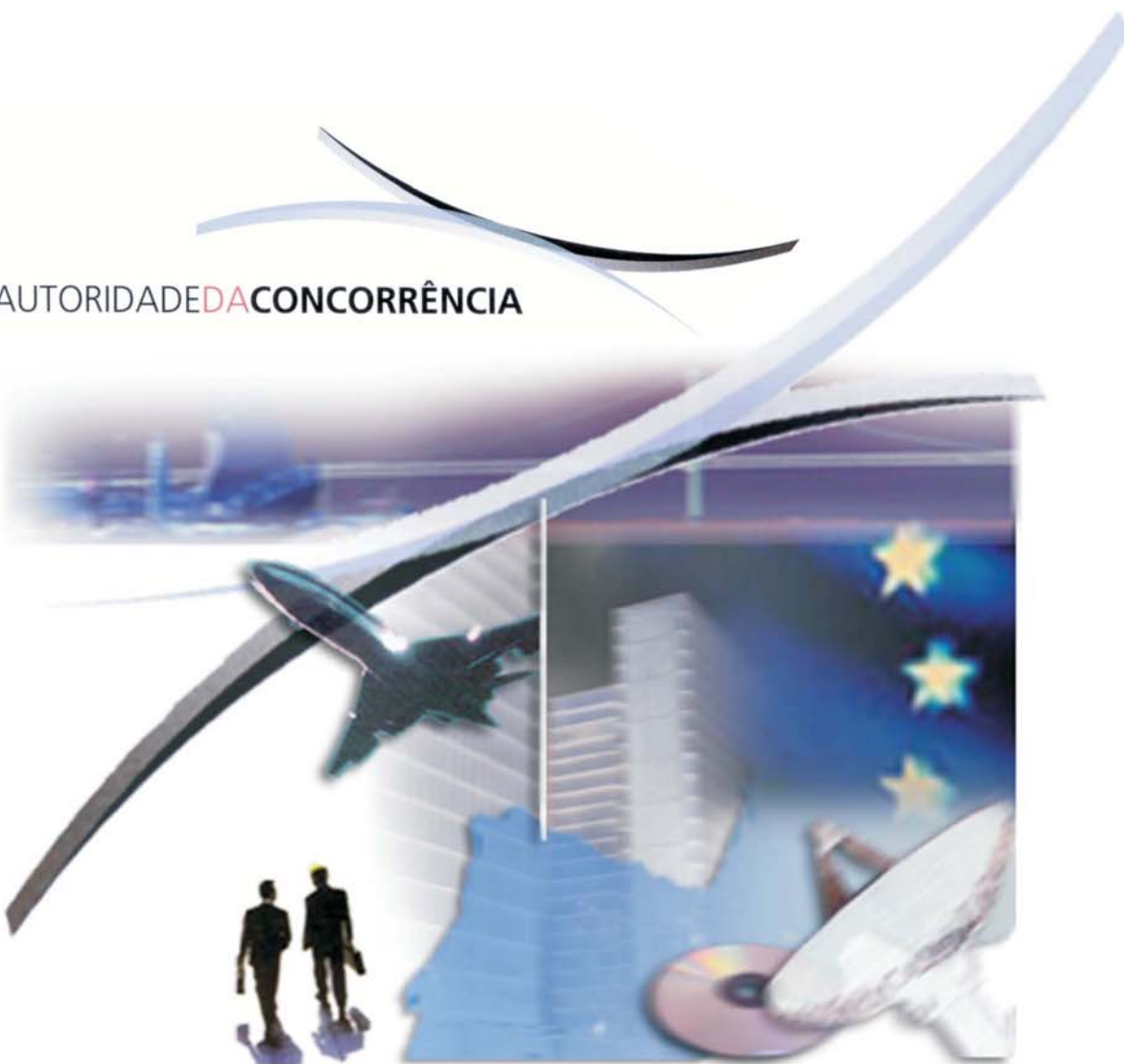


Plano Estratégico 2006/08

AUTORIDADE DA CONCORRÊNCIA



| | |
|---|----|
| Introdução | 3 |
| SECÇÃO I | |
| 1. Caracterização da Entidade | 4 |
| 2. Missão institucional | 5 |
| 3. Visão | 6 |
| SECÇÃO II | |
| 4. Execução Plano de Lançamento 2003-2005 | 7 |
| 5. Actividades 2006 | 9 |
| SECÇÃO III | |
| 6. Objectivos Estratégicos | 13 |
| 6.1 - Aplicação da Lei da Concorrência | |
| 6.2 - Reforço da capacidade institucional da Autoridade | |
| 6.3 - Acompanhamento das condições concorrenciais dos mercados, com vista à melhoria da sua eficiência, numa óptica de bem-estar | |
| 6.4 - Reforço e promoção da cultura de concorrência - relações com os stakeholders | |
| 6.5 - Colaboração com a Comissão Europeia e a Rede Europeia da Concorrência | |
| 6.6 - Cooperação internacional no domínio da concorrência | |
| 6.7 - Estudos e outras iniciativas | |
| 7. Planos de Acção 2007-2008 | 18 |
| 7.1 - Plano de Acção do Gabinete do Presidente | |
| 7.2 - Plano de Acção da Direcção Administrativa e Financeira | |
| 7.3 - Plano de Acção do Departamento de Operações de Concentração de Empresas | |
| 7.4 - Plano de Acção do Departamento de Mercados Regulados e Auxílios do Estado | |
| 7.5 - Plano de Acção do Departamento de Práticas Restritivas da Concorrência | |
| 7.6 - Plano de Acção da Direcção de Contencioso | |
| SECÇÃO IV | |
| 8. Factores Críticos Sucesso | 27 |
| SECÇÃO V | |
| 9. Eixos programáticos | 32 |
| SECÇÃO VI | |
| 10. Análise SWOT | 33 |
| 11. Mapa Estratégico da AdC | 37 |
| 12. Perspectivas | 38 |
| 13. Mapa de Iniciativas | 40 |
| ANEXOS | |
| Anexo I – Mapa de Indicadores | |
| Anexo II – Ficha de Indicadores | |
| Anexo III - Mapa de Iniciativas/Acções | |
| Anexo IV – Fichas de Iniciativas | |
| Anexo V - Mapa Estratégico Consolidado | |

Introdução

O Plano Estratégico 2006-2008, que se segue ao Plano de Lançamento, integra as grandes linhas de orientação que vão presidir à política a prosseguir pela Autoridade da Concorrência (doravante Autoridade ou AdC) no período correspondente à sua consolidação interna e externa. Trata-se, pois, de um documento orientador, sujeito a uma reavaliação periódica, que será concretizado nos Planos Anuais de Actividades, que são os documentos vinculativos, por lei, da actuação da Autoridade.

A AdC sendo uma organização vocacionada para a promoção da política da concorrência em Portugal, deve procurar a permanente optimização do seu funcionamento. Para tal, elaborou o presente Plano apoiando-se no *Balanced Scorecard* (BSC), considerado como uma ferramenta para uma melhor gestão, permitindo analisar o impacto das suas decisões estratégicas em várias perspectivas independentes entre si, mas que, por razões metodológicas se autonomizaram do seguinte modo: dos clientes/consumidores, dos processos, da inovação e aprendizagem e da financeira, atendendo ainda a várias medidas relevantes como a análise do meio envolvente da organização, visão comum, *feedback* e aprendizagem, comunicação, envolvimento e planeamento.

Notoriamente, os princípios do *Balanced Scorecard* assentam numa perspectiva de gestão inovadora que conduz ao debate das estratégias, pontos fortes e fracos, à transformação da organização e consequente melhoria do desempenho organizacional. A sua divulgação e implementação tem levado a que cada elemento envolvido, do topo até à base da empresa, saiba que contribui para a estratégia e desempenho global.

Este documento encontra-se estruturado do seguinte modo:

Secção I – Caracterização da AdC, definição da sua Missão e Visão estratégica

Secção II – Execução do Plano de Lançamento 2003-2005 e Actividades 2006

Secção III – Objectivos estratégicos e Planos de acção para 2007-2008

Secção IV – Factores críticos de sucesso

Secção V – Eixos programáticos

Secção VI – Análise SWOT, Perspectivas e Mapa Estratégico e de Iniciativas

Secção I

1. Caracterização da AdC

A Autoridade da Concorrência, foi criada pelo Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 de Janeiro, no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 24/2002, de 31 de Outubro. Rege-se pelos Estatutos anexos ao diploma acima mencionado, pelas disposições legais que lhe sejam especificamente aplicáveis e, supletivamente, pelo regime aplicável aos fundos e serviços autónomos.

A Autoridade é uma pessoa colectiva de direito público, de natureza institucional, dotada de órgãos, serviços, pessoal e património próprios e de autonomia administrativa e financeira.

A Autoridade pretende afirmar-se como uma instituição de excelência no universo das políticas públicas aplicáveis à sociedade e à economia portuguesa. Para orientar as suas práticas, utiliza uma perspectiva de *benchmark*, com as melhores congéneres europeias.

A Autoridade possui poderes de regulamentação, de supervisão e sancionatórios, que se consubstanciam nas seguintes competências:

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

2. Missão institucional

A AdC tem por missão assegurar a aplicação das regras de concorrência, no respeito pelo princípio da economia de mercado e de livre concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a repartição eficaz dos recursos e os interesses dos consumidores. A AdC é independente no exercício das suas funções, no quadro da lei, sem prejuízo dos princípios orientadores de política da concorrência fixados pelo Governo, nos termos constitucionais e legais, do controlo judicial, e dos actos sujeitos a tutela ministerial, nos termos previstos na lei e nos respectivos estatutos.

A **Missão** da Autoridade é:

Assegurar a aplicação da política da concorrência em Portugal, em conformidade com os imperativos decorrentes da Constituição da República Portuguesa (CRP) no respeito pelo princípio da economia de mercado e da livre concorrência, tendo em vista:

- *O funcionamento eficiente dos mercados,*
- *Um elevado nível de progresso técnico, económico e social,*
- *E o prosseguimento do maior benefício para os consumidores, numa perspectiva transgeracional.*

A concorrência constitui um **bem público** que cabe à Autoridade defender e preservar, numa perspectiva instrumental, nos termos consagrados na CRP¹: “*assegurar o funcionamento eficiente dos mercados de modo a garantir a equilibrada concorrência entre as empresas, a contrariar as formas de organização monopolistas e a reprimir os abusos de posição dominante e outras práticas lesivas do interesse nacional*”, o que a coloca ao mais alto nível das incumbências do Estado no domínio económico e social. Desta forma, a política da concorrência deve constituir um instrumento ao serviço do desenvolvimento económico e de promoção do **bem-estar** geral.

Para além de beneficiar os consumidores, uma concorrência sã beneficia as empresas, ao estabelecer o *level playing field*, evitando assim que algumas sejam eliminadas por efeito de simples práticas predatórias.

¹ Artigo 81º, alínea f)

3. Visão

A fim de assegurar o cumprimento da sua Missão, a Autoridade desempenha as suas funções tendo como parâmetros:

- A prossecução do mais elevado nível de rigor intelectual e científico nas áreas económica, jurídica e do conhecimento efectivo do negócio em causa, criando um corpo de técnicos com capacidade própria de formulação de metodologias, investigação e supervisão;
- A garantia de princípios éticos, designadamente de serviço público, de justiça e de imparcialidade e,
- A garantia da transparência da informação e a execução das suas tarefas, respondendo perante os órgãos de soberania e tendo em vista o desempenho estrito das suas funções perante a sociedade.

Neste contexto, a visão adoptada é:

CONCORRÊNCIA*INOVAÇÃO*BEM-ESTAR

A política da concorrência, enquanto instrumento de remoção de distorções estruturais dos mercados e de dissuasão de comportamentos restritivos pelos agentes económicos, tem uma contribuição reconhecida para a melhoria da eficiência produtiva das empresas. Numa perspectiva dinâmica, a pressão competitiva sobre as empresas incentiva a adopção de tecnologias inovadoras e o desenvolvimento de novos produtos. Os ganhos de eficiência das empresas, combinados com uma oferta mais diversificada, são num mercado concorrencial transferidos ao consumidor através de preços reduzidos, de uma melhor qualidade dos produtos e de uma possibilidade acrescida de escolha, conduzindo a um aumento do seu bem-estar.

O alargamento dos mercados, através da remoção progressiva de barreiras tarifárias ou de regulação ao comércio e ao investimento, incentiva ele próprio uma maior concorrência nos mercados domésticos. Num mercado alargado, e sem protecção, as empresas nacionais podem crescer através de ganhos de escala, passando os consumidores a ter acesso a uma gama mais diversificada de produtos a preços mais vantajosos. O desenvolvimento das vantagens competitivas das empresas em mercados mais globais conduz, assim, ao aumento do bem-estar dos consumidores.

Mas o progresso no alargamento dos mercados implica a resolução de questões fundamentais de reforma da regulação económica e da concorrência. Tal só é possível, mediante esforços conjugados das jurisdições interessadas, no sentido de uma progressiva harmonização dos quadros nacionais da regulação e do exercício da política da concorrência. É neste contexto que se enquadra a atribuição conferida à Autoridade da Concorrência pelos seus estatutos de “acompanhar a actividade das autoridades de defesa da concorrência em outros países e estabelecer, com elas e com os organismos comunitários e internacionais competentes relações de cooperação”.

Secção II

4. Execução do Plano de Lançamento 2003-2005

O Plano de 2003-2005 foi o primeiro plano estratégico elaborado pela Autoridade e correspondeu ao seu período de lançamento.

Nesta secção faz-se um resumo das principais realizações e as questões que ficaram por resolver. Tendo a AdC iniciado as suas funções a 24 de Março de 2003, começou a funcionar com cerca de três dezenas de funcionários transferidos maioritariamente da Direcção-Geral de Concorrência. Sem Regulamentos aprovados, a Autoridade começou a funcionar com orçamento zero, tendo-se debatido com uma enorme falta de meios. O problema dos meios financeiros só ficou resolvido a partir de 2005 com a adopção de um sistema de financiamento baseado na partilha das taxas cobradas pelos reguladores sectoriais. Também abrangida pelas restrições de recrutamento de pessoal, só em 2005 viria a ter um corpo técnico mínimo para exercer as suas actividades, mesmo assim bastante longe do quadro necessário e estabilizado.

