

## Plano de Atividades

---

2022



AGOSTO 2021

## Conteúdo

1.	Introdução.....	3
2.	Fundamentos Institucionais .....	4
2.1.	Propósito, Missão, Visão e Valores .....	4
2.2.	Atribuições e Poderes.....	5
2.3.	Organização.....	7
3.	Objetivos Estratégicos e Operacionais .....	9
4.	Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE) .....	10
5.	Atividades e Resultados Esperados das Unidades Nucleares da AdC .....	13
	<i>OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa (Enforcement) .....</i>	<i>14</i>
	OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência.....	14
	OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração .....	17
	OO.1.3. Consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões, incluindo no âmbito de processos judiciais .....	20
	OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência .....	20
	<i>OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (advocacy).....</i>	<i>22</i>
	OO.2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia	22
	OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos <i>stakeholders</i> da AdC e OO.2.3. Promover a transparência na relação com os <i>stakeholders</i> .....	25
	<i>OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC.....</i>	<i>27</i>
	OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais .....	27
6.	Atividades e Resultados Esperados das Áreas de Suporte da AdC .....	29
6.1.	Gestão de Pessoas .....	29
6.2.	Gestão de Tecnologias de Informação e de Comunicação.....	29
6.3.	Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais .....	30
7.	Plano de Meios.....	31
7.1.	Plano Financeiro .....	31
7.2.	Plano de Pessoal.....	32
7.3.	Plano dos Meios Tecnológicos .....	35
8.	Considerações Finais .....	36

## Plano de Atividades para 2022

### 1. Introdução

O Plano de Atividades para 2022 é influenciado pelo contexto de implementação da estratégia para a recuperação económica, tendo em vista amplificar o contributo da concorrência enquanto fator catalisador dessa recuperação.

A defesa e promoção da concorrência podem contribuir para uma recuperação económica sustentada e inclusiva, assente na melhoria da produtividade e em maior inovação.

Nesse sentido, a atuação da AdC irá manter-se firme no que respeita a garantir o cumprimento das regras de concorrência pelas empresas, de forma a proteger o bom funcionamento dos mercados, em benefício das empresas, dos consumidores e da economia no seu todo.

No atinente à promoção da concorrência, a AdC identificou três vertentes principais no âmbito da recuperação económica em que o estímulo à concorrência é potencialmente mais relevante: eliminação de barreiras desnecessárias à entrada e à expansão nos mercados, promoção de procedimentos de contratação pública competitivos e eficientes e promoção da concorrência e eficiência na implementação de auxílios públicos.

Assim, o Plano de Atividades para 2022 encontra-se orientado por objetivos estratégicos e operacionais, tendo em vista a mobilização dos instrumentos da política de concorrência para o desenvolvimento da recuperação económica.

Mais concretamente, por um lado, a AdC continuará a potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência, a assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração, a consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões, assim como a prestar serviços públicos de excelência.

Por outro lado, a AdC mantém o objetivo de contribuir para a melhoria das condições de concorrência nos diversos setores da economia, reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC, assim como fomentar a transparência na relação com estes. A atividade de identificação de barreiras à entrada e à expansão de operadores nos diversos setores da economia visa ainda, no atual contexto, promover as condições para uma recuperação económica mais rápida e resiliente.

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

Nesse âmbito, e dando sequência ao trabalho desenvolvido pela AdC no contexto da Presidência do Conselho da União Europeia, assegurada por Portugal no 1.º semestre de 2021, a AdC continuará, em 2022, a participar de forma ativa na discussão das iniciativas europeias em matéria de política da concorrência na área dos mercados digitais.

Os objetivos operacionais traduzem-se nas diversas atividades a desenvolver pela AdC ao longo de 2022, encontrando-se as respetivas metas e indicadores de *performance* concretizados no Plano de Atividades que agora se apresenta.

Em 2022, realça-se ainda que se antecipa que a legislação nacional de transposição para o ordenamento jurídico português da Diretiva 2019/1/UE do Parlamento Europeu e do Conselho (Diretiva ECN+) se encontre em vigor, permitindo maior eficácia em matéria de investigação de práticas anticoncorrenciais, mediante a devida salvaguarda dos direitos fundamentais das empresas, concretizando assim esta importante reforma legislativa. Com efeito, numa altura particularmente sensível em que se pretende que também a concorrência possa desempenhar o seu papel na aceleração da recuperação económica, enquanto motor de iniciativa, de escolha e de maximização do bem-estar de todos, é fundamental apetrechar genuinamente a AdC com a independência, os recursos e as ferramentas adequadas para que possa fazer face a esse desafio.

## 2. Fundamentos Institucionais

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

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

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

## **2.2. Atribuições e Poderes**

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

Nos termos dos Estatutos, incumbe à AdC:

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

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

No exercício dos seus **poderes sancionatórios**:

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

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

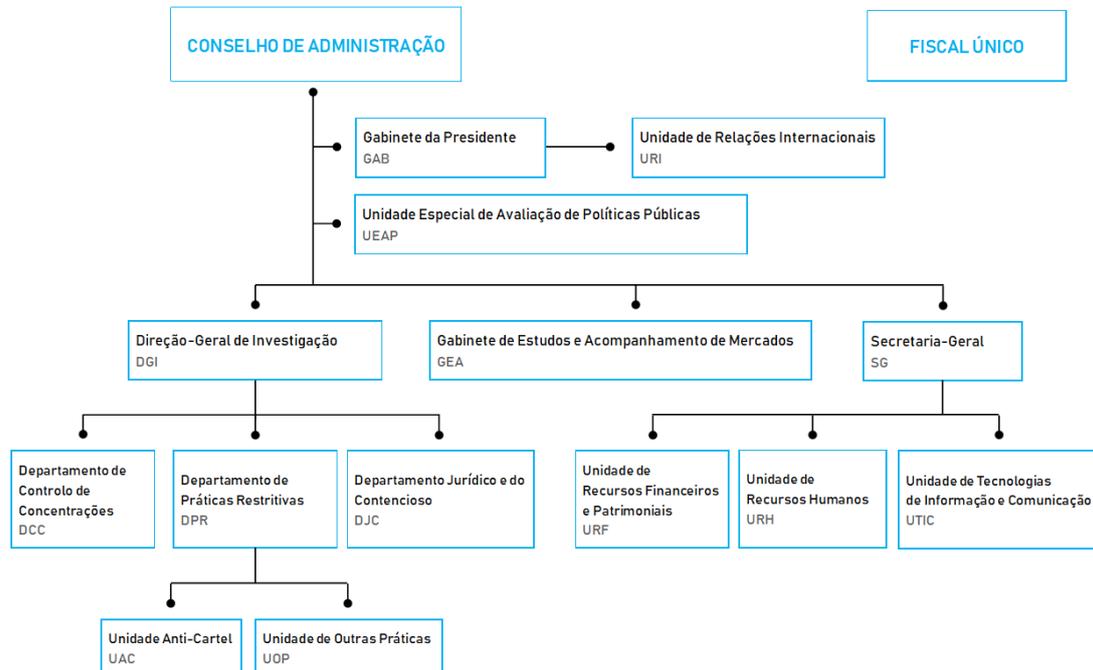
- Instruir e decidir procedimentos administrativos respeitantes a operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia;
- Proceder à realização de estudos, inspeções e auditorias que, em matéria de concorrência, se revelem necessários; e
- Praticar os demais atos previstos na lei.

