



**AUTORIDADE DA
CONCORRÊNCIA**

PLANO DE ATIVIDADES PARA 2018

- 22 de agosto de 2017 -



Conteúdo

1. Introdução.....	3
2. Fundamentos Institucionais	6
2.1. Missão, Visão e Valores	6
2.2. Atribuições e Poderes.....	6
2.3. Organização.....	9
3. Objetivos Globais	11
3.1. Objetivos Estratégicos	11
4. 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.....	16
OO.1.3. Consolidar controlos internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões	18
OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência.....	18
<i>OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (Advocacy)</i>	<i>19</i>
OO.2.1. Reforçar a promoção de um ambiente regulatório pró-concorrencial	20
OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	22
<i>OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC.....</i>	<i>24</i>
OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais.....	24
5. Atividades e Resultados Esperados das Áreas de Suporte da AdC.....	26
5.1. Gestão de Recursos Humanos	26
5.2. Gestão de Tecnologias de Informação e de Comunicação	26
5.3. Gestão de Recursos Financeiros e Património	27
6. Plano de Meios.....	28
6.1. Plano Financeiro.....	28
6.2. Plano de Pessoal	30
6.3. Plano dos Meios Tecnológicos.....	31
7. Considerações Finais	32

Plano de Atividades para 2018

1. Introdução

O Plano de Atividades para 2018, que ora se apresenta, é o primeiro integralmente definido pela atual configuração do conselho de administração da Autoridade da Concorrência, depois da entrada em funções da presidente, Margarida Matos Rosa, em novembro de 2016. As atividades aqui elencadas refletem a consolidação e o ímpeto renovado na defesa e promoção da concorrência em Portugal que o conselho de administração quer imprimir à AdC.

Em 2018, assinalam-se os 15 anos da criação da AdC, enquanto entidade administrativa independente com a missão de assegurar a aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência em Portugal, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a afetação ótima dos recursos e os interesses dos consumidores. Pelo impacto marcante na economia portuguesa da existência de uma entidade independente promotora e defensora da concorrência, trata-se de uma data que se impõe assinalar. Para o ano de 2018, a AdC tem como objetivo prosseguir o reforço de capacidade de deteção e investigação de cartéis e outras infrações graves à Lei da Concorrência, com impacto direto no consumidor final.

Neste âmbito, a AdC irá adotar uma abordagem proactiva, realçando a deteção oficiosa de práticas lesivas da concorrência. Para tal, deverá intensificar a cooperação entre as várias áreas de atuação interna e, externamente, com entidades públicas e outros *stakeholders*. Em 2018, uma equipa de *intelligence* irá proceder à análise sistemática de diferentes fontes de informação, tendo em vista desenvolver metodologias de deteção oficiosa de práticas anticoncorrenciais, nomeadamente no contexto da contratação pública.

Para a deteção de práticas restritivas da concorrência, a AdC conta igualmente com o novo portal de denúncias *online*, acessível na página eletrónica institucional desde junho de 2017 e que permite um acesso simples, fácil e rápido a todos os cidadãos que tenham conhecimento de uma prática restritiva de concorrência e a queiram denunciar. A AdC pretende também intensificar a promoção do Programa de Clemência, outro meio fundamental de deteção de práticas anti-concorrenciais, nomeadamente, cartéis, junto das empresas e das associações empresariais, interlocutores privilegiados para a divulgação de boas práticas, nomeadamente através dos *media* convencionais. O Programa de Clemência estabelece o regime jurídico da dispensa ou redução da coima em processos de contraordenação por infração às regras de concorrência. Neste sentido, a AdC pretende ainda desenvolver as funcionalidades do seu portal de denúncias de modo a habilitar a interação com informadores de forma anónima, por um lado, e a permitir a apresentação de pedidos de clemência *online*, por outro lado.

Através da interação com entidades públicas adjudicantes e outras entidades envolvidas na contratação pública, a AdC pretende alertar todos os níveis da Administração Pública para os principais indícios de conluio na contratação pública, assim como para as formas de prevenir este tipo de comportamento lesivo da concorrência e da eficiente afetação de recursos do Estado. A campanha que a AdC pôs em marcha em 2016 tem garantido resultados expressivos:

as denúncias relativas a matéria de contratação pública aumentaram mais de 50% desde o lançamento da campanha, originando novas investigações. Cumpre, por isso, acentuar os esforços aplicados neste objetivo de sensibilizar os agentes públicos para a defesa da concorrência nos procedimentos de adjudicação pública. Nas sessões realizadas em vários pontos do país e junto de relevantes entidades adjudicantes, a AdC conseguiu já chegar, de modo direto, a uma audiência composta por mais de 1200 participantes de entidades adjudicantes públicas.

No que respeita ao controlo de operações de concentração, a AdC pretende em 2018 garantir a celeridade e eficácia, consolidando os recentes ganhos nos prazos médios globais de análise, e reduzir o ónus burocrático para as empresas. Nesta área, é ainda objetivo da AdC reforçar a capacidade de deteção de operações de concentração não notificadas, incluindo através da equipa de *intelligence* anteriormente referida.

Na área da avaliação de políticas públicas, 2018 representará o culminar do projeto AdC Impact 2020, desenvolvido em colaboração com a OCDE. O projeto permite a capacitação e sensibilização da AdC e da Administração Pública para a importância de considerar o impacto de políticas públicas na concorrência, em estreita parceria com governo e outras entidades públicas.

A conclusão deste projeto, que permitiu já identificar um número expressivo de potenciais barreiras à concorrência nos setores dos transportes (marítimo e terrestre) e de 12 profissões liberais autorreguladas, levará à publicação de recomendações por parte da OCDE e de um Plano Estratégico da AdC. Os setores económicos escolhidos para esta análise são de grande importância para a competitividade externa e para as exportações portuguesas, no seu peso no consumo interno e no seu contributo para a empregabilidade.

Na área dos estudos económicos e acompanhamento de mercados, a AdC pretende dar continuidade a uma atividade intensa de elaboração de estudos, pareceres e recomendações que visam promover um ambiente regulatório mais favorável à concorrência, promovendo um conhecimento aprofundado da dinâmica dos mercados e das condições de concorrência nos mesmos. Em especial, a AdC planeia continuar a acompanhar setores com forte impacto no consumidor final e no ambiente de concorrência entre as empresas, como a energia e as comunicações, bem como outros setores estruturantes para a economia portuguesa. Em 2018, a AdC dará especial atenção aos mercados financeiros.

Em 2018, a AdC irá reforçar a cooperação que tem mantido com as entidades reguladoras setoriais, através de iniciativas de partilha de experiência e de conhecimento sobre os respetivos mercados e potenciais práticas restritivas da concorrência. A AdC considera crucial para um eficaz funcionamento dos mercados e da economia portuguesa em geral a estreita cooperação entre as entidades com missão de regulação.

A promoção da concorrência na economia portuguesa, um dos três objetivos estratégicos da AdC, passa de forma inequívoca pela divulgação de uma cultura de concorrência, através de uma estratégia diversificada dirigida aos vários *stakeholders* e dentro de um leque variado de setores da economia portuguesa.

