

# **BALANÇO DE MANDATO**

**5 anos a servir a concorrência**

**Audição Parlamentar**

**Comissão de Orçamento, Finanças e  
Administração Pública**

**Manuel Sebastião**

**13 março 2013**

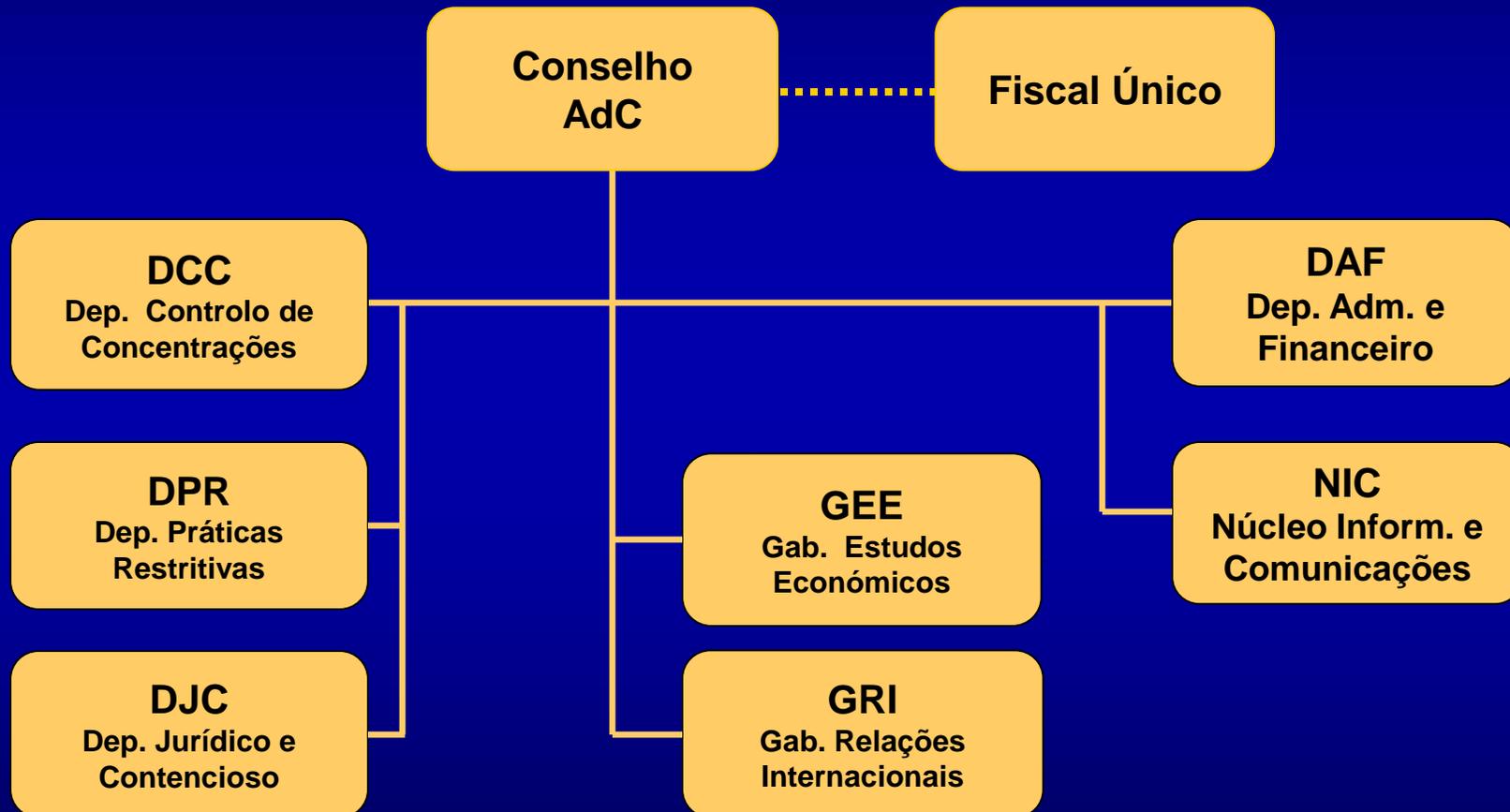
---

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES



# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

- ➔ **O organograma da AdC reflecte a reestruturação de 2008, que teve por objetivo uma organização simples e eficiente, com**
    - 1) **3 departamentos de processos (DCC, DPR, DJC);**
    - 2) **5 *front offices* (DCC, DPR, DJC, GEE, GRI); e**
    - 3) **um *back office* com duas vertentes, uma administrativa (DAF) e outra informática (NIC)**
  
  - ➔ **Reflecte igualmente três características essenciais da AdC**
    - 1) **É uma instituição independente, de ideias e de exercício de poderes (*poderes sancionatórios, de supervisão e regulamentares*)**
    - 2) **É uma instituição de processos e de *front offices***
    - 3) **É uma instituição portuguesa e europeia**
-

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ PRINCÍPIOS ORIENTADORES

✓ **DIVISA**

**Servir a concorrência**

✓ **VISÃO**

**Ser uma instituição de referência em matéria de defesa e promoção da concorrência**

✓ **MISSÃO**

**Assegurar a aplicação da política de concorrência em Portugal**

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

- ➔ **Prestação de contas (*accountability*) e escrutínio parlamentar foram sempre uma prioridade do atual Conselho da AdC**
  - ✓ **24 audições parlamentares em 5 anos**
    - **2008: 4**
    - **2009: 5** (eleições legislativas em setembro)
    - **2010: 8**
    - **2011: 0** (MoU em maio, eleições legislativas em junho)
    - **2012: 5**
    - **2013: 2**
  
- ➔ **Nenhum outro regulador, nem mesmo a AdC no mandato anterior (8 audições parlamentares em 2003-2007) foi tão escrutinado**

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

- ➔ **Em resultado deste escrutínio, os casos mais visíveis que a AdC teve de enfrentar neste segundo mandato de 5 anos proporcionaram oportunidades para decisores políticos, legisladores e público em geral compreenderem melhor**
  - a) As duas vertentes de atuação da AdC;**
  - b) O âmbito dos seus poderes; e**
  - c) O seu modus operandi**

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ AS DUAS VERTENTES DA ATUAÇÃO da AdC

### 1) Defesa da concorrência

- Através dos poderes sancionatórios, de supervisão e de regulamentação, sempre que estão em causa as regras de concorrência estabelecidas na Lei da Concorrência ou no Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
- Atuação direta e, sempre que necessário, coativa e/ou sancionatória

### 2) Promoção da concorrência

- Através da capacidade da AdC de identificar e analisar questões que não sendo violações de regras de concorrência, são questões que afetam o funcionamento concorrencial dos mercados e da economia
- Atuação indireta, não coativa, através de (i) análises jurídicas ou económicas, (ii) recomendações e (iii) ações de formação ou divulgação
- Resolução destas questões não depende da AdC, mas das entidades a quem as recomendações são dirigidas ou de decisões de política económica

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ ÂMBITO DOS PODERES da AdC

### 1) Defesa da concorrência

- Atividade processual por práticas proibidas
- Atividade processual em controlo de concentrações
- Regulamentação sobre concorrência