Com todas estas restrições de meios a AdC afirmou-se como entidade administrativa independente no elenco dos reguladores portugueses. No total do período, analisou 170 operações de concentração, das quais 9 foram aprovadas com condições e 2 foram objecto de oposição, conforme ilustra o quadro seguinte:

| <i>Ano</i> | <i>Nº Notific</i> | <i>Aprovadas</i> | <i>Aprovadas com condições</i> | <i>Proibidas</i> | <i>Investigação Aprofundada</i> |
|--------------|-----------------------|------------------|--|------------------|-------------------------------------|
| 2003 | 45 | 27 | 1 | 0 | 1 |
| 2004 | 46 | 35 | 7 | 0 | 5 |
| 2005 | 79 | 69 | 1 | 2 | 3 |
| Total | 170 | 131 | 9 | 2 | 9 |

Quanto aos processos de práticas restritivas em mercados regulados e outros mercados foram abertos 65 inquéritos e decididos 9, num total de coimas aplicadas de cerca de 30 milhões de euros. Quanto a estes são de destacar:

- ✓ Cartel em Concurso Público - Fornecimento Hospitalar
- ✓ Cartel de 5 Farmacêuticas em 22 hospitais
- ✓ Cartel no Sector das Moagens
- ✓ Tabelas de honorários, impostas por Ordens profissionais

Dos estudos de mercados foram concluídos 12 estudos, tendo transitado 9 em curso, abrangendo:

- ✓ Produção e distribuição de café
- ✓ Cartões de pagamento
- ✓ Moagens
- ✓ Combustíveis
- ✓ Profissões liberais
- ✓ Transporte rodoviário
- ✓ Distribuição de filmes
- ✓ Indústria metalomecânica
- ✓ Escolas de Condução
- ✓ Dispositivos médicos
- ✓ Descarga e armazenagem de cereais
- ✓ Notários
- ✓ Farmácias

Com vista a promover uma cultura de Concorrência foram elaboradas **seis**

Recomendações ao Governo:

- ✓ Aquisição de Comunicações pelo Estado
- ✓ Funções do Instituto Tecnológico do Gás (Certificação/Inspeção)
- ✓ Cooperativas de Habitação e Construção
- ✓ Mercado de Combustíveis (hipermercados, afixação de preços, etc.)
- ✓ Forma e locais de indicação de preços nas comunicações móveis
- ✓ Farmácias

Quanto ao controlo judicial das decisões da AdC houve:

- ✓ 6 Decisões objecto de recurso
- ✓ 2 Decisões confirmadas pelo tribunal²;
- ✓ 3 Providências cautelares intentadas;
- ✓ 3 Providências cautelares decididas a favor da AdC.

5. Actividades 2006

Foi perante os resultados efectivos conseguidos pela actuação de todos os colaboradores que a reputação da Autoridade se fortaleceu significativamente logo no início de 2006. **Três marcos** assinalam este facto: a classificação obtida internacionalmente³, o resultado da avaliação da OCDE⁴ e a assumpção da presidência da ECA.

Durante o período de 2006, a AdC foi sujeita a um desafio particularmente difícil: a análise de duas das maiores concentrações jamais verificadas em Portugal. A Oferta Pública de Aquisição (OPA) da Sonaecom/PT, a maior fusão nas telecomunicações realizada na Europa, num sector com sérios problemas concorrenciais estruturais. Esta operação obrigou à mobilização de um elevado número de recursos humanos da Autoridade. Simultaneamente, foi notificada a OPA do BCP/BPI no sector financeiro, um sector em que não existia conhecimento acumulado no caso português, e para a qual também foi necessário destacar recursos substanciais.

² Dentistas e veterinários

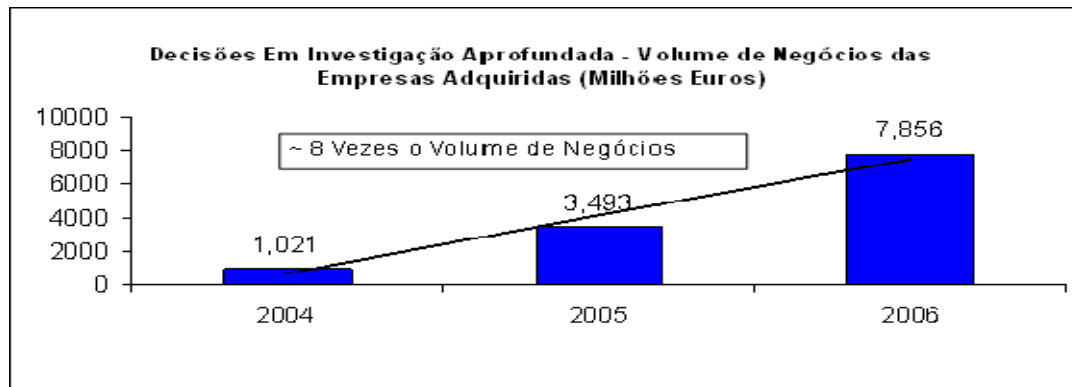
³ O *ranking* atribuído à AdC pela sua performance em 2005, pela prestigiada publicação internacional sobre concorrência e regulação – a *Global Competition Review* (GCR), foi de 3,25 estrelas [numa escala de 1 (mau) a 5 (muito bom)]. De relevar, que a avaliação da GCR apenas contempla as 38 agências consideradas seniores no mundo.

⁴ O relatório publicado em Abril de 2006, destaca o importante trabalho desenvolvido pela AdC, nomeadamente ao nível de fusões, investigação de práticas restritivas e emissão de recomendações ao governo e organismos públicos.

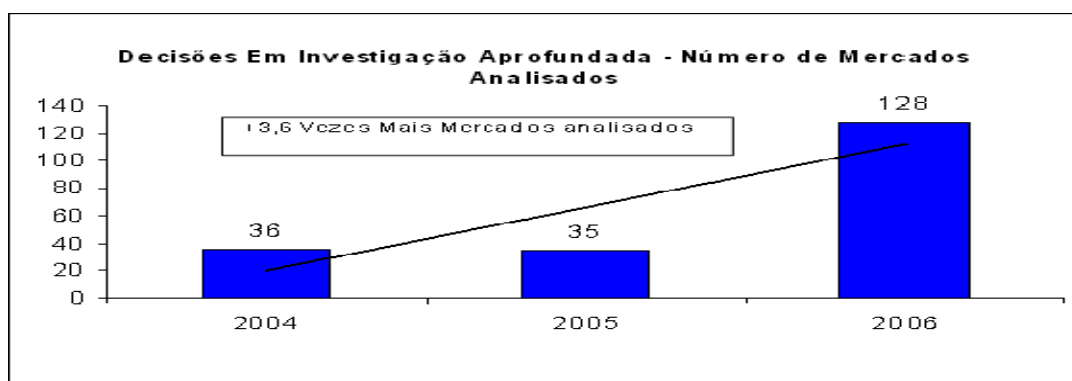
O quadro seguinte demonstra as **decisões finais adoptadas em 2006**:

| DECISÕES | N.º | % |
|---|------------|---------------|
| Não Abrangida | 7 | 10,4% |
| Não Oposição | 53 | 79,1% |
| Não Oposição-Sem Condições, Após investigação aprofundada | 1 | 1,5% |
| Não Oposição-Com Condições, após investigação aprofundada | 3 | 4,5% |
| Proibição | 1 | 1,5% |
| Desistência da notificante | 2 | 3,0% |
| TOTAL | 67 | 100,0% |

No total, a AdC decidiu sobre 67 operações de concentração, abaixo do número de 2005. Contudo, a complexidade de algumas operações mobilizou muito mais recursos do que em qualquer dos anos anteriores, conforme justificam os gráficos abaixo:



É de salientar que em 2006 o volume de negócios das empresas adquiridas, em sede de investigação aprofundada foi de 7,8 milhões de euros, ou seja duas vezes mais que em 2005 e 8 que em 2004. Relativamente ao número de mercados analisados, em sede de investigação aprofundada, comparativamente com 2005, cresceu cerca de 3,6%, conforme ilustra o gráfico seguinte:



A concentração Brisa/AEO e AEA⁵ que teve uma decisão de oposição pela Autoridade foi objecto de recurso extraordinário para o Ministro da Economia, que emitiu decisão em sentido inverso ao daquela decisão, autorizando a operação de concentração proibida pela decisão da Autoridade, nos termos previstos nos Estatutos da AdC aprovados pelo referido Decreto-Lei nº 10/2003, de 18 de Janeiro, sendo a primeira vez que foi utilizado este mecanismo em Portugal.

Os recursos humanos da AdC revelaram-se insuficientes para o prosseguimento da totalidade das suas tarefas, perante a procura acrescida dos seus serviços, o que se manifestou no atraso de um conjunto de processos de práticas restritivas.

No período de 2006 foram decididos os seguintes processos de Práticas Restritivas por condenação: Nestlé⁶, Agepor⁷, SIC/PT⁸, Cartel do sal e a Ordem dos Médicos⁹.

Foram arquivados dois processos relativos à distribuição alimentar que não se revelaram restritivos (Sonae/GCT e JM/Uniarne), assim como um processo relativo a contrastes e outro relativo a portos (ICC/Silopor).

Foram concluídos vários processos por incumprimento.

O departamento do contencioso registou um aumento da sua actividade, pois o aumento da emissão de decisões por parte da AdC levou a um aumento na apresentação de recursos de impugnação.

Assim, encontravam-se em recurso judicial por violação da Lei da Concorrência: 4 Práticas de concertação, 3 Decisões de associações de empresas, 1 acordo vertical e 4 incumprimentos.

⁵ Auto-Estradas do Oeste e Auto-Estradas do Atlântico

⁶ Restrições verticais

⁷ Fixação de tabelas de preços nos portos

⁸ Exclusividade

⁹ Fixação de tabelas de preços

Foram interpostos 11 reclamações/ recursos de diligências de investigação. Foram ainda intentadas contra a Autoridade 6 acções de intimação e 6 acções administrativas especiais.

Foram elaboradas duas Recomendações ao Governo: uma respeitante às farmácias e comércio de retalho de medicamentos e outra no sector das águas e saneamento.

Foram feitas duas importantes alterações ao panorama legislativo sobre concorrência:

- (i) Introdução do programa de clemência, que veio reforçar os instrumentos para combate aos cartéis¹⁰, e
- (ii) Encurtamento de prazos na apreciação das concentrações¹¹

No domínio das suas actividades internacionais, a AdC promoveu a Conferência Internacional dos Países Ibero-Americanos e outra dos Países de Língua Portuguesa sobre a problemática da concorrência.

Quanto às dificuldades que a Autoridade enfrentou:

- (i) Não homologação do Estatuto das Carreiras pelo Ministério das Finanças, apesar de ter sido dada homologação por duas vezes do Ministério da Economia;
- (ii) Recrutamento de economistas especialistas em economia industrial, com particular relevo para os Jurista-Chefe e Economista-Chefe;
- (iii) a reacção negativa na comunicação social quando estavam em causa interesses de grandes empresas que a AdC contrariou.

¹⁰ Lei n.º 39/2006, de 25 de Agosto

¹¹ Decreto-lei n.º 219/2006, de 2 de Novembro, que operou a primeira revisão à Lei da Concorrência.

Secção III

6. Objectivos Estratégicos

Os grandes objectivos dos anos de 2007-2008 são:

- (i) A consolidação interna da Autoridade, como entidade pública nacional de promoção da concorrência,
- (ii) Continuação de emissão de um conjunto de decisões sólidas nas práticas restritivas,
- (iii) Solidificação das metodologias de análise de concentrações e sua aplicação a um conjunto de fusões e aquisições notificadas,
- (iv) Continuação do trabalho de defesa das decisões em sede judicial,
- (v) Contribuir para a afirmação da cultura de concorrência e,
- (vi) No domínio externo, reforçar a sua actuação e contribuição para o reforço da concorrência a nível comunitário.

A visão estratégica preconizada pelo Conselho da AdC para o triénio 2006-2008 conduziu à definição dos seguintes objectivos estratégicos:

- ✓ **Reforçar a aplicação da Lei da Concorrência**
- ✓ **Reforçar a capacidade institucional da Autoridade**
- ✓ **Acompanhar as condições concorrenciais dos mercados, com vista à melhoria da sua eficiência, numa óptica de bem-estar**
- ✓ **Reforçar e promover a cultura de concorrência - relações com os *stakeholders***
- ✓ **Colaborar com a Comissão Europeia e a Redes Europeias da Concorrência**
- ✓ **Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência**
- ✓ **Promover estudos e outras iniciativas para a investigação das ciências da concorrência**

Cada um destes objectivos está consubstanciado em linhas de actuação e iniciativas concretas, definidoras dos princípios e prioridades, seguidas na respectiva operacionalização.

6.1 - Reforçar a aplicação da Lei da Concorrência

Compete à AdC criar condições que favoreçam a criação e o desenvolvimento de mercados concorrenciais, permitindo, simultaneamente, a maximização dos benefícios para os consumidores. Este objectivo estratégico é essencial para que se cumpra o papel que lhe cabe no processo de crescimento, desenvolvimento e aumento da competitividade da economia portuguesa. Neste âmbito, os princípios orientadores são os seguintes:

- Aplicar a lei da concorrência de forma eficiente;
- Adoptar as medidas que favoreçam a concorrência;
- Completar, de uma forma sólida, do ponto de vista económico e legal, 12-20 processos de práticas restritivas e 7-9 de posição dominante, com impacto significativo sobre a realidade económica portuguesa;
- Assegurar o cumprimento das funções de controlo de concentrações e continuar o esforço de melhoria da análise dos casos;
- Reforçar a acção contra os cartéis, e em especial no prosseguimento do grupo anti-cartel liderado pela Autoridade;
- Prevenir situações de abuso de posição dominante.

6.2 - Reforçar a capacidade institucional da Autoridade

Para o biénio 2007-2008, a AdC pretende implementar elevados níveis de exigência nas suas actividades, traduzidos num maior contributo final na economia portuguesa. Os principais princípios orientadores são os seguintes:

- Consolidar as regras internas de procedimentos e a formação de equipas interdisciplinares, atendendo à especialização sectorial, tanto no domínio das práticas restritivas, como das concentrações.
- Reforçar a capacidade legal do ponto de vista processual dos processos de concorrência em colaboração com o poder executivo, legislativo e judicial.

- Reforçar a Direcção de Contencioso e a capacidade da Autoridade na sua actuação junto dos Tribunais.
- Continuar o investimento em meios de conhecimento e bases de dados da Autoridade ao serviço dos seus colaboradores e da comunidade científica.
- Reforçar a actuação na área de fiscalização.
- Reforçar a adopção de melhores práticas (nacionais e internacionais).

Do ponto de vista dos meios, a AdC espera obter condições para:

- Obter a homologação do Estatuto de Carreiras da Autoridade;
- Continuar a reforçar e completar o quadro de pessoal;
- Promover a valorização dos recursos humanos;
- Assegurar uma maior eficiência na utilização de recursos humanos e financeiros;
- Continuar o esforço de formação profissional dos seus quadros;
- Melhorar a eficiência dos processos de gestão de pessoal.

Este importante objectivo estratégico, indissociável dos restantes, é condicionante da sustentabilidade do desenvolvimento da Autoridade da Concorrência a longo prazo.

A AdC irá enfrentar, neste período, novos desafios que exigem desenvolvimento e/ou esforço de competências. Propõe-se assim, no biénio em análise, implementar internamente práticas e competências de excelência a todos os níveis, designadamente, na divulgação do seu papel junto das entidades actantes no mercado e também dos cidadãos em geral.

6.3 - Acompanhar as condições concorrenciais dos mercados, com vista à melhoria da sua eficiência, numa óptica de bem-estar

Pretende-se, no biénio em análise, assegurar a redução de distorções ou entraves à concorrência, tais como discriminações no tratamento de empresas ou abusos de posição dominante, e encorajar o funcionamento dos mercados num contexto de transparência, estabilidade e previsibilidade. Para a concretização deste objectivo assume-se uma estratégia assente nos seguintes pontos:

- Reforçar a capacidade de detecção e processamento dos casos de cartéis;
- Pela sua importância, continuar a manter sob monitorização contínua da Autoridade os mercados que requeiram especial atenção por causa de problemas concorrenciais;
- Reforçar o funcionamento da Unidade de Acompanhamento de Mercados na criação e manutenção de bases de dados sobre preços e outros elementos de concorrência nos mercados regulados com maior incidência no bem-estar, nomeadamente comunicações electrónicas, energia, transportes e serviços financeiros;
- Assegurar informação que permita as melhores escolhas aos consumidores;
- Promover a divulgação de indicadores de qualidade do serviço;
- Contribuir para minimizar as situações em que não há alternativa de escolha de prestadores de serviço ou fornecimento de bens;
- Assegurar a universalidade do acesso e a prestação do serviço universal;
- Promover o desenvolvimento de mecanismos susceptíveis de facilitarem o diálogo entre consumidores e fornecedores.

