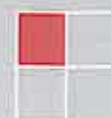


2011

Plano de Actividades

AUTORIDADE DA
CONCORRÊNCIA



Índice

1. INTRODUÇÃO.....	2
2. FUNDAMENTOS DA ACTUAÇÃO DA AdC.....	3
2.1. Missão, visão e valores _____	3
2.2. Atribuições _____	4
2.3. Organização _____	4
3. OBJECTIVOS.....	6
3.1. Objectivos Estratégicos _____	6
3.2. Objectivos operacionais de natureza transversal _____	6
4. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS.....	8
4.1. Controlo de Concentrações _____	8
4.2. Práticas Restritivas _____	10
4.3. Assuntos Jurídicos e Contencioso _____	11
5. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DA ACTIVIDADE TÉCNICA.....	13
5.1. Estudos Económicos _____	13
5.2. Acompanhamento de Mercados _____	14
5.3. Relações Internacionais _____	15
6. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DAS ACTIVIDADES DE APOIO LOGÍSTICO.....	17
6.1. Gestão Financeira _____	17
6.2. Gestão de Pessoal _____	18
6.3. Informação e comunicação _____	19
6.4. Comunicação _____	20
7. PLANO DE MEIOS.....	21
7.1. Plano Financeiro _____	21
7.2. Plano de Pessoal _____	23
7.3. Plano de Meios Tecnológicos _____	24



1. INTRODUÇÃO

O Plano de Actividades da Autoridade da Concorrência (doravante, AdC) para o ano de 2011 constitui o instrumento central de orientação da sua actividade, a par do Plano Estratégico 2009-2013, no qual se inspira.

O ano de 2011 representará, em termos práticos, o início da segunda fase do mandato do actual Conselho da Autoridade da Concorrência, que entrou em funções em 25 de Março de 2008. Corresponde, assim, a um ano decisivo de lançamento de iniciativas que irão consolidar o trabalho realizado pela AdC no sentido do cumprimento do seu Plano Estratégico 2009-2013.

Na primeira parte do mandato ficaram já cumpridos os seguintes e importantes objectivos estratégicos:

- Consolidação institucional, envolvendo uma reorganização interna profunda, simplificando e completando a estrutura interna;
- Preenchimento do vazio regulamentar interno no âmbito da gestão de pessoal, criando as condições necessárias para uma política de pessoal transparente;
- Estabilização da actividade processual, privilegiando o cumprimento de prazos e o rigor jurídico das decisões, concluindo a instrução dos processos com mais de três anos;
- Desenvolvimento de uma nova política de melhor comunicação externa e de transparência dos procedimentos internos, implicando uma remodelação integral da página da *Web* da AdC, para melhor acesso à informação; e
- Produção de decisões e de recomendações de referência, a par da produção de estudos que representam o domínio das áreas de mercado em que a AdC tem intervindo com maior frequência.

Os objectivos operacionais estratégicos ou transversais para 2011, comuns a toda a AdC, dão origem a um conjunto de objectivos operacionais das diferentes áreas de actuação, e consequentes iniciativas prioritárias em cada uma delas, devidamente quantificados, de forma a permitirem não só o respectivo acompanhamento sistemático mas também para viabilizar a avaliação do desempenho institucional e do pessoal da AdC.

A relação entre a Missão e os demais princípios fundamentais da AdC, dos objectivos estratégicos e dos objectivos operacionais, encontra-se sistematizada no Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE) da AdC, apresentado no início deste Plano de Actividades.

O Plano de Actividades integra ainda o Plano de Meios (financeiro, pessoal e tecnológico), no qual são identificados os recursos envolvidos na prossecução dos objectivos e acções estratégicas e no desenvolvimento das restantes actividades da AdC.

As actividades de carácter recorrente, que são diariamente desenvolvidas nas várias áreas funcionais da AdC, ainda que absorvam grande parte dos recursos materiais e humanos, foram excluídas deste plano, continuando obviamente a ser monitorizadas e avaliadas, por área funcional, em sede de Plano Operacional, designadamente quanto ao cumprimento dos prazos de execução de progresso dos indicadores operacionais face às metas estabelecidas.

Finalmente, importa referir que o Plano de Actividades justifica e suporta o Orçamento da AdC para 2011.

2. FUNDAMENTOS DA ACTUAÇÃO DA AdC

Para melhor compreensão dos fundamentos estratégicos da AdC, enumeram-se e descrevem-se os princípios fundamentais da actividade da AdC, isto é, a sua missão, lógica de actuação e objectivos estratégicos 2009-13.

2.1. Missão, visão e valores

São os seguintes os conceitos de *missão*, *visão* e *valores* da AdC:

Missão

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

A instituição tem, além disso, a responsabilidade de assessorar o Governo, a pedido deste ou por iniciativa própria, na definição das linhas estratégicas e das políticas gerais, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores, sugerindo ou propondo medidas de natureza política ou legislativa.

A competência de intervenção da AdC no âmbito da política da concorrência é-lhe conferida pelos seus Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de Janeiro.

Visão

É *visão* da AdC ser **uma instituição de referência a nível internacional em matéria de defesa e promoção da concorrência**, assentando a sua actuação em torno da divisa *Servir a Concorrência*.

A AdC quer ainda ser reconhecida – em termos nacionais e internacionais – pela forma como se relaciona com todas as partes interessadas, defendendo os legítimos interesses dos consumidores e promovendo um bom funcionamento dos mercados, que facilite o investimento, a inovação e a competitividade empresarial.

Valores

A concretização da missão e visão da AdC pressupõe o respeito pelos *valores* e princípios que identificam a nossa organização e definem, de uma forma estável, a maneira de actuar e de se relacionar com as partes interessadas.

Tais valores assentam na cultura dos 5 C's, desenvolvida no seu Plano Estratégico 2009-2013: Credibilidade, Colaboração, Competência, Compromisso e Criatividade:

2.2. Atribuições

Para cumprimento da sua missão, são atribuições da AdC, as seguintes:

No exercício dos seus poderes de regulamentação:

- Aprovar ou propor a aprovação de regulamentos, nos termos legalmente previstos;
- Emitir recomendações e directivas genéricas;
- Promover a adopção de códigos de conduta e manuais de boas práticas de empresas ou associações de empresas.

No exercício dos seus poderes de supervisão:

- Proceder à realização de estudos, inquéritos, inspecções ou auditorias que, em matéria de concorrência, se revelem necessários;
- Instruir e decidir procedimentos administrativos relativos à compatibilidade de acordos ou categorias de acordos entre empresas com as regras de concorrência;
- Instruir e decidir procedimentos administrativos respeitantes a operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia.

