públicas responsáveis pelo lançamento de Concursos Públicos de aquisição de bens e serviços, e a Associações Empresariais;
- Implementar os procedimentos internos que permitam uma análise célere de denúncias face ao disposto no NRJC relativamente ao seu processamento (artigo 8.º do NRJC), bem como o cumprimento dos prazos de inquérito e de instrução (fixados, prospectivamente, no n.º 1 do artigo 24.º e no n.º 1 do artigo 29.º do NRJC), mediante o reforço proposto da equipa técnica;
- Aumentar a capacidade de tratamento célere dos processos, nomeadamente, pela redução em 15% dos prazos de referência na investigação, mediante o reforço proposto da equipa técnica.

**Agenda interna:**

- Participação nas ações de divulgação do NRJC e das Linhas de Orientação Relativas a Prioridades no Exercício dos Poderes Sancionatórios e à Instrução de Processos de Práticas Restritivas da Concorrência.

Agenda internacional:

- Manter a participação em *fora* internacionais como a ICN, ECN, ECA e OCDE, procurando assegurar pelo menos 15 participações em reuniões internacionais de análise de questões relevantes para as competências do DPR.

Organização interna e utilização das tecnologias da informação:

- Continuar o processo de otimização da organização interna, tanto pelo desenvolvimento e implementação de sistemas informatizados de gestão de processos, em coordenação com o NIC, bem como pela implementação de manuais internos de procedimento;
- Desenvolver, no âmbito da futura Unidade Anti-Cartéis, de ferramentas de Forensic-IT, com eventual recurso a consultores externos reconhecidos junto das principais autoridades judiciais relevantes;
- Dar continuidade ao processo de criação e disponibilização de informação estatística, cada vez mais rigorosa e abrangente, sobre a atividade do Departamento;
- Divulgação de linhas de orientação que contribuam para a consolidação da transparência das práticas internas.

4.2. Controlo de Concentrações

As iniciativas e as atividades previstas relativas ao controlo de concentrações de empresas são as seguintes:

No Âmbito dos Processos de Concentração de Empresas ao Nível da Legislação Nacional

- Proceder à análise de 5-10 avaliações prévias (pré-notificação) de operações de concentração, considerando que (i) no primeiro ano completo de aplicação da Lei n.º 19/2012, de 8 de maio, que alterou os critérios de notificação, foram notificadas à AdC 50 operações de concentração e que (ii) se prevê proceder, durante este ano, à análise de 45-55 operações de concentração; destas, espera-se que 2-4 sejam operações que exijam uma análise em fase de investigação aprofundada;
- Prever o acompanhamento ativo de cerca de 15 processos no seguimento do trabalho desenvolvido em matéria de monitorização de compromissos impostos nas decisões de concentrações;
- Averiguar um número não inferior a 2-3 casos de operações de concentração não notificadas mas eventualmente sujeitas à obrigatoriedade de notificação prévia;



- Organizar e instruir processos de contraordenação relacionados com a apreciação das operações de concentração, nomeadamente por incumprimento do dever de notificação prévia, do dever de não realização da operação prévia à pronúncia da AdC, por prestação de informações falsas ou por incumprimento de compromissos impostos (1-2 processos);
- Apoiar o Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC) em processos, junto dos Tribunais, relativas ao controlo de concentrações de empresas, que se estima de número não inferior a 2.

No Âmbito dos Processos de Concentração de Empresas ao Nível Comunitário

- Participar em 4-7 reuniões de Comitês Consultivos em matéria de controlo de concentrações e 2 Audições Orais relativas a processos de operações concentração comunitárias;
- Prever a análise de um número não inferior a 4-8 casos de remessa, no âmbito dos mecanismos previstos pelo Regulamento Comunitário n.º 139/2004, de acordo com o número de casos analisados no ano transato (no 1.º semestre de 2013, foram analisados 3 casos de remessa);
- Continuar a participar nas reuniões de peritos, relativas à discussão de diversas matérias na área do controlo de concentrações, em particular no âmbito do *ECN Merger Working Group* (estimam-se pelo menos 2-4 destas reuniões).