### 2) Promoção da concorrência

- Promoção de uma cultura de concorrência
- Elaboração e publicação de estudos setoriais e de mercado
- Emissão de Recomendações
- Dissuasão resultante da atividade processual

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ ATUAÇÕES QUE EXCEDEM PODERES da AdC

A AdC não tem poderes para resolver diretamente obstáculos ao funcionamento concorrencial dos mercados ou da economia, mas que não configuram violações de regras de concorrência, antes resultam de

- ✓ Falhas de mercado
- ✓ Concorrência desleal
- ✓ Alterações estruturais da economia por razões de competitividade empresarial (saídas do mercado nacional, falências, ...)
- ✓ Desequilíbrios de posições negociais na ausência de posição dominante
- ✓ Volatilidade de preços de bens transacionáveis
- ✓ Regulação setorial em mercados regulados
- ✓ Decisões de política económica

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ PRINCÍPIO DA OPORTUNIDADE

- ✓ **Artigo 7.º da nova Lei da Concorrência (Lei n.º 19/2012, de 8 de maio): “princípio da oportunidade” em vez do “princípio da legalidade”**
- ✓ **Embora há muito reconhecido pelo Tribunal de Justiça da União Europeia como princípio orientador da atuação da Comissão Europeia (jurisprudência de 1992), o “princípio da oportunidade” teve de esperar 20 anos para ser introduzido na ordem jurídica portuguesa, graças à Lei da Concorrência**
- ✓ **Princípio da oportunidade exige que a AdC defina anualmente as suas prioridades para o ano seguinte**

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

- ➔ **Prioridades anuais definidas pela primeira vez para 2013. Três vertentes:**
  - A. Otimização da atuação da AdC na promoção e defesa da concorrência**
  - B. Contribuição para uma efetiva aplicação da Lei da Concorrência**
  - C. Reforço da capacidade de atuação da AdC**

# 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES

---

## ➔ Prioridades para 2013:

### A. Otimização da atuação da AdC na promoção e defesa da concorrência

- 1) Poderes sancionatórios
  - a) Combate aos cartéis
  - b) Combate a abusos de posição dominante
- 2) Poderes de supervisão
  - a) Controlo de concentrações
  - b) Cartões de pagamento
  - c) Setores transversais da economia: energia, telecomunicações, portos

### B. Contribuição para uma efetiva aplicação da Lei da Concorrência

- 1) Colaboração com Ministério Público e tribunais
- 2) Contribuição para ações de formação de magistrados
- 3) Reorientação da abordagem nos processos por abuso de posição dominante

### C. Reforço da capacidade de atuação da AdC

- 1) Ajustamento organizacional que se revele necessário para melhor gerir prioridades
  - 2) Reter, recrutar e formar recursos humanos
  - 3) Planos de carreira para recursos humanos
  - 4) Atuação na Rede Europeia de Concorrência (ECN), na Rede Internacional de Concorrência (ICN) e com as autoridades de concorrência de expressão portuguesa
  - 5) Maior divulgação na página eletrónica
-

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Atividade processual: departamentos e processos envolvidos

Depart.	Poderes	Processos
DPR	Sancionatórios	De contraordenação, por infrações às regras de concorrência <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acordos ou práticas concertadas</li><li>▪ Abuso de posição dominante</li><li>▪ Abuso de dependência económica</li></ul> De contraordenação, por práticas individuais restritivas de comércio
DCC	Supervisão	De supervisão, para apreciação das operações de concentração
	Sancionatórios	De contraordenação, por infrações às regras de controlo de concentrações
DJC		Defesa das decisões da AdC objeto de recurso judicial

### ➔ Atividade processual do DPR e DCC:

- **Análise dos 10 primeiros anos da AdC (2003-12), desagregada por dois ciclos de 5 anos, 2003-07 e 2008-12**

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ **DISTINÇÃO A TER PRESENTE**

- 1) **Infrações às regras de concorrência, que violam as disposições da Lei da Concorrência de Portugal (LdC) ou os artigos 101.º ou 102.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE). Podem ser de três tipos:**
  - a) **Acordos ou práticas concertadas entre empresas ou associações de empresas (artigo 9.º LdC ou 101.º TFUE)**
  - b) **Abuso de posição dominante (artigo 11.º LdC ou 101.º TFUE)**
  - c) **Abuso de dependência económica (artigo 12.º LdC)**
  
- 2) **Práticas individuais restritivas de comércio (DL n.º 370/93, de 29 de outubro)**
  - a) **Infrações diversas abrangidas por legislação própria, que não são violações das regras de concorrência tal como definidas na LdC ou no TFUE**
  - b) **Sanções de infrações como vendas abaixo de custo exige atuação conjunta da ASAE (detecção e auto de notícia) e da AdC (instrução do processo, sanção e defesa da decisão sancionatória contra os recursos em tribunal)**
  - c) **Está prevista para 2013 nova legislação que transferirá para a ASAE toda a competência nesta matéria**

## 2. ACTIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ CRITÉRIOS DE NOTIFICAÇÃO EM CONCENTRAÇÕES

#### 1. Critério da quota de mercado (QM) “temperado”

- ✓ Aquisição, criação ou reforço  $QM \geq 50\%$
- ✓ Aquisição, criação ou reforço  $30\% \leq QM < 50\%$ , desde que volume de negócio de pelo menos 2 empresas  $> \text{€ } 5 \text{ milhões}$

#### 2. Critério do volume de negócios (VN)

- ✓ VN do conjunto das empresas:  $\geq 100 \text{ M€}$
- ✓ VN de pelo menos duas empresas:  $\geq 5 \text{ M€}$

### ➔ INFRAÇÕES EM CONTROLO DE CONCENTRAÇÕES

- ✓ Não notificação
- ✓ Realização de operações antes de decisão de não oposição
- ✓ Incumprimento de compromissos
- ✓ Falta de informações ou informações falsas, inexatas ou incompleta

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Processos por infrações às regras de concorrência

	N.º de processos			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Abertos</b>	93	61	154	60%	40%	100%
<b>Fechados</b>	34	101	135	25%	75%	100%
<b>Condenações</b>	13	18	31	42%	58%	100%
<b>Arquivamentos</b>	21	83	104	20%	80%	100%
<b>TOTAL</b>	127	162	289	44%	56%	100%
	<b>Em percentagem</b>					
<b>Abertos</b>	73%	38%	53%			
<b>Fechados</b>	27%	62%	47%			
<b>Condenações</b>	10%	11%	11%			
<b>Arquivamentos</b>	17%	51%	36%			
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%			

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ Arquivamentos em processos de concorrência

	N.º de processos			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Arquivamentos</b>	21	83	104	20%	80%	100%
<b>Com condições</b>	2	8	10	20%	80%	100%
<b>Sem condições</b>	19	75	94	20%	80%	100%
	Em percentagem					
<b>Arquivamentos</b>	100%	100%	100%			
<b>Com condições</b>	10%	10%	10%			
<b>Sem condições</b>	90%	90%	90%			

