

**Plano Plurianual de  
Atividades 2025-  
2029**

**e**

**Plano de Atividades  
2025**

## Conteúdo

I - Introdução .....	4
II - Enquadramento Institucional .....	6
1. Fundamentos institucionais.....	6
2. Atribuições e Poderes.....	6
3. Organização.....	9
III - Plano Plurianual de Atividades 2025-2029 .....	11
A. Atividades .....	11
Objetivo Estratégico 1 – Defender a concorrência na economia portuguesa ( <i>Enforcement</i> ).....	12
1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas anticoncorrenciais.....	12
1.2. Realizar um controlo eficaz e célere das operações de concentração.....	13
1.3. Assegurar a robustez técnica no processo decisório, incluindo no âmbito de processos judiciais .....	13
1.4. Prestar serviços públicos de excelência .....	14
1.5. Otimizar os recursos humanos e financeiros .....	15
Objetivo Estratégico 2 – Promover a concorrência na economia portuguesa ( <i>advocacy</i> ) .....	16
2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia .....	16
2.2. Promover uma cultura de concorrência em Portugal .....	18
2.3. Incrementar a transparência sobre a atividade da AdC.....	18
Objetivo Estratégico 3 – Potenciar o papel internacional da AdC.....	20
3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais .....	20
B. Meios Humanos e Financeiros.....	22
IV - Plano de Atividades 2025 .....	25
A. Atividades .....	25
1. Objetivos Estratégicos e Operacionais em Destaque em 2025 .....	26
Objetivo Estratégico 1 – Defender a concorrência na economia portuguesa ( <i>“enforcement”</i> ).....	26
1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas restritivas da concorrência	

1.2. Realizar um controlo eficaz e célere das operações de concentração .....	29
1.3. Assegurar a robustez técnica da atuação da AdC, incluindo no âmbito de processos judiciais.....	30
1.4. Prestar serviços públicos de excelência.....	30
1.5. Otimizar os recursos humanos e financeiros.....	31
<i>Objetivo Estratégico 2 – Promover a concorrência na economia portuguesa (advocacy).</i>	32
2.1. Reforçar a promoção das condições de concorrência nos diversos setores da economia .....	32
2.2. Promover uma cultura de concorrência em Portugal .....	34
2.3. Incrementar a transparência sobre a atividade da AdC.....	35
<i>Objetivo Estratégico 3 – Potenciar o papel internacional da AdC.....</i>	36
3.1. Reforçar a cooperação multilateral e bilateral no âmbito da defesa e promoção da concorrência à luz das melhores práticas internacionais .....	36
2. Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE).....	37
3. Atividades e Resultados Esperados das Áreas de Suporte da AdC .....	40
3.1 Gestão de Pessoas.....	40
3.2 Gestão de Tecnologias de Informação e de Comunicação .....	41
3.3 Gestão de Recursos Financeiros e Patrimoniais .....	42
B. Plano de Meios.....	43
1. Plano Financeiro .....	43
2. Plano de Pessoal .....	45
3. Plano dos Meios Tecnológicos.....	46
V - Considerações Finais .....	48

## I - Introdução

O Plano Plurianual de Atividades 2025-2029 e o Plano de Atividades 2025 da Autoridade da Concorrência ("AdC") são elaborados nos termos do n.º 1 do Artigo 37.º dos Estatutos da AdC, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 125/2014, de 18 de agosto.

De acordo com o disposto nos seus Estatutos, a AdC, na qualidade de entidade administrativa independente com poderes transversais sobre a economia portuguesa para a aplicação das regras de concorrência, assegura 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.

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

A AdC cumpre as atribuições conferidas por Lei, tal como disposto no Artigo 5.º dos Estatutos, sendo que no desempenho dessas atribuições dispõe de poderes sancionatórios, de supervisão e de regulamentação, conforme o disposto no Artigo 6.º dos Estatutos.

Para assegurar o cumprimento das suas atribuições com a necessária eficiência na utilização dos 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 das áreas-chave da AdC de defesa e promoção da concorrência (*enforcement* e *advocacy*) e, por outro lado, as unidades orgânicas de suporte.

De forma a cumprir a missão que lhe está confiada, a AdC define objetivos estratégicos anuais. Destes objetivos estratégicos decorrem diversos objetivos operacionais. Os objetivos operacionais encontram-se inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE), que se apresenta no âmbito do Plano de Atividades 2025.