No Âmbito de Outros Objetivos

- Participar em 2-4 sessões externas de divulgação do trabalho desenvolvido no DCC, no âmbito do objetivo de promoção da cultura de concorrência;
- Prosseguir a colaboração com o NIC, no âmbito do desenvolvimento de ferramentas informáticas de produtividade e de partilha de informação;
- Continuar a assegurar o preenchimento do conteúdo da Base de Dados de Operações de Concentração, no domínio interno, no que concerne a questões substantivas, jurídicas e económicas, reforçando igualmente a informação a ser disponibilizada externamente;
- Dar maior visibilidade à Base de Dados de Operações de Concentração Comunitária, ao nível do DCC, bem como aos casos mais relevantes de controlo de concentrações analisados e decididos pela Comissão Europeia;
- Manter o esforço de formação da equipa de colaboradores do DCC em áreas relevantes para a atividade do Departamento, de forma a melhor prosseguir os objetivos visados;
- Manter reduzidos os prazos de apreciação de operações de concentração, garantindo o rigor e qualidade técnica das decisões (prazos médios da totalidade de operações de concentração de 1,4 meses) e dando cabal cumprimento aos prazos estabelecidos para apreciação de operações de concentração notificadas ao abrigo do Formulário Simplificado;



- Dar continuidade aos trabalhos relativos às Linhas de Análise Económica de Operações de Concentração, com a elaboração das Linhas de Análise de Operações Não Horizontais (que complementam as Linhas de Orientação de Análise Económica de Operações de Concentração Horizontais, concluídas em 2013);
- Dar continuidade aos trabalhos relativos à elaboração das Linhas de Orientação Jurídicas de Controlo de Operações de Concentração;
- Colaborar de forma ativa com organizações internacionais (v.g. OCDE; ICN; ECN; ECA) no domínio do controlo de concentrações, em coordenação com o Gabinete de Relações Internacionais (colaboração com o *Merger Working Group* da ICN e participação no *Merger Workshop* da ICN e nos trabalhos do *Merger Working Group* da ECN, entre outras).

4.3. Assuntos Jurídicos e de Contencioso

Esta atividade tem como principais objetivos:

No âmbito dos Processos:

- Aperfeiçoar a defesa dos processos;
- Melhorar a cooperação institucional com as autoridades judiciárias.

No âmbito dos Estudos:

- Realizar os pareceres jurídicos solicitados;
- Elaborar estudos jurídicos sobre assuntos relevantes para a defesa dos processos atribuídos ao DJC;
- Executar contactos de natureza científica e técnica com centros de investigação, universidades, escolas de formação profissional, organizações profissionais e outras instituições;
- Coadjuvar o Conselho na preparação de propostas de política legislativa e regulamentar.

No âmbito do Processamento e Gestão de Informação:

- Promover a alimentação, de forma sistemática, do portal interno da AdC (divulgação de despachos, sentenças e acórdãos proferidos pelos Tribunais);
- Promover a disponibilização para publicação, no sítio da AdC na Internet, de despachos, sentenças e acórdãos para a promoção e divulgação de uma cultura de concorrência;
- Organizar e gerir a base de dados de informação estatística de todos os processos que foram objeto de recurso judicial, privilegiando o uso do Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos (SIGAP), enquanto ferramenta interativa de gestão, uso e atualização da informação;



- Desenvolver métodos de partilha de informação, nomeadamente através de ficheiros para melhorar a capacidade de comunicação do DJC, quer internamente, quer com outros Departamentos da AdC;
- Implementar fluxos de informação estatística periódica entre o DJC e o Conselho da AdC;
- Melhorar o tratamento da informação relativa aos processos, nomeadamente através da utilização do Portal dos Tribunais Comuns (CITIUS).

No âmbito da Promoção da Cultura da Concorrência:

- Colaborar na divulgação do Novo Regime Jurídico da Concorrência;
- Dar o seu contributo em ações de formação dos operadores judiciais;
- Organizar os diversos números da Revista de Concorrência e Regulação (C&R), de parceria com o Instituto de Direito Económico Financeiro e Fiscal (IDEFF), preparando os eventos científicos associados à sua divulgação.

No âmbito da Organização:

- Simplificar procedimentos internos, privilegiando a circulação de acervo documental em suporte informático, promovendo assim uma maior celeridade na execução de algumas tarefas;
- Incentivar a participação em *fora* nacionais e internacionais, com relevo para matérias jusconcorrenciais, bem como colaborar com o GRI na produção de documentos e relatórios de apoio no âmbito da OCDE, ECN, ICN, ECA e UNCTAD.



5. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE TÉCNICA

A atividade técnica é representada pelos “Estudos e Acompanhamento dos Mercados” e pelas relações internacionais que a seguir se abordam.