No exercício dos seus poderes sancionatórios:

- Identificar e investigar as práticas susceptíveis de infringir a legislação de concorrência nacional e comunitária, proceder à instrução e decidir sobre os respectivos processos, aplicando, se for caso disso, as sanções previstas na lei;
- Adoptar medidas cautelares, quando necessário.

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;
- Acompanhar a actividade das autoridades congéneres de outros países e estabelecer relações de cooperação com elas e com organismos comunitários e internacionais competentes em matéria de política de concorrência.

2.3. Organização

As unidades orgânicas da AdC estão funcionalmente estruturadas da seguinte forma, de acordo com a sua natureza:

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;

- «Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC)», que assegura a análise e estudos jurídicos diversos e acompanha os processos judiciais pendentes.

Unidades Orgânicas Técnicas:

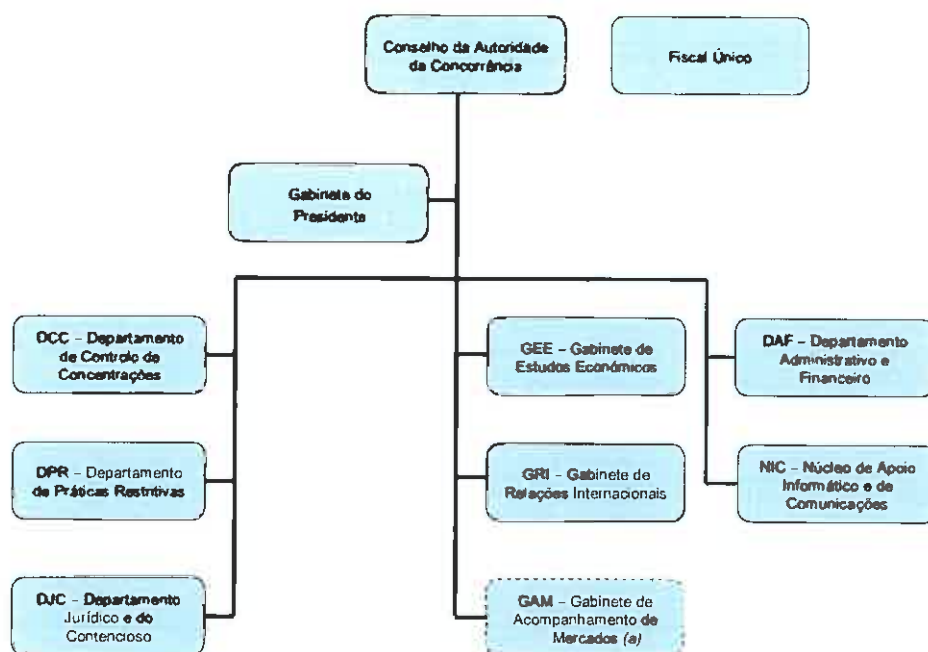
- «Gabinete de Estudos Económicos (GEE)», que assegura a análise económica da actividade da AdC;
- «Gabinete de Acompanhamento de Mercados (GAM)», que assegura o acompanhamento de mercados e sectores da economia na óptica da promoção da concorrência;
- «Gabinete de Relações Internacionais (GRI)», que assegura a coordenação da actividade internacional da AdC.

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 gestão dos recursos humanos, financeiros, do património e da documentação;
- «Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações (NIC)», que assegura a gestão dos recursos de informação e comunicação da AdC.

Apresenta-se de seguida o Organigrama actual da AdC.

Organigrama da Estrutura Interna da AUTORIDADE DA CONCORRÊNCIA



(a) Actualmente, o GAM está integrado no GEE.

3. OBJECTIVOS

Na definição dos seus objectivos, a AdC determinou como *stakeholders* os Consumidores, as Empresas, o Parlamento, o Governo e os *Media*, com os quais pretende manter uma relação de transparência e de *accountability*.

3.1. Objectivos Estratégicos

Assim, considerando a visão estratégica preconizada pelo Conselho da AdC, e tendo em conta o contexto passado e presente, bem como os novos desafios da economia nacional e internacional, os objectivos estratégicos para o período 2009-2013 são os seguintes:

- (i) Defender e promover a CONCORRÊNCIA NA ECONOMIA PORTUGUESA, considerando que toda a actividade da AdC visa essencialmente defender e promover a concorrência, assegurando os direitos dos consumidores;
- (ii) Assegurar um bom conhecimento das REALIDADES ECONÓMICAS sobre as quais a AdC tem de tomar decisões, tendo em atenção que uma actuação consistente e fundamentada da AdC exige um conhecimento profundo dessas realidades económicas;
- (iii) Consolidar uma MAIOR PRESENÇA NOS FORA INTERNACIONAIS DA CONCORRÊNCIA, considerando que a AdC tem de pautar-se, cada vez mais, pelo padrão de uma instituição aberta e actuante num contexto global, desenvolvendo a sua actuação em cooperação com as suas congéneres europeias e internacionais, das quais deverá absorver as melhores práticas;
- (iv) Criar uma CULTURA INTERNA DE *TEAM WORK*, visando a optimização dos recursos humanos da AdC com vista à concretização dos objectivos estratégicos, assegurando uma articulação departamental constantemente centrada na obtenção da finalidade institucional comum;
- (v) REDUZIR O *BACKLOG* das pendências processuais, de forma a reforçar a capacidade de resposta em tempo útil a novas solicitações, que permanentemente dão entrada na AdC, assegurando que as pendências processuais não ultrapassem três anos.

O cumprimento destes objectivos estratégicos exige uma *inovação contínua* nos procedimentos e uma optimização da utilização de *sistemas de informação e comunicação*.

3.2. Objectivos operacionais de natureza transversal

Os objectivos operacionais da AdC de natureza transversal decorrem dos objectivos estratégicos assentes no âmbito das actividades em que intervém, na inovação dos seus procedimentos e na valorização dos recursos humanos, sendo os mesmos sustentados nas iniciativas e objectivos operacionais de cada uma das áreas de actividade da instituição.

Assim, fixaram-se resultados e metas para os objectivos operacionais transversais e interligados com a estratégia, cujo cumprimento será partilhado pelas diversas áreas de actividade da AdC, reflectidos também nas áreas de suporte.

Na prossecução dos objectivos operacionais, a AdC prevê, assim, para o ano de 2011, o desenvolvimento de projectos, materializados, cada um, num conjunto de iniciativas das diversas unidades orgânicas, cujos resultados são, deste modo, convergentes no sentido do pleno cumprimento da sua missão.

Os objectivos e as metas a alcançar estão integrados no Sistema de Controlo de Objectivos e Resultados (SCORE) da AdC.