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

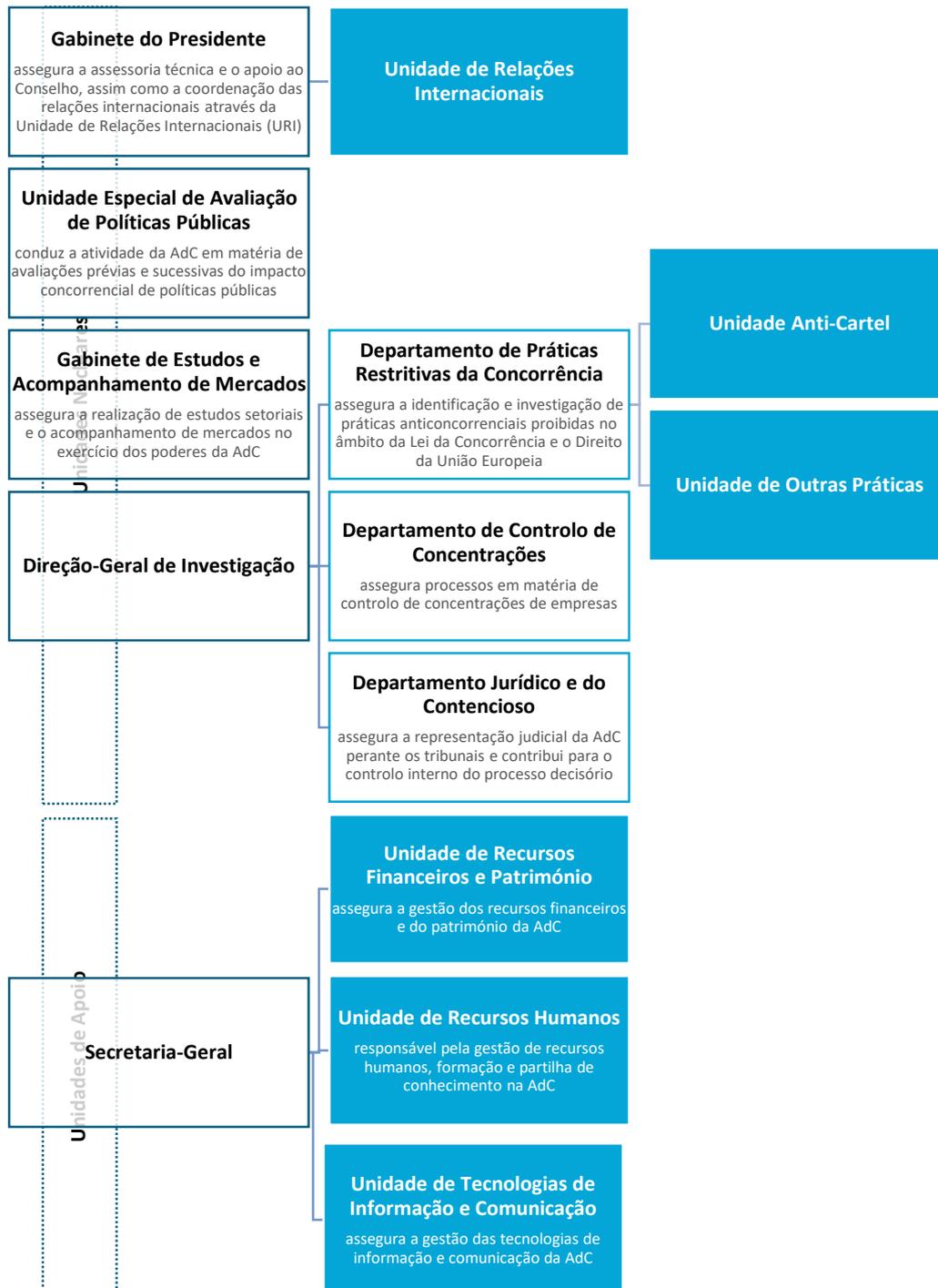
- Elaborar e aprovar regulamentos e outras normas de carácter geral, instruções ou outras normas de carácter particular, nos termos legalmente previstos;
- Emitir recomendações e diretivas genéricas;
- Pronunciar-se, a pedido da Assembleia da República ou do Governo, sobre iniciativas legislativas ou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

### 2.3. Organização

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



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



### 3. Objetivos Estratégicos e Operacionais

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

Os objetivos estratégicos e operacionais da AdC são os seguintes:

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

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

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

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

#### Potenciar o papel internacional da AdC

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

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

Os objetivos operacionais encontram-se inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE) e no presente Plano de Atividades. O mapa SCORE que segue sintetiza os objetivos operacionais e os respetivos indicadores de desempenho, com as respetivas metas para 2022. O sistema de indicadores da AdC inclui indicadores de eficácia, eficiência e qualidade.