5.1. Estudos e acompanhamento de mercados

O GEE/GAM propõe-se, em 2014, cumprir os seguintes objetivos:

Estudos

- Analisar o impacto dos mercados de certificação nos níveis de concorrência e eficiência dos mercados de bens de consumo, tendo como objetivo (i) estudar a relação entre o funcionamento do mercado de certificação e os mercados de bens finais e (ii) identificar características desejáveis dos mercados de certificação que possam ser afetadas por políticas públicas, e.g., a maior ou menor facilidade de entrada no mercado de certificação, bem como o nível de complexidade e/ou exclusividade do certificado; esta análise contribuirá para um melhor esclarecimento das relações entre política de concorrência e política de defesa do consumidor;
- Desenvolver uma análise económica como o objetivo de informar a defesa da concorrência no sector portuário (em particular, concorrência entre operadores portuários em cada porto) na área dos granéis líquidos e sólidos e na área da *contentorização*, enquanto contributo para a melhoria dos níveis de competitividade da economia;
- Elaborar a avaliação económica *ex-post* de uma operação de concentração decidida pela AdC desde 2003, na sequência de trabalho já desenvolvido no GEE/GAM, contribuindo para o desenvolvimento e refinamento do *know-how* que a AdC deverá dispor para conduzir avaliações económicas *ex-post* da sua atividade, em particular em sede de controlo de concentrações e de recomendações;
- Elaborar um *Relatório de Defesa e Promoção da Concorrência* relativo ao quinquénio de 2008 a 2013 sob orientação do Conselho da AdC.

Acompanhamento de mercados

Neste âmbito, o GEE/GAM propõe-se:

- Dar continuidade ao acompanhamento do sector dos combustíveis líquidos e gasosos, bem como do setor energético;
- Dar também continuidade ao acompanhamento dos mercados de comunicações eletrónicas;



- Elaborar um guia para divulgação pública sobre promoção da concorrência em contratação pública, em colaboração com o DPR e o DJC, tomando como ponto de partida o trabalho já realizado pela AdC;
- Continuar a acompanhar as reuniões da Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agroalimentar (PARCA), iniciadas no final de 2011, sobre o setor agroalimentar, e os desenvolvimentos dos seus processos de regulação e autorregulação ao longo da cadeia vertical, desde a produção ao retalho.

Outras atividades

- Ministar um Curso Interno sobre *Econometria Teórica e Aplicada* dirigida à política de concorrência;
- Contribuir para a manutenção e atualização dos conteúdos do *site* da AdC na internet, no âmbito das atividades do GEE/GAM;
- Divulgar a investigação aplicada sobre economia e política de concorrência que se vem desenvolvendo na AdC, mantendo a publicação de Documentos de Trabalho (“*Working Papers*”);
- Organizar seminários de investigação e ações de formação promovidos pela AdC, em cooperação com o GRI e o DJC, sempre que necessário e/ou oportuno;
- Participar em representação da AdC junto de entidades e organizações nacionais;
- Participar em representação da AdC junto de entidades e organizações da UE e internacionais, nomeadamente ao nível dos diferentes grupos de trabalho no âmbito da ECN e ICN;
- Colaborar com o DCC, DPR e DJC.

5.2. Relações Internacionais

São apresentados os seguintes objetivos na área das relações internacionais para o ano de 2014:

No plano da Representação Internacional

- Promover a relevância da AdC nos *fora* internacionais com contributos técnicos substantivos;
- Assegurar a coordenação interna no âmbito dos trabalhos da Rede Europeia da Concorrência nas suas diversas vertentes;
- Assegurar a representação da AdC nos diferentes *fora* de discussão e de negociação de iniciativas legislativas em matérias de direito europeu da concorrência e em matérias de política horizontal sobre concorrência;



- Coordenar a colaboração das diferentes unidades orgânicas da AdC relativamente às atividades relacionadas com a OCDE, ICN, ECA, ECN e UNCTAD, assim como no âmbito dos acordos de cooperação bilateral e multilateral, com vista a garantir a harmonização, articulação e coerência da posição da AdC nos diversos *fora* internacionais;
- Promover a participação dos *stakeholders* na atividade internacional da AdC, particularmente no acompanhamento das iniciativas legislativas europeias em matéria de concorrência e nos trabalhos da *International Competition Network*;
- Cooperar com instâncias internacionais, nomeadamente a UNCTAD, em projetos de cooperação técnica;
- Dinamizar a Rede Lusófona da Concorrência;
- Dinamizar o programa internacional de formação destinado a técnicos e profissionais de outras autoridades da concorrência;
- Assegurar os contributos solicitados à AdC pelos diversos Ministérios com vista à preparação da posição nacional relativa a documentos e reuniões internacionais com impacto na política de concorrência.