O principal objectivo é assegurar que os consumidores obtenham o máximo bem-estar em termos de qualidade de serviço, de preços, de diversidade e de universalidade. Este objectivo estratégico é necessariamente complementar ao primeiro objectivo, conferindo-lhe legitimidade e sentido.

6.4 - Reforçar e promover a cultura de concorrência - relações com os *stakeholders*

Para prosseguir este objectivo, considera-se essencial a formação/informação dos consumidores, através da divulgação de informação clara, actualizada e oportuna, designadamente de indicadores perceptíveis e comparáveis sobre o funcionamento dos mercados e a *performance* das entidades actantes. Pretende-se assegurar, de forma activa, que empresas e famílias disponham de elementos que possibilitem as melhores opções relativamente às suas soluções de consumo e investimento, estimulando comportamentos mais exigentes e eficientes.

Compete à AdC continuar o esforço de:

- *advocacy* e difusão da cultura da concorrência através de um conjunto de acções com Associações Profissionais e Recomendações ao Governo;
- difusão junto das Universidades, associações profissionais de advogados e economistas, e meios de Comunicação Social;
- Promover a divulgação de informação sobre as competências e acções da AdC.

Pretende-se, igualmente, que seja assegurada a protecção dos consumidores, propiciando o estabelecimento de mecanismos de prevenção de situações de incumprimento dos deveres dos prestadores de serviço.

6.5 - Colaborar com a Comissão Europeia e a Redes Europeias da Concorrência

- Participação efectiva e dinâmica na Presidência Portuguesa da União Europeia, no 2º Semestre de 2007
- Presidência da ECA¹² no período 2006-2008

¹² *European Competition Authorities*

6.6 - Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência

- Realização da 2ª Conferência de Lisboa sobre Economia e Direito da Concorrência
- Contribuição para a Rede de Conhecimento da Rede Ibero-Americana de Concorrência (RIAC)
- Cooperação a nível ibérico mediante a realização de encontros anuais

6.7 - Promover estudos e outras iniciativas para a investigação das ciências da concorrência

- Realização de análises de mercados;
- Completar os estudos sobre os sectores sociais, na sua *interface* com a concorrência;
- Realizar um estudo sobre *Benchmarking* e Eficiência de Custos no sector da electricidade;
- Realizar um Estudo sobre o Impacto dos Sobrecustos nas Infraestruturas sobre a Competitividade e o Bem-Estar dos Consumidores;
- Realizar, em colaboração com outras entidades reguladoras, um Estudo sobre os Custos de *Switching* e Políticas Pró-Concorrenciais no Sector Financeiro, e
- Concluir o Estudo sobre os Cartões de Crédito e Débito iniciado em 2006.

7. Planos de Acção para 2007-2008

O Plano de acção da AdC para o biénio 2007-2008 contém cerca de 140 acções e iniciativas, agrupadas por Departamento/Direcção, com indicação do resultado objectivamente pretendido e da respectiva calendarização. Como instrumento de aferição e controlo da *performance* da instituição, esse plano contempla indicadores para todas as acções, que constam no Anexo ao presente documento.

7.1 - Plano de Acção do Gabinete do Presidente

Prioridades estratégicas - 2007/2008

| Objectivos | | | | |
|--|---|---|--------|---|
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Difusão da cultura da concorrência e da actividade da AdC | Publicação da newsletter e-Concorrência; Participação activa em reuniões da OCDE, ICN, ECA, ECN, UNCTAD | Pedro Geraldes/ Dalila Carvalho | Dez/07 | Sensibilização dos Stakeholders sobre os desenvolvimentos da Política da Concorrência incluindo as actividades da AdC |
| Desenvolver acções de promoção da cultura da concorrência junto de entidades nacionais | Realização de Workshops com Advogados e Jornalistas sobre política da Concorrência | Dalila Carvalho/ Ema Bernardo | Dez/07 | Formação de jornalistas e inter-acção com Advogados sobre aspectos substantivos e procedimentais da actividade da AdC |
| Seguimento da <i>Performance</i> da AdC | Preparação de Ratings Internacionais; Implementação das recomendações da Auditoria do Tribunal de Contas | Pedro Geraldes | Mar/08 | Global Competition Review (GCR) Rating (pelo menos three stars); melhoria do sistema de early-warning sobre etapas críticas dos processos |
| Elaboração do regulamento interno e manual orgânico | Definição das atribuições funcionais das chefias da AdC | Pedro Geraldes/ Miguel Moura e Silva/ Miguel Mendes Pereira | Dez/07 | Clarificação das funções internas e da interacção entre elas |
| Sustentação da comunicação institucional | Preparação de comunicados, contactos directos, sumários analíticos, conferências de Imprensa e entrevistas | Dalila Carvalho/ Ema Bernardo | Mar/08 | Pelo menos € 7 milhões p.a. (Advertising Value Equivalent, AVE) |
| Assegurar uma articulação mais eficaz com as Autoridades Reguladoras Sectoriais | Celebração de protocolos | Pedro Geraldes/ Isabel Vaz | Dez/07 | Facilitar a inter-acção processual com a AdC |
| Melhoria da gestão do conhecimento | Institucionalização do núcleo de estudos adstrito ao Gabinete do Economista-Chefe; | Pedro Geraldes/ Pedro Pereira | Dez/07 | Sustentabilidade da actividade de Investigação através da criação de uma rede de conhecimento |
| Reforçar a cooperação bilateral | Lançamento da Rede Ibero-Americana (RIAC) | Pedro Geraldes | Set/07 | Internalizar uma rede de conhecimento |
| | Realização do 3.º Encontro Ibérico | Pedro Geraldes/ Célia Reis | Jul/07 | Focar a agenda bilateral nos mercados regulados (energia) |
| | Apoiar a Rede Lusófona | Pedro Geraldes | Mar/08 | Aprovação da legislação Moçambicana da Concorrência e Internalização em Angola do contributo da política da concorrência para o desenvolvimento económico |
| Aprofundar a cooperação com as organizações multilaterais | Assegurar a representação na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e Seguimento do Projecto-piloto | Pedro Geraldes | Jan/08 | Reconhecimento internacional da actuação da AdC e melhoria dos ratings de desempenho institucional |
| | Assegurar a representação Portuguesa no Comité da concorrência da OCDE | Pedro Geraldes | Dez/07 | Contribuir para os objectivos da Presidência da EU |
| | Dinamizar a implementação do Protocolo com <i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (UNCTAD) | Pedro Geraldes | Dez/07 | Definição de prioridades e mobilização de co-financiamento para os PALOP |

7.2 - Plano de Acção da Direcção Administrativa e Financeira

Para a prossecução dos objectivos estratégicos foram definidas três áreas de actuação e correspondentes acções prioritárias - para além dos planos ordinários de acção, que correspondem às actividades regulares da AdC – que se apresentam de seguida.

(A) Recursos Humanos

Prioridades estratégicas - 2007/2008

| Objectivos | | | | |
|---|---|----------------------|--------|---|
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Obter homologação das Tutelas sobre o Estatuto de Carreiras da Autoridade | Apoio ao Conselho no sentido de ver aprovado o sistema remuneratório da AdC plasmado no regulamento de carreiras e de prestação de trabalho. | Adozinda Sobreirinho | | Estabelecer regras com apoio na lei |
| Continuar a reforçar e completar os quadros de pessoal; | Organizar os processos relativos aos concursos de selecção e recrutamento | Adozinda Sobreirinho | Dez-07 | Dotar a AdC de meios adequados ao exercício das suas funções |
| Gestão de carreiras e incentivos | Optimizar as funcionalidades do actual Sistema de Gestão de Pessoal | Adozinda Sobreirinho | Dez-08 | Clarificar as expectativas dos colaboradores e as possibilidades de evolução profissional. |
| Melhorar a utilização do Sistema SINGAP - Recursos Humanos da Quidgest | Permanentemente actualização dos módulos e utilização das funcionalidades do sistema | Adozinda Sobreirinho | Dez-07 | Capacidade acrescida para disponibilizar de informação |
| Melhorar a Gestão da Formação | Melhorar o controlo dos Planos anuais de formação através da utilização de plataforma informática integrada. | Adozinda Sobreirinho | Dez-08 | Melhorar o apoiar os dirigentes na tomada de decisão |
| Manual de acolhimento | Elaboração do Manual de Acolhimento constituindo um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos colaboradores que pela primeira vez entram em contacto com a AdC. O principal objectivo deste Manual é fornecer informações sobre a AdC que facilitem a sua integração na instituição, bem como no Departamento onde vai exercer a sua actividade | Adozinda Sobreirinho | Dez-08 | Permitir aos novos colaboradores tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da instituição aos mais variados níveis, devidamente enquadrados nos objectivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de actuação. |
| Sistematização de procedimentos | Produção de Manual de procedimentos e elaboração do regulamento interno da organização | Adozinda Sobreirinho | Dez-07 | Definição clara de todo o funcionamento e regras aplicadas |

(B) Gestão Financeira e Patrimonial*Prioridades estratégicas - 2007/2008*

| Objectivos | | | | |
|--|---|------------------------------|-------------|--|
| <i>Acções</i> | <i>Iniciativas</i> | <i>Responsável</i> | <i>Data</i> | <i>Impacto</i> |
| Coordenação das actividades inerentes às relações externas institucionais | Organizar e orientar a realização, entre outros, do Encontro Anual da ECA; 2ª Conferência de Lisboa sobre Economia e Direito da Concorrência. | Célia Reis | Dez-07 | Difusão da cultura da concorrência junto de entidades externas |
| Coordenação das actividades da AdC em matéria de planeamento e estratégia. | Introdução de um sistema de indicadores de gestão (BSC), que permita a avaliação da <i>performance da AdC nas seguintes perspectivas: cliente/consumidor; processos ; pessoas e financeira.</i> | Célia Reis | Mar/08 | Criar uma metodologia para a comunicação, acompanhamento, medição e análise da estratégia da AdC |
| Integração de todos os Módulos do Sistema Integrado para a Nova Gestão na Administração Pública (SINGAP) | Introdução de melhoramentos em vários módulos aplicativos que suportam a área financeira com o objectivo de implementar novas funcionalidades. | Célia Reis | Jun/07 | Tornar as funcionalidades do sistema mais eficazes |
| Adequação da plataforma <i>INTRANET</i> , com vista à optimização a utilização do Portal Interno | Criação de templates para comunicação directa entre os diversos Departamentos/Direcções com a DAF | Célia Reis/ Miguel Henriques | Mar-08 | Melhoria dos processos de trabalho que estabeleçam maior eficiência no acto de servir internamente a AdC |
| Melhorar o modelo actual de Contabilidade Analítica (por Processos) | Análise dos centros de custo a manter e a criar; Elaboração de um manual com instruções específicas para uma classificação correcta | Célia Reis | Dez/07 | Proporcionar ao Conselho informação adequada que permita elaborar indicadores de eficiência, eficácia e economia, a incluir no relatório de gestão |
| Desenvolvimento da prática de compras públicas por via electrónica | Desenvolvimento de formas mais aprofundadas e exigentes de aprovisionamento | Célia Reis | Dez/08 | Redução de custos e melhor controlo de despesas |
| Concretizar o princípio da especialização (ou do acréscimo) mensal dos custos e proveitos | Fazer afectar a cada mês o custo/proveito correspondente independentemente do seu recebimento e/ou pagamento | Célia Reis | Dez/07 | Maior rigor na contabilidade permitindo conhecer forma verdadeira e apropriada a posição financeira da AdC |
| Elaborar o diagnóstico à organização da AdC | Detectar/evidenciar pontos críticos e propor melhorias ao funcionamento | Célia Reis | Dez-08 | Maior eficiência dos serviços e melhorar a imagem da AdC |
| Sistematização de procedimentos | Produção de Manual de procedimentos e elaboração do regulamento interno da organização | Célia Reis | Dez-07 | Definição clara de todo o funcionamento e regras aplicadas |

Prioridades estratégicas - 2007/2008

Objectivos

| <i>Acções</i> | <i>Iniciativas</i> | <i>Responsável</i> | <i>Data</i> | <i>Impacto</i> |
|--|--|--|-------------|--|
| Melhorar o funcionamento do Sistema de Gestão Documental (SGD) bem como a elaboração do respectivo manual de utilização | Persistir na melhoria da qualidade dos registos e das suas classificações bem como na sua funcionalidade e divulgação do manual de utilização da AdC | Miguel Henriques | Dez/07 | Maior facilidade na utilização do SGD que se traduzirá numa melhoria na qualidade dos dados e na celeridade com que os utilizadores usam o sistema |
| Desenvolver e instalar o "EIS-AdC -- Executive Information System da Autoridade da Concorrência". Versão 1 | Implementação do sistema nos departamentos operacionais | Miguel Henriques | Jun-08 | Permitir ter uma visão estratégica e operacional dos processos em curso na AdC. Estatísticas diversas sobre o histórico de processos e sobre a situação actual |
| Melhorar o desempenho do Portal interno da AdC | Prosseguir com o desenvolvimento do Portal da AdC tendo por objectivo a introdução de novas funcionalidades. | Miguel Henriques | Dez-07 | Disponibilizar mais informação interna aos colaboradores e automatizar tarefas actualmente realizadas através de impressos |
| Introduzir e monitorar o Sistema Pericial de Denúncias no âmbito do portal da AdC | Avaliar a utilização do sistema pericial e propor e desenvolver eventuais aperfeiçoamentos | Miguel Henriques | Jun-07 | Maior facilidade na utilização do Sistema Pericial de Denúncias por parte da comunidade |
| Execução de uma auditoria de continuidade às vulnerabilidades de Segurança da Informação bem como da infra-estrutura lógica de SI/TI | Acompanhar a realização de uma auditoria de segurança que deverá ser levada a cabo após se ter concluído a transferência para servidores internos de toda a infra-estrutura informática, nomeadamente do Portal da AdC | Miguel Henriques | Jun-07 | Tomada de conhecimento de eventuais vulnerabilidades que deverão ser seguidas de medidas correctivas a fim de as superar |
| Criação de Base de Dados de Casos de Concorrência | Coordenar a elaboração do Caderno de Encargos e lançar concurso com a colaboração dos Serviços Jurídicos da AdC para a elaboração de uma Base de Dados de Casos de Concorrência. | Miguel Henriques | Dez-07 | Melhoria do conhecimento interno sobre casos de concorrência |
| Candidatura ao Prémio 'Boas práticas no Sector Público' | Elaboração de candidaturas aos Prémios 'Boas práticas no Sector Público' com as aplicações 'EIS -AdC' e 'Sistema Pericial de Denúncias' | Dias Coelho | Jun-07 | Reconhecimento externo das práticas utilizadas na gestão de processos da AdC |
| Inventariação do parque informático | Criação e manutenção de uma base de dados actualizada com o parque informático da AdC com as respectivas afectações. | Miguel Henriques/ Francisco Marques | Jun-07 | Melhor conhecimento do parque informático da AdC |
| Transferência do portal da Autoridade para servidores internos | Activação da nova ligação da COLT a 2 Mbps | Miguel Henriques | Abr-07 | Maior facilidade e autonomia na gestão do sítio da AdC |
| Automatizar recepção e envio de fax (projecto piloto na DAF) | Instalar e colocar em funcionamento o software RightFax | Miguel Henriques/ Francisco Marques | Out-07 | Facilitar o envio e recepção de faxes, permitindo que estas acções sejam feitas na sua totalidade através do computador |
| Sistematização de procedimentos | Produção de Manual de procedimentos e elaboração do regulamento interno | Miguel Henriques/ Francisco Marques | Dez-07 | Documentação e clarificação da forma de funcionamento do NI |