SCORE 2022 – SISTEMA DE CONTROLO DE OBJETIVOS E RESULTADOS DA AdC

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

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

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	Tipo de indicador	METAS 2022
OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa ( <i>enforcement</i> )	OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de <b>práticas restritivas da concorrência</b>	IR.1.1.1 Percentagem de aberturas de inquérito de origem oficiosa em casos de cartel ou outras práticas ilícitas entre concorrentes	EA	10% - 15%
		IR.1.1.2 Número de decisões finais de práticas restritivas da concorrência	EA	7-9
		IR.1.1.3 Número de aberturas de instrução de práticas restritivas da concorrência	EE	5-7
		IR.1.1.4 Ganho percentual relativo ao prazo de referência para conclusão de uma investigação em processos sem excecional complexidade	EE	5%
	OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das <b>operações de concentração</b>	IR.1.2.1 Prazo médio global de análise de operações de concentração não complexas	EE	30-35 dias
		IR.1.2.2 Redução do prazo médio de análise de operações de concentração complexas	EE	2%-4%
		IR.1.2.3 Prazo médio de análise de avaliações prévias	EE	18-20 dias úteis
		IR.1.2.4 Número de investigações abertas <i>ex officio</i> a eventuais operações de concentração não notificadas ou a operações de concentração implementadas antes da aprovação pela AdC ( <i>gun jumping</i> )	EA	4-6
		IR.1.2.5 Elaboração de um guia de boas práticas que permita às empresas evitar situações de <i>gun-jumping</i>	EA	Dezembro
	OO.1.3. Consolidar <b>controles internos</b> no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões, incluindo no âmbito de processos judiciais	IR.1.3.1 Percentagem de processos complexos ou suscetíveis de afetar direitos em que foi consultada outra unidade orgânica para controlo de robustez jurídica ou económica	QA	100%
	OO.1.4. Prestar <b>serviços públicos</b> de excelência	IR.1.4.1 Desenvolvimento de plataforma de tramitação digital de processos contraordenação (segunda fase: disponibilização de documentação em formato digital)	EE	Dezembro
		IR.1.4.2 Prazo médio de análise de exposições e denúncias	EE	90-120 dias
		IR.1.4.3 Prazo de cumprimento do direito de acesso à informação	QA	8-10 dias úteis
IR.1.4.4 Disponibilização de ferramenta para <i>whistleblower</i> no site da AdC		QA	Dezembro	
OE.2. Promover a concorrência na economia	OO.2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia	IR.2.1.1 Número de pareceres e recomendações de avaliação de impacto sobre a concorrência de legislação e regulamentação existente ou em elaboração emitidas	EA	5-6
		IR.2.1.2 Número de estudos, inquéritos setoriais ou análises e pareceres de acompanhamento de mercados	EA	12-15
		IR.2.2.1 Número de iniciativas de divulgação e comunicação junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	EA	12-15

SCORE 2022 – SISTEMA DE CONTROLO DE OBJETIVOS E RESULTADOS DA AdC

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

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

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

portuguesa (Advocacy)	OO.2.2. Reforçar a <b>comunicação dos benefícios e das regras da concorrência</b> junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	IR.2.2.2 Número de seminários externos promovidos pela AdC para discussão de temas de política de concorrência	EA	6-8
	OO.2.3. Promover a <b>transparência</b> na relação com os <i>stakeholders</i>	IR.2.3.1 Prazo médio de publicação de decisões finais da AdC, decisões judiciais, assim como estudos, pareceres e recomendações elaborados por iniciativa da AdC	EE	1 – 2 meses
		IR.2.3.2 Taxa de crescimento de subscritores da <i>newsletter</i> , <i>podcasts</i> e redes sociais da AdC	QA	10% - 20%
OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC	OO.3.1. Reforçar a <b>cooperação multilateral e bilateral</b> no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais	IR.3.1.1 Número de contributos de partilha de boas práticas em <i>fora</i> internacionais	EA	30-40
		IR.3.1.2 Número de iniciativas que potenciem a implementação de boas práticas internacionais	QA	4-6

Tipos de indicador

EA – EFICÁCIA | EE – EFICIÊNCIA | QA – QUALIDADE

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

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

A AdC intervém de forma determinante em vários setores da economia portuguesa, com particular enfoque naqueles que têm maior impacto no bem-estar dos consumidores. O quadro que segue demonstra a atividade da AdC nos anos de 2020 e 2021 (até ao final do primeiro semestre).

### Atividade da AdC (2020 - 2021 1.º semestre)

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

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

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

A AdC investiga e pune os comportamentos de agentes económicos que procuram restringir, falsear ou distorcer o funcionamento dos mercados. O objetivo da AdC é dissuadir os agentes económicos de incorrer em práticas restritivas da concorrência, reforçando, assim, a concorrência na economia portuguesa em benefício dos consumidores.

A deteção de práticas lesivas da concorrência entre empresas é realizada através de informação prestada por denunciante, por participantes em cartéis que querem pôr fim à prática ilícita, participações de entidades públicas e pela análise proactiva de outras informações de mercado.

As investigações da AdC são conduzidas com isenção e imparcialidade, sendo ainda caracterizadas por um compromisso com os direitos de defesa, tendo em vista um processo equitativo, eficiente, eficaz e célere.

Nos últimos anos, a AdC alcançou resultados expressivos no que respeita à deteção, investigação e punição de práticas anticoncorrenciais. Em 2022, a AdC dará continuidade ao reforço da investigação das práticas mais graves lesivas de consumidores e empresas, contribuindo para a concretização das oportunidades da economia digital e para a recuperação da economia nacional.

<b>MAIS</b>	» Deteção de práticas restritivas da concorrência, através de meios reativos e proactivos
<b>MELHOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Robustez económica e jurídica das decisões – <i>checks and balances</i> internos</li> <li>» Relação com entidades reguladoras e outras entidades públicas</li> <li>» Implementação das melhores práticas internacionais</li> <li>» Compromisso com atuação isenta e imparcial, respeito pelos direitos de defesa, transparência e prestação de informação</li> </ul>
<b>MAIS RÁPIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Melhoria contínua dos procedimentos, designadamente através da sua desmaterialização.</li> <li>» Técnicas informáticas forenses como ferramenta essencial de eficiência processual</li> </ul>

## OBJETIVOS EM DESTAQUE

### Reforço da deteção de práticas restritivas da concorrência

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

- » **Reforçar a atuação por iniciativa da AdC (*ex officio*)** – Consolidação das metodologias desenvolvidas no âmbito do reforço da deteção *ex officio* de práticas restritivas da concorrência pela AdC através do recurso a ferramentas de análise de dados de mercado (*intelligence*), em particular no âmbito do combate ao conluio na contratação pública, bem como através da cooperação interna, entre as várias áreas de atuação e unidades orgânicas da AdC. Através do reforço da atividade oficiosa, a AdC pretende continuar a intensificar a dissuasão de práticas restritivas da concorrência na economia portuguesa, assim como estimular o recurso ao Programa de Clemência e dinamizar a utilização do seu Portal de Denúncias.
  