Para atingir esse objetivo, a AdC produzirá conteúdos multimédia sobre os benefícios e as regras da concorrência para disponibilização em suportes eletrónicos, correspondente às preocupações identificadas nos diversos públicos-alvo. A AdC tem ainda como objetivo a atingir em 2018 o reforço da funcionalidade de pesquisa da página de internet para permitir uma consulta de fácil acesso a toda atividade da AdC, nomeadamente os pareceres, recomendações e decisões, assim como as subseqüentes decisões judiciais.

Em 2018, a AdC irá também ampliar o seu papel a nível internacional, contribuindo para a criação e disseminação de boas práticas, em estreita cooperação com as suas congéneres europeias e internacionais, e dando especial enfoque à cooperação com os países de expressão portuguesa.

O reforço da atividade previsto para 2018 terá por base a concretização de uma gestão de recursos humanos, financeiros, de tecnologias de informação e comunicação eficiente e eficaz que promovam o bom funcionamento e eficiência da AdC.

2. Fundamentos Institucionais

Os fundamentos institucionais da AdC assentam na sua **missão**, na sua **visão**, nos seus **valores**, nas suas **atribuições** e na sua **organização**.

2.1. Missão, Visão e Valores

A AdC tem por *missão* assegurar a **aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência** 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, de acordo com os seus Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 125/2014, de 18 de agosto.

A AdC exerce ainda funções de apoio técnico e consulta à Assembleia da República e ao Governo, contribuindo 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.

Para cumprimento da sua missão, a AdC tem como *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.

Na sua atuação e cultura organizacional, a AdC pauta-se pelos *valores* da Independência, Transparência, Isenção e Rigor.

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**:

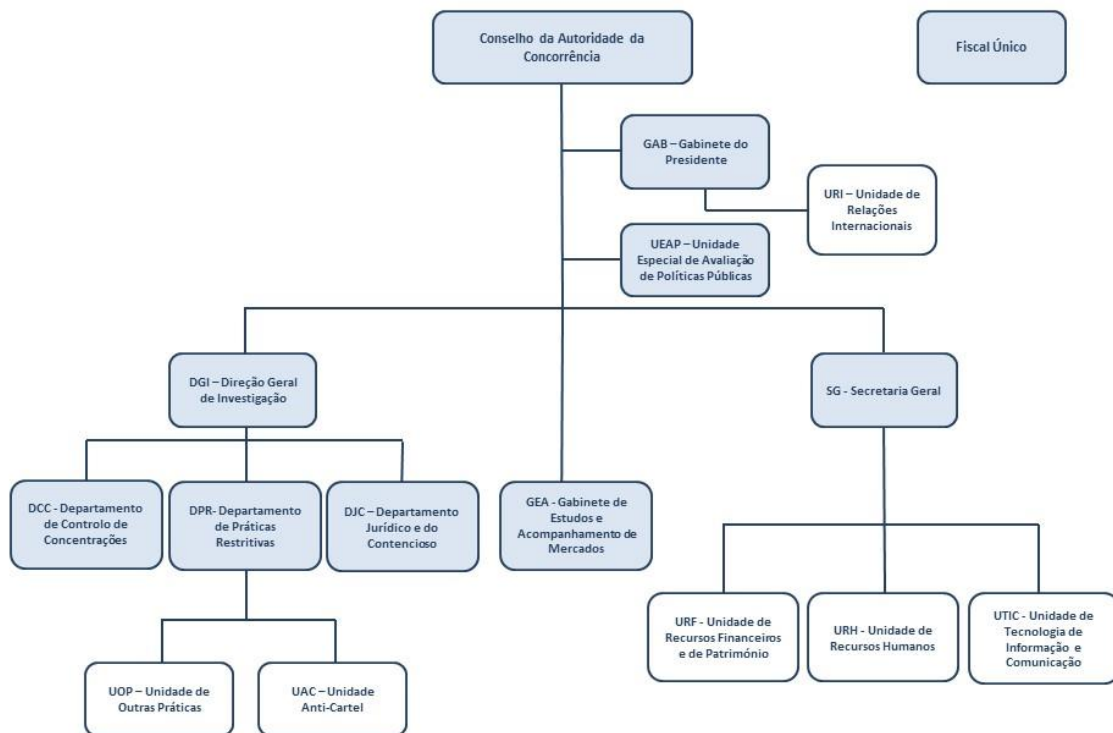
- Instruir e decidir procedimentos administrativos respeitantes a operações de concentração de empresas sujeitas a notificação prévia;
- Proceder à realização de estudos, inspeções e auditorias que, em matéria de concorrência, se revelem necessários; e
- Praticar os demais atos previstos na lei.

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

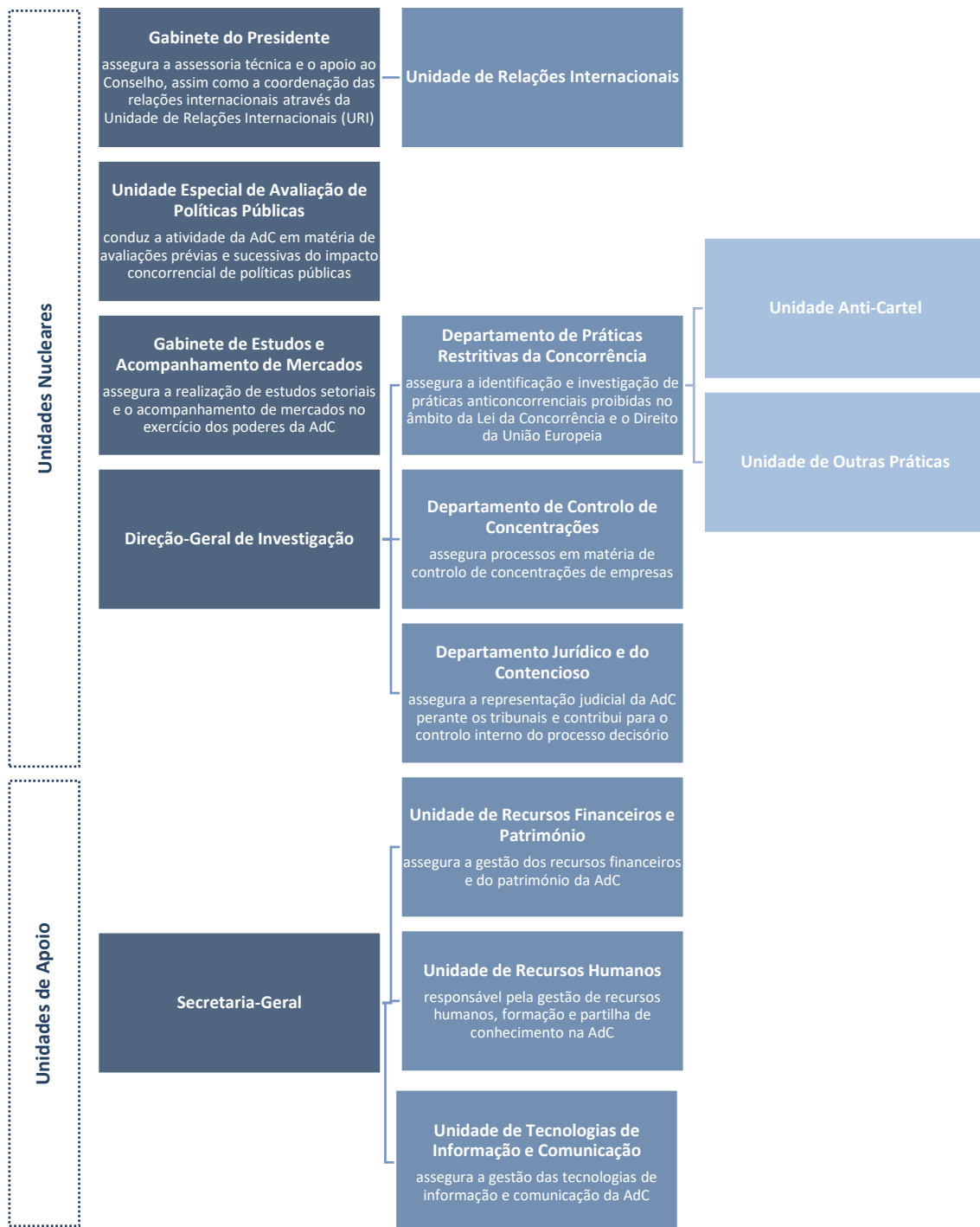
- Elaborar e aprovar regulamentos e outras normas de carácter geral, instruções ou outras normas de carácter particular, nos termos legalmente previstos;
- Emitir recomendações e diretivas genéricas;
- Pronunciar-se, a pedido da Assembleia da República ou do Governo, sobre iniciativas legislativas ou 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 matricialmente entre si. Estas compreendem, por um lado, as unidades orgânicas responsáveis pela condução da atividade nuclear da AdC de defesa e promoção da concorrência e, por outro lado, as unidades orgânicas de suporte, a saber:



3. Objetivos Globais

Com vista ao cabal cumprimento da sua missão, a AdC estabelece objetivos estratégicos para 2018 nas diferentes áreas de atividade.

Em função dos objetivos estratégicos definidos, foram estipulados objetivos operacionais que se encontram inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (“SCORE”) e no presente Plano de Atividades. O mapa SCORE constante da página seguinte sintetiza os objetivos estratégicos e operacionais, e os respetivos indicadores de desempenho e metas do sistema de indicadores e controlo de gestão da AdC.

3.1. Objetivos Estratégicos

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
- Prestar **serviços públicos** de excelência

Promover a concorrência na economia portuguesa (*Advocacy*)

- Reforçar a promoção de um **ambiente regulatório pró-concorrencial**
- 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 promoção da adoção das melhores práticas internacionais

SCORE 2018 – SISTEMA DE CONTROLO DE OBJETIVOS E RESULTADOS DA AdC

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	METAS
OE.1. Defender a concorrência na economia portuguesa (<i>Enforcement</i>)	OO.1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência	IR.1.1.1 Percentagem de aberturas de inquérito de origem oficiosa	15% - 20%
		IR.1.1.2 Número de decisões de práticas restritivas da concorrência	7 - 9
		IR.1.1.3. Ganhos percentuais relativos aos prazos de referência na investigação em processos sem excecional complexidade	5%
	OO.1.2. Assegurar um controlo eficaz e célere das operações de concentração	IR.1.2.1. Prazo médio global de análise de operações de concentração não complexas em dias corridos	30-35 dias
		IR.1.2.2 Redução do prazo médio de análise de operações de concentração complexas	3%-8%
		IR.1.2.3 Número de avaliações prévias	15-20
		IR.1.2.4 Número de investigações abertas a eventuais operações de concentração não notificadas ou a operação de concentração implementadas antes da aprovação pela AdC (“gun jumping”)	5-8
	OO.1.3. Consolidar controles internos no processo decisório para garantir rigor técnico das decisões	IR.1.3.1 Percentagem de decisões complexas ou suscetíveis de afetar direitos em cuja elaboração foi consultada outra unidade orgânica para controlo de robustez jurídica ou económica	90%
	OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência	IR.1.3.2 Prazo médio de análise de denúncias que dão origem a inquérito	90-120 dias
		IR.1.3.2 Prazo médio de análise de denúncias simples	10 – 15 dias
IR.1.3.3 Prazo de cumprimento do direito de acesso à informação		8-10 dias úteis	
OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (<i>Advocacy</i>)	OO.2.1. Reforçar a promoção de um ambiente regulatório pró-concorrencial	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	5-6
		IR.2.1.2. Taxa de execução das fases do projeto de cooperação com a OCDE em matéria de avaliação de impacto concorrencial de políticas públicas	100%
		IR.2.1.3 Número de estudos, inquéritos setoriais ou análises e pareceres de acompanhamento de mercados	6-8
	OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	IR.2.2.1 Número de iniciativas de divulgação e comunicação junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	8-11
		IR.2.2.2. Número de seminários externos promovidos pela AdC para discussão de temas de política de concorrência	4-6
		IR.2.2.3 Desenvolvimento de motor de pesquisa <i>online</i> da atividade da AdC	Dezembro
	OO.2.3. Promover a transparência na relação com os <i>stakeholders</i>	IR.2.3.1 Prazo médio de publicação de decisões finais da AdC e decisões judiciais	1,5 - 2 meses
IR.2.3.2 Taxa de crescimento de <i>pageviews</i> no site da AdC e outros meios		8-10%	
OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC	OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais	IR.3.1.1 Número de participações ativas e contributos escritos em <i>fora</i> internacionais	70 – 80
		IR.3.1.2 Número de iniciativas que potenciem a implementação de boas práticas internacionais	4-6

4. Atividades e Resultados Esperados das Unidades Nucleares da AdC

A atividade de defesa e de promoção de concorrência da AdC é transversal a toda a economia portuguesa e tem incidido sobre os setores económicos estruturantes, aqueles que contribuem de forma preponderante para a economia portuguesa e que produzem impactos significativos no bem-estar dos consumidores. A defesa e promoção da concorrência não se esgotam na atividade sancionatória. A organização da AdC permite intervenções de outra natureza que eliminam obstáculos à concorrência ou que alertam os agentes económicos para práticas que podem pôr em risco o ambiente concorrencial salutar para o desenvolvimento económico e para o bem-estar dos consumidores. Dentro dos poderes de que dispõe (e que além dos sancionatórios incluem também os de supervisão e de regulamentação), a AdC tem utilizado em ampla medida e de forma abrangente outras formas de intervenção em prol da concorrência, como fica exemplificado no quadro apresentado abaixo e que resume a atividade da AdC no ano de 2016 e 2017, até à data de elaboração do presente Plano de Atividades:

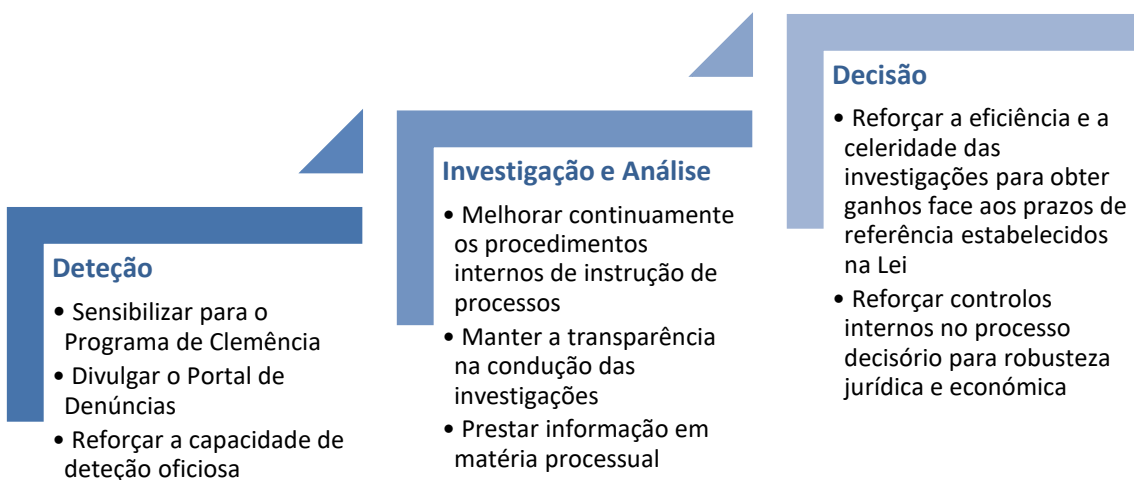
Atividade da AdC no ano de 2016 e 2017

	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
<input type="checkbox"/> Banca, Mercados Financeiros e Seguros	x	x			
<input type="checkbox"/> Telecomunicações & Media	x	x	x		
<input type="checkbox"/> Contratação pública	x	x	x	x	x
<input type="checkbox"/> Energia & Combustíveis	x	x	x		
<input type="checkbox"/> Saúde & Farmacêutico	x	x		x	x
<input type="checkbox"/> Ensino	x	x			x
<input type="checkbox"/> Distribuição & Alimentar	x	x			x
<input type="checkbox"/> Ambiente e Gestão de Resíduos		x		x	x
<input type="checkbox"/> Profissões Liberais	x			x	x
<input type="checkbox"/> Transportes & Infraestruturas	x	x	x	x	x
<input type="checkbox"/> Postal	x	x			
<input type="checkbox"/> Construção		x			x
<input type="checkbox"/> Indústrias transformadoras	x	x			

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

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

O objetivo de potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência concretiza-se nas seguintes atividades para 2018:



Atividades a destacar

Abertura oficiosa de inquéritos

Em 2018, a AdC irá reforçar a capacidade de deteção de práticas restritivas da concorrência de modo a proceder à abertura de um maior número de inquéritos de origem oficiosa. Este esforço concretizar-se-á através de, por um lado, a consolidação e intensificação da atividade de monitorização de comportamentos no mercado e, por outro, da cooperação interna entre as várias áreas de atuação da AdC e externa com entidades públicas e outros *stakeholders*. Através do reforço da atividade oficiosa, a AdC pretende intensificar a dissuasão de práticas restritivas da concorrência na economia portuguesa, assim como promover o recurso ao Programa de Clemência.

Equipa de *intelligence*

Com vista à consolidação da atividade de análise sistemática de diversas fontes de informação, incluindo dados de contratação pública através da aplicação de filtros ("*screens*"), uma equipa especializada em *intelligence* irá desenvolver, em 2018, técnicas e metodologias com o intuito de aumentar a deteção oficiosa de infrações à Lei da Concorrência pela AdC. Esta iniciativa beneficiará da entrada em vigor do novo Código dos Contratos Públicos que habilita o acesso da AdC a bases de dados de contratação pública.

Combate aos cartéis e a outras infrações graves com impacto direto no consumidor final

A prática de cartel é a mais grave para a concorrência, levando a preços mais elevados e perdas de eficiência e produtividade. A AdC tem vindo a dar prioridade o combate aos cartéis, tendo constituído uma Unidade Anti-Cartel em 2013 e investido fortemente no reforço de capacidades de deteção e investigação. Em 2018, a AdC dará continuidade a estes esforços, em particular no que se refere ao combate aos cartéis nos setores estruturantes da economia portuguesa e aqueles que tenham um impacto direto no consumidor final. Dará continuidade também à prioridade do combate ao conluio na contratação pública.

Combate ao Conluio na Contratação Pública

A campanha Combate ao Conluio na Contratação Pública, lançada em 2016, visa sensibilizar os agentes públicos para a promoção e defesa da concorrência no âmbito dos procedimentos de contratação pública. Através de diálogo e interação com entidades públicas adjudicantes e outras entidades envolvidas em contratação pública, a AdC pretende alertar todos os níveis da Administração Pública, e do Estado em geral, para os principais indícios de conluio em procedimentos de contratação pública, assim como para as formas de prevenir este tipo de comportamento lesivo da concorrência e da eficiente afetação de recursos do Estado.

A campanha Combate ao Conluio na Contratação Pública pode trazer poupanças significativas para o Estado e para os contribuintes ao promover a adoção de boas práticas nos procedimentos de contratação pública. A campanha já originou resultados concretos, nomeadamente novas investigações de cartel na contratação pública provenientes de comunicações de entidades adjudicantes e de entidades com funções de fiscalização e monitorização dos procedimentos de contratação pública.

Em 2018, a AdC dará continuidade a esta campanha e às ações de sensibilização, dando prioridade a setores-chave de despesa pública, incluindo a educação, a saúde e a defesa.