7.3 - Plano de Acção do Departamento de Operações de Concentração de Empresas

| Prioridades estratégicas - 2007/2008 | | | | |
|---|---|---|--------|--|
| Objectivos | | | | |
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Introdução do Sistema de pré-notificações | Intituir um procedimento de avaliação prévia; Criar condições para recepção de documentação, via electrónica | Pearce de Azevedo | Jun-07 | Maior celeridade na instrução dos processos sem prejuízo no rigor de análise |
| Introdução do Sistema simplificado | Elaboração de documentos sobre decisões simplificadas, alterações e eventuais orientações para o preenchimento do Formulário de Notificação; Definição de critérios para adopção de Decisão Simplificada. Documento já entregue a Conselho. | Pearce de Azevedo | Jun-07 | Maior transparência para o exterior sobre a prática decisória da AdC. |
| Imprimir maior celeridade nos prazos de processos de concentrações de empresas | Cumprimento dos prazos legais das concentrações | Pearce de Azevedo | Dez-07 | |
| Criação de uma base de dados de informação estatística sobre concentrações decididas pela AdC | Desenvolvimento da Base de Dados EIS-AdC (Sistema de Informação de Gestão da AdC) | Pearce de Azevedo/ Miguel Moura e Silva | Dez-07 | Facilitar a pesquisa de processos bem como a estado e responsáveis pelos mesmos. Adicionalmente disponibiliza informação estatística |
| Reforçar o nível de análise técnica dos processos | Dar prioridade à formação interna e externa dos colaboradores do Departamento | Pearce de Azevedo | Dez-07 | Especialização sectorial, no domínio das concentrações |
| Elaboração de documento base para sobre as futuras "Linhas de Orientação em matéria de controlo de concentrações" | Levantamento das questões jurídico/económicas principais, em matéria de controlo de concentrações, suscitadas pela actual Lei da Concorrência com o objectivo de contribuir para a sua futura alteração | Pearce de Azevedo | Dez-08 | Esclarecimento detalhado sobre as formas de actuação, no âmbito das operações de concentração |
| Contribuir para a promoção de seminários/conferências em matéria de aplicação da legislação sobre o controlo de concentrações | Contribuir para a programação, em cada semestre, da realização de seminários internos | Pedro Galdes / Pedro Pereira/ Pearce de Azevedo | Dez-08 | Os seminários e as conferências contribuem para o conhecimento e compreensão dos tópicos |
| Participação em reuniões ao nível do Comité Consultivo, da ICN, da ECA e da OCDE em matéria de controlo das concentrações | Participação no número expectável de 9-10 reuniões deste Comité e 2 Audições relativos a processos de concentrações, por ano | Pearce de Azevedo | Dez-08 | Melhorar o acompanhamento da evolução conjuntural |
| Desenvolvimento de indicadores de gestão de recursos humanos | Apresentar proposta de critérios de atribuição de processos de acordo com a sua complexidade | Pearce de Azevedo | Jun-07 | Melhor acompanhamento das tendências e obter perspectivas que ajudem os dirigentes na tomada de decisão |
| Acompanhamento detalhado dos diferentes passos de cada processo | Apresentação trimestral de tempos de decisão de processos | Pearce de Azevedo | Mar-07 | Conhecer as origens e o custo real, em termos de dias, de cada processo |
| Continuar o esforço para montar equipa de técnicos do DOPC capazes de gerir de forma atempada os processos da responsabilidade deste departamento | Contratação, durante o ano, de três economistas, sendo pelo menos um deles sénior, para o departamento | Pearce de Azevedo | Jun-07 | Resolver os processos complexos de forma eficaz e atempada dando resposta às exigências dos stakeholders da AdC |
| Sistematização de procedimentos | Produção de Manual dos Processos | Pearce de Azevedo | Jun-07 | Definição clara de todo o funcionamento e regras aplicadas |

7.4 - Plano de Acção do Departamento de Mercados Regulados e Auxílios do Estado

Prioridades estratégicas - 2007/2008

| Objectivos | | | | |
|--|---|--|--------|--|
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Maior celeridade à conclusão dos processos | Concluir, por ano, quatro processos | Director Departamento | Dez-07 | Aumento da excelência operacional |
| Criação de uma base de dados de informação estatística sobre os processos | Desenvolvimento da Base de Dados EIS-AdC (Sistema de Informação de Gestão da AdC) - a incluir um motor de busca por sector | Director Departamento/ Miguel Henriques | Dez-07 | Facilitar a pesquisa de processos bem como o estado e responsáveis pelos mesmos. Adicionalmente disponibiliza informação estatística |
| Dar prioridade à formação dos técnicos do Departamento | Proporcionar pelo menos 2 acções de formação/Ano a cada colaborador | Director Departamento | Dez-06 | Reforço da capacidade legal e económica do ponto de vista processual |
| Criação de equipas de especialização sectorial | Consolidar a formação de equipas interdisciplinares, atendendo a especialização sectorial | Director Departamento | Fev-06 | Reforço da capacidade de resposta e agilização no tratamento dos processos |
| Realizar estudos em mercados regulados, com destaque para os seguintes : Benchmarking e Eficiência de Custos no sector da electricidade; Concorrência no mercado eléctrico; Elaboração de relatório de Telecomunicações sobre preços e qualidade de serviços; Estudo sobre os cartões de crédito e débito; Custos de Switching e transparência de informação no Sector Financeiro. | Aprofundar o conhecimento de mercados regulados através de estudos de grande rigor e qualidade. Criação da Unidade de Acompanhamento de Mercados, unidade responsável pela criação e actualização de bases de dados de preços e outros indicadores sectoriais, para uso interno e divulgação selectiva. | Director Departamento | Dez-07 | Monitorização dos mercados |
| Desenvolver acções de difusão da cultura da concorrência junto de entidades externas, em particular Associações Profissionais e Departamentos Governamentais e elaboração de Recomendações às entidades competentes. | Promoção e divulgação da concorrência através de um conjunto de acções com Associações Profissionais e Recomendações ao Estado | Director Departamento | Jun-08 | Melhoria das condições concorrenciais nos mercados |
| Colaborar com o Governo na preparação dos Conselhos de Ministros da U.E. e da OCDE, em matérias relacionadas com a política da concorrência, incluindo auxílios de Estado e com a construção do Mercado Interno. Participação nos trabalhos e reuniões da ECN e colaboração com a Comissão em todas as matérias relacionadas com mercados regulados em que vier a ser solicitada.. | Participação nos trabalhos e reuniões da ECN. | Director Departamento | Mar-08 | Reforço da participação da Autoridade da Concorrência a nível comunitário. Aprovação das propostas portuguesas no âmbito da Presidência do Conselho da U.E. |
| Desenvolvimento de indicadores de gestão | Quantificar os diversos indicadores e apresentar trimestralmente relatórios de progresso | Director Departamento | Mar-07 | Melhor acompanhamento das tendências e obter perspectivas que ajudem os dirigentes na tomada de decisão |
| Desenvolvimento de Mapa de tempos para preenchimento dos diversos intervenientes nos processos | Imputação de horas aos processos | Director Departamento | Mar-08 | Preparação um Tableau de Bord para o departamento que permita seguir de forma mais imediata e contínua a situação de cada processo, a carga de actividades pendentes de cada técnico e o controlo de prazos. |
| | Apresentação de proposta de aplicação e disponibilização no <i>site do formulário tipo</i> | Director Departamento | Jun-08 | Maior transparência e simplificação do processo de queixas |
| Consolidação das regras internas de procedimentos, à luz do manual de procedimentos | Produção de Manual dos Processos: incluindo uniformização de procedimentos no envio de documentos electrónicos e no tratamento da confidencialidade | Director Departamento | Jun-07 | Uniformizar procedimentos entre técnicos. A uniformização de procedimentos assegurará também maior agilidade e eficácia no tratamento dos processos |

7.5 - Plano de Acção do Departamento de Práticas Restritivas da Concorrência

Prioridades estratégicas - 2007/2008

| Objectivos | | | | |
|--|--|---|----------|--|
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Maior celeridade à conclusão dos processos | Concluir, por ano, quatro processos | Miguel Moura e Silva | Dez-07 | Aumento da excelência operacional |
| Criação de uma base de dados de informação estatística sobre os processos de contra-ordenação | Desenvolvimento da Base de Dados EIS-AdC (Sistema de Informação de Gestão da AdC) | Miguel Moura e Silva/ Miguel Henriques | Dez-07 | Facilitar a pesquisa de processos bem como a estado e responsáveis pelos mesmos. Adicionalmente disponibiliza informação estatística |
| Reforço da acção de identificação e repressão de práticas restritivas da concorrência | Privilegiar o combate aos cartéis e aos abusos de posição dominante com impacto significativo na economia portuguesa | Miguel Moura e Silva | contínua | Elaboração de entre cinco a dez propostas de decisões condenatórias por ano. |
| Dar prioridade à formação técnica dos instrutores do Departamento | Proporcionar 2 acções de formação/Ano a cada colaborador | Miguel Moura e Silva | contínua | Reforço da capacidade legal do ponto de vista processual |
| Reforço da capacidade funcional de actuação contra cartéis | Proporcionar formação a um técnico na Unidade Anti-Cartel da Comissão Europeia e preparar formação de um grupo de instrução em técnicas de investigação de cartéis | Miguel Moura e Silva | Dez-07 | Reforço da capacidade legal do ponto de vista processual |
| Elaboração de documentos sobre decisões e notas de ilicitude simplificadas | Definição de critérios para adopção de Documentos-tipo | Miguel Moura e Silva | Dez-08 | Maior transparência para o exterior sobre a prática decisória da AdC. |
| Realização de acções de divulgação sobre a actuação da AdC no âmbito das regras nacionais e comunitárias de concorrência; | Preparação de pelo menos dois artigos doutrinários para publicação em revistas jurídicas nacionais ou estrangeiras. | Miguel Moura e Silva | Jun-08 | Contribuir para um melhor esclarecimento sobre a aplicação da Lei da concorrência |
| Participação nos trabalhos do Comité Consultivo sobre Acordos, Decisões de Associação e Práticas Concertadas e noutros fora de relevo (ECN, ICN, ECA, OCDE). | Participação no mínimo de 5-10 reuniões deste Comité e 2 Audições relativos a processos de práticas restritivas e abusos de posição dominante em mercados não regulados, por ano | Miguel Moura e Silva | Mar-08 | Melhorar o acompanhamento da evolução conjuntural |
| Realização de análise mensal dos casos ECN para identificar eventuais processos de interesse para a AdC | Apresentar uma proposta ao Conselho no prazo de três semanas após a identificação de casos onde exista um possível interesse da AdC. | Miguel Moura e Silva | Mar-07 | Melhorar o acompanhamento dos processos de interesse para a AdC |
| Realização Diagnóstico aos circuitos internos e descrição e análise de funções | Elaboração de regulamento interno | Miguel Moura e Silva | Mar-08 | Descrição das regras de funcionamento e das funções específicas do DPR. |
| Desenvolvimento de indicadores de gestão | Quantificar os diversos indicadores e apresentar trimestralmente relatórios de progresso | Miguel Moura e Silva | Jun-07 | Melhor acompanhamento das tendências e obter perspectivas que ajudem os dirigentes na tomada de decisão |
| Diminuição do número de processos de práticas restritivas da concorrência pendentes | Análise da viabilidade dos processos em carteira e apresentação de propostas fundamentadas de arquivamento de modo a reduzir o número de processos pendentes para entre 30 a 35. | Miguel Moura e Silva | Dez-08 | Melhorar a capacidade e celeridade da intervenção da AdC para reprimir práticas anticoncorrenciais. |
| Desenvolvimento de Mapa de tempos para preenchimento dos diversos intervenientes nos processos | Imputação de horas aos processos | Miguel Moura e Silva | Mar-08 | Conhecer o custo real, em termos de horas, de cada processo |
| Diminuir o número de processos de práticas comerciais restritivas pendentes | Afectação de recursos adequados à natureza e complexidade das infracções e diminuição do número de processos pendentes de cerca de 200 no final de 2006 para 50-60 | Miguel Moura e Silva | Dez-07 | Cumprimento da missão legal da AdC de instrução dos processos que lhe são enviados pela ASAE |
| Implementação de um sistema de emissão de Guias para efeitos de pagamentos voluntários | Levantamento dos requisitos para o sistema | Miguel Moura e Silva | Jun-07 | Melhorar a comunicação com a DAF, fornecendo informação atempada |
| Sistematização de procedimentos | Produção de Manual dos Processos | Miguel Moura e Silva | Jun-07 | Definição clara de todo o funcionamento e regras aplicadas |

7.6 - Plano de Acção da Direcção de Contencioso

Prioridades estratégicas - 2007/2008

| Objectivos | | | | |
|---|---|------------------------------------|--------|--|
| Acções | Iniciativas | Responsável | Data | Impacto |
| Assegurar uma defesa eficiente nos processos em que a Autoridade é recorrida | Actualização constante dos técnicos afectos ao Contencioso através de acções de formação | Matilde Pinheiro | Dez-07 | Acrescidos benefícios em todas as fases processuais desde a elaboração de peças processuais à representação da AdC em julgamento |
| Criação de uma base de dados de informação estatística de todos os processos que foram objecto de recurso judicial | Desenvolvimento da Base de Dados EIS-AdC (Sistema de Informação de Gestão da AdC) | Matilde Pinheiro/ Miguel Henriques | Dez-07 | Conhecimento pleno e imediato da sua situação processual e da actuação processual da Autoridade |
| Reforçar o Departamento de Contencioso e a capacidade da Autoridade na sua actuação junto dos Tribunais. | Dotar os técnicos do Departamento de Contencioso com o Estatuto de Advogado; reforçar as relações com o M.P. | Matilde Pinheiro | Dez-08 | Maior paridade na condução da fase contenciosa; maior sensibilização para as matérias de concorrência com vista a uma melhor compreensão dos processos e da justa decisão pretendida |
| Incrementar as relações interdepartamentais | Reuniões de Coordenação com os instrutores nas diversas fases judiciais | Matilde Pinheiro | Dez-07 | Assegurar uma maior e melhor eficácia na sustentação das Decisões da Autoridade |
| Desenvolvimento de indicadores de gestão | Quantificar os diversos indicadores e apresentar trimestralmente relatórios de progresso | Matilde Pinheiro | Mar-07 | Melhor acompanhamento das tendências e obter perspectivas que ajudem os dirigentes na tomada de decisão |
| Criação de ficheiros temáticos, sobre a jurisprudência nacional e comunitária com relevância para a concorrência e para as práticas comerciais restritivas, nas vertentes substantiva e processual; | Aperfeiçoamento da pesquisa de jurisprudência e doutrina para a preparação de peças processuais | Matilde Pinheiro | Dez-07 | Melhorar toda a produção de peças processuais quer na parte substantiva como adjectiva |
| Aumento do número de técnicos - advogados- afectos ao Contencioso | Garantir o eficaz acompanhamento e defesa das decisões da AdC em fase contenciosas | Matilde Pinheiro | Mar-07 | Maior garantia no cumprimento dos prazos processuais, maior garantia de uma adequada preparação das respostas a recursos e demais acções, maior segurança da representação em tribunal |
| Alimentar, de forma sistemática, o portal interno da AdC | Divulgação das sentenças proferidas pelos tribunais sobre questões no âmbito da concorrência bem como, através de pequeno resumo, salientar o que for de maior relevância em cada uma das decisões judiciais. | Matilde Pinheiro | Dez-06 | Partilha de informação |
| Melhorar o Manual do Contencioso | Elaboração de alguns formulários uniformizadores de requerimentos, despachos e outras peças processuais | Matilde Pinheiro | Jun-07 | Simplificação de procedimentos e maior celeridade na execução de algumas tarefas |

Secção IV

8. Factores Críticos de Sucesso

(A) Suficiência dos recursos financeiros

A Autoridade é uma instituição detentora de um elevado nível de conhecimento em assuntos de concorrência, centro de excelência nacional em questões de funcionamento dos mercados e sua eficiência, e com capacidade técnica, jurídica e administrativa para investigar e perseguir as infracções às leis da concorrência. Como a qualidade e capacidade de uma autoridade reguladora de concorrência depende, em primeiro lugar, dos recursos humanos, para ter capacidade de atrair esses recursos é necessário oferecer condições financeiras competitivas.