- » **Task force digital** - Na sequência da definição das Prioridades de Política da Concorrência da AdC, e dando continuidade às iniciativas de deteção de práticas lesivas da concorrência que possam ocorrer em ambiente digital, a AdC continuará a desenvolver a capacitação interna, multidisciplinar, para novos desafios na deteção e atuação contra práticas anticoncorrenciais com recurso a ferramentas digitais, em particular potenciando a deteção de cartéis e outras práticas colusivas entre empresas.
  
- » **Promover a divulgação do Programa de Clemência** – Reforçar a atuação, através de iniciativas concretas e direcionadas, junto dos agentes que assessoram as empresas para maximizar a sensibilização para as vantagens do Programa de Clemência, que confere dispensa ou redução de coima aos participantes num cartel que denunciem a sua participação na prática e colaborem com a AdC na investigação, pondo cobro a práticas anticoncorrenciais secretas especialmente lesivas dos consumidores.
  
- » **Agilizar a relação com denunciantes** – Promover a utilização direcionada do Portal de Denúncias da AdC, bem como a interação com potenciais denunciantes através do Portal e de outros canais de comunicação, nomeadamente recorrendo a iniciativas e campanhas da AdC que visam promover o diálogo sobre matérias de concorrência junto de *stakeholders*, entre os quais empresas que possam ser vítimas de práticas anticoncorrenciais.
  
- » **Sensibilizar para a importância das participações de outras entidades** – Consolidar e alargar a interação com entidades públicas que detêm informação de mercado que possa vir a indiciar eventuais práticas anticoncorrenciais e potenciar a atuação da AdC, intensificando a cooperação institucional desenvolvida pela AdC, incluindo a campanha Combate ao Conluio na Contratação Pública, junto de entidades públicas com

responsabilidades em contratação pública, a realização de seminários sobre concorrência com entidades diversas entidades da administração central, regional, local e independente, entre outras, bem como a implementação de protocolos de cooperação para partilha de informação e dados com vista a reforçar a deteção de práticas anticoncorrenciais.

### **Implementação de melhores práticas internacionais**

Participando ativamente em diversos *fora* internacionais, a AdC acompanha os mais recentes desenvolvimentos e incorpora as melhores práticas internacionais na deteção e investigação de práticas anticoncorrenciais, tanto nos aspetos procedimentais (notem-se, como exemplos o programa de clemência nacional e o cada vez mais utilizado procedimento de transação), como a nível substantivo, com destaque para a análise dos impactos da digitalização da economia na política de concorrência.

Em 2022, e dando sequência ao trabalho desenvolvido pela AdC no contexto da Presidência do Conselho da União Europeia, assegurada por Portugal no 1.º semestre de 2021, a AdC continuará a participar de forma ativa na discussão das iniciativas europeias em matéria de política da concorrência lançadas, na sua maioria, no decurso de 2020 e 2021, em particular nos mercados digitais.

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

Em 2022, a AdC reforçará o investimento e manterá a sua estratégia de mobilização e capitalização da experiência em técnicas informáticas forenses para ser mais eficiente na recolha e tratamento de prova no âmbito de investigações, através quer da contínua formação e capacitação internas, quer da atualização das ferramentas em uso.

Procurará também melhorar de forma contínua os procedimentos internos em matéria processual, com vista à redução dos prazos de investigação. Esta melhoria contínua na eficiência da atividade processual, e também na eficácia da AdC, permitirá uma intervenção mais célere e tempestiva no mercado, em prol das empresas, dos consumidores e da economia.

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

Neste contexto, destaca-se a consolidação e desenvolvimento adicional do STEP – Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos, com vista a concretizar a transição gradual para o processamento digital integral dos processos de contraordenação.

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

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

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

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

Na sequência da transposição para o ordenamento jurídico português da Diretiva 2019/01/EU do Parlamento Europeu e do Conselho (ECN+), antecipa-se que o ano de 2022 venha a ser marcado pela implementação concreta de importantes alterações legislativas em matéria de investigação de práticas restritivas da concorrência e instrução dos respetivos processos de contraordenação.

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

Para tal, os Estados-Membros devem assegurar que as autoridades de concorrência dispõem das garantias de independência, dos meios e das competências de investigação e decisão necessárias, nomeadamente em matéria de aplicação de coimas, de forma a poderem exercer a sua missão de forma efetiva.

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

Com vista ao cumprimento do objetivo de assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração em 2022, a AdC irá prosseguir as seguintes atividades:

<b>MAIS</b>	» Deteção de operações de concentração sujeitas a notificação prévia à AdC que não tenham sido notificadas à AdC ou tenham sido implementadas sem decisão da AdC ( <i>gun jumping</i> )
<b>MELHOR</b>	» Robustez económica e jurídica das decisões – <i>checks and balances</i>

	<ul style="list-style-type: none"><li>» Relação com entidades reguladoras</li><li>» Monitorizar o cumprimento de compromissos assumidos no âmbito da atividade processual</li><li>» Implementação de melhores práticas internacionais</li></ul>
<b>MAIS RÁPIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Melhoria contínua nos procedimentos internos</li><li>» Consolidar a desmaterialização completa do procedimento de controlo de concentrações através do Sistema de Notificação Eletrónica de Operações de Concentração (SNEOC)</li></ul>

## OBJETIVOS EM DESTAQUE

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

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

Em 2022, a continuação do enfoque na deteção do *gun-jumping* implicará:

- » **Atuação por iniciativa da AdC (*ex officio*)** – recolher, tratar e analisar tendências e dados de mercado que permitam identificar operações de concentração cuja dimensão e características possam justificar a notificação prévia à AdC;
- » **Promover as denúncias** – divulgar a atividade da AdC em matéria de controlo de concentrações, assim como informação sobre como identificar uma operação de concentração que deveria ter sido notificada previamente à AdC ou foi implementada sem decisão da AdC, através de meios de interação estabelecidos, nomeadamente o Portal de Denúncias da AdC;
- » **Reforçar o diálogo com empresas de modo a evitar a implementação de operações de concentração antes de autorizadas pela AdC ou não notificadas** – divulgar o procedimento de avaliação prévia como mecanismo para esclarecer dúvidas quanto ao cumprimento dos critérios de notificação junto da AdC, de forma confidencial, assegurando a proteção de informação sensível inerente a estes processos;
- » **Elaborar um guia de boas práticas** – que permita às empresas evitar situações de *gun-jumping*.