No plano da promoção da concorrência

- Contribuir para a disseminação de uma cultura de concorrência em Portugal através da organização de conferências e seminários internos e externos sobre temas atuais de política e direito da concorrência;
- Contribuir para a difusão externa da atividade da AdC através de publicações como a “*ECN Brief*” e outros instrumentos de comunicação;
- Acompanhar a evolução da matéria das Ajudas de Estado, ao nível nacional e comunitário, e apresentar propostas de atuação da AdC neste domínio.

No plano da Cooperação Bilateral e Relações Institucionais

- Negociar acordos e protocolos de cooperação bilateral com Autoridades da Concorrência e outras entidades congêneres, com especial prioridade para os países de língua oficial portuguesa;
- Aprofundar as relações institucionais da Autoridade de Concorrência com outras autoridades e organismos internacionais responsáveis em matéria da concorrência.

No plano da utilização das Tecnologias da Informação

- Promover a disseminação interna, através da *intranet* e da *newsletter* mensal, das melhores práticas resultantes da discussão em matéria de política da concorrência ao nível da comunidade internacional;
- Colaborar na implementação de ferramentas de gestão documental e de sistemas de informação no âmbito da atividade do GRI.



6. OBJECTIVOS DA ACTIVIDADE DE APOIO LOGÍSTICO

A atividade de apoio logístico abrange as áreas administrativa, financeira e patrimonial, de recursos humanos e das tecnologias de informação e comunicação.

6.1 *Gestão Administrativa e Financeira*

Os principais objetivos para 2014 são os seguintes:

No âmbito da Gestão Financeira

- Proceder ao controlo da execução orçamental, apresentando regularmente informação sobre a gestão financeira da AdC, com recurso ao cálculo de indicadores chave;
- Garantir, atempadamente, o cumprimento dos processos de prestação de contas a entidades externas;
- Assegurar o encerramento financeiro do Projeto SAMA, até Junho 2014.

No âmbito da Gestão do Aprovisionamento e Património

- Assegurar a manutenção, conservação e funcionamento do edifício da Avenida de Berna, assim como propor algumas remodelações para espaços interiores;
- Finalizar a desmaterialização de alguns processos na área do património;
- Assegurar procedimentos eletrónicos internos para algumas aquisições.

No âmbito da Eficiência Contínua de Custos

- Propor novas medidas de redução de custos de bens e serviços e racionalizar os investimentos;
- Continuar o processo de renegociação de contratos;
- Prosseguir na política de redução de consumos internos.

No âmbito de outros objetivos:

- Atualizar o acervo documental adquirindo obras temáticas de edição recente;
- Promover, organizar e assegurar o apoio logístico à realização dos eventos promovidos pela AdC, recorrendo às boas práticas neste âmbito;



- Finalizar o aperfeiçoamento do sistema de arquivo (físico e eletrónico), no âmbito da Gestão do Arquivo e Expediente;
- Proceder ao aperfeiçoamento dos manuais de procedimentos e regulamentos internos vigentes e criar novos manuais e regulamentos que se revelem necessários.

6.2. Gestão de Pessoal

No âmbito da gestão de pessoal destacam-se, para 2014, as seguintes iniciativas e atividades:

No âmbito do Reforço e Qualificação do Capital Humano

- Atualizar e gerir o mapa de pessoal de acordo com os diversos vínculos de relação jurídica;
- Assegurar e controlar o processo de formação profissional, preparando o diagnóstico de necessidades de formação e elaborando o plano e relatório anuais;
- Monitorizar as ações de formação realizadas nos últimos cinco anos para apoio às decisões;
- Promover os procedimentos concursais que se revelem mais adequados ao recrutamento e seleção de pessoal, de forma a garantir os reforços necessários com vista à completa concretização das atividades do presente Plano;
- Consolidar a política de estágios.

No âmbito da Partilha de Conhecimentos

- Assegurar a atualização dos conteúdos no portal interno da AdC;
- Desenvolver o acervo documental em formato digital das remunerações da AdC.