A política de concorrência pode promover um desenvolvimento económico que se baseia no mérito, proporcionando mais inovação, escolha e oportunidades para todos. Em concreto, num contexto em que é prioritário promover o crescimento económico, a concorrência pode contribuir de forma decisiva para este objetivo.

Assim, nos termos do Plano Plurianual de Atividades 2025-2029 e do Plano de Atividades 2025, a atuação da AdC irá focar-se na prossecução da missão de defender a política de concorrência, investigando e combatendo as práticas ilícitas que restringem a concorrência e, por essa via, lesam as empresas, os consumidores e a economia no seu conjunto.

Mais concretamente, 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.

Importa ainda destacar a aplicação direta pela AdC dos artigos 101.º e 102.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, que visam garantir o bom funcionamento do mercado interno.

No âmbito da promoção da concorrência, a AdC irá prosseguir o contributo para o aperfeiçoamento do ambiente concorrencial em vários sectores da atividade económica, nomeadamente através de pareceres e recomendações, além de iniciativas de divulgação.

No contexto internacional, é mantido o objetivo de potenciar o papel da AdC, tanto a nível de cooperação multilateral como bilateral, promovendo as melhores práticas internacionais. Neste domínio, a AdC irá prosseguir o contributo ativo para as iniciativas europeias em matéria de política da concorrência, nomeadamente na revisão de instrumentos em curso pela Comissão Europeia e na área dos mercados digitais.

Ainda ao nível da UE, destaca-se a cooperação no âmbito da rede ECN, bem como a necessidade de cooperação entre a AdC e a Comissão Europeia para efeitos de aplicação dos Regulamentos dos Mercados Digitais (*Digital Markets Act*) e das Subvenções Estrangeiras (*Foreign Subsidies Regulation*).

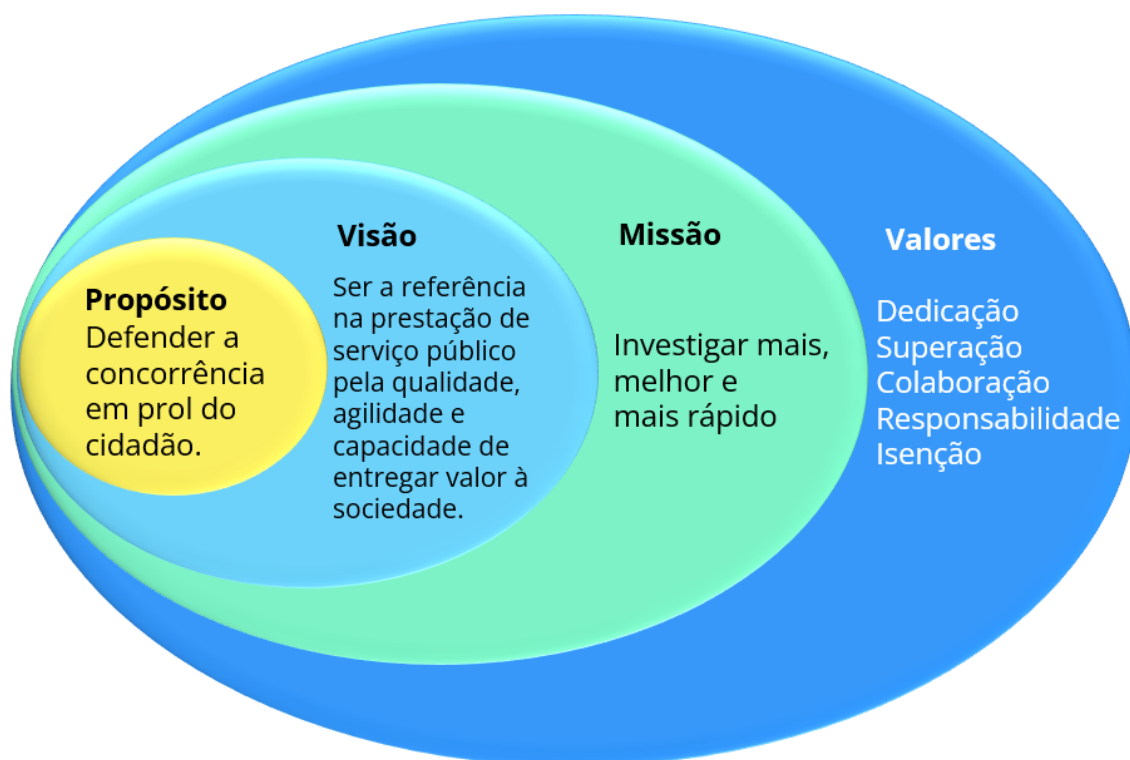
Com vista à promoção e consolidação de uma cultura de concorrência em Portugal, a AdC tem vindo também a prosseguir o roteiro designado “20 Anos, 20 cidades – a concorrência vai até si!”, que irá concluir em 2025. Este roteiro tem permitido aproximar a AdC dos principais interessados, em particular das populações e economias locais, partilhando informação sobre os benefícios da concorrência e a atividade da AdC, incluindo exemplos práticos de infrações e riscos de incumprimento.