Embora sendo um organismo novo, a gestão da AdC não deixa de estar sujeita à observação dos princípios mais estritos de economia e eficiência de serviços de regulação.

Para os próximos anos perspectivam-se as seguintes despesas agregadas:

(milhares euros)

| <i>DESPESAS</i> | <i>2005</i> <i>(εξουσιοδοτημένες)</i> | <i>2006</i> <i>(εξουσιοδοτημένες)</i> | <i>2007</i> <i>(εξουσιοδοτημένες)</i> | <i>2008</i> <i>(προβλεπόμενες)</i> |
|---------------------------|--|--|--|---------------------------------------|
| Funcionamento | 5.967 | 6.624 | 7.729 | 8.425 |
| Pessoal | 4.553 | 4.933 | 6.110 | 6.725 |
| Bens e Serviços | 1.414 | 1.691 | 1.619 | 1.700 |
| Investimento | 1.082 | 852 | 509 | 650 |
| Capital | 420 | 253 | 91 | 190 |
| Estudos e Formação | 662 | 599 | 418 | 460 |
| TOTAL | 7.049 | 7.476 | 8.238 | 9.075 |

A principal fonte de financiamento da Autoridade é a transferência de parte das taxas cobradas pelos reguladores sectoriais¹³. Em segundo lugar, as taxas cobradas pelos serviços prestados pela AdC a empresas. Em terceiro, uma parte das coimas e multas. E, supletivamente, o Orçamento de Estado.

¹³ Decreto-Lei n.º 30/2004, de 6 de Fevereiro

(B) Recursos humanos de elevado nível

O núcleo-duro da Autoridade é constituído por um corpo de cerca de 35 economistas e 35 juristas que identificam, investigam e asseguram o cumprimento das leis da concorrência. Será política da Autoridade dar **prioridade absoluta à constituição, nas matérias da sua competência, de um corpo de especialistas**, que pertençam aos seus quadros, seja por contratos individuais ou requisição, com carreiras próprias e com incentivos suficientes para promover um elevado grau de satisfação no trabalho. Admite-se que os restantes colaboradores tenham um certo grau de rotatividade, com a finalidade de disseminar conhecimentos pela sociedade nas áreas da concorrência.

É conhecida a grande escassez de especialistas nas matérias de regulação da concorrência entre nós, pelo que não só será necessário oferecer as melhores condições para captar os melhores especialistas, como também será necessário recorrer a três fontes alternativas de recursos humanos:

- Cuidado e intensivo programa de formação de especialistas nas áreas económicas e jurídicas;
- Recurso a *outsourcing* nas especialidades em que não se justifica ter uma *expertise* própria;
- Colaboração intensa em termos de pessoal e de formação com a Comissão Europeia e as Autoridades mais experientes a nível mundial. Este intercâmbio de pessoal será completado com outras entidades estrangeiras de elevada competência.

Do lado das empresas, estas podem contratar os melhores especialistas nestas matérias e pagar aos melhores advogados, pelo que a Autoridade só conseguirá prevalecer se tiver capacidade ao mesmo nível. Para poder atrair economistas e juristas do mais elevado nível, a Autoridade terá de oferecer as melhores condições dentro do sector regulador.

Nos critérios de remuneração e promoção dar-se-á elevada importância ao mérito e desempenho que cada um dos colaboradores revelar. Desta forma, premeia-se a qualidade dando-se um incentivo constante ao aperfeiçoamento individual.

O quadro seguinte resume o quadro de pessoal, estimado segundo as actuais atribuições da Autoridade. Será essencial o recrutamento de especialistas de elevado nível junto das Universidades, com especializações em economia industrial, juristas e algumas especialidades que são cruciais para desempenhar as funções da Autoridade.

O total de efectivos, por departamento, reportado a 31 de Dezembro de 2006 é o seguinte:

| GRUPO DE PESSOAL | GAB | | Apoio ao Conselho | Contencioso | DOPC | DMA | DPR | DAF | NI | Centro Documentação e Arquivo | Expediente e Arquivo | TOTAL |
|--------------------------|----------|------------|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-------------------------------|----------------------|-----------|
| | Conselho | Presidente | | | | | | | | | | |
| CONSELHO | 3 | | | | | | | | | | | 3 |
| DIRECTORES | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 6 |
| PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR | | 2 | 5 | 3 | 13 | 14 | 14 | 2 | 1 | 1 | | 55 |
| PESSOAL ADMINISTRATIVO | | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | | | 3 | 20 |
| TOTAL | 3 | 4 | 11 | 5 | 16 | 16 | 17 | 7 | 1 | 1 | 3 | 84 |

No quadro seguinte identifica-se, para o período em análise, os recursos necessários à realização deste plano:

| GRUPO DE PESSOAL | Apoio ao Conselho | Contencioso | DOPC | DMA | DPR | DAF | NI | Expediente e Arquivo | TOTAL |
|--------------------------|-------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
| PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | | 17 |
| PESSOAL ADMINISTRATIVO | 1 | | | | 1 | 1 | | 1 | 4 |
| TOTAL | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 21 |

Destaca-se em particular a necessidade de recrutar e/ou preencher os lugares de Jurista-chefe, Economista-chefe e um especialista em comunicação.

PLANO DE PESSOAL 2006/2008

| EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|
| DESIGNAÇÃO | 2006 | 2007 | 2008 |
| Quadros Superiores | 64 | 74 | 81 |
| Pessoal Administrativo e Auxiliar | 20 | 21 | 24 |
| TOTAL | 84 | 95 | 105 |

O plano de pessoal foi elaborado com o objectivo de atingir as seguintes metas:

- Garantir a estabilização do número de efectivos;
- Desenvolver o potencial humano elevando o índice de qualificação pessoal e profissional dos trabalhadores;
- Disponibilizar bons meios de trabalho, bem como assegurar a formação – inicial e contínua – visando o acréscimo da qualificação dos trabalhadores;
- Garantir as perspectivas de evolução dos trabalhadores, assente num sistema de avaliação por mérito.

Para o aperfeiçoamento contínuo da sua base de recrutamento é essencial estabelecer protocolos de colaboração com as Faculdades de Economia e Direito do país.

(C) Celeridade dos processos judiciais

A nova solução do legislador em matéria de recursos judiciais foram no sentido de limitar o recurso ao Tribunal do Comércio de Lisboa e de definir a prescrição dos processos em 5 anos mas permanece o problema de aquele Tribunal ter um claro excesso de processos de falência. Dada a importância do Ministério Público na defesa das decisões da Autoridade em juízo, impõe-se também uma estreita colaboração com este.

Com o Regulamento (CE) n.º1/2003 os Tribunais passaram a, mais claramente, ter de aplicar os artigos 81.º e 82.º do Tratado CE, pelo que é necessário continuar o esforço de formação de juízes em matéria de concorrência.

(D) Orientação pró-concorrencial das políticas económicas

O papel e o sucesso de desempenho da Autoridade dependem, de uma forma crucial, do apoio que, em geral, o poder político (Governo, Parlamento) a par dos Tribunais confirmam às questões da concorrência.

Haverá, pois, que se exercer um especial cuidado na sensibilização do poder político e judicial, de forma a que estes continuem a atribuir elevada prioridade aos problemas da concorrência, fundamental para o funcionamento eficiente de uma economia de mercado.

Haverá também que sensibilizar o poder político sobre potenciais conflitos que possam aparecer entre as restantes políticas económicas e a política da concorrência. Este aspecto é particularmente crucial no que respeita aos mercados regulados e aos Auxílios de Estado.

(E) Adequação das instalações e do sistema informático

Haverá necessidade de a Autoridade ter instalações que se alinhem pelas mesmas condições que hoje existem na ERSE, BdP, ISP, CMVM e Anacom. Os equipamentos informáticos básicos deverão assegurar uma estação de trabalho para todos os colaboradores, assegurar o tratamento completo dos processos por suporte electrónico, e assegurar a inserção no sistema europeu de Autoridades.

A Autoridade é, acima de tudo, uma organização de conhecimento, pelo que deve prover-se com um sistema informático *state of the art*. O *software* deve ser tanto quanto possível obtido por produtos *off the shelf*. Neste domínio, a Autoridade recorrerá à colaboração que outras entidades poderão prestar, nomeadamente na construção do sistema de documentação.

A Autoridade continuará a manter uma página da Internet (*site*), que contenha todas as informações requeridas por lei, usando a maior transparência na publicação da informação, como serviço público.

Secção V

9. Eixos programáticos

Eixo 1: Combater as práticas de cartelização e abuso de posição dominante com vista a assegurar uma concorrência efectiva;

Eixo 2: Exercer o controlo prévio das concentrações de forma a prevenir a constituição e reforço de posições dominantes que prejudiquem os consumidores e a eficiência económica;

Eixo 3: Identificar e estudar o funcionamento dos mercados em que a concorrência esteja restringida e promover soluções em benefício dos consumidores e que melhorem a eficiência;

Eixo 4: Elevar a consciência pública sobre o contexto e benefícios da concorrência;

Eixo 5: Proporcionar serviços ao Governo, às agências de regulação e à sociedade, conformes com os padrões das melhores práticas a nível internacional;

Eixo 6: Participação de elevada credibilidade nas Relações Internacionais.

SECÇÃO VI

10. Análise SWOT

No estudo do meio envolvente foi analisada toda a informação, interna e externa, no sentido de aproximar os vários agentes à organização e procurou-se identificar os factores que podem influenciar o futuro da organização.

Para esta fase utilizamos a análise SWOT, identificando as oportunidades e as ameaças (análise externa) e os pontos fortes e fracos (análise interna) da organização. Em termos da análise SWOT são de considerar como capazes de afectar a AdC os aspectos referidos nos quadros seguintes:

Quadro 1– Pontos fracos

| PONTOS FRACOS | |
|---|---|
| Não homologação do regulamento de carreiras e regime retributivo | O Estatuto do Pessoal da AdC (regulamento de carreiras e regime retributivo) encontra-se há cerca de quatro anos, pendente de homologação do Ministro das Finanças, não obstante já ter sido homologado pelo Ministro da Economia, situação que, para além de não conceder estabilidade à política de gestão dos recursos humanos pode contribuir para a saída dos melhores técnicos da AdC. |
| Grau de dependência financeira | As receitas provenientes das Autoridades Reguladoras sectoriais dependem de Portaria Anual, a publicar pelo Governo, o que não constitui o melhor sistema para garantir uma verdadeira independência financeira da AdC. |
| Falta de integração dos sistemas de informação adoptados por cada um dos departamentos da AdC | Constrangimentos quer ao nível da oportunidade do fornecimento de informação (designadamente informação em tempo real sobre as etapas mais críticas dos procedimentos de cada processo, sobre as actividades dos departamentos), quer em termos de ganhos de eficiência em matéria de monitorização e controlo. Por outro lado, a inexistência de circuitos claramente definidos leva a "atropelamentos" bem como duplicação de tarefas. |
| Carência de recursos humanos de alto nível | Os recursos humanos de alto nível existentes actualmente são limitados dificultando a resposta a todos os processos, ou podem não estar alocados da forma mais eficiente. |
| Prescrição de processos | Os recursos humanos existentes actualmente são limitados dificultando a resposta a todos os processos. |

Quadro 2– Pontos fortes

| PONTOS FORTES | |
|--|---|
| Formação interna e externa especializada | Admite-se um certo grau de rotatividade, com a finalidade de disseminar conhecimentos nas áreas da concorrência. Face à raridade de especialistas nas matérias de regulação da concorrência, recorre a programas de formação intensivos, acções de formação internacionais e comunitárias e colabora intensivamente com a Comissão Europeia. |
| Poderes sancionatórios de supervisão e de regulamentação | A AdC reúne quer os poderes de investigação e de punição de práticas anticoncorrências e a instrução dos correspondentes processos, quer os de aprovação das operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia. |
| Estudos e investigação científica | Além da elaboração de estudos internos a AdC recorre a especialistas de nível internacional para fundamentar decisões. |
| Tecnologias de informação | Para o crescimento económico e aumento da competitividade a AdC aposta na inovação e o investimento, nomeadamente, em tecnologias de informação, tais como: Gestão documental e <i>workflow</i> , equipamento de videoconferência multimédia e ainda o sistema integrado para a nova gestão da Administração Pública. Encontra-se ainda instalada uma infra-estrutura informática de alta segurança no seio da qual 37 autoridades administrativas europeias da concorrência estão em contacto permanente e cooperam on-line em toda a actividade que envolve a aplicação da legislação comunitária da concorrência no espaço da União Europeia. |
| Quadros altamente qualificados | O núcleo duro da Autoridade é assegurado por um corpo de cerca de 35 economistas e 35 juristas que identificam, investigam e asseguram o cumprimento das leis da concorrência. É prioridade absoluta a constituição, nas matérias da sua competência, de um corpo de especialistas. |

Quadro 3– Ameaças

| AMEAÇAS | |
|---|--|
| Constrangimentos orçamentais | As receitas provenientes das autoridades reguladoras sectoriais dependem de Portaria anual, a publicar pelo Governo, o que não constitui o melhor sistema para garantir uma verdadeira independência da AdC. |
| Fraca celeridade nos processos em recurso no Tribunal | O Contencioso é uma actividade dentro da organização interna da AdC que tem como objectivo primordial o acompanhamento e gestão dos processos judiciais resultantes da impugnação e da execução de decisões proferidas. A eficiência desta actividade está condicionada ao bom desempenho dos tribunais judiciais. |
| Fraco conhecimento da missão da Autoridade pela Sociedade Civil | Falta de divulgação das actividades desenvolvidas pela Autoridade e pelos efeitos penalizadores pelas actividades ilícitas. |

Quadro 4– Oportunidades

| OPORTUNIDADES | |
|---|---|
| Disseminar a cultura de concorrência em Portugal | Difusão junto das universidades, associações profissionais de advogados e economistas e meios de comunicação social. Organização de um conjunto de acções com associações profissionais e recomendações do Estado. |
| Prosseguir a luta anti-cartel | Os cartéis constituem uma das formas mais gravosas de práticas restritivas da concorrência, nesse âmbito, a experiência internacional sugere que os programas de clemência e a criminalização dos cartéis constituem instrumentos poderosos para a detecção dos mesmos e, ultimamente, para a sua dissuasão. |
| Reforço da capacidade legal | Reforço da capacidade legal do ponto de vista processual em colaboração com o poder executivo, legislativo e judicial. Reforço do departamento de contencioso e a capacidade da Autoridade na sua actuação junto dos tribunais. |
| Cooperação Internacional no domínio da concorrência | Realizar, em colaboração com outras entidades reguladoras encontros ou outros eventos para divulgação de estudos e experiências. Reforço da capacidade dinâmica e efectiva na presidência portuguesa da UE. Presidência da ECA. Realização bianual da conferência internacional em Lisboa. Contribuição e cooperação a nível Ibérico. |

Neste contexto, apresenta-se uma matriz SWOT indicando-se com o sinal (+) a interacção positiva (ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade) e com sinal (-) a interacção negativa (ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada).