SCORE 2011 - SISTEMA DE CONTROLO DE OBJECTIVOS E RESULTADOS DA AdC

VISÃO: Ser uma instituição de referência em matéria de defesa da concorrência

MISSÃO: Assegurar a aplicação da política de concorrência em Portugal

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	RESULTADOS	
		Indicadores	METAS
EFICÁCIA			
OE 1 Defender e promover a Concorrência na Economia Portuguesa	OO1.1 Reforço da capacidade de detecção de cartéis OO1.2 Produção de Decisões e Recomendações de referência OO1.3 Novas acções de investigação OO1.4 Promoção da cultura de concorrência OO1.5 Actualização do acervo documental (CDI) OO1.6 Avaliação ex post das decisões / suspensão	Promoção Regime de Clemência Número de decisões e recomendações Número de aberturas de inquérito Número de iniciativas (públicas) Mínimo de 2 obras recentes por área temática Compromissos/recomendações monitorizados	4 5 10 8 50% das áreas tem 7 decisões
OE 2 Consolidar a presença nos fora internacionais da concorrência	OO2.1: <i>Exemplificação da agência internacional</i>	Participação nas reuniões europeias e internacionais de carácter estratégico Iniciativas de cooperação no âmbito internacional	50 3
EFICIÊNCIA			
OE 3 Assegurar um bom conhecimento das realidades económicas sobre as quais a AdC tem de tomar decisões.	OO 3.1 Objectivos iniciativas de supervisão OO 3.2 Consolidar o capital humano	Análises de mercado de sectores estratégicos Reforço da formação (nº horas médias per capita por ano) Reforço das acções de formação no estrangeiro Recrutamento	4 10% 10% 8
OE 4 Criar uma cultura interna de Team Work	OO 4.1 Melhor intercomunicação interna OO 4.2 Melhor utilização das TIC OO 4.3 Promoção da Mobilidade interna	Reforço das iniciativas de interação dos diferentes níveis orgânicos da AdC Completar o SIGAP Criação de um sistema de transferência e de retenção de conhecimentos Modernizar e melhorar uso SGD Processos de mobilidade interna	18 3º Trim. (50%) 2º Trim. (75%) 2º Sem (100%) 10
QUALIDADE			
OE 5 Reduzir o backlog das pendências processuais e melhorar a qualidade do serviço	OO 5.1 Melhorar a qualidade dos documentos produzidos OO 5.2 Redução dos prazos das investigações OO 5.3 Suportar as decisões em avaliações de outcome OO 5.4 Consolidação da transparência das práticas internas OO 5.5 Imagem nacional e internacional (Melhorar)	Limite médio de páginas das decisões com igual segurança jurídica Cumprimento dos prazos de referência Prazo médio para decisão de arquivamento de denúncias Avaliação da estabilidade económica das comas Prova por efeito Produção de Mandobol Publicação das Decisões Judiciais Porcentagem de notícias favoráveis Ranking da Global Competition Review	150 90% 3 meses 100% 25% das decisões 70% 1º Trim 67% Mante

4. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DA ACTIVIDADE DE PROCESSOS

As diversas áreas de actividade da AdC – que não devem, necessariamente, identificar-se com diversos Departamentos – contribuem, de forma decisiva, para o cumprimento dos objectivos globais para 2011, em particular, e para objectivos estratégicos, em geral. Neste capítulo – bem como nos capítulos 6 e 7 –, apresentam-se os contributos dessas diversas áreas, nomeadamente no que respeita à “Actividade de Processos”, às “Actividades Técnicas” e à “Actividade de Apoio Logístico”.

4.1. Controlo de Concentrações

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

No âmbito dos Processos de Concentração de Empresas ao nível da Legislação Nacional

- Tendo em consideração os antecedentes sobre o movimento de concentrações, até 16 de Setembro de 2010 (42 operações notificadas nos termos da Lei n.º 18/2003, de 11 de Junho), prevê-se que o número de operações de concentração a analisar se situe entre 60 e 70; destas, espera-se que 1-2 sejam operações que exijam uma análise em fase de investigação aprofundada;
- Proceder à análise de 5-10 avaliações prévias (pré-notificação de acordo com as respectivas Linhas de Orientação aprovadas pelo Conselho em 2007) de operações de concentração (no 1.º semestre de 2010 procedeu-se à análise de 7 avaliações prévias);
- No seguimento do trabalho desenvolvido em matéria de monitorização dos compromissos impostos nas decisões de concentrações, prevê-se o acompanhamento de cerca de 16 processos;
- Averiguação de 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 contra-ordenação relacionados com a apreciação das operações de concentração, nomeadamente por incumprimento do dever de notificação prévia, do dever de não realização prévia da operação, por prestação de informações falsas ou por incumprimento de compromissos impostos (1-2 processos);
- Apoio ao Departamento Jurídico e do Contencioso (DJC) em processos, junto dos Tribunais, relativos 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

- Participação em 5-8 reuniões de Comitês Consultivos em matéria de controlo de concentrações e 2 Audições (sempre condicionada a disponibilidades orçamentais) relativas a processos de operações de concentração comunitárias;

- De acordo com o número de casos analisados no ano transacto, prevê-se para o ano de 2011 a análise de um número não inferior a 3-5 casos, em conformidade com o art. 4.º (5) do Regulamento n.º 139/2004;
- Para o ano de 2011, o DCC prevê uma continuidade na participação nas reuniões de peritos que forem agendadas (estimam-se pelo menos 2-4), relativas à discussão de matérias da área do controlo de concentrações.

No âmbito de Outros Objectivos

- Prosseguir a desmaterialização dos procedimentos de controlo de concentrações através do aprofundamento da plataforma electrónica – Sistema de Notificação Electrónica de Operações de Concentração (SNEOC) –, nomeadamente através do desenvolvimento das funcionalidades do sistema, de forma a permitir a introdução da restante documentação que completa a totalidade das fases do procedimento da notificação de operações de concentração, integrado na implementação do Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos (SIGAP) (4.º Trimestre);
- Continuar a desenvolver e completar o conteúdo da Base de Dados de Operações de Concentração, no domínio interno, no que concerne a questões substantivas, jurídicas e económicas, que se colocaram em operações de concentração já decididas (introdução de dados relativos aos anos de 2010, 2009, 2008 e 2007, até ao final do ano de 2011);
- Desenvolver uma reflexão, da qual resultará uma proposta escrita, sobre quais os *itens* relativos a questões substantivas, jurídicas e económicas, que poderão ser disponibilizados ao público através de pesquisa, no site da AdC (4.º Trimestre);
- Garantir os procedimentos previstos no Manual de Procedimentos e identificar necessidades de melhoria, através da realização de uma auditoria interna aos procedimentos (4.º Trimestre);
- Promover a introdução no Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos (SIGAP), em função do desenvolvimento das funcionalidades informáticas do Sistema, de todos os *templates* utilizados em processos de análise de operações de concentração (4.º Trimestre);
- 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 – 1,4 meses);
- Ponderar da necessidade de rever o Formulário de Notificação, quer na perspectiva da informação a solicitar em operações que poderão ser objecto de uma decisão simplificada, de acordo com critérios a estabelecer, quer na perspectiva de reforçar a desmaterialização de processos de controlo prévio de operações de concentração (Relatório no 3.º Trimestre);
- Apresentar relatório da Unidade Interna de Monitorização de Compromissos, no que respeita aos processos de monitorização em curso (4.º Trimestre);
- Preparar documento preliminar, para posterior discussão com o GEE, de enquadramento quanto a uma avaliação *ex-post* de decisões da AdC, no domínio do controlo de concentrações (3.º trimestre);