Tendo por base o Plano Plurianual da AdC 2025-2029 e o Plano de Atividades 2025, a AdC irá continuar a atividade de forma ambiciosa, mantendo o compromisso dos últimos anos: a defesa e a promoção vigorosas da concorrência em Portugal.

## II - Enquadramento Institucional

### 1. 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. Atribuições e Poderes

As atribuições da AdC no âmbito da política da concorrência são-lhe conferidas pelos 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 **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 **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.

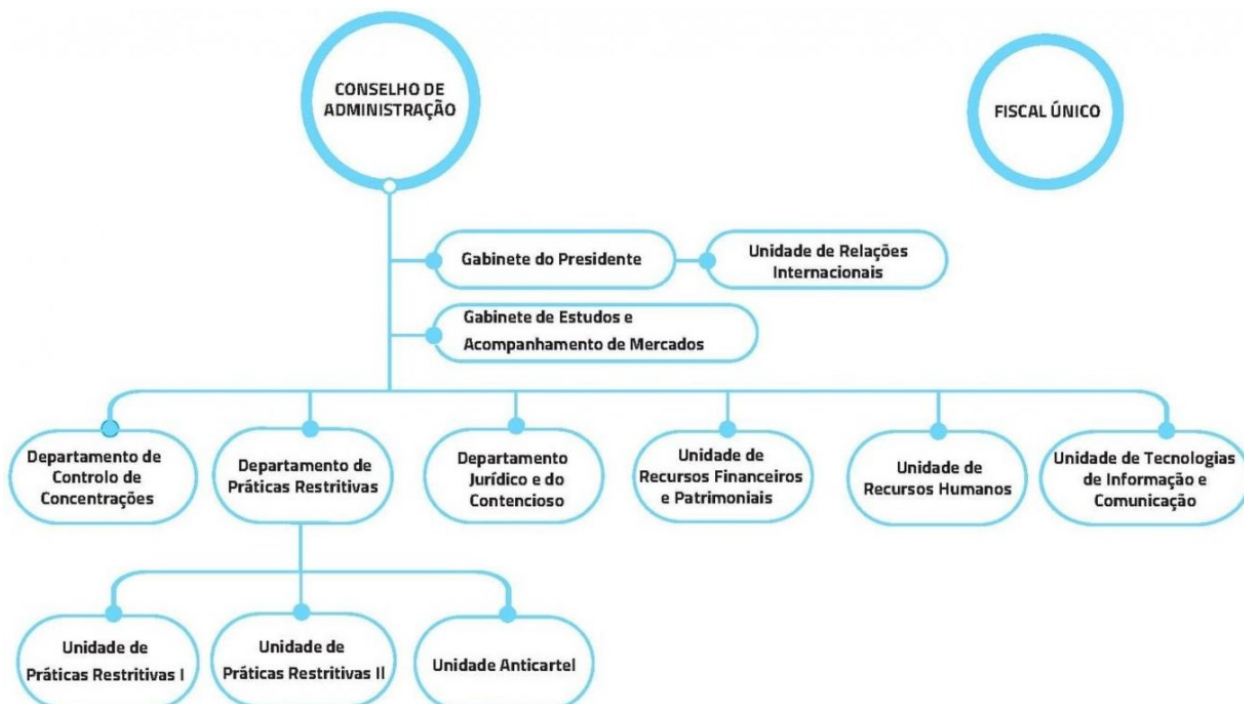
No exercício dos **poderes de regulamentação**:

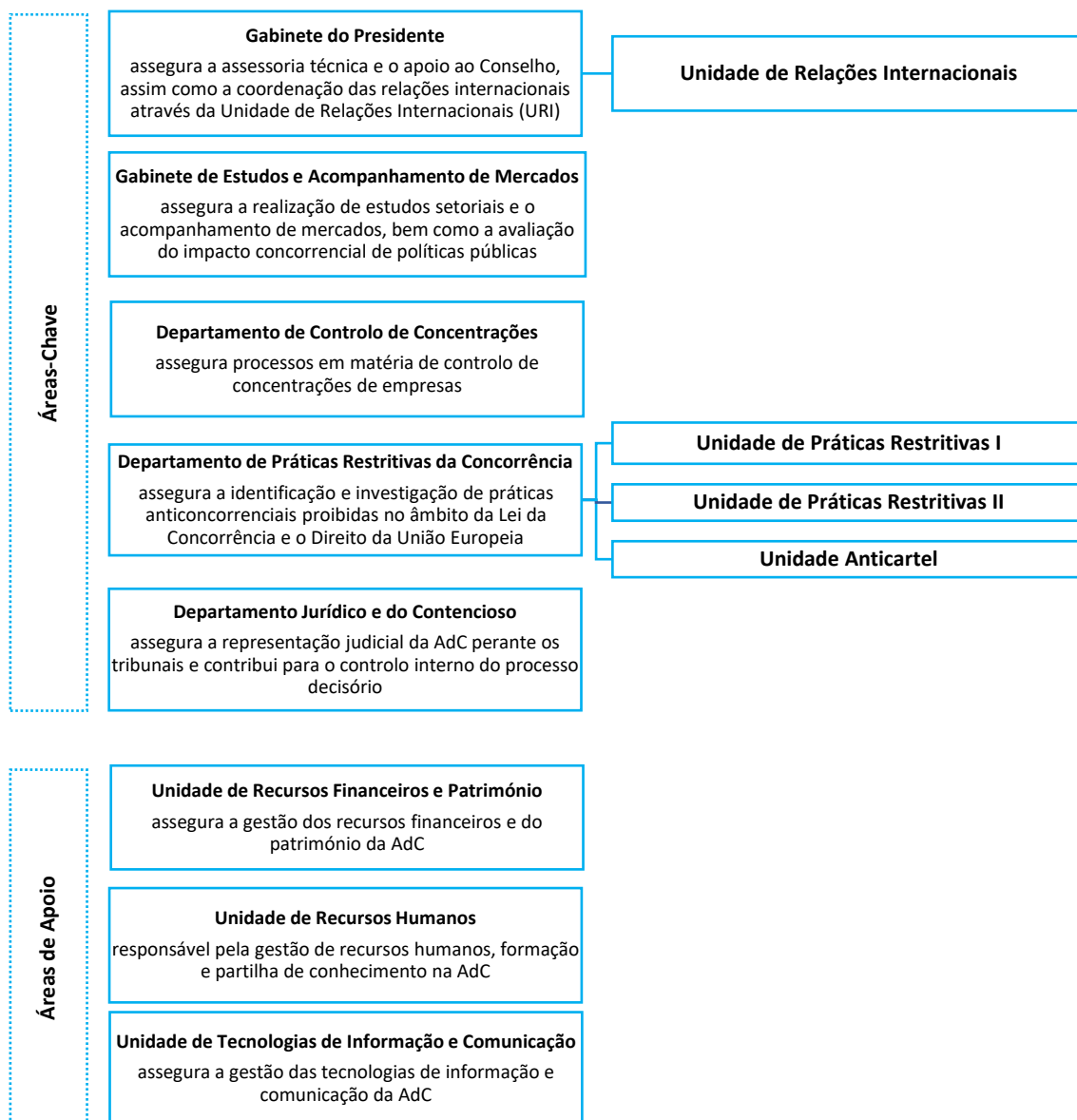
- Elaborar e aprovar regulamentos e outras normas de carácter geral, instruções ou outras normas de carácter particular, nos termos legalmente previstos;
- Emitir recomendações e diretivas genéricas;
- Pronunciar-se, a pedido da Assembleia da República ou do Governo, sobre iniciativas legislativas ou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



### 3. Organização

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





## III - Plano Plurianual de Atividades 2025-2029

### A. Atividades

De forma a cumprir a sua missão, a AdC define objetivos estratégicos, dos quais decorrem objetivos operacionais, que serão implementados orientados para promover a qualidade e agilidade da atuação da AdC.