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

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

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

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

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

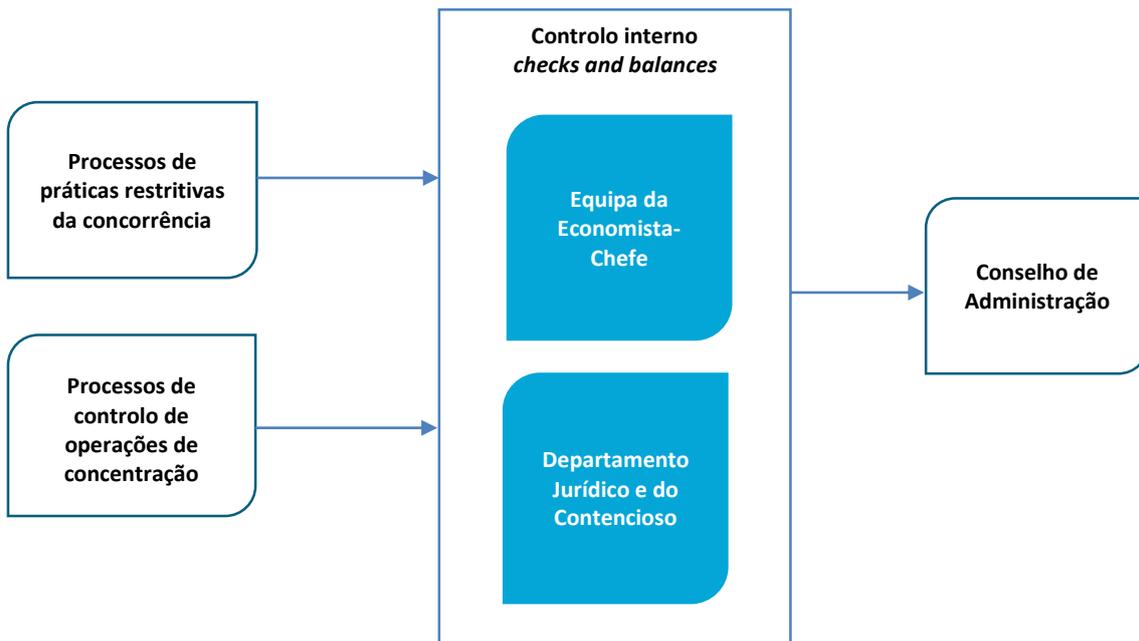
Além disso, será continuado o desenvolvimento do portal para a tramitação de processos de contraordenação, que abrangerá também os processos de contraordenação relativos a operações de concentração implementadas antes de autorizadas pela AdC ou não notificadas.

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

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

### OO.1.3. Consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões, incluindo no âmbito de processos judiciais

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



Além da vertente de *checks and balances* internos, prevê-se em 2022 um acréscimo da atividade de representação em juízo da AdC, envolvendo as unidades operacionais até efetivo trânsito em julgado. Com efeito, antecipa-se que o reforço do *enforcement* determine um acréscimo significativo da litigância judicial.

A consolidação deste controlo interno estende-se igualmente à fase judicial, promovendo-se a contínua interação das várias unidades orgânicas até ao efetivo trânsito em julgado de uma decisão da AdC.

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

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

- Promover a **melhoria contínua dos meios de interação** com a AdC, nomeadamente através do Portal de Denúncias e linhas de atendimento telefónico referentes às denúncias e ao Programa de Clemência;

- Garantir, dentro dos prazos previstos na lei, a **celeridade no cumprimento do direito de acesso à informação** em matéria processual.
- Promover a **desmaterialização** nas comunicações com os *stakeholders* e no acesso à informação, nomeadamente através do desenvolvimento de uma plataforma de tramitação digital de processos contraordenação e de melhorias no motor de pesquisa da atividade da AdC nas suas várias vertentes de atuação, promovendo a sua constante atualização e aumentando os conteúdos em língua inglesa.

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

### OO.2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia

Em paralelo com a atividade sancionatória, a AdC desenvolve uma atividade diversificada de promoção da concorrência (*advocacy*). Em 2022, a AdC dará continuidade a uma atividade abrangente e transversal aos setores da atividade económica nacional, de modo a promover condições concorrenciais na economia portuguesa, com benefícios para as empresas, os consumidores e a economia como um todo.

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

Em 2022, esta atividade de *advocacy* resultará, principalmente, em:

<p><b>MAIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Analisar condições de concorrência a nível sectorial ou por tipo de acordo e fazer recomendações</li> <li>» Foco na inovação e economia digital</li> <li>» Análise de legislação e regulamentação restritiva da concorrência</li> <li>» Assegurar a abrangência em termos de setores da economia portuguesa da análise de mercados, estudos e inquéritos setoriais, mantendo um acompanhamento contínuo aos setores estruturantes da economia portuguesa</li> <li>» Reforçar a atividade de identificação de barreiras à entrada e à expansão nos diversos setores da economia nacional no sentido de promover uma recuperação económica robusta e resiliente.</li> <li>» Reforçar a deteção de restrições ou distorções à concorrência no quadro legal e regulatório</li> </ul>
<p><b>MELHOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Robustecer de forma contínua o conhecimento da AdC em matéria de direito e economia da concorrência, contribuindo para as várias áreas de atividade</li> <li>» Promover as melhores práticas para a concorrência e a eficiência na contratação pública e na atribuição de concessões</li> <li>» Interação com <i>stakeholders</i> e reguladores setoriais</li> </ul>

**MAIS RÁPIDO**

- » Consolidar procedimentos de eficiência e celeridade na elaboração de estudos e recomendações de forma a atuar de forma tempestiva na economia

### Estudos e Acompanhamento de Mercados

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

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

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

### Avaliação do Impacto Concorrencial de Políticas Públicas

Em 2022, a AdC dará continuidade à atividade de avaliação prévia do impacto concorrencial de medidas de políticas públicas a pedido das entidades públicas e avaliação de impacto concorrencial de políticas públicas no âmbito de avaliação sucessiva de impacto concorrencial do quadro legal e regulatório existente, por iniciativa oficiosa da AdC ou na sequência de exposições apresentadas por entidades públicas ou privadas.

A avaliação sucessiva do enquadramento legal e regulatório assentará em análises essencialmente sistemáticas por forma a que a visão estruturada traga benefícios relevantes através das recomendações de promoção das condições concorrenciais.

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

A AdC continuará também a divulgar as Linhas de Orientação da AdC sobre a Avaliação de Impacto Concorrencial de Políticas Públicas, publicadas em 2018, que procuram auxiliar o decisor político na elaboração de políticas públicas, para que estas não venham, ainda que

inadvertidamente, criar barreiras à concorrência efetiva na economia, contribuindo para a consolidação de uma cultura de concorrência.