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Condenações por infrações às regras de concorrência \*

	N.º de processos			Em percentagem		
	2004-07	2008-12	2004-12	2004-07	2008-12	2004-12
<b>Acordos entre empresas</b>	7	8	15	47%	53%	100%
<b>Decisões associações empresas</b>	4	5	9	44%	56%	100%
<b>Práticas concertadas</b>	1	2	3	33%	67%	100%
<b>Abuso posição dominante</b>	1	4	5	20%	80%	100%
<b>Abuso dependência económica</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	13	19	32	41%	59%	100%

\* Em 2003, não houve decisões de condenação. Em 2010 há uma condenação simultânea por concertação e abuso de posição dominante

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Processos por práticas individuais (DL n.º 370/93)\*

	N.º de processos			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Abertos</b>	468	313	781	60%	40%	100%
<b>Decididos</b>	369	295	664	56%	44%	100%
<b>Condenações</b>	146	189	335	44%	56%	100%
<b>Arquivados</b>	24	66	90	27%	73%	100%
<b>Prescritos</b>	199	40	239	83%	17%	100%
	Em percentagem					
<b>Abertos</b>	127%	106%	118%			
<b>Decididos</b>	100%	100%	100%			
<b>Condenações</b>	40%	64%	50%			
<b>Arquivados</b>	7%	22%	14%			
<b>Prescritos</b>	54%	14%	36%			

\* Práticas individuais restritivas de comércio não devem ser confundidas com infrações à Lei da Concorrência

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Práticas que infringem Lei da Concorrência

	2003 – 2007	2008 – 2012
Número de processos abertos	93	61
Número de processos fechados	34	101
Número de decisões condenatórias	13	18
Número de decisões de arquivamento	21	83

### ➔ Práticas individuais restritivas de comércio (DL n.º 370/93)

	2003 – 2007	2008 – 2011
Número de decisões condenatórias	146	189
Número de decisões de arquivamento	24	66
Número de prescrições	199	40

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações

	Em número de operações			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Autorizadas</b>	285	263	548	52%	48%	100%
<b>Inaplicabilidade</b>	32	14	46	70%	30%	100%
<b>Proibidas *</b>	3	2	5	60%	40%	100%
<b>Retiradas</b>	4	6	10	40%	60%	100%
<b>Remessa à Comissão</b>	2	1	3	67%	33%	100%
<b>TOTAL</b>	326	286	612	53%	47%	100%
<i>Por memória:</i>						
<b>Avaliações prévias</b>	13	37	50	26%	74%	100%

\* Inclui operação 41/2009 – Ongoing/Prisa/Media Capital, que não foi proibida nos termos da Lei da Concorrência, mas que não se pode realizar porque teve o parecer negativo da ERC, que é vinculativo para a AdC

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações

	Em número de operações			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Autorizadas</b>	285	263	548	52%	48%	100%
<b>Proibidas/Retiradas</b>	7	8	15	47%	53%	100%
<b>TOTAL</b>	326	286	612	53%	47%	100%
	<b>Em percentagem</b>					
<b>Autorizadas</b>	87%	92%	90%			
<b>Proibidas/Retiradas</b>	2%	3%	2%			
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%			

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações

	Em número de operações			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Autorizadas</b>	285	263	548	52%	48%	100%
<b>1ª fase</b>	271	258	529	51%	49%	100%
<b>2ª fase</b>	14	5	19	74%	26%	100%
	<b>Em percentagem</b>					
<b>Autorizadas</b>	100%	100%	100%			
<b>1ª fase</b>	95%	98%	97%			
<b>2ª fase</b>	5%	2%	3%			

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações \*

	Em número de operações			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Autorizadas 1ª fase</b>	271	258	529	51%	49%	100%
<b>SC</b>	264	248	512	52%	48%	100%
<b>CC</b>	7	10	17	41%	59%	100%
<b>Autorizadas 2ª fase</b>	14	5	19	74%	26%	100%
<b>SC</b>	3	2	5	60%	40%	100%
<b>CC</b>	11	3	14	79%	21%	100%
	<b>Em percentagem</b>					
<b>Autorizadas 1ª fase</b>	100%	100%	100%			
<b>SC</b>	97%	96%	97%			
<b>CC</b>	3%	4%	3%			
<b>Autorizadas 2ª fase</b>	100%	100%	100%			
<b>SC</b>	21%	40%	26%			
<b>CC</b>	79%	60%	74%			

\* SC = Sem compromissos; CC = Com compromissos

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

➔ **Prazos médios em decisões de controlo de concentrações:**

(Em meses)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Operações notificadas</b>	n.d.	n.d	2.1	1.9	1.8	1.6	1.5	1.6	1.7	1.6
<b>Aprovadas 1ª fase sem compromissos</b>	n.d.	n.d	1.5	1.4	1.4	1.3	1.3	1.2	1.2	1,3

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Taxas cobradas e coimas aplicadas e cobradas

	Em milhões de euros			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Taxas concentrações</b>	5.3	4.6	9.9	54%	46%	100%
<b>Coimas aplicadas</b>	61.7	117.8	179.0	34%	66%	100%
<b>Coimas cobradas</b>	3.0	5.5	8.5	35%	65%	100%
<b><i>Por memória:</i></b>						
<b>Cobradas /Aplicadas</b>	4.8%	4.7%	4.7%			

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Coimas aplicadas

	Em milhões de euros			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Coimas aplicadas</b>	61.7	136.0	197.6	31%	69%	100%
<b>Práticas não concorr.</b>	59.9	115.2	175.1	34%	66%	100%
<b>Práticas individuais</b>	1.8	1.9	3.7	48%	52%	100%
<b>Concentrações</b>	0.0	0.1	0.1	0%	100%	100%

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ Global Competition Review Rating Enforcement 2012

- ✓ Neste *rating*, que avalia o desempenho global das autoridades de concorrência
  - AdC tem obtido o rating de 3 estrelas em 5 desde 2007
  - Síntese da avaliação de 2012 relativa ao ano de 2011
    - ✓ *There is unequivocal respect and praise for the authority's merger control regime, which several lawyers describe as world class.*
    - ✓ *If the authority's behavioural work (antitrust enforcement) can match its sterling merger control reputation, lawyers will talk about for all the right reasons.*

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

### ➔ Global Competition Review Rating Enforcement 2006-11\*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	3.5	3	3	3	3	3
Espanha	3	3	3.5	3.5	4	4
Irlanda	3.5	3.5	3	2.5	2.5	2.5
Bélgica	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Holanda	3.5	3.5	3.5	3.5	4	4
Austria	3	3	3	3	3	3
Dinamarca	3.5	3.5	3.5	3.5	3	3
Finlândia	3.5	3.5	3.5	3.5	3	3
Suécia	3	3	3	3	3	3
DGCOMP	5	5	5	5	5	5

\* 5 = Elite, 4 = Very Good, 3 = Good, 2 = Fair

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ **Global Merger Control Index (GMCI) de 2011**