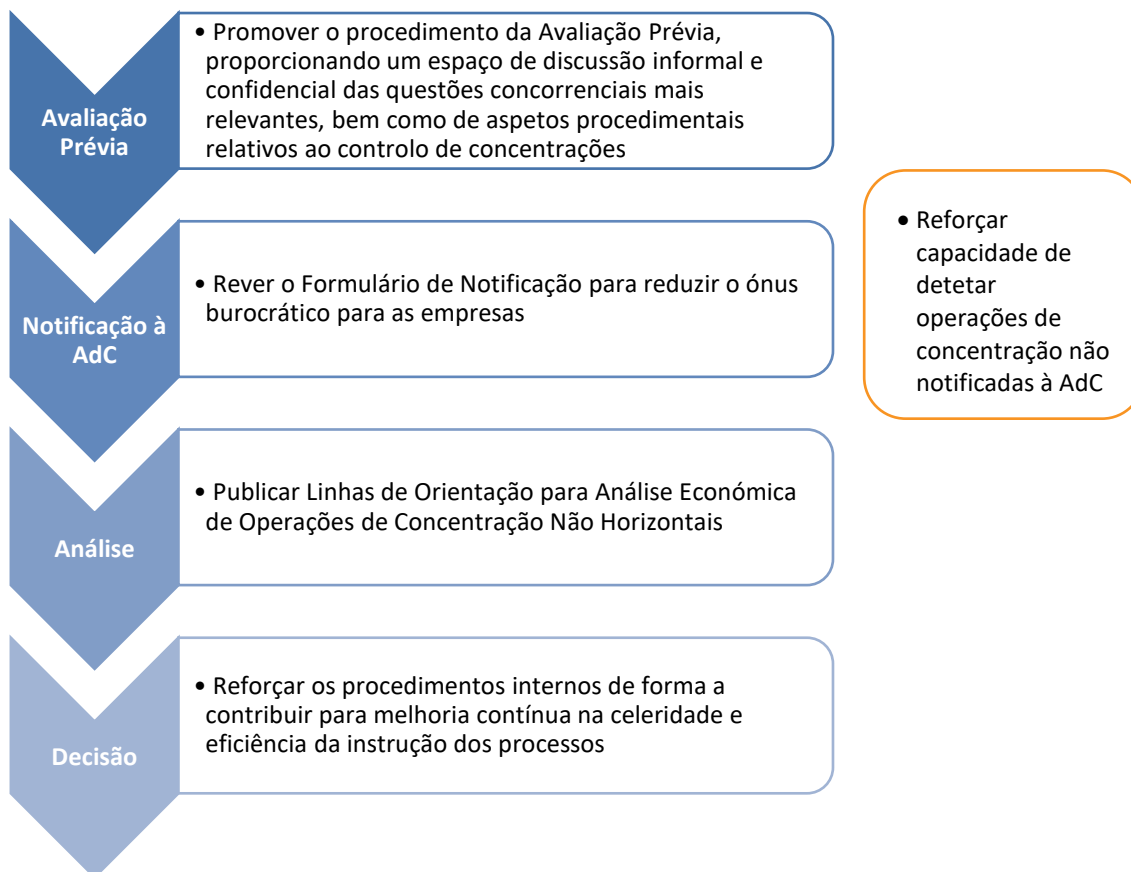
Cooperação com entidades reguladoras e outras entidades públicas

Enquanto entidade incumbida com a missão de promoção e defesa da concorrência em Portugal, a AdC atribui especial importância à interação e cooperação com as entidades reguladoras setoriais e de outras entidades públicas no cumprimento desta missão.

No seguimento das iniciativas tomadas em 2017, AdC reforçará a cooperação com as entidades reguladoras setoriais através de partilha de experiência e conhecimento sobre os respetivos mercados e potenciais práticas restritivas da concorrência. De forma semelhante, a AdC irá promover cooperação com outras entidades públicas, de forma a potenciar a sua atuação na defesa da concorrência.

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 2018, a AdC irá prosseguir as seguintes atividades:



Atividades a destacar

Celeridade e eficácia no controlo de operações de concentração

Em 2018, a AdC dará continuidade a esforços de melhoria contínua nos procedimentos internos de forma a reforçar a celeridade e eficiência na análise de operações de controlo de concentração.

Linhas de Orientação para a Análise Económica de Operações de Concentração Não Horizontais

Com vista à promoção da transparência junto dos *stakeholders* da AdC, e no seguimento da publicação das Linhas de Orientação para a Análise Económica de Operações de Concentração Horizontais em 2016, a AdC irá publicar, em 2018, as Linhas de Orientação para a Análise de Operações de Concentração Não Horizontais.

Reduzir ónus burocrático para as empresas através da revisão do Formulário de Notificação

A revisão do formulário de notificação de operações de concentração à AdC visa reduzir o ónus burocrático para as empresas, garantindo simultaneamente que a AdC dispõe de toda a informação necessária para a análise das operações. O exercício é realizado em estreito diálogo com os advogados de concorrência e com a comunidade empresarial.

Detetar operações de concentração não notificadas

Reforçar a capacidade de deteção de operações de concentração ocorridas há menos de cinco anos e sobre as quais recaiam fundadas suspeitas de ter ocorrido um incumprimento à obrigação de notificação prévia à AdC ou que hajam sido implementadas antes da respetiva aprovação pela AdC (“gun jumping”).

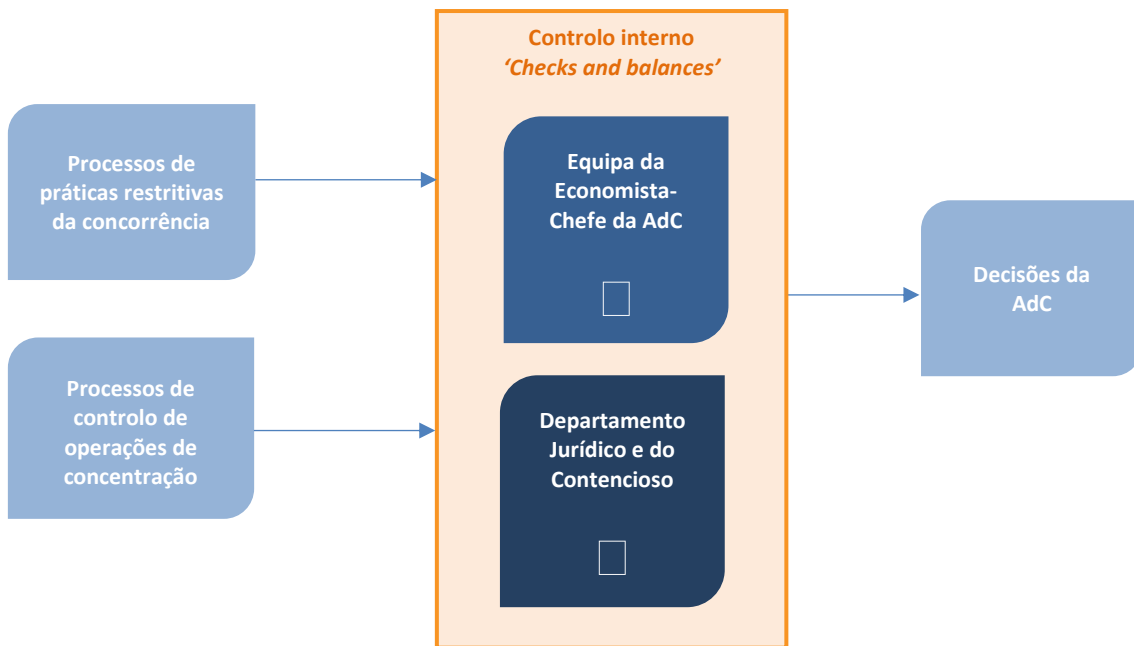
Cooperação com entidades reguladoras

Estreitar as relações com os reguladores de modo a permitir uma articulação eficiente e eficaz na análise de operações de concentração de empresas que tenham incidência em mercados sujeitos a regulação económica setorial. A articulação com estas entidades revela-se da maior importância para a AdC, atentos os conhecimentos especializados das mesmas, 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

Com vista ao cumprimento deste objetivo operacional, a AdC irá:

- Procurar a melhoria contínua nos procedimentos internos em matéria de controlo de qualidade, para robustez económica e jurídica das decisões da AdC, através da promoção da articulação entre as unidades orgânicas da AdC e da interação com o conselho de administração.