- Concluir o processo relativo à consulta pública / publicação de Linhas de Orientação sobre Compromissos, de Linhas de Orientação (substantivas) e de Linhas de Orientação Processuais relativas à apreciação de Operações de Concentração, com possível realização de sessão pública para apresentação dos documentos (4.º Trimestre);
- Fomentar a apresentação e discussão de temas, em sessões de formação interna ao Departamento, sobre matérias relevantes para a análise de operações de concentração (8 acções de formação interna);
- Promover reuniões inter-departamentais para discussão do enquadramento concorrencial de mercados que hajam sido objecto de análise em decisões de operações de concentração e para partilha de conhecimento em sectores objecto de estudo pela AdC (organização de 2 reuniões em 2011);
- Continuar a desenvolver e a aprofundar a informação a disponibilizar no *site* da AdC em matéria de controlo de concentrações, reforçando a informação sobre a actividade da AdC nesta área, designadamente apresentando alguma informação estatística, bem como promovendo a publicação de documentos de reflexão em matéria de análise e avaliação de operações de concentração (elaboração de 2 documentos de reflexão até ao final do ano);
- Promover a organização de sessões/palestras junto de Universidades ou outras entidades externas, bem como sessões para discutir temas, na área do controlo de concentrações, com *stakeholders* (3 iniciativas);
- Intensificar a colaboração com organizações internacionais (v.g., OCDE, ICN, ECN e ECA), no domínio do controlo de concentrações, em coordenação com o Gabinete de Relações internacionais (*ICN Merger Working Group*: contribuição na elaboração de *Recommended Practices* e participação no *Merger Workshop*; Contribuição para outras organizações internacionais em função das solicitações coordenadas pelo GRI).

4.2. Práticas Restritivas

Relativamente aos objectivos e aos resultados pretendidos de práticas restritivas para o ano de 2011, cabe mencionar o seguinte:

Actividade processual:

São os seguintes os objectivos da actividade processual:

- Melhoria contínua da qualidade de análise nos processos, com vista à produção de decisões e recomendações de referência (pelo menos 3);
- Reforço ao nível das acções de supervisão e de investigação (abertura ao longo de 2011 de, no mínimo, 8 novos processos);
- Promoção da aplicação da Lei n.º 39/2006, de 25 de Agosto, *vilgo* “Lei da Clemência”, projectando como meta concreta para 2011, a realização de pelo menos 2 acções de divulgação junto de agentes económicos, como associações empresariais e outros;

- Tratamento mais célere dos processos, nomeadamente, (i) através do cumprimento dos prazos de referência em 90% das situações, no caso dos processos abertos em 2011 e (ii) redução contínua quanto aos prazos médios de elaboração dos processos;
- Dando continuidade à concentração de meios iniciada durante o ano de 2010, projecta-se como meta concreta para 2011, a finalização de processos que até ao final deste ano possam atingir os três anos em investigação;
- Com vista a uma optimização operacional interna e atendendo à intervenção por parte dos Tribunais, projecta-se a redução da extensão dos documentos produzidos, sem prejuízo da segurança jurídica (limite médio de 150 páginas).

Utilização das tecnologias da informação:

Prosseguimento do processo de desenvolvimento em conjunto com consultores externos e o NIC, de um sistema informático, com vista à criação de uma base de dados de informação sobre os processos de contra-ordenação que facilite a sua pesquisa, bem como, a identificação do respectivo estado e seus responsáveis.

Agenda internacional:

Aumento da participação em *fora* internacionais como a ICN, ECN, ECA e OCDE, e outros, relativos às temáticas de Acordos, Decisões de Associação, Práticas Concertadas e Abusos de Posição Dominante (pelo menos 15 participações).

Outros objectivos:

São ainda outros objectivos:

- Prosseguir o desenvolvimento do processo de optimização da organização interna mediante a realização de diagnóstico e descrição dos circuitos internos, bem como, mediante a análise de funções, com vista à elaboração do respectivo regulamento interno e desenvolvimento de indicadores de gestão;
- Colaborar no processo de promoção da criação de um *handbook* que contribua para a consolidação da transparência das práticas internas;
- Disponibilizar informação estatística, cada vez mais rigorosa e abrangente, sobre a actividade do departamento.

4.3. Assuntos Jurídicos e Contencioso

Esta actividade tem como principais objectivos:

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 site da AdC de despachos, sentenças e acórdãos relevantes 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 objecto de recurso judicial, privilegiando o uso do Sistema Integrado de Gestão e

Acompanhamento de Processos (SIGAP), enquanto ferramenta interactiva de gestão, uso e actualização 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 consulta do Portal dos Tribunais.

No âmbito dos Processos

- Cooperação interdepartamental na preparação das peças processuais, designadamente na análise crítica da prova;
- Aperfeiçoamento da instrução e defesa dos processos;
- Melhorar a cooperação institucional com as autoridades judiciais.

No âmbito dos Estudos

- Realizar os Pareceres Jurídicos solicitados;
- Contribuir para a produção do *Handbook* da AdC;
- Elaborar estudos sobre o acesso de terceiros aos processos AdC;
- Contribuir para a produção de linhas de orientação de condução de processos;
- Executar contactos de natureza científica e técnica com centros de investigação, universidades, organizações profissionais e outras instituições no total de, pelo menos, 6;
- Coadjuvar o Conselho na discussão pública alargada do Novo Regime Jurídico da Concorrência;
- Coadjuvar o Conselho na preparação de propostas de política legislativa.

No âmbito da Revista

- Organizar os diversos números e garantir a periodicidade trimestral da Revista de Concorrência e Regulação (C&R), de parceria com o Instituto de Direito Económico Financeiro e Fiscal (IDEFF);
- Preparar os eventos científicos associados à C&R.

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 realização de documentos e relatórios de apoio no âmbito da OCDE, ECN, ICN, ECA e UNCTAD, num total não inferior a 5.

5. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DA ACTIVIDADE TÉCNICA

5.1. Estudos Económicos

São os seguintes os objectivos deste Gabinete para 2011:

- Na sequência do trabalho “Duopoly Competition with Competitor Partial Ownership”, dar-se-á continuidade à linha de investigação sobre a análise dos efeitos concorrenciais da existência de participações cruzadas entre empresas oligopolistas, em particular considerando situações em que, para além de existirem participações cruzadas entre empresas, como sucede no modelo de base do trabalho acima referido, existem ainda accionistas comuns às empresas;
- Desenvolver uma análise económica sobre: (i) poder de mercado no sector da telefonia móvel, na sequência da análise e resultados constantes do Relatório já publicado sobre “Comunicações Móveis em Portugal: aumentos de preços em 2,5% de Março 2009”; e, (ii) impacto sobre o bem-estar social de integração vertical no sector das comunicações electrónicas, em particular sobre o controlo de conteúdos (na TV por subscrição e outros) a montante;
- Elaborar avaliação económica *ex-post* de até duas operações de concentração decididas pela AdC desde 2003, na sequência de trabalho conjunto com o DCC sobre o enquadramento de avaliações *ex-post* de operações de concentração, e subsequente proposta a Conselho deste enquadramento;
- Elaborar o Relatório Anual de Defesa e Promoção da Concorrência relativo ao ano de 2010, de acordo com a estrutura a ser aprovada pelo Conselho da AdC;
- Desenvolver estudos sobre questões económicas em política de concorrência em resposta a solicitações do Conselho da AdC;
- Elaborar Pareceres sobre processos do DPR e do DCC, sempre que solicitado pelo Conselho da AdC;
- 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 acções de formação interna promovidos pela AdC, em cooperação com o GRI e o DJC, sempre que necessário;
- Continuar a assegurar o seguimento do estado-da-arte e das melhores práticas, nacionais e internacionais, de modo a que as lições pertinentes sejam incorporadas na base de conhecimento dos economistas da AdC, promovendo a sua constante divulgação interna;
- Participar em representação da AdC junto de organizações comunitárias e internacionais e outras entidades, nomeadamente ao nível dos diferentes grupos de trabalho no âmbito da ECN e ICN, em particular, nas reuniões do Grupo de Trabalho ECN dos Economistas-Chefe (CCE/ECN);

- Promover a participação dos membros do GEE em acções de formação externa relevantes, ao longo do ano;
- Iniciar um processo de desmaterialização dos procedimentos do GEE, e manter actualizada a disponibilização de documentação relativa às actividades da responsabilidade do GEE, dando, assim, a necessária contribuição para a manutenção e actualização dos conteúdos do site da AdC na *internet*.

5.2. Acompanhamento de Mercados

No âmbito do acompanhamento de mercados, em 2011, este Gabinete propõe-se:

- Dar continuidade à publicação online da *Newsletter* trimestral sobre os mercados dos combustíveis líquidos e gás engarrafado e do Boletim mensal de estatísticas de combustíveis líquidos;
- Dar continuidade ao acompanhamento dos mercados de energia (electricidade, gás natural e outros);
- Dar continuidade ao acompanhamento dos mercados de comunicações electrónicas, incluindo a elaboração do “Relatório Anual de Acompanhamento dos Mercados de Comunicações Electrónicas”, relativo ao ano de 2010;
- Na sequência da publicação do Relatório Final “Análise Aprofundada sobre os Sectores dos Combustíveis Líquidos e do Gás Engarrafado em Portugal”, desenvolver uma análise económica sobre: (i) os efeitos da instalação de painéis informativos sobre preços de venda ao público de combustíveis (gasolina IO95 e gasóleo) e sobre o bem-estar dos consumidores ao longo das várias auto-estradas em Portugal continental; e, (ii) o impacto sobre o bem-estar dos consumidores do uso de cartões de fidelização no sector dos combustíveis líquidos rodoviários;
- Na sequência da publicação do Relatório Final sobre as relações comerciais entre a distribuição alimentar e os seus fornecedores, desenvolver uma análise económica sobre (i) o impacto da introdução e expansão dos MDD (produtos de marca do distribuidor ou de “marca branca”) no bem-estar do consumidor a médio e longo prazo, tomando em conta efeitos sobre inovação, e (ii) a eventual existência e magnitude de assimetrias no ajustamento dos preços ao nível do circuito “produção, aprovisionamento e retalho” no caso de certos produtos-chave no sector da distribuição alimentar;
- Concluir a análise económica, de índole concorrencial, do sector corticeiro, com especial ênfase ao nível da comercialização a montante e a jusante, e ao nível das exportações e importações;
- Concluir o trabalho de acompanhamento dos sectores da moagem de trigo e da panificação;
- Concluir o Relatório sobre a aquisição e comercialização dos direitos de transmissão televisiva de eventos desportivos (na sequência do Processo n.º SP 01/2007);

- Desempenhar outras actividades de acompanhamento e supervisão de mercados, bem como estudos aprofundados de funcionamento de diferentes mercados, em particular em sectores de actividade económica considerados estratégicos;
- Racionalizar, harmonizar e informatizar todos os processos de trabalho e correspondente informação associada, promovendo a desmaterialização dos procedimentos do GAM, e manter actualizada a disponibilização de documentação relativa às actividades da responsabilidade do GAM dando, assim, a necessária contribuição para a manutenção e actualização dos conteúdos do site da AdC na *internet*;
- Participar em representação da AdC junto de organizações comunitárias e internacionais e outras entidades, nomeadamente ao nível dos diferentes grupos de trabalho no âmbito da ECN e ICN;
- Promover a participação dos membros do GEE em acções de formação externa relevantes, ao longo do ano.

5.3. Relações Internacionais

Em consideração dos objectivos estratégicos da AdC definidos no SCORE 2011 e dos trabalhos em curso no âmbito dos diversos *fora* internacionais de concorrência, são os seguintes os objectivos do GRI para o ano de 2011:

- Dinamizar a presença da AdC nos *fora* internacionais, com contributos substantivos e de elevada qualidade técnica;
- Promover a participação dos *stakeholders* na actividade internacional da AdC, particularmente no acompanhamento das iniciativas legislativas comunitárias em matéria de concorrência e nos trabalhos da *International Competition Network*;
- Assegurar a coordenação interna no âmbito dos trabalhos da Rede Europeia da Concorrência nas suas diversas vertentes;
- Assegurar a representação da AdC nos comités consultivos sobre iniciativa legislativa comunitária em matérias de direito europeu da concorrência, assim como em reuniões onde estejam em causa matérias de política horizontal de concorrência;
- Coordenar a colaboração das diferentes unidades orgânicas relativamente às actividades 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;
- Cooperar com instâncias internacionais, nomeadamente a UNCTAD, em projectos de cooperação técnica;
- Lançar o Programa Internacional de Formação, destinado a técnicos e profissionais de outras autoridades da concorrência;
- Contribuir para a difusão de uma cultura de concorrência em Portugal através da organização de conferências e seminários internos e externos sobre temas actuais de política e direito da concorrência;

- Acompanhar a evolução da matéria das ajudas de Estado ao nível nacional e comunitário e apresentar propostas de actuação da AdC neste domínio;
- Dinamizar a Rede Lusófona da Concorrência;
- Promover a disseminação interna das melhores práticas resultantes da discussão em matéria de política da concorrência da comunidade internacional;
- Negociar acordos e protocolos de cooperação bilateral entre a Autoridade da Concorrência e entidades congéneres, com especial prioridade para os países de língua oficial portuguesa;
- Aprofundar as relações institucionais da AdC com outras autoridades e organismos internacionais responsáveis em matéria da concorrência;
- Colaborar na implementação de uma nova arquitectura dos sistemas de informação no âmbito da actividade do GRI;
- Assegurar os contributos requeridos à AdC pelos diversos ministérios com vista à preparação da posição nacional relativa a documentos e reuniões internacionais com impacto na política de concorrência.