- ✓ **Neste índice que avalia o desempenho das autoridades de concorrência no controlo de concentrações**
  - **AdC em 4.º lugar, entre 71 congéneres a nível mundial**
  - **AdC em 3.º lugar de entre os 27 Estados Membros da União Europeia**

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ Pontos a salientar

- 1) **Processos por infrações às regras de concorrência em 2008-2012 versus 2003-2007**
    - a) Menos processos abertos (61 vs 93 ou 40% vs 60%)
    - b) Mais processos fechados (101 vs 34 ou 75% vs 25%)
    - c) Mais processos com condenações (18 vs 13 ou 58% vs 42%)
    - d) Mais processos arquivados (83 vs 21 ou 80% vs 20%)
    - e) Arquivamentos com e sem condições: peso relativo semelhante
  
  - 2) **Tipo de decisões sancionatórias tomadas pela primeira vez**
    - a) 2009: Medida cautelar
    - b) 2010: Primeiro decisão num caso de cartel em regime de clemência e envolvendo sanções a pessoas individuais
    - c) 2012: Sancionamento de não notificação de uma operação de concentração
  
  - 3) **Práticas individuais restritivas de comércio em 2008-2012 versus 2003-2007**
    - a) Menos processos enviados pela ASAE
    - b) Mais condenações (189 vs 146 ou 56% vs 44%)
    - c) Mais arquivamentos (66 vs 24 ou 73% vs 27%)
    - d) Menos prescrições (40 vs 199 ou 17% vs 83%)
-

## 2. ATIVIDADE PROCESSUAL

---

### ➔ Pontos a salientar

- 4) **Controlo de operações de concentração em 2008-2012 versus 2003-2007**
  - a) **Em termos quantitativos: menor número de casos**
  - b) **Em termos qualitativos: não houve concentrações como as duas maiores operações do período 2003-07 (BPI/BCP e PT/Sonaecom), mas o desempenho do departamento procurou ser sempre cada vez melhor**
  
- 5) **Coimas aplicadas em 2008-2012 versus 2003-2007**
  - a) **Valor de coimas aplicadas: quase o dobro (119 M€ vs 62 M€ ou 66% vs 34%)**
  - b) **Sensivelmente o mesmo valor por práticas individuais (1.9 M€)**
  - c) **Primeira coima por não notificação de operação de concentração (0.149 M€)**
  - d) **Rácio “Coimas cobradas/Coimas aplicadas”: semelhante (4.6% vs 4.8%)**
  
- 6) **Avaliação internacional**
  - a) **Rating da Global Competition Review: 3 estrelas em 5 desde 2007, tal como Austria e Suécia e mais recentemente Dinamarca e Finlândia**
  - b) **Global Merger Control Index: 4.º em 71 autoridades em todo o mundo em 2011**

# ÍNDICE

---

1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES
  2. ATIVIDADE PROCESSUAL
  3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL
  4. NORMATIVO CONCORRENCIAL
  5. REGRAS INTERNAS
  6. RECURSOS HUMANOS
  7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL
  8. CONCLUSÃO
-

# 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL

---

## A. Atuação normativa e regulamentar

- ➔ **Elaboração do projeto da nova lei da concorrência, que esteve na base da Lei n.º 19/2012, de 8 de maio (nova Lei da Concorrência)**
- ➔ **Elaboração das normas complementares da Lei da Concorrência (2 Regulamentos e 5 Linhas de Orientação)**
- ➔ **Participação nas discussões de preparação dos temas de concorrência constantes do Memorando de Entendimento acordado entre Portugal e CE/BCE/FMI e nas seis avaliações trimestrais já realizadas**

# 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL

---

## B. Atividade de análise económica e estudos de mercado e setoriais

- ➔ Seminários de investigação
- ➔ Análises sobre combustíveis líquidos e gás engarrafado, comunicações eletrónicas, mercado de triple play, energia, grande distribuição, setor da cortiça, entre outros
- ➔ Contribuição para a PARCA (Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Alimentar), iniciativa do MEE e MAMAOT, em resultado do Relatório da AdC de 2010 sobre *Relações Comerciais entre a Distribuição Alimentar e os seus Fornecedores* e de várias iniciativas da própria Comissão Europeia em que a AdC tem participado.
- ➔ Acolhimento de 2 estagiários, um Visiting Scholar da Univerdiade de Virginia /USA no Verão de 2008 e uma Professora Instituto Superior Técnico numa licença sabática de seis meses em 2010

# 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL

---

## C. Cooperação institucional e promoção da concorrência

- ➔ **Cooperação com reguladores setoriais**
- ➔ **Cooperação com Centro de Estudos Judiciários**
- ➔ **Revista de Concorrência e Regulação (C&R), em colaboração com o Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (IDEFF) da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, com periodicidade trimestral, iniciada em janeiro de 2010**
- ➔ **Colaboração com a Escola de Direito da Universidade Católica, nomeadamente na organização da conferência de divulgação da nova Lei da Concorrência em Julho de 2012, com a participação do Vice-Presidente e Comissário da Concorrência Joaquin Almunia, do Ministro da Economia Álvaro Santos Pereira e do Secretário de Estado Adjunto do Primeiro Ministro Carlos Moedas**

# 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL

---

## D. Atuação internacional

- ➔ **Cooperação no quadro da rede ECN (*European Competition Network*), em particular com a DGCOMP, nomeadamente como co-chair do Grupo de Trabalho Cooperatin Issues and Due Process e nos seus GT (*cartel practice and policy, mergers, food supply chain, ...*)**
- ➔ **Cooperação no quadro da ICN (*International Competition Network*)**
  - **Co-chair do *WG Advocacy* , responsável pela elaboração do “*Interim Report on the Project of Explaining the Benefits of Competition*” e contribuições para o “*Market Studies Handbook*” e o *road testing* deste manual**
  - **Organização da ICN Annual Cartel Workshop em 2008**
  - **Participação ativa no *Merger WG*, nomeadamente na elaboração de documentos importantes em matéria de controlo de concentrações como *Recommended Practices for Merger Analysis, ICN Merger Guidelines Workbook* e *ICN Investigative Techniques Handbook for Merger Review***

# 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL

---

## D. Atuação internacional

- ➔ **Informação da atividades internacional partilhada por toda a AdC através de um boletim mensal (I – Informação) e participação aberta a qualquer técnico da AdC nos teleseminários da ICN sobre tópicos de concorrência**
- ➔ **Três conferências internacionais sobre direito e economia da concorrência, 2005, 2007 e 2010**
- ➔ **Reuniões bilaterais Portugal-Espanha e Portugal-França, em Lisboa e Madrid e em Lisboa e Paris, respetivamente**
- ➔ **Realização de dois programas internacionais de formação de 1 ou 2 semanas na AdC, concebidos para técnicos de outras autoridades de concorrência: 2010 (Brasil) e 2011 (Turquia)**
- ➔ **Visitas de autoridades estrangeiras: Brasil, China, Singapura, Turquia**

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

# 4. **NORMATIVO CONCORRENCIAL**

---

## ➔ **2 BLOCOS NORMATIVOS**

### **1. ESTATUTOS da AdC**

- **Aprovados pelo Decreto-Lei n.º 10/2003, de 18 janeiro 2003**
- **A actualizar depois da aprovação da Lei-Quadro das Entidades Reguladoras**