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

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

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

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

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

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

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

Em 2022, as atividades focadas em reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC incluem:

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

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

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

- » Promover a divulgação das **campanhas da AdC** que visam promover o **diálogo e divulgação de boas práticas**, nomeadamente o Guia de Boas Práticas para o Combate ao Conluio na Contratação Pública e o Guia de Promoção da Concorrência para Associações de Empresas, em particular através da promoção de sessões dedicadas com entidades públicas e privadas relevantes, tendo um enfoque em 2022 também nos aspetos relacionados com a recuperação económica.

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

- » Realizar a 5.<sup>a</sup> edição do **Prémio AdC de Política de Concorrência** para trabalhos sobre política, direito e economia de concorrência. Em 2022, o prémio será atribuído a um trabalho em economia da concorrência.
- » Continuar a organização regular de **seminários externos e outros eventos**, abertos ao público, em formato *webinar* e formato presencial, sobre temas de política de concorrência, com especialistas nacionais e internacionais, com vista à promoção do debate e discussão de temas de atualidade.
- » Realizar o **Encontro da Rede Lusófona da Concorrência**, dedicado a temas de interesse comum.
- » Continuar a produzir e divulgar o *podcast* da AdC **CompCast – Competition Talks**, uma série de entrevistas com especialistas em direito e economia da concorrência.
- » Continuar a **publicação da Revista C&R**, revista especializada em matéria de concorrência e regulação, desenvolvendo um portal *online* dedicado que possibilita, entre outras funcionalidades, a consulta a edições passadas.
- » Promover a utilização de meios digitais da **Biblioteca de Concorrência Abel Mateus**.

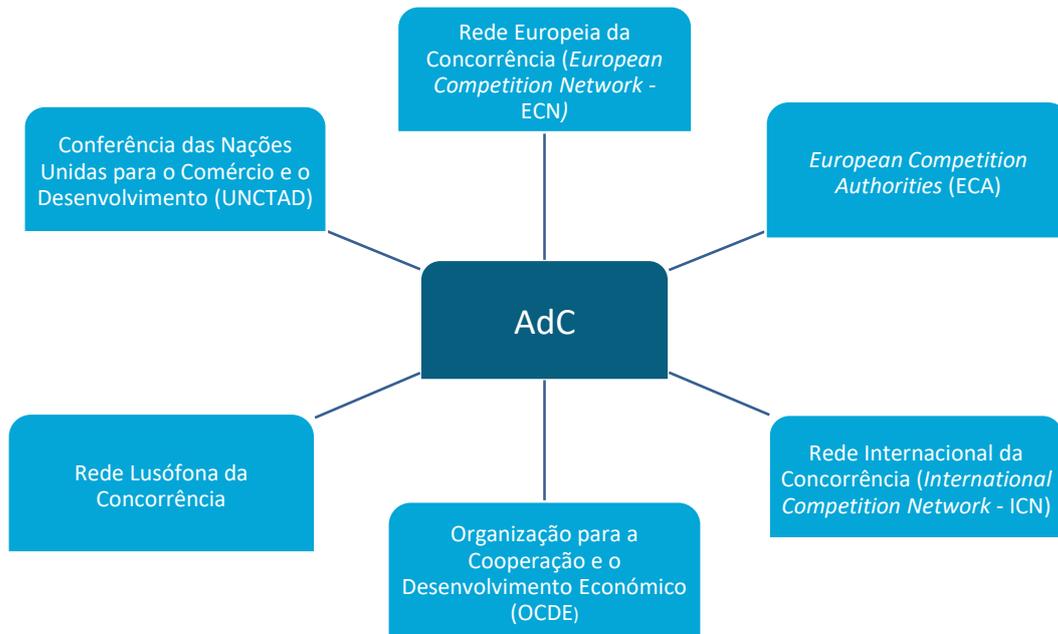
#### **Melhor e mais rápido acesso aos conteúdos sobre a atividade da AdC**

- Continuar a publicação da *newsletter* mensal bilingue **Notícias AdC**, lançada em 2017, que dá a conhecer a subscritores nacionais e internacionais a atividade da AdC, incluindo decisões da AdC e judiciais, estudos, pareceres e recomendações, eventos e iniciativas de comunicação da AdC, e oportunidades de recrutamento e estágio, entre outros.
- Dar continuidade à **publicação das recomendações, pareceres, decisões da AdC e as respetivas decisões judiciais** na página de internet da AdC, através de motor de pesquisa renovado
- Promover a presença da AdC nos **meios de comunicação relevantes**, nomeadamente através da publicação de informação sobre a atividade da AdC, procurando intensificar o diálogo com a comunicação social.

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

#### OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais

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



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

#### MAIS

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

MELHOR

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

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

Num contexto marcado pelos desafios digitais, ambientais, sociais e pelo enfoque na recuperação económica, a AdC irá continuar a participar de forma ativa nas discussões internacionais com implicações para a implementação da política de concorrência a nível nacional, contribuindo para a posição nacional relativa a documentos e reuniões internacionais com impacto na política de concorrência.

Em 2022, destaca-se o papel relevante que a AdC irá desempenhar no quadro da negociação de iniciativas legislativas europeias em matéria de direito da concorrência da União e em matérias de política horizontal sobre concorrência.

Além da cooperação a nível europeu, a AdC irá reforçar a sua participação no Comité de Concorrência da OCDE e na Rede Internacional da Concorrência (ICN)

#### Potenciar a implementação de boas práticas internacionais

Em 2022, a AdC dará continuidade à implementação de boas práticas internacionais, tanto a nível interno, como externo. Na primeira perspetiva, a AdC difundirá o conhecimento a nível interno sobre os principais desenvolvimentos a nível internacional com relevância para a aplicação dos diversos instrumentos de política de concorrência. A nível internacional, a AdC intensificará a promoção de iniciativas de cooperação bilateral ou multilateral, nomeadamente através de ações de assistência técnica e de capacitação, com especial destaque para a cooperação no quadro da Rede Lusófona de Concorrência, que promove a cooperação no domínio da política de concorrência entre países de língua oficial portuguesa.

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

Segue uma descrição detalhada das diversas atividades e resultados esperados das áreas de suporte da AdC para 2022.