No âmbito de Outros Objetivos

- Coordenar o processo de avaliação do desempenho apoiando o Conselho e o Conselho Coordenador da Avaliação;
- Garantir os procedimentos administrativos relativos à relação jurídica de emprego;
- Promover a consulta, por via eletrónica, dos processos com o acervo documental dos colaboradores, sempre atualizado.



6.3. Sistema de Informação e de comunicação

No âmbito dos sistemas de informação e comunicação relevam-se os seguintes objetivos operacionais pra 2014:

- Desencadear a Reengenharia de Processos de Negócio da AdC, através do levantamento e redesenho do fluxo de atividades dos processos e procedimentos com o objetivo de maximizar a eficiência processual;
- Disponibilizar o Sistema de Informação de Gestão Estratégica que permitirá uma visão integrada da operação da AdC, disponibilizando informação de elevada qualidade e de forma atempada à tomada de decisão, facilitando o alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações que os viabilizam;
- Definir um Modelo de Gestão em SI/TI, estabelecendo uma postura e capacidade pró-ativa na gestão de problemas e incidentes na infraestrutura de sistemas de informação, assegurando, por sua vez, a qualidade e disponibilidade dos serviços;
- Proceder ao *upgrade* meramente operacional (aumento das SW units) da plataforma *OutSystem*;
- Assegurar o encerramento do Projeto SAMA, até Junho 2014;
- Otimizar a utilização dos Módulos SIGAP, nomeadamente do que respeita aos processos de contraordenação.

7. PLANO DE MEIOS

O Plano de Meios da AdC contempla o Plano Financeiro, o Plano de Pessoal e o Plano de meios Tecnológicos, que se seguem.

7.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2014 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das atividades da AdC previstas no Plano de Atividades.

A sua elaboração pautou-se pelo habitual 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, as contribuições dos Reguladores Sectoriais elencados no Decreto-Lei n.º 30/2004, de 6 de Fevereiro, fixadas anualmente por Portaria em percentagem das suas receitas (por taxas cobradas), constituem a maior fonte de receita desta Autoridade.

Merecem também destaque neste âmbito as taxas liquidadas por serviços prestados e parte do produto das coimas cobradas (40%) em processos de contraordenação.

Nesta circunstância, as receitas foram planeadas com base na estrutura das taxas de contribuição legalmente estipuladas, em função de informação, em valor, prestada para o efeito por aquelas entidades reguladoras, com exceção do ISP, que comunicou o valor correspondente 1,5% das taxas cobradas (diferente do estipulado na Portaria n.º 383/2012, 23 de novembro, em vigor).

Assim, considerando que a referida estabelece a contribuição de 6,25% por parte do ISP – e que o valor correspondente é essencial para o cumprimento das regras sobre os limites de receita e despesa definidos pelo Governo do âmbito das medidas de contenção orçamental para ano de 2014 – foi a quantia dela resultante a assumida para transferência do ISP (979.167€).

O Orçamento da AdC contempla, assim, uma **receita global de 8.859.960€**, conforme descrito no mapa seguinte:

Valores em Euros

	2013	2014	Diferença 2014/2013	%
Taxas Diversas	811.000	900.000	89.000	10,97%
Coimas e Penalidades de Contraordenação	1.322.867	761.387	-561.480	-42,44%
Bancos e Outras Instituições Financeiras	15.961	19.771	3.810	23,87%
Transferências de Serviços e Fundos Autonomos	6.733.077	6.829.539	96.462	1,43%
Transf. Correntes - União Europeia	353.678	329.763	-23.915	-6,76%
Venda de Bens e Serviços	15.000	19.500	4.500	30,00%
	9.251.583	8.859.960	-391.623	-4,23%

O valor de 761.387€ relativo a coimas e penalidades de contraordenação resultam da aplicação do limite imposto pela Circular n.º 1374, 9 de agosto (ponto 8), já que a verba realmente estimada pela AdC é de 1.645.499€.