Para o período 2025-2029, 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**
- Realizar um controlo eficaz e célere das **operações de concentração**
- Assegurar a **robustez técnica** da atuação da AdC, incluindo no âmbito de processos judiciais.
- Prestar **serviços públicos** de excelência

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

- Reforçar a **promoção das condições de concorrência** nos diversos setores da economia
- Promover uma **cultura de concorrência** em Portugal
- Incrementar a **transparência** sobre a atividade da AdC

#### 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

## Objetivo Estratégico 1 – Defender a concorrência na economia portuguesa (*Enforcement*)

A defesa da concorrência é realizada através do combate às práticas anticoncorrenciais e da apreciação de operações de concentração entre empresas, alicerçada em processos decisórios robustos e na prestação de um serviço público de excelência.

### 1.1. Potenciar a deteção, investigação e punição de práticas anticoncorrenciais

A atividade de investigação desenvolvida pela AdC visa reforçar a concorrência na economia portuguesa, fomentando a competitividade, inovação e crescimento económico, em benefício dos consumidores. Neste sentido, a AdC procura dissuadir os agentes económicos de incorrer em práticas restritivas da concorrência, investigando e punindo os comportamentos que procuram restringir, falsear ou distorcer o funcionamento dos mercados.

Na deteção de práticas lesivas da concorrência entre empresas, a AdC beneficia da informação fornecida por denunciante, incluindo ao abrigo do regime geral de proteção de denunciante no caso de informações obtidas no âmbito da respetiva atividade profissional ("*whistleblower*"), e por participantes em cartéis que querem pôr fim à prática ilícita (regime de clemência), bem como das participações enviadas por entidades públicas. Simultaneamente, a AdC analisa proativamente informações de mercado, com o objetivo de identificar padrões de comportamento, nomeadamente relativos a preços, que possam ter natureza ilícita.

A AdC desenvolve as investigações com isenção e imparcialidade, assumindo um compromisso para com os direitos de defesa, tendo em vista um processo equitativo, eficiente, eficaz e célere.

No período 2025-2029, tal como previsto no Plano Plurianual, a AdC continuará empenhada em reforçar a investigação das práticas mais graves lesivas de consumidores e empresas, fazendo pleno uso dos seus poderes. Adicionalmente, continuará a ser implementada a estratégia de *Data Analytics & Intelligence* no âmbito das atividades de investigação e de estudos e acompanhamento de mercados.

## **1.2. Realizar 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 no período 2025-2029, a AdC irá prosseguir o enfoque na tramitação dos procedimentos de forma robusta do ponto de vista económico e jurídico, assegurando *checks and balances* a nível interno, promovendo a melhoria contínua dos procedimentos.

Além disso, a AdC irá agir de forma proativa na deteção de operações de concentração sujeitas a notificação prévia à AdC que não tenham sido notificadas ou que tenham sido implementadas sem decisão da AdC (*gun-jumping*), incluindo com recurso a meios digitais. A AdC irá também assegurar a monitorização dos compromissos assumidos no âmbito da atividade processual.

Neste âmbito, importa ainda salientar a cooperação, tanto a nível nacional, nomeadamente com os reguladores setoriais pela importância de que revestem os pareceres solicitados no âmbito da apreciação das operações de concentração de empresas, como a nível internacional.

## **1.3. Assegurar a robustez técnica no processo decisório, 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. Os *checks and balances* internos são realizados principalmente através da interação das unidades orgânicas com o Economista-Chefe da AdC e com o Departamento Jurídico e do Contencioso.

Além da vertente de *checks and balances* internos, prevê-se no período 2025-2029 a manutenção da intensa atividade de representação em juízo da AdC, envolvendo as unidades operacionais até efetivo trânsito em julgado, em resultado do enfoque na investigação de práticas anticoncorrenciais.

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.