OO.1.4. Prestar serviços públicos de excelência

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

- Reforçar iniciativas de melhoria contínua no que se refere à **capacidade de triagem e tratamento de denúncias**, de modo a otimizar os tempos de análise, no seguimento do lançamento em 2017 do novo Portal de Denúncias e da Linha Telefónica de Apoio ao Denunciante;
- Garantir, dentro dos prazos previstos na lei, a **celeridade no cumprimento do direito de acesso à informação** em matéria processual.

OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa (Advocacy)

A AdC tem uma estratégia diversificada e dedicada aos públicos-alvo destinatários das suas iniciativas de promoção da concorrência intensificando a interação com *stakeholders* públicos e privados no âmbito das suas atividades. Também neste campo, a AdC dará seguimento a uma estratégia abrangente e transversal aos setores de atividade económica:

		Promoção da Concorrência		
		Pareceres, Estudos e Recomendações	Avaliação de Políticas Públicas	Iniciativas de promoção da concorrência
<input type="checkbox"/>	Banca, Mercados Financeiros e Seguros	x	x	x
<input type="checkbox"/>	Telecomunicações & Media	x		x
<input type="checkbox"/>	Contratação pública	x	x	x
<input type="checkbox"/>	Energia & Combustíveis	x		x
<input type="checkbox"/>	Saúde & Farmacêutico		x	x
<input type="checkbox"/>	Ensino			x
<input type="checkbox"/>	Distribuição & Alimentar			x
<input type="checkbox"/>	Ambiente e Gestão de Resíduos		x	x
<input type="checkbox"/>	Profissões Liberais		x	x
<input type="checkbox"/>	Transportes & Infraestruturas	x	x	x
<input type="checkbox"/>	Postal			
<input type="checkbox"/>	Construção			x
<input type="checkbox"/>	Indústrias transformadoras			

OO.2.1. Reforçar a promoção de um ambiente regulatório pró-concorrencial

De forma a concretizar o objetivo de reforçar a promoção de um ambiente regulatório pró-concorrencial, a AdC irá prosseguir as seguintes atividades em 2018:

Estudos e Acompanhamento de Mercados

A análise e o acompanhamento permanente de setores fundamentais da economia portuguesa contribuem 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.

Em 2018, a AdC irá publicar estudos ou inquéritos setoriais com vista à identificação de eventuais restrições à concorrência nos mercados ou setores económicos em causa. Os estudos ou inquéritos setoriais 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.

A AdC irá também acompanhar os setores estruturantes da economia portuguesa, nomeadamente os setores da energia e telecomunicações. Em 2018, a AdC dará particular atenção ao mercado financeiro, através da *task force* interdepartamental criada em 2017.

Cooperação com entidades reguladoras e outras entidades públicas

Neste âmbito, a AdC dará continuidade ao acompanhamento aos setores regulados em estreita colaboração 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.

Grupo Informal de Inovação e Eficiência na Contratação Pública

Em 2018, a AdC irá continuar a contribuir ativamente para os trabalhos e discussões do Grupo Informal de Inovação e Eficiência na Contratação Pública, composto pela AdC, IMPIC, Tribunal de Contas, eSPap e IGF.

Avaliação do Impacto Concorrencial de Políticas Públicas

Finalização do projeto AdC/OCDE

Em janeiro de 2018, será finalizado o projeto lançado em 2016 entre a AdC e a OCDE na área de avaliação do impacto concorrencial de políticas públicas.

O projeto prossegue dois objetivos:

1. A avaliação de restrições à concorrência que decorrem do quadro legal e regulatório nos setores do transporte terrestre e marítimo e das profissões autorreguladas.
2. A criação de competências internas na AdC, técnicas e metodológicas, bem como o apoio à capacitação da administração pública, que permitam a implementação de um programa de avaliação do impacto concorrencial.

Dada a vasta experiência da OCDE na implementação de procedimentos de avaliação do impacto concorrencial de legislação pública e regulação, a análise dos dois setores é levada a cabo utilizando a metodologia de avaliação do impacto concorrencial desenvolvida pela OCDE¹.

Da análise resultará um relatório da autoria da OCDE que identificará as restrições à concorrência que resultam do quadro legal e regulatório em causa e os benefícios que resultariam da sua eliminação, propondo, se for caso disso, recomendações e opções de alteração nesse sentido.

Recomendações da AdC para os setores de transportes e profissões autorreguladas

Com base nos resultados do projeto AdC/OCDE de avaliação do impacto concorrencial de políticas públicas em dois setores estruturantes da economia portuguesa – transportes terrestres e marítimos e profissões autorreguladas –, a AdC irá desenvolver em 2018 um conjunto de recomendações e propostas de alteração legislativa, que incluirá mecanismo para o acompanhamento da sua concretização.

A AdC também apresentará um plano estratégico para o desenvolvimento de avaliações de impacto concorrencial de políticas públicas que permita a sua concretização de modo sustentável.

Elaboração de pareceres ou recomendações

Em 2018, a AdC irá dar continuidade à atividade de 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

¹ www.oecd.org/competition/assessment-toolkit.htm

por entidades públicas ou privadas, e *avaliação prévia* do impacto concorrencial de medidas de políticas públicas a pedido das entidades públicas responsáveis.

OO.2.2. Reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC

Em 2018, a AdC irá desenvolver as seguintes atividades para prossecução do objetivo de reforçar a comunicação dos benefícios e das regras da concorrência juntos dos *stakeholders*:

Sensibilizar os *stakeholders* da AdC para os benefícios e as regras da concorrência

- Promover **apresentações e eventos externos sobre os benefícios e as regras da concorrência** dirigidos a empresários, advogados e consumidores em geral, em parceria com ordens profissionais e associações empresariais, assim como outras entidades públicas e privadas.

Estas iniciativas serão uma oportunidade para dar a conhecer o conjunto de materiais à disposição dos *stakeholders* da AdC sobre os benefícios e as regras da concorrência, nomeadamente sobre o Programa de Clemência, o Guia de Promoção da Concorrência para Associações de Empresas, publicado em 2016, e o Guia de Boas Práticas no Combate ao Conluio na Contratação Pública, publicado em 2015.

- Produção de **peças multimédia sobre os benefícios e regras da concorrência** para utilização, nomeadamente, nos vários meios eletrónicos à disposição da AdC e/ou *media* convencionais.