6. OBJECTIVOS OPERACIONAIS DAS ACTIVIDADES DE APOIO LOGÍSTICO

6.1. *Gestão Financeira*

Os principais objectivos neste âmbito são os seguintes:

No âmbito da Gestão Financeira:

- Propor medidas de contenção de despesas;
- Proceder ao controlo da execução orçamental, apresentando regularmente informação sobre a gestão financeira da AdC, com recurso ao cálculo de indicadores chave;
- Continuar a fomentar o cumprimento do princípio da Unidade de Tesouraria, assegurando que um maior número de entidades externas efective os seus pagamentos directamente na conta do IGCP;
- Ajustar o sistema de custeio interno com o objectivo de obter melhor informação financeira e patrimonial (1.º trimestre);
- Garantir o cumprimento da prestação de contas a entidades externas;
- Integrar e desenvolver os sistemas aplicativos de gestão, operacionais e de recursos humanos;
- Promover a realização de manuais de procedimentos e regulamentos internos;
- Intensificar o registo e controlo da informação financeira SIGAP (sistematicamente, ao longo do ano);
- Manter actualizados os conteúdos nos portais da AdC (sistematicamente, ao longo do ano).

No âmbito da Gestão do Património:

- Assegurar a manutenção, conservação e funcionamento do edifício da Avenida de Berna, assim como propor algumas remodelações para espaços interiores (sistematicamente, ao longo do ano);
- Concretizar algumas medidas de racionalização energética e da qualidade do ar no edifício;
- Optimizar a utilização dos Módulos SIGAP com incidência na *Gestão de Stocks* (Produção de Relatórios trimestrais) e no de *Aprovisionamento* com a adaptação integral ao novo código da Contratação Pública;



- Maximizar a utilização da plataforma de contratação pública electrónica *Bizgov* (incluir todos os procedimentos de contratação e adaptar, com harmonização ao novo *logo*) (sistematicamente, ao longo do ano);
- Garantir a inventariação de todos os bens móveis;
- Efectuar a monitorização da execução dos contratos de bens e serviços.

No âmbito da Gestão da Documentação:

- Promover uma maior utilização dos produtos e serviços disponibilizados localmente e *on-line*;
- Dar continuidade ao Plano de Aquisição Estratégico de actualização e manutenção do acervo documental, adquirindo no mínimo duas obras recentes por área temática.

No âmbito do apoio logístico à Gestão dos Eventos:

- Promover, organizar e assegurar a realização dos eventos promovidos pela AdC (*Workshop ICN, Encontro de Lusofonia e Encontro de Economistas Chefe*), recorrendo a técnicas e instrumentos que conduziram a boas práticas neste âmbito;
- Produzir relatórios de execução dos eventos organizados pela Autoridade.

No âmbito da Gestão de Arquivo e Expediente:

- Promover a qualidade no atendimento ao exterior, designadamente através da utilização do sistema automático de atendimento de chamadas;
- Assegurar o controlo, confidencialidade e segurança da informação;
- Aperfeiçoar o sistema de arquivo (físico e electrónico).

6.2. Gestão de Pessoal

Constituem objectivos prioritários desta área, designadamente, os seguintes:

- Elaborar manual de procedimentos de recrutamento e selecção de pessoal;
- Assegurar os procedimentos necessários ao recrutamento e selecção de pessoal, de forma a garantir os reforços necessários com vista à total concretização das actividades do presente Plano;
- Acompanhar e controlar o processo de formação profissional, de acordo com o estabelecido pelo respectivo Regulamento interno, nomeadamente, elaborando o plano

anual com base no diagnóstico das necessidades e a informação adequada para apoio das decisões superiores. Promover as condições apropriadas ao reforço da formação contínua, tendo presente a disponibilidade orçamental e a adequação dos conteúdos programáticos às atribuições das Unidades Orgânicas (sistematicamente ao longo ano);

- Manter actualizados os conteúdos dos portais da AdC, divulgando os instrumentos de gestão e disponibilizando instruções que permitam aligeirar as relações colaboradores / serviços de apoio, com vista a uma maior eficiência na gestão dos recursos humanos (sistematicamente, ao longo ano);
- Garantir os procedimentos administrativos inerentes à assiduidade e pontualidade e produzir relatórios periódicos (sistematicamente, ao longo ano);
- Desenvolver as medidas necessárias à total implementação dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- Acompanhar o processo de avaliação do desempenho apoiando o Conselho da AdC e o Conselho Coordenador da Avaliação. Elaborar relatório relativo à avaliação de desempenho dos últimos 3 anos para apoio ao processo de mobilidade interna;
- Gerir o mapa de pessoal, de acordo com os diferentes vínculos laborais;
- Promover a previsão das despesas com o pessoal para efeitos de reporte orçamental (trimestralmente).

6.3. Informação e comunicação

São os seguintes os objectivos definidos para esta área de actividade:

- Disponibilização da *extranet* da AdC, com o objectivo de integrar num único ponto de entrada, via *internet*, para todos os serviços prestados pela AdC; esta nova ferramenta visa facilitar a interacção com os agentes económicos e o cidadão, agilizando o desenvolvimento dos processos nas várias vertentes de actividade, e corresponde a um esforço de integração e consolidação das iniciativas de desmaterialização processual actualmente em curso, ao mesmo tempo que pretende promover novas iniciativas nesta área;
- Desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Relacionamento, capaz de apoiar os diferentes colaboradores da AdC na gestão da relação com os diferentes *stakeholders* que contactam a instituição através dos diferentes canais disponíveis;
- Construção de uma Plataforma de Gestão de Conhecimento e Comunicação, disponibilizando funcionalidades de comunicação interna, integração aplicacional, tramitação e gestão processual e documental, bem como retenção e gestão de conhecimento;
- Implementação de um Sistema de Informação de Gestão Estratégica, capaz de agregar informação dispersa em diferentes sistemas e que permita a produção de indicadores e a construção de *dashboards* e relatórios, com o intuito de apoiar os órgãos de gestão na



análise, comparação, identificação de tendências, monitorização de *performance* e a identificação de problemas.