### **2. NOVO REGIME JURÍDICO da CONCORRÊNCIA**

- **Lei n.º 19/2012, de 8 de maio (nova Lei da Concorrência)**
- **Regulamentos n.º 1/2013 e n.º 60/2013 da AdC**
- **Linhas de Orientação da AdC**

# 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL

---

## ➔ Regulamentos complementares da nova Lei da Concorrência

- 1) Regulamento n.º 1/2013, Diário da República 2.ª série, 3 janeiro 2013
  - Regulamento da clemência
  - Nota Informativa sobre o Regime da Clemência
- 2) Regulamento n.º 60/2013, Diário da República 2.ª série, 14 fevereiro 2013
  - Regulamento sobre formulários de notificação de operações de concentração de empresas

## ➔ Linhas de Orientação complementares da nova Lei da Concorrência

- 1) Linhas de Orientação sobre Fixação de Coimas
  - 2) Linhas de Orientação relativas a Avaliação Prévia em Controlo de Concentrações
  - 3) Linhas de Orientação sobre Prioridades no Exercício de Poderes Sancionatórios
  - 4) Linhas de Orientação sobre a Instrução de Processos relativos à aplicação dos artigos 9.º, 11.º e 12.º da Lei n.º 19/2012, de 8 de maio de 2012, e dos artigos 101.º e 102.º TFUE *(em processo de finalização após consulta pública)*
  - 5) Linhas de Orientação para a análise económica de operações de concentração horizontais *(em consulta pública, de 1 de fevereiro a 2 de maio de 2013)*
-

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

## 5. REGRAS INTERNAS

---

- ➔ **Até 2007, a AdC dispunha apenas de um documento de regras internas: o Código de Conduta, aprovado em 2007**
  - ➔ **De 2008 a 2012, realizou-se um trabalho global de *institution building* que dotou a AdC do conjunto de regras internas necessárias ao funcionamento de uma instituição moderna e bem organizada**
    - **Regulamentos**
    - **Orientações**
    - **Manuais**
    - **Procedimentos**
    - **Planos**
    - **Sistemas informáticos de gestão de processos e controlo financeiro e administrativo**
  - ➔ **Este trabalho de preparação e aprovação de regras internas permitiu preencher o vazio previamente existente na AdC**
-

# 5. REGRAS INTERNAS

---

## ➔ Regulamentos e Orientações Internos, 2008-2012

- |     |                  |  |
|-----|------------------|--|
| 1)  | RCA              | Regulamento do Conselho da AdC             |
| 2)  | REDES            | Deslocações em serviço da AdC              |
| 3)  | REPEX – ECN      | Representação externa da AdC na ECN        |
| 4)  | TODE             | Titulares de órgãos de estrutura da AdC    |
| 5)  | VALOR            | Formação e valorização profissional        |
| 6)  | REGEST           | Estágios na AdC                            |
| 7)  | SAGE             | Sistema de avaliação global do desempenho  |
| 8)  | REGE             | Estrutura interna da AdC                   |
| 9)  | PRIDE            | Prémios individuais de desempenho          |
| 10) | DOTEMPO          | Duração e organização do tempo de trabalho |
| 11) | REDINF           | Centro de documentação e informação da AdC |
| 12) | RECRUTAR         | Recrutamento e contratação de pessoal      |
| 13) | O-GRI/2010/01_PT | Programa Internacional de Formação da AdC  |

# 5. REGRAS INTERNAS

---

## ➔ Manuais, Procedimentos e Planos Internos, 2008-2012

- 1) **Manual de Procedimentos de Faltas de Serviço (FALTAS)**
- 2) **Manual de Procedimentos WINTIME (Controlo do tempo de trabalho)**
- 3) **Manual de Normas de Gestão do Fundo de Maneio**
- 4) **Manual de Acolhimento**
- 5) **Manual de Normas Gráficas**
- 6) **Manual de Funcionamento e Regras de Utilização do Edifício (MUSE)**
- 7) **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**
- 8) **Manual de Utilização de Viaturas**
- 9) **Manual de Noções Básicas de Primeiros Socorros**
- 10) **Manual de Apoio de Primeiros Socorros**
- 11) **Plano de Emergência Interno (PEI)**
- 12) **Manual de Gestão de Recursos Humanos**

# 5. REGRAS INTERNAS

---

## ➔ Soluções informáticas, 2008-2012

### 1) SNEOC

- ✓ Sistema da Notificação Eletrónico de Operações de Concentração
- ✓ Distinguido com *Agility Award* da Outsystems em 2010

### 2) SIGAP

- ✓ Plataforma desenvolvida à medida (tecnologia Outsystems) que suporta as tarefas de análise, tramitação e coordenação de processos e procedimentos de todos os departamentos da AdC
- ✓ Distinguido com *Agility Award* da Outsystem em 2012

### 3) Extranet AdC

- ✓ Plataforma desenvolvida à medida (tecnologia Outsystems) que agrega a totalidade dos serviços online disponibilizados pela AdC: notificações de operações de concentrações, apresentação de queixas, pedidos de acesso a processos, disponibilização de peças processuais, resposta a pedidos de elementos, acompanhamento do estado dos processos, pedidos de esclarecimento sobre práticas proibidas
- ✓ Está integrada com a plataforma de autenticação da administração pública

### 4) ERP SINGAP

- ✓ Sistema de informação (da QUIDGEST) que cobre as necessidades da AdC nas vertentes de gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos
  - ✓ Acompanha todos os procedimentos específicos da administração pública, garantindo a constante adequação às alterações organizacionais e de legislação
-

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

# 6. RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos da AdC, 2007-2012

(Número de efectivos)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Conselho</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Directores</b>	5	4	6	6	6	6
<b>Directores Adjuntos</b>	0	6	6	6	6	6
<b>Coordenador</b>	0	1	1	1	1	1
<b>Técnicos Superiores</b>	63	52	57	55	48	49
<b>Técnicos</b>	6	5	6	7	5	5
<b>Administrativos</b>	7	6	12	10	9	12
<b>Pessoal Auxiliar</b>	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>81</b>	<b>85</b>

\* Técnicos superiores são juristas e economistas especialistas em direito e economia da concorrência

## 6. RECURSOS HUMANOS

### Custo dos Recursos Humanos da AdC, 2007-2012

(em milhares de euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total</b>	5,397.6	6,027.4	6,613.3	6,431.0	5,569.8	4,502.3
<b>Taxa variação</b>		11.7%	9.7%	-2.8%	-13.4%	-19.2%
<b>Per capita</b>	62.0	75.3	70.4	70.7	68.8	53.0
<b>Taxa variação</b>		21.4%	-6.6%	0.5%	-2.7%	-23.0%