Reforçar a divulgação de informação sobre a atividade da AdC

- Dar continuidade à newsletter mensal bilingue **Notícias AdC**, lançada em 2017, que dá a conhecer a quase 2000 subscritores nacionais e internacionais a atividade da AdC.
- Desenvolver novas funcionalidades na página de internet da AdC, nomeadamente um **motor de pesquisa da atividade da AdC**, incluindo o planeamento da versão “mobile” da página de internet da AdC.
- Continuar a **publicação das recomendações, pareceres, decisões da AdC e as respetivas decisões judiciais** na página de internet da AdC.
- Promover a presença da AdC nos **meios de comunicação relevantes**, nomeadamente através da publicação de informação sobre a atividade da AdC.

Promover debate e discussão sobre temas de direito e economia de concorrência

- Lançar **prémio AdC** para trabalhos sobre política, direito e economia de concorrência.

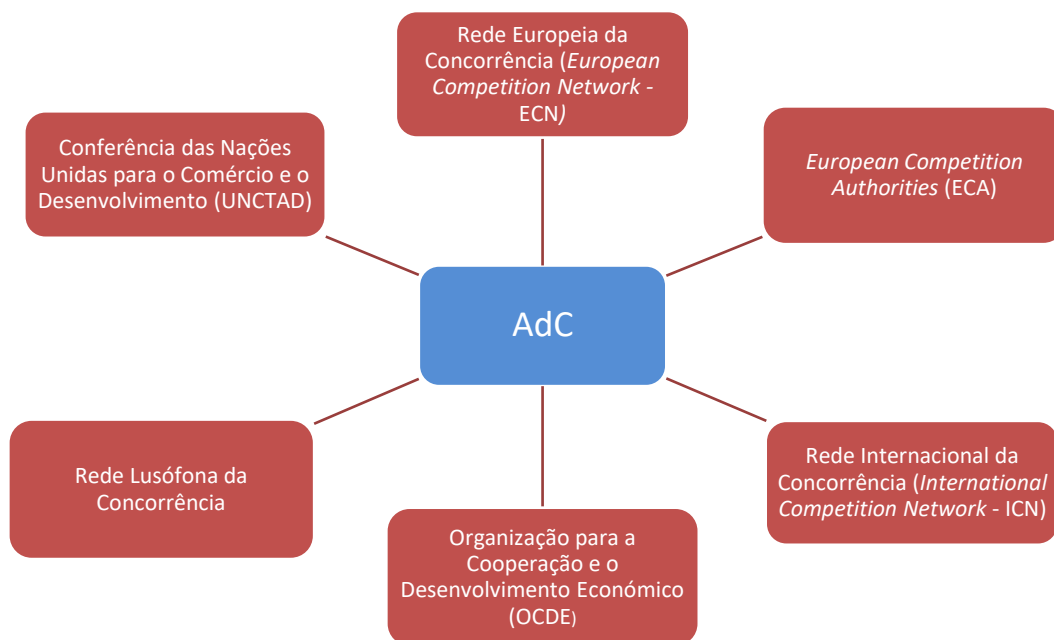
- Dar continuidade à organização de **seminários temáticos** para *stakeholders*.
- Continuar a **publicação da Revista C&R**, revista especializada em matéria de concorrência e regulação editada pela AdC.
- Promoção da utilização da **Biblioteca de Concorrência Abel Mateus**.

OE.3. Potenciar o papel internacional da AdC

OO.3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais

Para prossecução do objetivo operacional de reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da promoção da adoção das melhores práticas internacionais, a AdC irá desenvolver as seguintes atividades:

Representar a AdC em *fora* internacionais multilaterais de política de concorrência



- Assegurar a **participação ativa em *fora* internacionais e contributos técnicos substantivos**, em particular no âmbito da Rede Europeia da Concorrência (ECN), com destaque para o grupo de trabalho sobre cooperação e “*due process*”, da OCDE, da Rede Internacional da Concorrência (*International Competition Network - ICN*) e da Conferência para o Comércio e Desenvolvimento das Nações Unidas (*United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD*).
- Reforçar **participação ativa no comité coordenador (*Steering Group*)** da Rede Internacional da Concorrência (ICN), bem como enquanto **Co-Coordenador da iniciativa da ICN – *Advocacy and Implementation Network (AIN)*** que promove a implementação de boas práticas da ICN juntos dos membros da rede a nível global.
- 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.

Cooperar a nível internacional no âmbito de processos

- **Intensificar contactos bilaterais com autoridades congéneres** 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.
- **Cooperar ativamente com congéneres europeias a nível da instrução de processos** de aplicação dos artigos 101º e 102º TFUE, nos termos do Regulamento (CE) n.º 1/2003, participando em Audições Orais e Comitês Consultivos, e, no âmbito de controlo de operações de concentração, a nível de mecanismos de remessa previstos no Regulamento da União Europeia n.º 139/2004.

Promover a cooperação bilateral e as relações institucionais

- Reforçar a **cooperação bilateral** com outras autoridades congéneres no âmbito da atividade processual e de supervisão da AdC, em particular a nível da União Europeia.
- Dar continuidade a iniciativas de dinamização da Rede Lusófona da Concorrência, promovendo a cooperação bilateral com países de língua oficial portuguesa, nomeadamente ao nível da assistência técnica a autoridades da concorrência e outras instituições responsáveis em matéria de concorrência.
- Dinamizar o programa internacional de formação da AdC destinado a técnicos e profissionais de outras autoridades de concorrência.
- Contribuir para a posição nacional relativa a documentos e reuniões internacionais com impacto na política de concorrência sempre que estes sejam solicitados à AdC.

5. 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 2018.

5.1. Gestão de Recursos Humanos

As principais atividades e resultados esperados pela AdC para o ano de 2018 em sede de gestão de recursos humanos orientam-se para proporcionar um grau de satisfação global e focam-se, essencialmente, no reforço de condições com vista a assegurar a continuidade dos trabalhadores, (i) consolidando o desenvolvimento profissional do talento e da sua cultura organizacional; (ii) implementando o Plano de Carreiras pela primeira vez desde a criação da AdC; (iii) e, por fim, disponibilizando um conjunto de regalias sociais que contribuam para a motivação dos trabalhadores.

- > **Reforço e qualificação do capital humano**
- > **Promover a boa gestão organizacional em matéria de recursos humanos**
- > **Reforçar a partilha de conhecimento**
- > **Assegurar atividades de gestão corrente na área de recursos humanos**

5.2. 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 2018:

- Manter o desenvolvimento do **Sistema Integrado de Gestão de Acompanhamento de Processos (SiGAP)**, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de SiGAP 2018.
- Desenvolver a **componente aplicacional da página de internet da AdC** e respetiva integração com o SiGAP, reforçando os objetivos de maior transparência e melhor acessibilidade à informação pelos diversos *stakeholders* da AdC.
- Manter o **desenvolvimento de Sistema de Indicadores de Gestão**, fazendo-o acompanhar a evolução e alargamento dos sistemas operacionais a novas áreas processuais, por forma a disponibilizar *KPIs* de gestão, recolhidos e calculados de forma automática.
- Manter um **programa de formação interno** focado na recolha e análise de informação com recurso a ferramentas forenses, consolidando a estratégia de formação continua e disseminação de conhecimento nesta área por todos os colaboradores da AdC.
- **Certificar os colaboradores** em administração de sistemas e programação.