A análise da matriz permite minimizar o efeito da existência de pontos fracos impedindo que potenciem ameaças ou anulem oportunidades. Neste contexto, os pontos fracos, identificados com mais interacções negativas, estão associados à circunstância da AdC não ter, ainda, obtido homologação do regime de carreiras e retributivo, à carência de recursos humanos e ao grau de dependência face a outros reguladores. Na verdade, apesar da AdC ser uma entidade com autonomia administrativa e financeira, a sua actividade é suportada financeiramente pelas transferências das ARS que dependem de Portaria anual, a publicar pelo Governo. Esta situação não constitui o melhor sistema para garantir uma verdadeira independência financeira da AdC.

Por outro lado, o estatuto do pessoal da AdC (regulamento de carreiras e regime retributivo) encontra-se há cerca de 4 anos pendente de homologação do Ministro das Finanças, não obstante de já ter sido homologado pelo Ministro da Economia, situação que, para além de não conceder estabilidade à política de gestão dos recursos humanos, pode contribuir para a saída dos melhores técnicos da AdC.

Constata-se ainda uma falta de integração dos sistemas de informação adoptados por cada um dos departamentos da AdC. Na verdade, a definição de um sistema integrado traria vantagens, quer ao nível da oportunidade do fornecimento da informação (designadamente informação em tempo real sobre as etapas mais críticas dos procedimentos de cada processo, sobre as actividades, as decisões judiciais e sobre a legislação aprovada no seguimento de Recomendações da AdC), quer em termos de ganhos de eficiência em matéria de monitorização e controlo. A gestão dos recursos humanos, no que concerne à formação interna e externa especializada é uma obrigação das novas organizações.

Não é possível ter colaboradores motivados e empenhados em toda a missão e estratégia da AdC se esta não for potenciada.

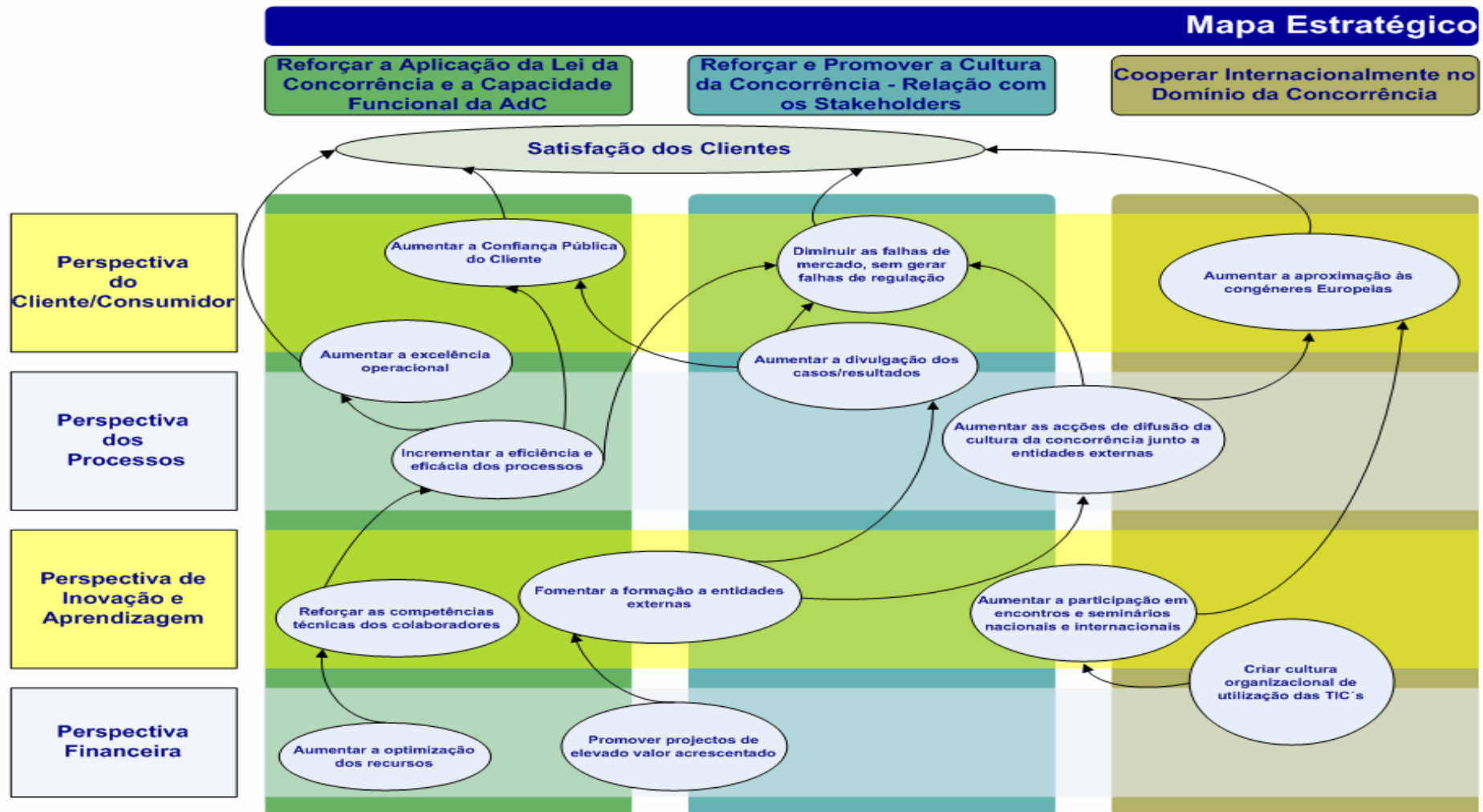
O conhecimento é actualmente o valor económico mais importante nas organizações que urge preservar e potenciar. A AdC caracteriza-se como uma entidade com quadros altamente qualificados o que induz à interacção positiva no combate à luta anti-cartel e à cooperação internacional.

Quadro 5– Representação da análise de SWOT.

| | | Pontos Fracos | | | | | Pontos Fortes | | | | |
|---------------|---|--|--------------------------------|---|---|-------------------------|--|--|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| | | Não homologação do regulamento de carreiras e regime retributivo | Grau de dependência financeira | Falta de integração dos sistemas de informação adoptados por cada um dos departamentos da AdC | Carência de Recursos humanos de elevado nível | Prescrição de processos | Formação interna e externa especializada | Poderes sancionatórios de supervisão e de regulamentação | Estudos e investigação científica | Tecnologias de informação | Quadros altamente qualificados |
| Ameaças | Contrangimentos orçamentais | | - | | - | | | | | | |
| | Fraca celeridade nos processos em recurso no Tribunal | | | | | - | | + | | | |
| | Fraco conhecimento da missão da Autoridade pela Sociedade Civil | | | - | | | + | | + | | |
| Oportunidades | Disseminar a cultura de Concorrência, em Portugal | | | | | | + | + | + | | |
| | Prosseguir a luta anti-cartel | - | | | - | | + | + | + | + | |
| | Reforço da capacidade legal | - | - | | | - | | + | | | |
| | Cooperação Internacional no domínio da concorrência | | | - | | | + | | + | + | |

11. Mapa Estratégico da AdC

Através da metodologia BSC procuramos decompor a estratégia em quatro perspectivas (Cliente/Consumidor, Processos, Inovação e Aprendizagem e Financeira), de uma forma lógica, baseada em objectivos estratégicos, que por sua vez desdobram em indicadores. Assim, a AdC pretende criar valor para os clientes/consumidores e fazer um excelente uso dos seus recursos.



12. Perspectivas

Pormenorizando as perspectivas de gestão e o seu âmbito constata-se que a perspectiva do cliente/consumidor se foca no interesse da satisfação dos clientes, neste sentido foram criados objectivos e indicadores para cada uma das perspectivas com vista à concretização dos objectivos estratégicos. Estes objectivos foram definidos e calendarizados conforme Anexo I.

As restantes perspectivas suportam a perspectiva do cliente/consumidor que podem ser resumidas através da seguinte questão:

Como poderá a AdC obter a satisfação dos clientes/consumidores?

Quadro 6 – Perspectivas

| PERSPECTIVAS | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| Perspectiva Cliente/Consumidor | Define os objectivos a atingir para satisfazer as necessidades dos Clientes/Consumidores |
| Perspectiva dos Processos | Define os procedimentos para atingir a excelência operacional |
| Perspectiva de Inovação e Aprendizagem | Define como melhorar o conhecimento e inovar para reforçar as competências técnicas |
| Perspectiva Financeira | Define os objectivos de forma a otimizar os recursos |

11.1. Perspectiva do Cliente/Consumidor

Esta perspectiva descreve as formas nas quais deve ser criado valor para os clientes/consumidores.

Os grandes objectivos considerados no desenvolvimento da proposta de criação de valor são os indicados no seguinte quadro:

Quadro 7 – Objectivos na perspectiva do cliente/consumidor

| N.º | OBJECTIVOS | N.º | INDICADORES | Meta anual | Tolerância |
|-----|---|-------|---|------------|------------|
| 1.1 | Satisfação dos clientes | 1.1.1 | Índice de Satisfação | 75% | 10% |
| | | 1.1.2 | Tempo médio de resposta a queixas (dias) | 30 | 10 |
| 1.2 | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | 1.2.1 | Índice de Confiança, medido por inquérito | 80% | 5% |
| | | 1.2.2 | "estrelas" no ranking da classificação da GCR | 4 | 0 |
| 1.3 | Diminuir as falhas de mercado | 1.3.1 | N.º Queixas | 80 | 20 |
| | | 1.3.2 | N.º Regulamentos Aprovados | 5 | 2 |
| 1.4 | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | 1.4.1 | N.º Parcerias | 4 | 2 |
| | | 1.4.2 | N.º Participação em Comitês | 72 | 10 |

Através da melhoria da qualidade da prestação de serviço, redução do tempo de resposta e programando uma maior projecção da organização, pretendemos atingir uma maior satisfação dos clientes/consumidores e uma plena realização dos nossos objectivos.

11.2. Perspectiva dos Processos

Nesta perspectiva procurou-se compreender os processos internos, o desenvolvimento do capital humano e da informação como principais vias que, por excelência, diferenciam e potenciam a criação de valor.

Foram analisados os processos produtivos da organização que, efectivamente, são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificada a capacidade que contribui para melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados.

No que concerne a esta perspectiva foram identificados quatro objectivos, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 8 – Objectivos na perspectiva dos processos

| N.º | OBJECTIVOS | N.º | INDICADORES | Meta anual | Tolerância |
|-----|---|-------|---|------------|------------|
| 2.1 | Aumentar a excelência operacional | 2.1.1 | N.º Processos Prescritos | 30 | 6 |
| | | 2.1.2 | N.º Processos Concluídos | 377 | 38 |
| 2.2 | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | 2.2.1 | Tempo médio de Instrução de um Processo (dias) | 60 | 10 |
| | | 2.2.2 | Taxa de rigor do planeamento | 90 | 5 |
| 2.3 | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | 2.3.1 | N.º Notícias abonatórias na Imprensa | 4258 | 852 |
| | | 2.3.2 | N.º Notícias na Internet | 2291 | 458 |
| 2.4 | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | 2.4.1 | Nº de Eventos | 8 | 2 |
| | | 2.4.2 | N.º Protocolos com Estabelecimentos Ensino e outros | 16 | 3 |

11.3. Perspectiva de Inovação e Aprendizagem

Na perspectiva de inovação e aprendizagem pretende-se, através dos objectivos discriminados abaixo, criar uma base sólida com ferramentas e conhecimentos que permitam gerir e otimizar os recursos de toda a organização.

Quadro 9 – Objectivos na perspectiva de inovação e aprendizagem

| N.º | OBJECTIVOS | N.º | INDICADORES | Meta anual | Tolerância |
|-----|--|-------|--|------------|------------|
| 3.1 | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | 3.1.1 | N.º Horas de Formação | 921 | 46 |
| | | 3.1.2 | Produtividade por colaborador | 1 | 0 |
| | | 3.1.3 | Média da Avaliação dos Objectivos Individuais | 8 | 1 |
| 3.2 | Fomentar a formação a entidades externas | 3.2.1 | N.º Participantes em acções de Formação | 750 | 150 |
| | | 3.2.2 | N.º Horas de formação | 78 | 16 |
| 3.3 | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | 3.3.1 | Média de participações por seminário interno | 792 | 79 |
| | | 3.3.2 | N.º Participações em seminários Internacionais | 45 | 5 |
| 3.4 | Criar Cultura organizacional de utilização das TIC's | 3.4.1 | N.º de audioconferências/videoconferências | 12 | 2,4 |
| | | 3.4.2 | Taxa de utilização do equipamento | 80% | 10% |

11.4. Perspectiva Financeira

Nesta perspectiva o objectivo genérico será a criação de receita líquida, passando por uma actuação em dois eixos: redução dos custos e aumento dos proveitos. Isto será conseguido através de uma optimização dos recursos conjugado com a promoção de projectos de elevado valor acrescentado, conforme o seguinte quadro.

Quadro 10 – Objectivos na perspectiva financeira

| N.º | OBJECTIVOS | N.º | INDICADORES | Meta anual | Tolerância |
|-----|--|-------|---|------------|------------|
| 4.1 | Aumentar a optimização dos recursos | 4.1.1 | Custo por Processo | 7.500 | 750 |
| | | 4.1.2 | Receita por processo | 4.000 | 400 |
| 4.2 | Promover projectos de elevado valor acrescentado | 4.2.1 | Receita líquida por projecto e participante | 50 | 10 |

13. Mapa de Iniciativas

Após a definição dos objectivos estratégicos e estabelecidas as respectivas metas para os indicadores, determinaram-se as necessárias iniciativas específicas para o desenvolvimento do projecto, encontrando-se em anexo as fichas individuais das iniciativas propostas.

Para convergir para as metas desenvolveram-se iniciativas estratégicas, que para serem implementadas precisam de ser financiadas por um orçamento, em conformidade com o que foi definido nas fichas de iniciativas constantes no Anexo IV. O orçamento permitirá implementar algumas das iniciativas facultando os recursos para a transformação da organização. Em função dos resultados, é possível validar, ou não, as ligações causais do mapa estratégico e isolar padrões e tendências emergentes que possam reforçar ou reformular a estratégia em vigor.