## 6. RECURSOS HUMANOS

### Direção e Técnicos Superiores, Processos e *Front Offices*, 2008 – 2012

	2007 *	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Número de efetivos</i>						
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>81</b>	<b>85</b>
Diretores e Técnicos Superiores	68	63	70	68	61	62
Nos 3 Departamentos Processos **		41	46	45	40	40
Nos 5 <i>Front Offices</i> ***		53	59	58	51	51
<i>Em percentagem</i>						
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Diretores e Técnicos Superiores	78%	79%	74%	75%	75%	73%
Nos 3 Departamentos Processos **		51%	49%	49%	49%	47%
Nos 5 <i>Front Offices</i> ***		66%	63%	64%	63%	60%
<i>Taxa de variação</i>						
<b>Total</b>		<b>-8.0%</b>	<b>17.5%</b>	<b>-3.2%</b>	<b>-11.0%</b>	<b>4.9%</b>
Diretores e Técnicos Superiores		-7.4%	11.1%	-2.9%	-10.3%	1.6%
Nos 3 Departamentos Processos **			12.2%	-2.2%	-11.1%	0.0%
Nos 5 <i>Front Offices</i> ***			11.3%	-1.7%	-12.1%	0.0%

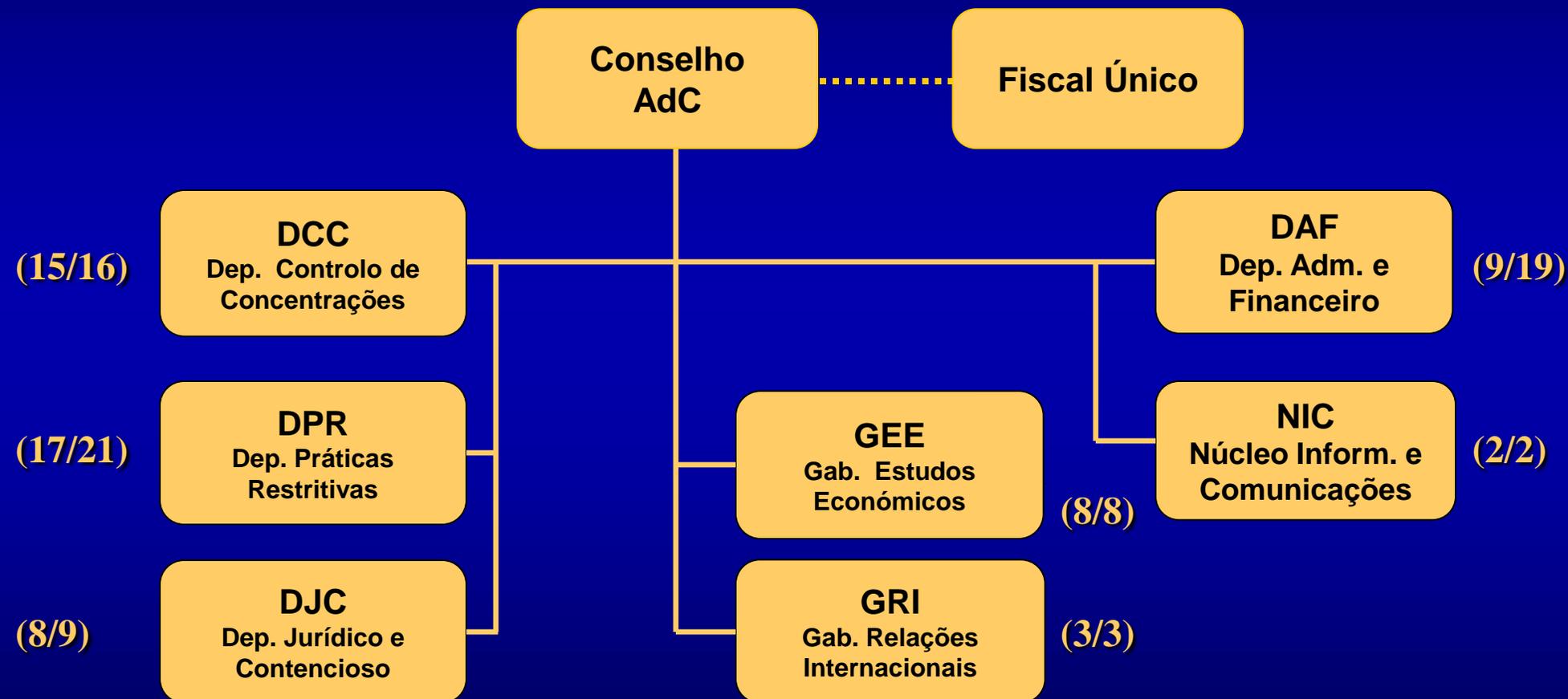
\* A organização em 3 departamentos de processos e 5 *front offices* data de 2008

\*\* DCC, DPR, DJC

\*\*\* DCC, DPR, DJC, GEE, GRI

# 6. RECURSOS HUMANOS

## Diretores e Técnicos Superiores / Total por departamento, 2012



## 6. RECURSOS HUMANOS

### Técnicos Superiores, Juristas e Economistas, 2007 – 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Número de efetivos</i>						
<b>Total</b>	87	80	94	91	81	85
<b>Técnicos Superiores</b>	63	52	57	55	48	49
<b>Juristas</b>	30	25	28	28	22	23
<b>Economistas</b>	31	27	28	25	21	18
<i>Em percentagem</i>						
<b>Técnicos Superiores</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Juristas</b>	48%	48%	49%	51%	46%	47%
<b>Economistas</b>	49%	52%	49%	45%	44%	37%
<i>Taxa de variação</i>						
<b>Total</b>		-8.0%	17.5%	-3.2%	-11.0%	4.9%
<b>Técnicos Superiores</b>		-17.5%	9.6%	-3.5%	-12.7%	2.1%
<b>Juristas</b>		-16.7%	12.0%	0.0%	-21.4%	4.5%
<b>Economistas</b>		-12.9%	3.7%	-10.7%	-16.0%	-14.3%

# 6. RECURSOS HUMANOS

---

## ➔ Pontos a salientar

- 1) **Desejável quadro de cerca de 115 colaboradores com duas características**
  - a) **Manter paridade entre número de economistas e de jurista**
  - b) **Manter e expandir núcleo de economistas muito bem preparados**
  
- 2) **Estatutos da AdC**
  - a) **Alterar os Estatutos da AdC no sentido de permitir uma gestão de recursos humanos de acordo com as exigências de uma instituição cuja excelência depende da preparação, dinamismo e motivação do seu capital humano**
  
- 3) **Forte investimento em formação**
  - a) **Entre 3-5% do orçamento de pessoal**
  - b) **90% da formação em seminários/cursos/conferências internacionais**

# 6. RECURSOS HUMANOS

---

## ➔ Pontos a salientar

### 4) Avaliação de desempenho

#### a) Quotas:

- ✓ “Mérito ou insuficiente”  $\geq 50\%$  de todos os funcionários
- ✓ “Relevante”  $\leq 35\%$  de todos os funcionários
- ✓ “Excelente”  $\leq 15\%$  de todos os funcionários