O orçamento de receitas destina-se a financiar **8.567.781€** de **despesas correntes e de investimento**, o que gera um excedente de 292.179 Euros. A aplicação das receitas de funcionamento por grandes agrupamentos encontra-se sintetizada no mapa seguinte:

Valores em Euros

DESCRIÇÃO	Orçamento 2013	Orçamento 2014	Diferença	
Despesas com pessoal	5.581.457	6.246.027	664.570	11,91%
Aquisição de bens	217.328	209.933	-7.395	-3,40%
Aquisição de serviços	2.125.086	1.922.686	-202.400	-9,52%
Outras Despesas correntes	1.883	884	-999	-53,05%
Reserva	194.475	35.212	-159.263	-81,89%
Investimentos	274.377	153.039	-121.338	-44,22%
TOTAL	8.394.606	8.567.781	173.175	2,06%

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

Tendo sido aprovado governamentalmente o recrutamento de oito novos especialistas nas áreas do direito e da economia da concorrência, no âmbito do memorando assinado entre o Governo português e os representantes da Troika, as despesas de pessoal – a par da consideração do subsídio de Natal e dos acréscimos nas prestações da entidade patronal para a CGA e ADSE – aumentaram em cerca de 664.570€ relativamente a 2013.

Por sua vez, as **despesas com aquisição de serviços** representam 22,44% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com instalações (arrendamento, água, eletricidade, vigilância e segurança), aquisição de livros e documentação técnica, estudos, pareceres, projetos e consultoria, seminários, exposições e similares e outros trabalhos especializados necessários ao correto funcionamento da AdC.

O valor de **investimento** apresentado para 2014 ascenderá a 153.039 €.

Importa neste âmbito referir a importância na definição de um novo modelo de financiamento da AdC em virtude de vários pressupostos associados ao modelo atual terem sido alterados, os quais têm vindo a reduzir as receitas e a aumentar as despesas.

Na verdade, a previsão da alteração de diversos pressupostos da gestão orçamental – em que destacam a própria redução das transferências das ERS, uma redução das taxas resultantes das notificações de operações de concentração, por via da entrada em vigor do novo regime jurídico da concorrência (Lei n.º 19/2012, de 8 de maio) e o acréscimo das responsabilidades com o pessoal –, cria dificuldades financeiras que terão de ser ultrapassadas para assegurar a estabilidade orçamental da AdC.



Desejavelmente, o modelo atrás defendido deveria considerar que o valor das coimas fosse total e inequivocamente alheio ao seu orçamento, reforçando-se, assim, o valor da credibilidade e o princípio da isenção na aplicação de coimas.

Aliás, dificilmente se pode orçar despesas fixas com estas verbas de recepção aleatória, o que faz com que a AdC tenha vindo a financiar a sua atividade essencialmente com as transferências dos Reguladores, pelo que a disciplina no cumprimento do estabelecido no Decreto-Lei n.º 30/2004, de 6 de Fevereiro como sensível e fundamental.

Um novo modelo de financiamento da AdC, cumprindo aqueles objetivos, constitui, aliás, um dos compromissos a ter em conta no âmbito da medida 7.7 do Memorando de Entendimento (7.ª atualização) que estipula que a Lei-Quadro das Entidades Reguladoras (já aprovada pela Assembleia da República) tem de (...) "(ii) garantir a independência e a autonomia financeira, administrativa e de gestão das Autoridades Reguladoras Nacionais no exercício das suas responsabilidades, em consonância com o Direito europeu, incluindo as condições necessárias para garantir os recursos humanos e financeiros adequados de forma a serem capazes de atrair e manter pessoal qualificado necessário".

Finalmente, constituem ainda peças do Plano Financeiro da AdC para 2014, as seguintes:

- Demonstração de Resultados previsional;
- Balanço previsional.

7.2. Plano de Pessoal

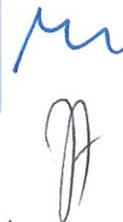
Face às dificuldades financeiras, fruto das sucessivas medidas de contenção orçamental que afetam as entidades públicas, a preservação dos quadros superiores dotados de elevados conhecimentos académicos e profissionais constitui importante desafio na gestão dos recursos humanos.

A par desta preocupação, releva-se a necessidade de substituir os trabalhadores que foram saindo da AdC ao longo dos últimos anos, uns por aposentação, outros por melhores condições remuneratórias, sobretudo os detentores das categorias de jurista e de economista especializados em Direito e Economia da Concorrência, tomando para o efeito as providências que se mostrem apropriadas.

Tem sido prática na AdC recorrer em primeira instância aos trabalhadores com vínculo à Administração Pública para o exercício das funções em regime de cedência de interesse público. Recurso que se torna cada vez mais difícil de concretizar dada a carência generalizada de recursos humanos altamente especializados em Direito e Economia da Concorrência que se verifica, bem como as dificuldades naturais levantadas pelos serviços de origem.