### 6.1. Gestão de Pessoas

A atividade da Área de Recursos Humanos da AdC desenvolve-se em torno de 4 pilares, sendo que para cada um deles, em 2022, se propõem os seguintes objetivos:

- **Processos de RH**
  - Atualização do Manual de Procedimentos Internos da URH
  - Otimização e melhoria contínua do processo de processamento de despesas com pessoal;
- **Desenvolvimento**
  - Desenho e implementação de projetos de desenvolvimento de carreira.
- **Alinhamento estratégico**
  - Implementação de uma estratégia de organização de trabalho que considere as mudanças impulsionadas pela pandemia no âmbito das relações laborais.
- **Comprometimento**
  - Continuação do projeto Somos AdC com implementação de ações que favoreçam o clima organizacional e o fortalecimento da cultura da AdC.

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

No âmbito da gestão de tecnologias de informação e de comunicação, a AdC propõe-se prosseguir os seguintes objetivos e resultados para o ano de 2022:

- Consolidar o **portal STEP** (Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos de contraordenação), dotando-o de mecanismos de disponibilização de informação no âmbito de processos de contraordenação, com ferramentas que proporcionem a prestação de serviços de excelência aos *stakeholders* da AdC.
- Implementação de um sistema de reporte de práticas anticoncorrenciais que permita a submissão de participações anónimas e a proteção do(s) interveniente(s), ainda assim permitindo o contacto da AdC com este(s).
- Implementação de uma infraestrutura tecnológica de **Data Analytics** adequada para a organização, análise, interpretação e apresentação de informação no âmbito das atividades de investigação e de estudos e acompanhamento de mercados.
- Manter o desenvolvimento do **Sistema Integrado de Gestão de Acompanhamento de Processos (SiGAP)**, a fim de refletir a totalidade da atividade das áreas nucleares da AdC.

- Manter um **programa de formação interna** focado na recolha e análise de informação com recurso a ferramentas forenses, consolidando a estratégia de formação contínua e disseminação de conhecimento nesta área por todos os colaboradores da AdC.
- Ampliar a **infraestrutura de colaboração** em uso na AdC por forma a integrar sala de reunião física, criando ambientes de trabalho híbridos.
- Reformular a **arquitetura tecnológica** e os **procedimentos na área de segurança**, na sequência de auditorias realizadas.
- Implementação de uma nova **plataforma digital de gestão e disponibilização do acervo documental da Biblioteca Abel Mateus** aos seus *stakeholders*.

### 6.3. Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais

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

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

- **I fase de implementação de um sistema integral de contabilidade analítica na AdC.** Proceder à reformulação do sistema de custeio, criação das principais contas da classe 9 e assegurar a afetação dos custos diretos às atividades.
- **Atualização do Manual de Controlo Interno da URF.** Proceder a atualização dos procedimentos que se considerarem necessários com o objetivo de garantir a melhoria contínua de eficiência destes procedimentos internos.

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

- **Garantir a manutenção, conservação e funcionamento das instalações da Av. de Berna N.º 19.** Assegurar o normal funcionamento das instalações da AdC, bem como garantir boas condições para a instalação dos novos trabalhadores da AdC. **Projeto de mudança das instalações da AdC.** Caso se verifique a aquisição de um edifício para instalação da AdC, assegurar todo o processo de mudança e instalação no novo edifício.
- **Gestão do arquivo da AdC.** Assegurar a implementação do Regulamento Arquivístico da AdC, através da aplicação imediata do mesmo às massas documentais acumuladas e simultaneamente definir os procedimentos adequados para o arquivo que anualmente seja apurado.

## 7. Plano de Meios

### 7.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2022 visa garantir os recursos financeiros necessários à realização das atividades da AdC previstas no Plano de Atividades.

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

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

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

Assim, para o ano de 2022, a **receita global estimada é de € 13.308.888** e o **total de despesa estimada é de € 13.255.710**, o que corresponde a um **excedente de € 53. 178**

*Orçamento da receita, valores em euros*

NATUREZA DA RECEITA		2022	2021	Variação Valor	%
04.01.99	Taxas Diversas	710 000	600 000	110 000	18%
04.02.04	Coimas e Penalidades de Contraordenação	0	0	0	
05.03.01	Bancos e Outras Instituições Financeiras	1 873	6 116	-4 243	-69%
06.03.07	Transferências de Serviços e Fundos Autonomos	12 582 815	12 011 336	571 479	5%
06.09.01	Transf. Correntes - União Europeia	14 200	14 200	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>13 308 888</b>	<b>12 631 652</b>	<b>677 236</b>	<b>5%</b>

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

*Orçamento da despesa, valores em euros*

NATUREZA DA DESPESA	2022	2021	Variação	
			Valor	%
01.00.00 Despesas com pessoal	9 477 850	9 025 374	452 476	5%
02.00.00 Bens e serviços	2 645 440	2 895 022	-249 582	-9%
03.00.00 Juros e outros encargos	1 000	1 000	0	0%
04.00.00 Transferências correntes	5 000	24 400	-19 400	-80%
06.00.00 Outras Despesas	34 681	32 128	2 553	8%
07.00.00 Investimento	1 091 739	635 434	456 305	72%
<b>TOTAL</b>	<b>13 255 710</b>	<b>12 613 358</b>	<b>642 352</b>	<b>5%</b>

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

Por sua vez, as **despesas com aquisição de bens e serviços** representam 19,95% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com instalações (arrendamento, água, eletricidade, vigilância e segurança), estudos, pareceres, projetos e consultoria, seminários, exposições e similares, assim como outros trabalhos especializados necessários ao eficiente desempenho da AdC.

O valor de **investimento** apresentado para 2022 situa-se em € 1 091 739, o acréscimo face ao ano de 2021 justifica-se pelos investimentos inerentes à aquisição de equipamentos para o novo edifício.

Finalmente, constituem também peças do plano financeiro da AdC para 2022, os seguintes documentos:

- A Demonstração de Resultados previsional;
- O Balanço previsional, e
- Demonstração de Fluxos de Caixa.

## 7.2. Plano de Pessoal

Para o cumprimento das atividades definidas no presente Plano, o Mapa de Pessoal para o ano de 2022 comporta um total de 115 trabalhadores.

Estima-se concluir o ano de 2021 com 106 trabalhadores, após as admissões previstas cujos processos de recrutamento se encontram em curso, sendo:

- 1 dirigente de 2.º grau;
- 1 jurista especialista de concorrência sénior;
- 3 juristas especialistas de concorrência;
- 2 advogados especialistas de concorrência;
- 1 advogado júnior especialista de concorrência;
- 1 economista especialista de concorrência;
- 2 técnicos especializados.

O número estimado de 106 trabalhadores inclui 6 especialistas de concorrência temporariamente ausentes pelos motivos que se indicam:

- 5 em exercício de funções em organismos públicos, por nomeação/designação (4) e comissão de serviço (1); e
- 1 por destacamento como Perito Nacional Destacado na Comissão Europeia.