#### b) Importante para a gestão de recursos humanos e os prémios de desempenho

### 5) Mobilidade internacional

- a) Um (ou dois) técnicos da AdC destacado como perito nacional destacado na Comissão Europeia (DG COMP), por períodos de 1 a 3 anos, numa base rotativa
- b) Pelo menos um técnico de uma autoridade estrangeira destacado na AdC por um período de 1 a 3 anos, numa base rotativa, à semelhança do que fazem outras congéneres estrangeiras (exemplo DGCOMP)

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
  - 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
  - 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
  - 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
  - 5. REGRAS INTERNAS**
  - 6. RECURSOS HUMANOS**
  - 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
  - 8. CONCLUSÃO**
-

# 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

## ➔ Execução orçamental da AdC, 2008 a 2012

(Em milhões de euros)		2008	2009	2010	2011	2012
(1)	<b>Orçamento</b>	9.6	12.5	10.7	8.9	7.2
(2)	<b>Execução</b>	8.4	9.1	8.6	7.5	6.4
<b>Contenção orçamental</b>						
(3) = (2) - (1)	<b>Nominal</b>	-1.2	-3.3	-2.2	-1.5	-0.8
(4) = (3) / (1)	<b>Em percentagem</b>	-12%	-27%	-20%	-16%	-11%
<b>Taxa de variação</b>						
(5)	<b>Orçamento</b>		30%	-14%	-17%	-19%
(6)	<b>Execução</b>		8%	-6%	-13%	-14%

# ÍNDICE

---

- 1. ORGANIZAÇÃO / PRIORIDADES**
- 2. ATIVIDADE PROCESSUAL**
- 3. ATIVIDADE EXTRA-PROCESSUAL**
- 4. NORMATIVO CONCORRENCIAL**
- 5. REGRAS INTERNAS**
- 6. RECURSOS HUMANOS**
- 7. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**
- 8. CONCLUSÃO**

## 8. CONCLUSÃO

---

- ➔ **Boas instituições e boas leis fazem um bom país!**
  - ➔ **Entre 2008 e 2012, AdC procurou sempre contribuir para tornar realidade esta ideia:**
    - ✓ **Na prossecução da sua missão de defesa e promoção da concorrência, objetivamente verificável através da avaliação qualitativa e quantitativa do seu desempenho**
    - ✓ **Na contribuição para o novo enquadramento jurídico da concorrência, objetivamente verificável na preparação do projeto e na consulta pública da nova Lei da Concorrência e na elaboração do normativo complementar já aprovado ou em finalização**
    - ✓ **No *institution building*, objetivamente verificável através do conjunto de regras internas e soluções informáticas que desenvolveu de raiz e do funcionamento da instituição de acordo com estas regras e soluções**
-

# 8. CONCLUSÃO

---

## ➔ Três pontos críticos para o futuro da AdC:

- 1) **Equilíbrio entre perspectiva jurídica e perspectiva económica do trabalho da AdC**
- 2) **Capacidade de a AdC continuar a desenvolver análises económicas bem fundamentadas em termos de teoria económica e de tratamento da evidência empírica**
- 3) **Desenvolvimento dos interfaces europeu, internacional e com os países de língua portuguesa**

## 8. CONCLUSÃO

---

- ➔ **Três condições necessárias para um bom desempenho da AdC**
  - ✓ **O novo quadro normativo da concorrência em vigor, praticamente harmonizado com o da União Europeia**
  - ✓ **A qualidade do capital humano da AdC e a relevância da sua carteira de processos sem *backlog***
  - ✓ **A nova Lei-Quadro das Entidades Reguladoras e os novos Estatutos da AdC, se assegurarem – *de jure* e *de facto* – a autonomia da AdC em matérias de recursos humanos, administrativas e financeiras**

# 8. CONCLUSÃO

---

## ➔ **Maior risco que a AdC defronta**

### ✓ **PERDA DE RECURSOS HUMANOS QUALIFICADOS**

- **A AdC é o que o seu capital humano for, especialmente os seus especialistas em direito e economia da concorrência**
- **Para evitar esta perda é necessário dotar a AdC da capacidade de contratar e gerir os seus recursos humanos, dentro dos orçamentos aprovados superiormente, mas sem as restrições aplicáveis à função pública, de todo não adequadas a uma entidade reguladora independente, que depende criticamente do capital humano que consegue recrutar, formar, motivar e reter**
- **Os recursos humanos da AdC com elevado grau de qualificação técnica são particularmente “transacionáveis”, não apenas no mercado de trabalho nacional, mas igualmente no mercado internacional, mesmo em épocas de crise como a atual.**

# 8. CONCLUSÃO

---

- ➔ **Reflexão final: aumento da concorrência do tecido económico português depende primariamente**
  - ✓ **Até ao fim do programa de ajustamento económico em curso**
    - **Do sucesso das reformas estruturais do Memorando de Entendimento**
    - **Do desempenho da AdC na defesa e promoção da concorrência**
  - ✓ **Depois do fim do programa**
    - **Da cultura de concorrência a melhorar entretanto e das políticas económicas amigas da concorrência que sejam adotadas subsquentemente**
    - **De uma AdC mais forte, quer na defesa da concorrência, quer na sua promoção. Por isso é que continuará a necessitar tanto de recursos humanos qualificados, que lhe permitam fazer face aos desafios futuros**

---

# ANEXO

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Processos por infração às regras de concorrência

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Abertos</b>	8	36	30	13	6	13	14	8	17	9
<b>Fechados</b>	0	5	6	9	14	24	21	29	14	13
<b>Condenaç.</b>	0	1	5	4	3	3	4	5	2	4
<b>Arquivam.</b>	0	4	1	5	11	21	17	24	12	9
<b>CC *</b>	0	1	0	0	1	5	1	1	0	1
<b>SC *</b>	0	3	1	5	10	16	16	23	12	8

\* CC = Com condições; SC = Sem condições

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Condenações por infrações às regras de concorrência \*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Acordos entre empresas</b>	1	2	2	2	1	1	2	1	3
<b>Decisões associações empresas</b>	0	3	1	0	1	1	3	0	0
<b>Práticas concertadas</b>	0	0	1	0	0	1	0	1	0
<b>Abuso posição dominante</b>	0	0	0	1	1	1	1	0	1
<b>Abuso dependência económica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	1	5	4	3	3	4	6	2	4

\* Em 2003, não houve decisões de condenação. Em 2010, há um condenação simultânea por concertação e abuso de posição dominante

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Processos por práticas individuais (DL n.º 370/93)\*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Abertos</b>	169	119	102	56	22	46	75	48	44	100
<b>Decididos</b>	0	14	12	181	162	17	43	95	65	75
<b>Conden.</b>	0	6	7	16	117	11	32	67	33	46
<b>Arquivados</b>	0	4	5	13	2	6	5	21	26	8
<b>Prescritos</b>	0	4	0	152	43	0	6	7	6	21

\* Práticas individuais restritivas de comércio não devem ser confundidas com infrações à Lei da Concorrência