A AdC tem uma visão departamental muito forte o que levou à necessidade de envolver no presente processo os respectivos directores, nomeadamente, na definição das iniciativas e acções associadas ao desempenho de cada departamento, seguindo o pensamento estratégico definido pelo Conselho¹⁴ da AdC.

Desta forma procurou-se transmitir uma postura que reconheça que os objectivos são transversais, responsabilizando cada director pela medição e acompanhamento dos indicadores como forma de maximizar o sucesso da aplicação do BSC.

O quadro abaixo apresenta as interações que cada iniciativa terá nos objectivos estratégicos definidos.

Quadro 11 – Mapa de Iniciativas

| | Objectivos Estratégicos | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------|--|-------------------------------|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|---|-------------------------------------|--|
| | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | Criar Cultura organizacional de utilização das TI's | Aumentar a optimização dos recursos | Promover projectos de elevado valor acrescentado |
| Iniciativas | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboração de Regulamentos Internos | | | | | X | X | | | | | | | | |
| Criação de Base de dados que permita conhecer a rastreabilidade dos processos | X | X | | | X | X | | | | | | | | |
| Realizar estudos em mercados regulados | | | X | | | | X | | X | X | | | | |
| Criação de ficheiros temáticos | X | X | | | | | X | | | | | | | |
| Desenvolver acções de difusão da cultura da concorrência junto de entidades externas | X | X | X | X | | | X | X | | | | | | X |
| Criação de intercâmbio de formação | | | | | | | X | X | X | | | | | |
| Criação da rastreabilidade do processo | X | X | X | | X | X | | | | | | | | X |
| Promover TIC's para a gestão de tramitação dos processos | X | X | | | X | X | | | | | | | | X |
| Melhorar a partilha de informação interdepartamental | | | | | X | X | | | | | | | | |
| Desenvolvimento de indicadores de gestão | | | | | X | X | | | | | | | | X |
| Controlo de forma sistémica do plano de formação dos colaboradores | | | | | | | | X | | X | | | | |
| Participação em reuniões e comités | | | X | X | | | X | X | | X | X | | | |
| Contratação de Economistas e Juristas especializados | | | | | X | | | | | | | | | |
| Implantar os instrumentos e mecanismos que assegurem uma eficaz articulação com as ARS | | | X | | X | X | | X | | | | | | |
| Propor regulamentos e outros | | X | X | | | | | | X | | | | | X |
| Introdução de um sistema de pré-notificações | X | | | | X | X | | | | | | | | X |
| Introdução de um sistema simplificado | X | | | | X | X | | | | | | | | X |

CONCORRÊNCIA INOVAÇÃO BEM-ESTAR

Para uma análise globalizante da estratégia definida para a AdC foi elaborado o mapa estratégico consolidado (Anexo V), encontrando-se nele plasmado o modelo desenvolvido, apoiado na metodologia do BSC.

¹⁴ Conselho constituído por um Presidente (Prof. Doutor Abel Mateus) e dois vogais (Doutor Eng.º Eduardo R. Lopes Rodrigues e Dr.ª Teresa Moreira)



I

ANEXO

Mapa de Indicadores

| | OBJECTIVOS | INDICADORES | Tipo de Indicador * | Meta anual | Tolerância | Peso no Objectivo | |
|--|---|---|---|------------|------------|-------------------|-----|
| Perspectiva do Cliente | 1.1 - Satisfação dos clientes | 1.1.1 - Índice de Satisfação | R | 75% | 10% | 75% | |
| | | 1.1.2 - Tempo médio de resposta a queixas (dias) | R | 30 | 10 | 25% | |
| | 1.2 - Aumentar a Confiança Pública do Cliente | 1.2.1 - Índice de Confiança, medido por inquérito | R | 80% | 5% | 40% | |
| | | 1.2.2 - "estrelas" no ranking da classificação da Global Competition Review | R | 4 | 0 | 60% | |
| | 1.3 - Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | 1.3.1 - N.º Queixas | R | 8000% | 2000% | 50% | |
| | | 1.3.2 - N.º Regulamentos Aprovados | R | 5 | 2 | 50% | |
| | 1.4 - Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | 1.4.1 - N.º Parcerias | R | 400% | 200% | 50% | |
| | | 1.4.2 - N.º Participação em Comitês | R | 72 | 10 | 50% | |
| | Perspectiva dos Processos | 2.1 - Aumentar a excelência operacional | 2.1.1 - N.º Processos Prescritos | R | 3000% | 600% | 30% |
| | | | 2.1.2 - N.º Processos Concluídos | R | 377 | 38 | 70% |
| 2.2 - Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | | 2.2.1 - Tempo médio de Instrução de um Processo (dias) | R | 6000% | 1000% | 50% | |
| | | 2.2.2 - Taxa de rigor do planeamento | R | 90 | 5 | 50% | |
| 2.3 - Aumentar a divulgação dos casos/resultados | | 2.3.1 - N.º Notícias abonatórias na Imprensa | R | 425800% | 85160% | 70% | |
| | | 2.3.2 - N.º Notícias na Internet | R | 2291 | 458 | 30% | |
| 2.4 - Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | | 2.4.1 - N.º de Eventos | R | 800% | 200% | 75% | |
| | | 2.4.2 - N.º Protocolos com Estabelecimentos Ensino e outros | R | 16 | 3 | 25% | |
| Perspectiva de inovação e Aprendizagem | | 3.1 - Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | 3.1.1 - N.º Horas de Formação | A | 92100% | 4605% | 20% |
| | | | 3.1.2 - Produtividade por colaborador | R | 1 | 0 | 45% |
| | | 3.1.3 - Média da Avaliação dos Objectivos Individuais | R | 8 | 1 | 35% | |
| | 3.2 - Fomentar a formação a entidades externas | 3.2.1 - N.º Participantes em acções de Formação | R | 75000% | 15000% | 60% | |
| | | 3.2.2 - N.º Horas de formação | R | 78 | 16 | 40% | |
| | 3.3 - Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | 3.3.1 - Média de participações por seminário interno | R | 79200% | 7920% | 60% | |
| | | 3.3.2 - N.º Participações em seminários Internacionais | R | 45 | 5 | 40% | |
| | 3.4 - Criar Cultura organizacional de utilização das TIC's | 3.4.1 - N.º de audioconferências/videoconferências | R | 1200% | 240% | 50% | |
| | | 3.4.2 - Taxa de utilização do equipamento | R | 1 | 0 | 50% | |
| | Perspectiva Financeira | 4.1 - Aumentar a optimização dos recursos | 4.1.1 - Custo por Processo | R | 750000% | 75000% | 70% |
| | | 4.1.2 - Receita por processo | R | 4000 | 400 | 30% | |
| 4.2 - Promover projectos de elevado valor acrescentado | | 4.2.1 - Receita líquida por projecto e participante | R | 5000% | 1000% | 100% | |



III

ANEXO

| | | | |
|---------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | |
| Designação | Índice de Satisfação | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | |
| | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | |
| | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | |
| Perspectiva | C | Cliente | |
| Nº Objectivo | 1.1 | Satisfação dos clientes | |
| Nº Indicador | 1.1.1 | Lista Indicadores | |
| Fórmula de cálculo | Medido por inquérito (respostas favoráveis) | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | % |
| | | Meta | Anual 75% |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 10% |
| Origem dos dados | Inquérito enviado aos consumidores e às empresas que estabeleceram contacto com a autoridade | | Peso do objectivo 75% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Gabinete de Estudos e Planeamento |

| | | | |
|---------------------------|---|---|-----------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | |
| Designação | Tempo médio de resposta a queixas | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | |
| | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | |
| | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | |
| Perspectiva | C | Cliente | |
| Nº Objectivo | 1.1 | Satisfação dos clientes | |
| Nº Indicador | 1.1.2 | Lista Indicadores | |
| Fórmula de cálculo | Somatório do N.º de dias que decorre entre a data de entrada das queixas e resposta da AdC/n.º de queixas | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | Dias |
| | | Meta | Anual 30 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 10 |
| Origem dos dados | Sistema Pericial de Queixas | Peso do objectivo | 25% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Nucleo de Informática |

| | | | |
|---------------------------|--|--|-----------------------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | |
| Designação | Índice de Confiança | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | |
| Perspectiva | C | Cliente | |
| Nº Objectivo | 1.2 | Aumentar a confiança pública do consumidor | |
| Nº Indicador | 1.2.1 | Lista Indicadores | |
| Fórmula de cálculo | Questionário online sendo o principal objectivo determinar o índice de confiança dos cidadãos. | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | % |
| | | Meta | Anual 80% |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 5% |
| Origem dos dados | Questionários | Peso do objectivo | 40% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Gabinete de Estudos e Planeamento |

| | | | | | |
|---------------------------|---|--|---------------------------|-------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | "estrelas" no ranking da classificação da Global Competition Review | | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | C | Cliente | | | |
| Nº Objectivo | 1.2 | Aumentar a confiança pública do consumidor | | | |
| Nº Indicador | 1.2.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | Ranking atribuído pela performance prestigiada publicação internacional sobre concorrência e regulação - Global Competition Review(GCR) - numa escala de 1 - Mau a 5 - Muito Bom. | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | Pontos | Meta | Anual 3,75 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 0,25 | | |
| Origem dos dados | Global Competition Review | Peso do objectivo | 60% | | |
| Notas adicionais | A avaliação da GCR apenas contempla as 38 agências consideradas seniores no mundo | Quem Mede | Global Competition Review | | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|--------------------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Número de queixas | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | |
| Perspectiva | C | Cliente | | |
| Nº Objectivo | 1.3 | Diminuir falhas de mercado | | |
| Nº Indicador | 1.3.1 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Número de queixas apresentadas por qualquer meio escrito. | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 80 |
| Frequência cálculo | Trimestral | | Tolerância | 20 |
| Origem dos dados | Base de dados | | Peso do objectivo | 50% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Núcleo de Informática |

| | | | | | |
|---------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de Regulamentos Aprovados | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | C | Cliente | | | |
| Nº Objectivo | 1.3 | Diminuir falhas de mercado | | | |
| Nº Indicador | 1.3.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 5 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 2 | | |
| Origem dos dados | Publicações oficiais | Peso do objectivo | 50% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Gabinete de Estudos e Planeamento | | |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de parcerias | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | | |
| Perspectiva | C | Cliente | | | |
| Nº Objectivo | 1.4 | Aumentar a aproximação às congéneres Europeias | | | |
| Nº Indicador | 1.4.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 4 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 2 | | |
| Origem dos dados | Formalização de protocolos de cooperação | | Peso do objectivo | 50% | |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Gabinete de Estudos e Planeamento | |

| | | | | | |
|---------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de Participações em Comitês | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | | |
| Perspectiva | C | Cliente | | | |
| Nº Objectivo | 1.4 | Aumentar a aproximação às congéneres Europeias | | | |
| Nº Indicador | 1.4.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 72 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 10 | | |
| Origem dos dados | Propostas de deslocação | Peso do objectivo | 50% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Gabinete de Estudos e Planeamento | | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de processos prescritos | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.1 | Aumentar a Excelência Operacional | | | |
| Nº Indicador | 2.1.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 30 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 6 |
| Origem dos dados | Mapa emitido pelo Departamento de Práticas Restritivas reportado a 31/12/n. | | | Peso do objectivo | 30% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Direcção Administrativa e Financeira | |

| | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|---|------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Número de processos concluídos | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | P | Processos | | |
| Nº Objectivo | 2.1 | Aumentar a Excelência Operacional | | |
| Nº Indicador | 2.1.2 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 377 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 38 |
| Origem dos dados | Sistema de Gestão Documental | | | Peso do objectivo |
| | | | | 70% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Núcleo de Informática |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|----------------------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Tempo médio de instrução de um processo | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | P | Processos | | |
| Nº Objectivo | 2.2. | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | | |
| Nº Indicador | 2.2.1 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Somatório do N.º de dias dispendidas na instrução dos processos/N.º de processos instruídos | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | Dias | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 60 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 10 |
| Origem dos dados | Mapa de tempos | | | Peso do objectivo |
| | | | | 50% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Responsável de cada departamento | |

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Taxa de rigor do planeamento | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.2. | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | | | |
| Nº Indicador | 2.2.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | Objectivos propostos/Objectivos atingidos (por departamento) | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | % | Meta | Anual 0,9 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 0,05 |
| Origem dos dados | Planos e relatórios de actividades por departamento | | Peso do objectivo | | 50% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Director de cada departamento | |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de notícias abonatórias na Imprensa | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.3 | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | | | |
| Nº Indicador | 2.3.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 4258 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 852 | | |
| Origem dos dados | Media Report | Peso do objectivo | 70% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Manchete/Netpress | | |

| | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|--|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Unidade Orgânica | AdC | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de notícias na Internet | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.3 | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | | | |
| Nº Indicador | 2.3.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 2291 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 458 | | |
| Origem dos dados | Media Report | Peso do objectivo | 30% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Manchete/Netpress | | |

| | | | | | |
|---------------------------|----------------------|---|------------------|---|-------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de eventos | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.4 | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | | | |
| Nº Indicador | 2.4.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 8 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 2 |
| Origem dos dados | Relatório de eventos | | | Peso do objectivo | 75% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Coordenadora das Relações Externas Internacionais | |

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|--------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de protocolos com Estabelecimentos de Ensino e Outros | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | P | Processos | | | |
| Nº Objectivo | 2.4 | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | | | |
| Nº Indicador | 2.4.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 16 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 3 |
| Origem dos dados | Protocolos formalizados | | Peso do objectivo | | 25% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Chefe do Gabinete do Presidente | |