Como consequência, prevê-se recorrer ao recrutamento externo no ano a que respeita o presente Plano de Atividades.

O mapa de pessoal previsto para o ano de 2014 comporta 100 colaboradores, acrescentando 5 elementos aos efetivos previstos para o final de 2013 (95), um número insuficiente relativamente às necessidades da AdC e apenas ditado pelas restrições orçamentais.



Do universo dos 89 colaboradores com vínculo à AdC no momento de preparação deste Plano de Atividades, encontram-se temporariamente ausentes quatro técnicos superiores, pelos seguintes motivos:

- Três colaboradores em regime de licença sem vencimento a prestar serviço em organismos internacionais, um na Comissão Europeia, um na Agência Europeia dos Reguladores da Energia e um na autoridade de concorrência do Brasil (CADE);
- Um em exercício de cargo dirigente em empresa pública.

Até final do ano de 2013 prevê-se o regresso de dois colaboradores e a saída definitiva de um e a saída temporária de outro.

Neste contexto importa referenciar alguns dos princípios que, em 2014, orientarão a gestão de pessoal:

- Prever as ações de formação e uma rigorosa adequação dos conteúdos programáticos às atribuições das diferentes unidades orgânicas, privilegiando a formação dos novos reforços;
- Melhorar e incentivar a otimização dos recursos existentes, promovendo a mobilidade interna num quadro de aproveitamento das capacidades dos recursos existentes;
- Continuar a implementação e atualização dos diversos instrumentos que contribuam para uma gestão criteriosa das tecnologias de informação e comunicação.

Durante o ano de 2014, a AdC contará com os seguintes efetivos para a prossecução das atividades que lhe incumbem, expressos, nos mapas seguintes, grupo de pessoal e por unidade orgânica.

Plano de Pessoal 2013/14		
	31-12-2013	31-12-2014
Dirigentes, Técnicos Superiores Qualificados e Técnicos	79	84
Administrativos e Auxiliares	16	16
TOTAL	95	100



Unidades Orgânicas/Designação		PLANO DE PESSOAL 2013/4				
		Total em 31-07-2013	A recrutar em 2013	Saídas em 2013	A recrutar em 2014	Total em 31-12-2014
Conselho	CONS	3	0		0	3
Gabinete do Presidente	GAB	5	0	0	1	6
Departamento de Controlo de Concentrações	DCC	15	2	1	0	16
Departamento de Práticas Restritivas	DPR	25	3	0	0	28
Departamento Jurídico e do Contencioso	DJC	10	0	0	1	11
Gabinete de Estudos Económicos /Gabinete de Acompanhamento de Mercados	GEE / GAM	8	2	1	2	11
Gabinete de Relações Internacionais	GRI	2	0	0	1	3
Departamento Administrativo e Financeiro	DAF	19	1	0	0	20
Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações	NIC	2	0		0	2
TOTAL		89	8	2	5	100

7.3. Plano dos meios tecnológicos

Para atingir os objetivos no âmbito dos sistemas de informação e comunicação, estão previstos os seguintes investimentos:

- Reengenharia de Processos de Negócio – 90.000€
- Modelo de Operação e Gestão em SI/TIC – 50.000€
- Formação de Quadros AdC – 25.000€
- Sistema de Informação de Gestão Estratégica – 89.500€
- Upgrade da Plataforma Outsystems – 25.000€

8. CONSIDERAÇÃO FINAL

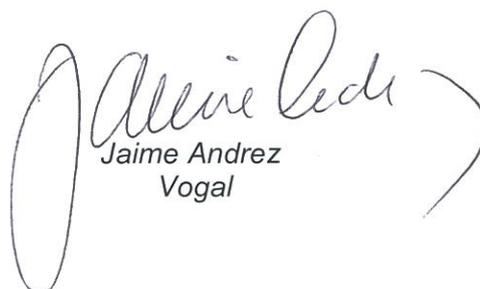
O Conselho da Autoridade da Concorrência reconhece que a ambição associada aos objectivos do presente Plano de Atividades, bem como a capacidade da sua concretização num contexto de condicionantes de grande exigência de trabalho, é sustentada no elevado nível de competência, dedicação e espírito de missão de todos os colaboradores da AdC.

Lisboa, 23 de agosto de 2014

O Conselho da Autoridade da Concorrência



Manuel Sebastião
Presidente



Jaime Andrez
Vogal

João Espírito Santo Noronha
Vogal