5.3. Gestão de Recursos Financeiros e Património

No âmbito da gestão dos recursos financeiros e patrimoniais, onde se inclui o apoio logístico à gestão de eventos institucionais, será de destacar a concretização das seguintes atividades e respetivos resultados esperados:

> **Gestão de Recursos Financeiros**

- **Projeto de implementação do novo sistema contabilístico – SNC / AP.** Assegurar o início da implementação do novo *sistema contabilístico – SNC / AP* em 1 de janeiro de 2018 e garantir a produção, até ao final do 1.º semestre, de todos os mapas contabilísticos inerentes a este novo sistema.
- **Projeto AdC IMPACT2020 – Projeto de Avaliação de Impacto Concorrencial de Políticas Públicas.** Assegurar a conclusão da gestão financeira do projeto *AdC IMPACT2020 – Projeto de Avaliação de Impacto Concorrencial de Políticas Públicas*, com estimativa de execução até 31 de março de 2018, garantindo todos os procedimentos inerentes à realização de despesa e instrução dos diversos procedimentos de comunicação com a AMA para efeitos de cofinanciamento através de verbas do Fundo Social Europeu – SAMA 2020.

> **Gestão de Recursos Patrimoniais**

6. Plano de Meios

6.1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2018 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. Foram também tidas em consideração a previsão de taxas a liquidar por serviços prestados e do produto das coimas cobradas (numa parcela de 40%) em processos de contraordenação.

Assim, para o ano de 2018, a **receita global estimada é de € 12.753.481** e o **total despesa estimada é de € 11.834.117**, o que corresponde a um **excedente de € 919.364**. A existência de um excedente pauta-se por critérios de prudência na gestão orçamental.

Orçamento da receita, valores em euros

NATUREZA DA RECEITA	2018	2017	Variação 2018/2017	
			Valor	%
04.01.99 Taxas Diversas	800 000	705 295	94 705	13%
04.02.04 Coimas e Penalidades de Contraordenação	480 000	218 539	261 461	120%
05.03.01 Bancos e Outras Instituições Financeiras	41 567	41 922	-355	-1%
06.03.07 Transferências de Serviços e Fundos Autónomos	11 240 950	10 053 988	1 186 962	12%
06.09.01 Transf. Correntes - União Europeia	14 200	206 072	-191 872	-93%
07.02.99 Venda de Bens e Serviços	0	25 000	-25 000	NA
08.02.99 Outras receitas correntes - subsídios	176 764		176 764	NA
TOTAL	12 753 481	11 250 816	1 502 665	13%

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		2018	2017	Variação 2018/2017	
				Valor	%
01.00.00	Despesas com pessoal	8 324 648	7 489 378	835 270	11%
02.00.00	Bens e serviços	3 033 541	2 488 639	544 902	22%
03.00.00	Juros e outros encargos	1 000	900	100	11%
06.00.00	Outras Despesas	67 487	49 195	18 292	37%
07.00.00	Investimento	407 441	226 500	180 941	80%
TOTAL		11 834 117	10 254 612	1 579 505	15%

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 25% do valor orçamentado para despesas de funcionamento, entre as quais se destacam os encargos com instalações (arrendamento, água, eletricidade, vigilância e segurança), aquisição de livros e documentação técnica, estudos, pareceres, projetos e consultoria, seminários, exposições e similares e outros trabalhos especializados necessários ao eficiente desempenho das atribuições da AdC.

O valor de **investimento** apresentado para 2018 ascenderá a € 407.441.

Finalmente, constituem ainda peças do plano financeiro da AdC para 2018, os seguintes documentos:

- A Demonstração de Resultados previsional; e
- O Balanço previsional.

6.2. Plano de Pessoal

Para o desenvolvimento das atividades previstas no presente Plano o mapa de pessoal para o ano de 2018 comporta um total de 105 trabalhadores.

Prevê-se terminar o ano com 103 trabalhadores após as admissões previstas de 6 trabalhadores com formação em economia da concorrência e 10 trabalhadores com formação em direito da concorrência.

À data de elaboração do presente Plano de Atividades, a AdC dispõe ainda de 10 especialistas de concorrência temporariamente ausentes pelos motivos que se indicam:

- 4 em regime de licença sem vencimento a prestar serviço em organismos internacionais:
 - 3 na Comissão Europeia;
 - 1 na Agência Europeia de Regulação da Energia;
- 5 em exercício de funções em organismos públicos (3 dos quais no exercício de cargos dirigentes);
- 1 por motivos académicos.

Para se atingir o número de trabalhadores considerado necessário para execução do presente Plano de Atividades há que proceder à admissão de 2 trabalhadores até ao final do ano de 2018.

O recrutamento para preenchimento dos novos postos de trabalho deve seguir o 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.

A distribuição prevista para os recursos humanos por grupo de pessoal encontra-se expressa no quadro seguinte:

Evolução do Plano de Pessoal 2017/2018

Grupo de pessoal	31.12.2017	31.12.2018
Dirigentes, Especialistas de Concorrência e Técnicos Especializados	89	91
Administrativos e Apoio	14	14
TOTAL PREVISTO	103	105

6.3. Plano dos Meios Tecnológicos

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

Em Euros

Projetos Previstos	
Reformulação do Portal Institucional	40 000
Aquisição de equipamentos para novos postos de trabalho	12 000
Equipamento especializado para as ações de diligência	20 000
Portal de clemência e de denúncias anónimas	30 750
Renovação de equipamento informático	24 000
Aquisição de <i>software</i> especializado	102 344
Total de Investimento para 2018	229 094

7. Considerações Finais

Em 2018 a Autoridade da Concorrência dará cabal cumprimento à sua missão de defesa e promoção da concorrência em Portugal, enquanto instrumento fundamental para promover a inovação, o investimento, a competitividade da economia e o bem-estar dos consumidores.

A AdC desenvolverá uma atuação firme na luta contra práticas ilícitas que restringem a concorrência, utilizando todos os instrumentos legais ao seu dispor e privilegiando a cooperação com outras instituições. A Autoridade da Concorrência irá também manter uma estratégia abrangente de promoção da concorrência nos mercados, incluindo o aperfeiçoamento do quadro regulatório, bem como a divulgação dos benefícios e regras da concorrência.

Para prossecução do Plano de Atividades para 2018, a AdC apoia-se nos elevados níveis de rigor, conhecimento técnico e empenho de todos os seus colaboradores.

Aprovado em reunião de conselho de administração da AdC de 22 de agosto de 2017.

O conselho de administração da Autoridade da Concorrência,

X 

Margarida Matos Rosa
Presidente

Assinado por: MARGARIDA ISABEL REBELO DE MATOS ROSA

X 

Nuno Rocha de Carvalho
Vogal

Assinado por: NUNO MARIA ROCHA DE CARVALHO

X 

Maria João Melícias
Vogal

Assinado por: MARIA JOÃO LAUREANO MELÍCIAS DUARTE