6.4. Comunicação

São os seguintes os objectivos para esta área operacional:

- Consolidar o novo portal institucional como ferramenta de comunicação privilegiada, garantindo a correcção e rapidez na publicação de informação relevante para a AdC;
- Avaliar a utilização das redes sociais como ferramentas de comunicação para a AdC;
- Manter uma mediatização adequada a uma entidade reguladora, transmitindo a imagem segura, eficiente, equilibrada e rigorosa que a AdC imprime à sua actividade;
- Promover encontros regulares com órgãos de comunicação social para apresentar decisões ou conclusões de estudos, de forma a manter canais de comunicação informados e esclarecidos;
- Fomentar e/ou lançar iniciativas de esclarecimento sobre concorrência destinados e adequados ao público escolar, numa perspectiva de promoção de uma cultura de concorrência a médio e longo prazo;
- Promover um *workshop* sobre temas de concorrência para jornalistas, destinado prioritariamente a generalistas;
- Apoiar campanhas de divulgação definidas pela AdC.

7. PLANO DE MEIOS

7.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2011 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das actividades da AdC previstas no Plano de Actividades, de acordo com a missão e as atribuições que lhe estão cometidas nos seus Estatutos. 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, as contribuições dos Reguladores Sectoriais, fixadas em percentagem das suas receitas por taxas cobradas, constituem a maior fonte de receita da AdC. Merecem também destaque as taxas liquidadas por serviços prestados e 40% do produto das coimas definitivamente aplicadas nos processos de contra-ordenação.

As contribuições dos Reguladores Sectoriais, sob a forma de percentagem das suas receitas cobradas, são anualmente estabelecidas por Portaria do Governo. Nesta circunstância, as receitas foram planeadas com base na estrutura em vigor.

As peças que constituem o plano financeiro da AdC para 2011, são as seguintes:

- Demonstração de Resultados previsional;
- Balanço previsional.

O Orçamento da AdC contempla uma **receita global de 10.277.559€**, destinando-se **9.962.556€** a financiar **despesas correntes e de investimento**, gerando um excedente de 315.003€.

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

DESPESAS	VALOR	%
Despesas com o pessoal	7.092.366	71,19
Aquisição de Bens	206.511	2,07
Aquisição de Serviços	1.940.279	19,48
Outras Despesas	1.891	0,02
Reserva	236.836	2,38
Investimento	484.673	4,86
TOTAL	9.962.556	100,0

A componente de maior peso no total do Orçamento é destinada a financiar despesas com o pessoal (71,19%).

As **despesas com aquisição de serviços** representam 19,48% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com instalações (arrendamento, água, electricidade, vigilância e segurança), aquisição de livros e documentação técnica, estudos, pareceres, projectos e consultoria, seminários, exposições e similares e outros trabalhos especializados necessários ao correcto funcionamento da instituição.

A **reserva**, de constituição obrigatória por determinação da Lei do Orçamento, representa 2,5% do total de despesa orçamentada para 2011.

O plano de **investimento** apresentado para 2011, no valor global de **484.673€**, insere-se numa perspectiva de desenvolvimento de novos projectos e de qualificação dos serviços, na qual se enquadra uma candidatura ao QREN, através do SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa). Neste contexto, será expectável um co-financiamento no âmbito do SAMA da ordem dos 48% (220.475€).

É relevante a actualização tecnológica prevista no domínio dos sistemas e tecnologias de informação, com especial destaque para os desenvolvimentos aplicativos específicos e para a automatização dos processos de trabalho.

O nível significativo de investimentos nesta área visa atingir objectivos de melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados pela AdC, através do reforço da utilização de adequadas ferramentas de suporte, como forma de assegurar as condições indispensáveis à prestação de um serviço de elevada qualidade.

Assim, os investimentos previstos para 2011 envolvem projectos de grande importância estratégica para a AdC, os quais foram identificados de acordo com os objectivos prioritários da instituição, nomeadamente a reorganização dos serviços de TIC e a actualização ou modernização da infra-estrutura e plataforma cliente.

No que respeita à **receita**, uma quota-parte importante do seu Orçamento de Despesa é financiado por transferências dos Reguladores Sectoriais. O restante é maioritariamente financiado por receitas próprias da AdC, isto é, por coimas e taxas aplicadas.

Sendo a quase globalidade das coimas sujeitas, por um lado, a uma aleatoriedade de frequência e, por outro lado, a impugnações judiciais sucessivas, o período entre a sua aplicação e a sua cobrança é longo, podendo variar entre três a cinco anos. Devido a esta situação, a arrecadação de receita em 2009 foi insuficiente, tendo sido necessário recorrer à utilização do saldo de gerência, prevendo-se o mesmo para 2010.

No âmbito da execução do orçamento de 2010:

- Por força da publicação da Lei 12-A/2010, de 30 de Junho, a AdC vai proceder à **entrega de 85% do seu saldo de gerência** acumulado, no valor de 6.540.567€, para os cofres do Estado;
- Em cumprimento do determinado no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de Junho, a AdC terá ainda de proceder à cativação de 20% no valor da receita arrecadada em taxas e coimas.

Este contexto implicará uma redução muito significativa do saldo a transitar para 2011 e consequentemente pode oferecer alguns constrangimentos orçamentais para o próximo ano.

Importa, assim, reforçar a discussão com o Ministério das Finanças e da Administração Pública, de forma a encontrar uma solução para assegurar um mecanismo de financiamento que garanta, por um lado, a estabilidade orçamental da AdC (independentemente da aleatoriedade natural das receitas provenientes de coimas), e, por outro lado, que os montantes concretos das coimas são fixados com total autonomia relativamente às condicionantes orçamentais da AdC, reforçando-se, assim, o valor da credibilidade e o princípio da isenção na aplicação das mesmas.

Em paralelo, dever-se-á definir um mecanismo complementar de financiamento que compense a previsível diminuição de receitas próprias, em consequência:

- Da alteração legislativa promovida pelo Decreto-Lei n.º 185/2009, de 12 de Agosto, que altera o n.º 8 do artigo 60.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais, retirando competência à AdC para a emissão do parecer a que se refere esse artigo, em vigor desde 15 de Setembro de 2009;
- Da redução das receitas relativas a taxas de notificação, que acontecerá se e quando vierem a ser alterados os critérios de notificação, em resultado da aprovação de uma proposta do novo Regime Jurídico da Concorrência. O projecto prevê a eliminação do critério da quota de mercado e a elevação dos limites associados ao critério do volume de negócios, o que poderá acarretar uma diminuição em cerca de 50% no número de operações de concentração notificadas e, *grosso modo*, numa diminuição equivalente nas receitas próprias da AdC geradas pelas operações de concentração.