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|---|------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de horas de formação | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | | |
| Nº Objectivo | 3.1 | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | | | |
| Nº Indicador | 3.1.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Acção | Unidades | N.º | Meta | Anual 921 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 46 |
| Origem dos dados | Balanço Social | | | Peso do objectivo | 20% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Direcção Administrativa e Financeira | |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|-------------------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Produtividade por colaborador | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | |
| Nº Objectivo | 3.1 | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | | |
| Nº Indicador | 3.1.2 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Número de processos concluídos/N.º de processos afectos (por colaborador) | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | % | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 0,8 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 0,2 |
| Origem dos dados | Mapa de tempos | | | Peso do objectivo |
| | | | | 45% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Director de cada departamento | |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|------------------|--|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Média de avaliação dos objectivos individuais | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | |
| Nº Objectivo | 3.1 | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | | |
| Nº Indicador | 3.1.3 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Média da pontuação do plano individual de avaliação (Somatório de todas as avaliações dos funcionários/N.º total de colaboradores) | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 8 |
| Frequência cálculo | | | | Tolerância |
| | | | | 1 |
| Origem dos dados | Planos individuais de avaliação | | | Peso do objectivo |
| | | | | 35% |
| Notas adicionais | A avaliação global corresponde às seguintes menções qualitativas: Excelente – mais de 9,5; Muito Bom – de 8 a 9,4; Bom – de 7 a 7,9; Necessita de desenvolvimento – de 5 a 6,9; | | Quem Mede | Superior hierárquico directo do Avaliado |

| | | | | | |
|---------------------------|---|--|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de participantes em acções de formação | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | | |
| Nº Objectivo | 3.2 | Fomentar a formação a entidades externas | | | |
| Nº Indicador | 3.2.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 750 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 150 | | |
| Origem dos dados | Relatório de execução das acções de formação | Peso do objectivo | 60% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Gabinete de Estudos e Planeamento | | |

| | | | | | |
|---------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de horas de formação | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | | |
| Nº Objectivo | 3.2 | Fomentar a formação a entidades externas | | | |
| Nº Indicador | 3.2.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 78 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 16 | | |
| Origem dos dados | Programas das acções de formação | | Peso do objectivo | 40% | |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Gabinete de Estudos e Planeamento | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|----------------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Média de participações por seminário interno | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | |
| Nº Objectivo | 3.3 | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | | |
| Nº Indicador | 3.3.1 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Somatório do n.º de participantes em cada seminário/N.º de seminários | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 40 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 10 |
| Origem dos dados | Lista de participantes por seminário | | | Peso do objectivo |
| | | | | 60% |
| Notas adicionais | A duração do seminário é sempre de 90 minutos. | Quem Mede | Secretariado do Presidente | |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Número de participações em seminários internacionais | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | | |
| Nº Objectivo | 3.3 | Aumento da utilização das tecnologias de informação | | | |
| Nº Indicador | 3.3.2 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 45 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 5 | | |
| Origem dos dados | Propostas de deslocação | Peso do objectivo | 40% | | |
| Notas adicionais | Quem Mede | | Direcção Administrativa e Financeira | | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|--|------------------|--------------------------|--------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | | |
| Designação | Nº. de audioconferências/videoconferências | | | Última Revisão | |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | | |
| Nº Objectivo | 3.4 | Criar Cultura organizacional de utilização das TI's | | | |
| Nº Indicador | 3.4.1 | Lista Indicadores | | | |
| Fórmula de cálculo | | | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | N.º | Meta | Anual 12 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância | 2 |
| Origem dos dados | Informação interna elaborada pelos técnicos convocados para a reunião | | | Peso do objectivo | 50% |
| Notas adicionais | | | Quem Mede | Núcleo de Informática | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|-----------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Taxa de utilização do equipamento | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 3 | Cooperar internacionalmente no domínio da concorrência | | |
| Perspectiva | AI | Aprendizagem e Inovação | | |
| Nº Objectivo | 3.4 | Criar Cultura organizacional de utilização das TI's | | |
| Nº Indicador | 3.4.2 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Número de reuniões realizadas através de video ou audioconferência/ Número de reuniões passíveis de utilização do equipamento | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | % | Meta |
| | | | | Anual 0,8 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 0,1 |
| Origem dos dados | Informação interna elaborada pelos técnicos convocados para a reunião | | | Peso do objectivo |
| | | | | 50% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Núcleo de Informática | |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|--------------------------------------|--------------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Custo por processo | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | F | Financeira | | |
| Nº Objectivo | 4.1 | Aumentar a optimização dos recursos | | |
| Nº Indicador | 4.1.1 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Orçamento de funcionamento da despesa/N.º de processos concluídos e em apreciação | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | € | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 7500 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 750 |
| Origem dos dados | Execução orçamental e mapas de indicadores de realização | | | Peso do objectivo |
| | | | | 70% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Direcção Administrativa e Financeira | |

| | | | | |
|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Receita por processo | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 1 | Reforçar a aplicação da lei da concorrência e a capacidade institucional da Autoridade. | | |
| Perspectiva | F | Financeira | | |
| Nº Objectivo | 4.1 | Aumentar a optimização dos recursos | | |
| Nº Indicador | 4.1.2 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | Orçamento de funcionamento da receita/N.º de processos concluídos | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | € | Meta |
| | | | | Anual |
| | | | | 4000 |
| Frequência cálculo | Anual | | | Tolerância |
| | | | | 400 |
| Origem dos dados | Execução orçamental e mapas de indicadores de realização | | Peso do objectivo | 30% |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Direcção Administrativa e Financeira | |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|--------------------------------------|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Adc | Autoridade da Concorrência | | |
| Designação | Receita líquida por projecto e participante | | | Última Revisão |
| Vector Estratégico | 2 | Reforçar e promover a cultura da concorrência - relações com os stakeholders | | |
| Perspectiva | F | Financeira | | |
| Nº Objectivo | 4.2 | Promover projectos de elevado valor acrescentado | | |
| Nº Indicador | 4.2.1 | Lista Indicadores | | |
| Fórmula de cálculo | (Proveitos - Custos Directos)/N.º de participantes | | | |
| Tipo de indicador | Realização | Unidades | € | Meta |
| | | | | Anual 50 |
| Frequência cálculo | Anual | Tolerância | 10 | |
| Origem dos dados | Relatório Financeiros de execução do projecto | Peso do objectivo | 100% | |
| Notas adicionais | | Quem Mede | Direcção Administrativa e Financeira | |



III

ANEXO



IV

ANEXO

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 1 | Iniciativa | Elaboração de Regulamentos Internos | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | 45.000 € | | | | | | Fontes de financiamento | Autofinanciamento | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Uniformizar procedimentos entre técnicos com vista a assegurar maior agilidade e eficácia no tratamento dos processos. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Diagnóstico aos circuitos internos e descrição e análise de funções Sistematização de procedimentos Elaboração de regulamentos por departamento Criação de documentos-tipo (decisões simplificadas) Elaboração de orientações para o preenchimento dos Formulários (ex: Notificação) Melhorar os manuais dos processos (contencioso; contra-ordenações...) | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Directores de Departamento | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | Consultores Externos | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 2 | Iniciativa | Criação de Base de dados que permita conhecer a rastreabilidade dos processos | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | Fontes de financiamento | | | | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Desenvolver e instalar o "EIS-AdC-Executive Information System da Autoridade da Concorrência" | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Criação de uma base de dados sobre os processos Desenvolvimento de Mapa de tempos para preenchimento dos diversos intervenientes nos processos | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | X | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Núcleo de Informática | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | X | X | X | X | X | X | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 3 | Iniciativa | Realizar estudos em mercados regulados | | | | | | | | | Última Revisã |
| Montante de Investimento | 80.000 € | | | Fontes de financiamento | | | | | Autofinanciamento | | | |
| Descrição da Iniciativa | Realizar e completar estudos sobre os sectores sociais, na sua interface com a concorrência | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Benchmarking e Eficiência de Custos no sector da electricidade; Concorrência no mercado eléctrico; Relatório de Telecomunicações sobre preços e qualidade de serviços; Estudo sobre os cartões de crédito e débito; Custos de Switching e transparência de informação no Sector Financeiro. | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | X | | | | X | | X | X | | |
| Intervenientes Internos | Acessor do Conselho | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | A consultar | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 4 | Iniciativa | Criação de ficheiros temáticos | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | Fontes de financiamento | | | | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Criação de uma base de dados com vista a melhorar toda a produção de peças processuais. | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Sobre a jurisprudência nacional e comunitária nas vertentes substantiva e processual; Disponibilização na INTERNET Levantamento das questões jurídico/económicas principais | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | X | | | | | X | | | | | |
| Intervenientes Internos | Direcção de contencioso | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 5 | Iniciativa | Desenvolver acções de difusão da cultura da concorrência junto de entidades externas | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | 160.000 € | | | | | | Fontes de financiamento | Autofinanciamento | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Sensibilização dos stakeholders sobre os desenvolvimentos da política da concorrência incluindo as actividades da AdC. | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Realização de Workshops com Advogados e Jornalistas Dinamização dos protocolos existentes com estabelecimentos de ensino e outros Fomentar a criação de protocolos com Entidades Reguladoras Sectoriais Realização de Seminários e conferências sobre Direito e Política da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneras Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | X | X | X | | | X | X | | | | |
| Intervenientes Internos | Director do Gabinete do Presidente | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | Estabelecimentos de Ensino, Entidades Reguladoras Sectoriais | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 6 | Iniciativa | Criação de intercâmbio de formação | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | 35.000 € | | | | | | Fontes de financiamento | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Promoção de estágios e programas de <i>Visitig Fellowship</i> . | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Colaboração intensa em pessoal e formação com a Comissão Europeia e as Autoridades mais experientes a nível mundial Promoção de estágios Criação de programas de Visiting Fellowship | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | | | | X | X | X | | |
| Intervenientes Internos | Acessoria do Conselho. | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | Comissão Europeia e Entidades congéneres internacionais. | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | | X | X | X | X | X | | |
| | 2008 | | | | | X | X | X | X | X | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|------------|--|
| Unidade Orgânica | | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | | |
| N.º | 7 | Iniciativa | | | | | | | | | | Última Revisão | | |
| Montante de Investimento | | 4.500 € | | | | | Fontes de financiamento | | | | Autofinanciamento | | | |
| Descrição da Iniciativa | | Criação e implementação de um sistema de gestão de tempos dos processos a preencher pelos instrutores dos mesmos. | | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | | Melhorias no sistema de workflow Controlo dos prazos Criação de critérios de atribuição de processos de acordo com a sua complexidade Desenvolvimento de uma metodologia para a avaliação ex-post das decisões e recomendações proferidas | | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | | |
| | | X | X | X | | X | X | | | | | | | |
| Intervenientes Internos | | Softerwouse | | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | Instrutores de processos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | |
| | | 2007 | | | | | | X | X | X | X | X | X | |
| | | 2008 | | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|---------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 8 | Iniciativa | Promover TIC's para a gestão de tramitação dos processos | | | | | | | | | Última Revis |
| Montante de Investimento | 4.900 € | | | Fontes de financiamento | | | | | Autofinanciamento | | | |
| Descrição da Iniciativa | Desenvolver funcionalidades no sistema de Gestão documental e <i>workflow</i> de forma a torná-lo mais <i>friendly</i> . | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Melhorias no sistema de Gestão documental e <i>workflow</i> Apresentação trimestral de tempos de decisão de processos | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | X | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Núcleo de informática | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | New Value | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 9 | Iniciativa | Melhorar a partilha de informação interdepartamental | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | Fontes de financiamento | | | | | | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Divulgação dos regulamentos internos | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Divulgação dos regulamentos internos, através do portal Publicitação dos indicadores de gestão | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneras Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Directores de departamento | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 10 | Iniciativa | Desenvolvimento de indicadores de gestão | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | | | | Fontes de financiamento | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Implementação da ferramenta BSC. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Criação e acompanhamento de indicadores de recursos humanos Controlo e acompanhamento de indicadores de realização Criação e acompanhamento de indicadores de meios | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Gabinete de Estudos e Planeamento | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 11 | Iniciativa | Controlo de forma sistémica do plano de formação dos colaboradores | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | 4.900 € | | | | | | Fontes de financiamento | Autofinanciamento | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Implementação de um sistema informático de registo das acções de formação. | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Melhoramento da selecção dos colaboradores Propor as participações de forma consistente Emissão de relatório de participação e respectiva divulgação | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneras Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | | | | | X | | X | |
| Intervenientes Internos | Departamento Administrativo e Financeiro | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | QuidGest | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | | X | X | X | | | | |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|--|
| Unidade Orgânica | | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 12 | Iniciativa | | | | | | | | | | Última Revisão | |
| Montante de Investimento | | 4.900 € | | | | | Fontes de financiamento | | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | | Colaborar e cooperar com a EU. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | | Potenciar o equipamento existente através de audioconferência Averiguar da possibilidade da utilização do equipamento Participação em reuniões ao nível do Comité Consultivo, da ICN, da ECA e da OCDE | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | X | X | | | | X | X | | X | |
| Intervenientes Internos | | Todos os representantes da Adc nos grupos e sub-grupos. | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | Comissão Europeia | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | |
| | 2007 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | 2008 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 13 | Iniciativa | Contratação de Economistas e Juristas especializados | | | | | | | | | Última Revisã |
| Montante de Investimento | 6.000 € | | | | | | Fontes de financiamento | Autofinanciamento | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Publicitação dos lugares a preencher. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Estabelecer protocolos de colaboração com as Faculdades de Economia e Direito do país Recrutamento de 17 quadros superiores Recurso a outsourcing nas especialidades em que não se justifica ter uma expertise própria | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | | | X | | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Recursos Humanos e Conselho. | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | | X | X | | | | | |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 14 | Iniciativa | Implantar os instrumentos e mecanismos que assegurem uma eficaz articulação com as Autoridades Reguladoras Sectoriais | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | | | | Fontes de financiamento | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Implantar os instrumentos e mecanismos que assegurem uma eficaz articulação com as ARS. | | | | | | | | | | | |
| Acções da Iniciativa | Celebração de protocolos bilaterais/acordos de cooperação Explicitação quanto às atribuições e procedimentos em matéria de articulação de competências Aprovação de uma Lei-quadro para as entidades administrativas independentes | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | | | X | | X | X | | X | | | | |
| Intervenientes Internos | Conselho | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | Autoridades Reguladoras Sectoriais | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | | | | X | X | X | X | X |
| | 2008 | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|--|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | | |
| N.º | 15 | Iniciativa | Propor regulamentos e outros | | | | | | | | | Última Revisão | |
| Montante de Investimento | | | | Fontes de financiamento | | | | | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Propor alterações à legislação vigente | | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Lei-quadro para as entidades administrativas independentes Portaria plurianual da reafecção de receitas provenientes das autoridades reguladoras Audição de um órgão consultivo em caso de recurso extraordinário Regulamento de carreiras e regime retributivo | | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneras Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | | |
| | | X | X | | | | | | X | | | | |
| Intervenientes Internos | Conselho | | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | |
| | 2007 | | | | X | X | X | X | | | | | |
| | 2008 | | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 16 | Iniciativa | Introdução de um sistema de pré-notificações | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | | | | Fontes de financiamento | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Criação de um regulamento a institucionalizar o sistema de pré-notificação. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Instituir um procedimento de avaliação prévia Institucionalizar a recepção de documentação via electrónica | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogéneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Acessor do Conselho | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | X | X | X | | | | | | |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |

FICHA DE INICIATIVAS

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|--|-----------------------|
| Unidade Orgânica | Autoridade da Concorrência | | | | | | | | | | | |
| N.º | 17 | Iniciativa | Introdução de um sistema simplificado | | | | | | | | | Última Revisão |
| Montante de Investimento | | | | | | | Fontes de financiamento | | | | | |
| Descrição da Iniciativa | Criação de regulamento que defina os requisitos para as notificações consideradas como simples de forma a tornar os processos mais céleres. | | | | | | | | | | | |
| Ações da Iniciativa | Elaboração de documentos sobre decisões simplificadas Propor alterações e eventuais orientações para o preenchimento do Formulário de Notificação Definição de critérios para adopção de Decisão Simplificada | | | | | | | | | | | |
| Objectivos com maior impacto | Satisfação dos clientes | Aumentar a Confiança Pública do Consumidor | Diminuir as falhas de mercado, sem gerar falhas de regulação | Aumentar a aproximação às cogeneres Europeias | Aumentar a excelência operacional | Incrementar a eficiência e eficácia dos processos | Aumentar a divulgação dos casos/resultados | Aumentar as acções de difusão da cultura da concorrência junto das entidades externas | Reforçar as competências técnicas dos colaboradores | Fomentar a formação a entidades externas | Aumentar a participação em encontros e seminários nacionais e internacionais | |
| | X | | | | X | X | | | | | | |
| Intervenientes Internos | Director do Departamento de Operações de Concentração de Empresas. | | | | | | | | | | | |
| Parceiros Externos | | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | ANO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
| | 2007 | | | | X | X | X | | | | | |
| | 2008 | | | | | | | | | | | |
| Notas adicionais | | | | | | | | | | | | |



V

ANEXO