Para assegurar o bom funcionamento da AdC e consequentemente a prossecução das atividades propostas é considerado imprescindível proceder à contratação de 9 trabalhadores no decorrer do ano de 2022, para ocupação de lugares vagos no mapa de pessoal, na sequência:

- a) Da cessação de 3 trabalhadores durante os anos de 2020 e 2021, encontrando-se estes postos de trabalho vagos no mapa de pessoal;
- b) Da não ocupação da totalidade de lugares vagos no âmbito de processos de recrutamento lançados durante o ano de 2021; e
- c) Da ocupação de alguns dos lugares postos a concurso por trabalhadores efetivos da AdC, que por esse motivo deixaram o seu lugar vago.

Pretende-se alcançar o número necessário de trabalhadores através da abertura de concursos de recrutamento para admissão de:

- **1 dirigente** intermédio de 2º grau para Departamento de Práticas Restritivas
- **1 dirigente** intermédio de 2º grau para Departamento Jurídico e de Contencioso;
- **5 especialistas de concorrência juniores**, com formação em direito da concorrência; e
- **2 especialistas de concorrência juniores**, com formação em economia da concorrência.

Os recrutamentos de dirigentes intermédios de 2.º grau no Departamento de Práticas Restritivas e no Departamento Jurídico e de Contencioso têm por base as vantagens de assegurar maior capacidade interna de coordenação e planeamento, em função do acréscimo da atividade de investigação da AdC e consequente litigância junto dos tribunais.

Os recrutamentos de especialistas de concorrência juniores *supra* referidos, em regime de contrato individual de trabalho por tempo indeterminado, encontram-se sustentados em análises custo-benefício. Considera-se que os recrutamentos contribuem para o bom desempenho da AdC e para amplificar os benefícios da prossecução da sua missão, em linha

com o reforço da ação de investigação da AdC, tendo por objetivo a tramitação de um maior número de processos ou de processos mais complexos e redução dos tempos de análise.

Em termos de análise custo-benefício, os custos inerentes aos referidos recrutamentos - sendo fundamentais para dotar a AdC de competências estritamente necessárias, nomeadamente nas áreas do direito e da economia, que se encontra à data com um número inferior de trabalhadores face ao Mapa de Pessoal e Orçamento aprovados, por referência ao que seria desejável para assegurar o seu bom funcionamento e consequentemente a prossecução das suas atividades – são inferiores aos benefícios decorrentes desses recrutamentos, tendo em consideração os efeitos intangíveis complexos de aferir e quantificar em termos de valores financeiros.

Neste contexto, verifica-se a seguinte evolução do **Plano de Pessoal 2021/2022**:

Grupo de Pessoal	Mapa de Pessoal de 2021	Estimativa em 31.12.2021	Proposta de Mapa de Pessoal para 2022
<b>Dirigentes, Especialistas de Concorrência e Técnicos Especializados</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>101</b>
<b>Técnicos Administrativos e de Apoio</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Total Previsto*</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>115</b>

\* inclui os três membros do Conselho de Administração

Numa ótica previsional, e tendo por base as situações ocorridas nos últimos anos de ausência prolongada de trabalhadores por diversos motivos que comprometeram o funcionamento de alguns departamentos e ainda situações de acréscimo significativo de trabalho, entende-se como imprescindível contemplar-se igualmente a possibilidade de **contratação de trabalhadores a termo**, num total de 7 contratos.

Considera-se ainda relevante a promoção de 15 Estágios Profissionais e 8 Estágios Curriculares com o objetivo de proporcionar aos estagiários uma experiência em contexto profissional, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos e competências obtidos em contexto académico.

Acresce que a AdC está envolvida no objetivo global do País de relançamento da economia e na promoção do emprego e prossegue-o com o sentido de compromisso e responsabilidade, proporcionando experiências efectivas e robustas de formação profissional e cujo reforço é premente no contexto atual de diminuição de oportunidades de emprego.

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

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

### 7.3. Plano dos Meios Tecnológicos

Para atingir os seus objetivos no âmbito do sistema de informação e comunicação, serão empreendidos os seguintes investimentos 2022:

	<i>Em Euros</i>
<b>Projetos Previstos</b>	
Aquisição de Equipamento Informático	70 000,00
Aquisição de Equipamentos de Comunicações	5 000,00
Rede de comunicações wi-fi para futura sede da AdC	25 000,00
Implementação de hybrid workplace (presencial/teletrabalho)	20 000,00
Implementação de Sistema de Gestão de Segurança Informática	60 000,00
Sistema multimedia para auditorio com REGI	75 000,00
Nova infraestrutura de servidores	150 000,00
Desenvolvimento do Portal para a tramitação de Processos de Contra-ordenação (STEP)	75 000,00
Aquisição de Serviços e Software para <i>Data Analytics</i>	120 000,00
ECN Investigative Training and Research Centre	10 000,00
Software de Gestão de Biblioteca	40 000,00
<b>Total de Investimento para 2022</b>	<b>650 000,00</b>

## **8. Considerações Finais**

A grave situação epidemiológica que se iniciou em 2020 e que se prolonga em 2021 tem tido fortes implicações económicas e sociais no País. A um contexto de crise e incerteza, seguir-se-á um período marcado pela recuperação económica, em que a missão da AdC será especialmente relevante.

Neste sentido, será fundamental garantir que a política de concorrência desempenhe um papel central na implementação da estratégia de recuperação económica, tendo um efeito catalisador enquanto motor de bem-estar para todos, produtividade e inovação.

Em 2022, o contexto de recuperação económica reforça a importância da defesa e promoção da concorrência, enquanto garante de um crescimento económico mais sólido e sustentado, baseado em mercados concorrenciais e em empresas mais eficientes e resilientes. Será essencial garantir que as medidas de recuperação económica não venham, inadvertidamente, a distorcer as condições de concorrência nos mercados.

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

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

*Aprovado em reunião de conselho de administração da AdC de 18 de agosto de 2021.*

O conselho de administração da Autoridade da Concorrência,

X 

---

Margarida Matos Rosa  
Presidente

Assinado por: MARGARIDA ISABEL REBELO DE MATOS ROSA

X 

---

Maria João Melícias  
Vogal

Assinado por: MARIA JOÃO LAUREANO MELÍCIAS DUARTE

X 

---

Miguel Moura e Silva  
Vogal

Assinado por: MIGUEL JOSÉ PINTO TAVARES MOURA E SILVA