À semelhança do já verificado em 2010, será dada prioridade ao desenvolvimento da aplicação informática SIGAP - *Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos*, criada em 2009. Esta aplicação inclui a gestão financeira, histórica e previsional, das coimas aplicadas no termo de processos contra-ordenacionais por infracção à legislação nacional e comunitária e de taxas respeitantes a operações de concentração de empresas, sujeitas a notificação prévia.

7.2. Plano de Pessoal

A criação de instrumentos que permitam uma gestão criteriosa e motivadora para todos quantos exercem funções na AdC e o contínuo aperfeiçoamento dos existentes, o incentivo para uma permanente valorização profissional a proporcionar por entidades formadoras de conceituada referência internacional, assim como a promoção da mobilidade interna, constituem as vertentes estruturantes no plano de pessoal para o ano em curso.

Pretende-se, deste modo, continuar a fomentar a estabilidade organizacional através, nomeadamente, dos seguintes indicadores:

- Do universo dos 94 colaboradores vinculados à AdC, encontram-se temporariamente ausentes 5 (3 destacados como peritos nacionais na Comissão Europeia, 1 em comissão de serviço em entidade reguladora e 1 na situação de licença sem vencimento a prestar serviço em organismo internacional). Para além dos colaboradores em efectividade de funções, a AdC conta, igualmente, com um consultor económico em regime de prestação de serviço na modalidade de avença;
- A realização de trabalho suplementar só será admitida em casos excepcionais e devidamente fundamentados para fazer face a acréscimo eventual e transitório de trabalho em áreas consideradas essenciais;
- Implementação e desenvolvimento de uma estrutura de carreiras adaptada à escala salarial, que permita diferenciar a exigência e rigor das diferentes tarefas e a preparação profissional e académica consentâneas com as mesmas;
- O desenvolvimento do potencial dos colaboradores, através da criação de condições para reforço de acções de formação de qualidade, sobretudo em entidades internacionais que forneçam conteúdos programáticos compatíveis com as atribuições desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas;
- Melhor aproveitamento dos recursos existentes, promovendo a mobilidade interna num quadro de aproveitamento das mais-valias dos recursos existentes.

Para assegurar as actividades a que faz referência o presente Plano, a AdC contará com os actuais efectivos, bem como com 6 novos recrutamentos, considerados essenciais ao cabal desenvolvimento das suas atribuições.

O número de colaboradores necessários para assegurar todas as actividades, incluindo os peritos nacionais destacados na Comissão Europeia cujo regresso se prevê que venha a ocorrer em 2011, bem como a sua distribuição pelas diversas unidades orgânicas da AdC, encontra-se expresso nos quadros seguintes:

Plano de Pessoal 2010/2011		
	31-12-2010	31-12-2011
Dirigentes, Técnicos Sup. Qual. e Técnicos	81	84
Administrativo e Auxiliar	15	16
TOTAL	96	100

Unidades Orgânicas/Designação		PLANO DE PESSOAL 2010/ 2011		
		31-08-2010	A recrutar em 2010 e 2011	31-12-2011
Conselho	CONS	3	0	3
Gabinete do Presidente	GAB	6	0	6
Departamento Administrativo e Financeiro	DAF	16	1	17
Departamento de Controlo de Concentrações	DCC	18	0	18
Departamento de Práticas Restritivas	DPR	25	2	27
Departamento Jurídico e do Contencioso	DJC	11	1	12
Gabinete de Estudos Económicos /Gabinete de Acompanhamento de Mercados	GEE / GAM	10	1	11
Gabinete de Relações Internacionais	GRI	3	1	4
Núcleo de Apoio Informático e de Comunicações	NIC	2	0	2
TOTAL		94	6	100

7.3. Plano de Meios Tecnológicos

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

Projectos para a Candidatura ao SAMA

ID	REF	Projecto	Orçamentação	
			2011	Global 2009-2012
Eixo 1 - Organização e Gestão SI/TIC				
1	ASI	Arquitectura de Sistemas de Informação		30.000
16	GSI	Desenho e Implementação de Modelo de Gestão e de Operação em SI/TIC		50.000
Eixo 2 - Reforço da Infra-Estrutura Tecnológica				
14	Storage	Renovação da Plataforma de Armazenamento	45.000	45.000
2	Data Center	Virtualização da Infra-estrutura do DataCenter	30.000	100.000
6	MOM	Plataforma de Gestão de Servidores, Desktops e outros dispositivos		30.000
12	PCN	Plano de Continuidade de Negócio		100.000
7	ISAFarm	Reformulação da Arquitectura de Segurança (implementação de segundo nível de firewall)	25.000	25.000
Eixo 3 - Reforço da Cobertura Aplicacional de Backoffice				
5	IAA	Implementação de Infra-estrutura de Autenticação, Identidade e Assinatura Electrónica (com base no cartão do cidadão)	30.000	30.000
13	ReProcess	Re-engenharia de Processos de Negócio	75.000	75.000
16	IntraNet	Desenho e Implementação do Portal Interno de Gestão do Conhecimento		55.000
4	SIGAP	Desenho e Implementação do SIGAP 2.0 (Sistema Integrado de Gestão e Acompanhamento de Processos) (integrado com gestão documental)	115.000	115.000
10	BI	Sistema de Informação de Gestão Estratégica (Business Intelligence)		75.000
11	PortalCD	Portal do Conselho (integração com a gestão documental)		50.000
Eixo 4 - Governo Electrónico				
3	Site	Portal Institucional da AdC (integrado com sistema de informação AdC)	60.000	135.000
8	Extra Net	Desenvolvimento e Implementação da ExtraNet da AdC (Autenticação com Cartão do Cidadão e Certificado da Ordem dos Advogados)		100.000
9	CRM	Sistema de Gestão de Relacionamento (CRM) (integração multicanal)		155.000
Eixo 5 - Formação do Staff de TIC				
15	StaffDev	Plano de formação do staff afecto a gestão e exploração das TIC	12.500	25.000
			392.500	1.195.000

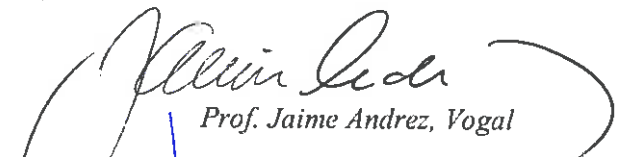
Nota: valores sem IVA

Lisboa, 16 de Setembro de 2010

O Conselho da Autoridade da Concorrência



Prof. Doutor Manuel Sebastião, Presidente



Prof. Jaime Andrez, Vogal



Dr. João Espírito Santo Noronha, Vogal