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações \*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>1ª fase, A, SC</b>	30	35	68	53	78	58	43	53	43	51
<b>A, CC</b>	1	2	1		3	5		2	3	
<b>2ª fase, A, SC</b>			1	1	1	1			1	
<b>A, CC</b>		5	1	2	3	2				1
<b>Inaplicabilidade</b>	12	3	6	7	4	2	4	2	2	4
<b>Proibidas</b>			2	1			1	1		
<b>Retiradas **</b>		1		2	1		2		1	3**
<b>Remessa à Comissão</b>	1				1			1		
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>79</b>	<b>66</b>	<b>91</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>59</b>
<b>Por memória</b>										
<b>Passagem a 2ª fase</b>	1	6	6	6	1	4	1		3	2
<b>Avaliações prévias</b>					13	6	7	14	8	2

\* A, autorizadas; SC, sem compromissos; CC, com compromissos

\*\* Um operação retirada em 1ª fase, duas operações retiradas em 2ª fase

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Decisões de controlo de operações de concentrações \*

	Em número de operações			Em percentagem		
	2003-07	2008-12	2003-12	2003-07	2008-12	2003-12
<b>Autorizadas</b>	285	263	548	52%	48%	100%
<b>1ª fase, SC</b>	264	248	512	52%	48%	100%
<b>CC</b>	7	10	17	41%	59%	100%
<b>2ª fase, SC</b>	3	2	5	60%	40%	100%
<b>CC</b>	11	3	14	79%	21%	100%
<b>Inaplicabilidade</b>	32	14	46	70%	30%	100%
<b>Proibidas</b>	3	2	5	60%	40%	100%
<b>Retiradas</b>	4	6	10	40%	60%	100%
<b>Remessa à Comissão</b>	2	1	3	67%	33%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>286</b>	<b>612</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>
<b>Por memória</b>						
<b>Passagem a 2ª fase</b>	20	10	30	67%	33%	100%
<b>Avaliações prévias</b>	13	37	50	26%	74%	100%

\* SC, sem compromissos; CC, com compromissos

# ATIVIDADE PROCESSUAL

## ➔ Taxas cobradas e coimas aplicadas e cobradas

(Em milhares de euros)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Taxas concent.</b>	268	953	1,550	1,185	1,368	1,180	850	958	678	933
<b>Coimas aplicadas</b>	60	4,000	16,340	1,238	40,037	16,891	77,797	3,491	683	18,416
Práticas não concorr.		3,950	16,271	1,161	38,493	16,761	77,376	2,951	326	17,786
Práticas individuais	60	50	69	78	1,544	130	421	540	357	480
Concentrações										149
<b>Coimas cobradas</b>	136	111	1,758	95	890	3,199	61	518	407	1,306

# RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos por categorias e departamentos, 2008

	Cons.	GDP	DCC	DPR	DJC	GEE	GRI	DAF	NIC	Total	Em %
Conselho	3									3	4%
Direcção			1	3	1	1	1	3	1	11	14%
Técnicos Superiores			13	16	7	8	2	5	1	52	65%
Técnicos		2						2		4	5%
Administrativos		1		2	1			3		7	9%
Pessoal Auxiliar		2						1		3	4%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
Em %	4%	6%	18%	26%	11%	11%	4%	18%	3%	100%	
<b>Direção + Téc. Sup.<sup>1</sup></b>											
Dep. de processos <sup>2</sup>										41	51%
Front offices <sup>3</sup>										53	66%

<sup>1</sup> Direcção e Técnicos Superiores

<sup>2</sup> DCC, DPR, DJC

<sup>3</sup> DCC, DPR, DJC, GEE, GRI

# RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos por categorias e departamentos, 2009

	Cons.	GDP	DCC	DPR	DJC	GEE	GRI	DAF	NIC	Total	Em %
Conselho	3									3	3%
Direcção			2	3	2	1	1	3	1	13	14%
Técnicos Superiores			15	17	7	9	2	6	1	57	61%
Técnicos		3						3		6	6%
Administrativos		1	1	4	1			5		12	13%
Pessoal Auxiliar		2						1		3	3%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>
<b>Em %</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	
<b>Direção + Téc. Sup.<sup>1</sup></b>											
<b>Dep. de processos<sup>2</sup></b>										<b>46</b>	<b>49%</b>
<b>Front offices<sup>3</sup></b>										<b>59</b>	<b>63%</b>

<sup>1</sup>. Direcção e Técnicos Superiores

<sup>2</sup>. DCC, DPR, DJC

<sup>3</sup>. DCC, DPR, DJC, GEE, GRI

# RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos por categorias e departamentos, 2010

	Cons.	GDP	DCC	DPR	DJC	GEE	GRI	DAF	NIC	Total	Em %
Conselho	3									3	3%
Direcção			2	3	2	1	1	3	1	13	14%
Técnicos Superiores			14	17	7	9	2	5	1	55	60%
Técnicos		4						3		7	8%
Administrativos			1	4	1			4		10	11%
Pessoal Auxiliar		2						1		3	3%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
Em %	3%	7%	19%	26%	11%	11%	3%	18%	2%	100%	
<b>Direção + Téc. Sup.<sup>1</sup></b>											
Dep. de processos <sup>2</sup>										45	49%
<i>Front offices</i> <sup>3</sup>										58	64%

<sup>1</sup>. Direcção e Técnicos Superiores

<sup>2</sup>. DCC, DPR, DJC

<sup>3</sup>. DCC, DPR, DJC, GEE, GRI

# RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos por categorias e departamentos, 2011

	Cons.	GDP	DCC	DPR	DJC	GEE	GRI	DAF	NIC	Total	Em %
Conselho	3									3	4%
Direcção			2	3	2	1	1	3	1	13	16%
Técnicos Superiores			12	14	7	7	2	5	1	48	59%
Técnicos		2						3		5	6%
Administrativos		2	1	3	1			4		11	14%
Pessoal Auxiliar								1		1	1%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
Em %	4%	5%	19%	25%	12%	10%	4%	20%	2%	100%	
<b>Direção + Téc. Sup.<sup>1</sup></b>											
Dep. de processos <sup>2</sup>										40	49%
Front offices <sup>3</sup>										51	63%

<sup>1</sup>. Direcção e Técnicos Superiores

<sup>2</sup>. DCC, DPR, DJC

<sup>3</sup>. DCC, DPR, DJC, GEE, GRI

# RECURSOS HUMANOS

## Recursos Humanos por categorias e departamentos, 2012

	Cons.	GDP	DCC	DPR	DJC	GEE	GRI	DAF	NIC	Total	Em %
Conselho	3									3	4%
Direcção			2	3	2	1	1	3	1	13	16%
Técnicos Superiores			13	14	6	7	2	6	1	49	60%
Técnicos		2						3		5	6%
Administrativos			1	4	1			6		12	15%
Pessoal Auxiliar		2						1		3	4%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
Em %	4%	5%	20%	26%	11%	10%	4%	23%	2%	100%	
<b>Direcção + Téc. Sup.<sup>1</sup></b>											
Dep. de processos <sup>2</sup>										40	47%
Front offices <sup>3</sup>										51	60%

<sup>1</sup>. Direcção e Técnicos Superiores

<sup>2</sup>. DCC, DPR, DJC

<sup>3</sup>. DCC, DPR, DJC, GEE, GRI