#### 1.4. Prestar serviços públicos de excelência

No período de 2025-2029, a atuação da AdC será guiada pelo objetivo de prestar serviços públicos de excelência, o que se concretiza nomeadamente através das seguintes atividades:

- » Promover a **melhoria contínua dos meios de interação** com a AdC, tais como o canal de *whistleblowing* e os Portais de Denúncias e de submissão eletrónica de pedidos de clemência e respetivas linhas de atendimento telefónico.
- » 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, de que são exemplo as plataformas de tramitação digital de procedimentos de controlo de concentrações (SNEOC) e processos de contraordenação (STEP).
- » Reforçar a transparência sobre a atuação da AdC, designadamente através da atualização contínua do motor de pesquisa da atividade da AdC e disponibilização de conteúdos relevantes em línguas portuguesa e inglesa.

#### Qualidade

- Reforço da deteção de práticas ilícitas
- Assegurar a robustez económica e jurídica das decisões
- Promoção da cooperação interinstitucional
- Implementação das melhores práticas internacionais
- Garantia dos direitos de defesa e transparência

**Agilidade**

- Desmaterialização e simplificação dos procedimentos
- Investigação com técnicas informáticas forenses
- Criação de equipas multidisciplinares de investigação

### **1.5. Otimizar os recursos humanos e financeiros**

Tendo em vista a prossecução do objetivo estratégico de defesa da concorrência na economia portuguesa, a AdC irá prosseguir a otimização dos recursos humanos e financeiros, tal como explanado na secção B do Plano Plurianual.

## Objetivo Estratégico 2 – Promover a concorrência na economia portuguesa (*advocacy*)

### 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*).

No período 2025-2029, a AdC continuará a desenvolver 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 de um ambiente concorrencial, capaz de promover a eficiência e a inovação nos diversos setores da economia portuguesa, é particularmente importante num contexto em que a tendência de inflação, registada nos últimos anos, afetando os orçamentos das famílias e do Estado, é ainda motivo de atenção. Além disso, realça-se a continuidade do acompanhamento dos principais desenvolvimentos relativos ao impacto da Inteligência Artificial na concorrência. Por outro lado, a AdC continuará a assistir os decisores públicos no desenho de medidas públicas, em particular de suporte ao crescimento económico e às transições digital e ambiental. A AdC, na sua atuação, sinaliza formas alternativas de prosseguir os objetivos de política pública que minimizem distorções de concorrência, assim contribuindo para um crescimento sustentado da economia.

No período 2025-2029, esta atividade de *advocacy* resultará, principalmente, em analisar condições de concorrência a nível sectorial ou por tipo de acordo e fazer recomendações, bem como legislação e regulamentação que possa restringir a concorrência. A AdC irá também robustecer de forma contínua o conhecimento dos *stakeholders* em matéria de direito e economia da concorrência.



### Qualidade

- Enfoque na inovação e na economia digital, incluindo a Inteligência Artificial
- Realizar um acompanhamento contínuo dos setores estruturantes da economia portuguesa
- Contribuir para a remoção de barreiras à entrada e à expansão nos mercados para promover um crescimento económico resiliente
- Contribuir a promoção da concorrência na contratação pública

### Agilidade

- Atuação proativa e de forma tempestiva
- Aprofundar a interação com *stakeholders* e reguladores setoriais
- Aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos na elaboração de estudos e recomendações

## 2.2. Promover uma cultura de concorrência em Portugal

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.

No período 2025-2029, as atividades irão focar-se na comunicação dos benefícios e das regras da concorrência junto dos *stakeholders* da AdC.

### Qualidade

- Reforço das iniciativas junto dos *stakeholders* da AdC com vista à deteção de restrições à concorrência
- Concluir o roteiro “20 anos, 20 cidades – a concorrência vai até si!”
- Promover o conhecimento e entendimento do direito e da economia de concorrência através do debate e da discussão de temas da atualidade

## 2.3. Incrementar a transparência sobre a atividade da AdC

A promoção de uma cultura de concorrência está estritamente relacionada com a melhor perceção das vantagens da concorrência, o que passa também pelo incremento da transparência no que respeita à atividade da AdC.

Nesse sentido, a Autoridade continuará, entre 2025 e 2029, a desenvolver esforços para a verificação de uma melhoria no acesso aos conteúdos relacionados com a sua

atividade, nomeadamente regulamentos, como é o caso do Regulamento relativo à tramitação de pedidos para a obtenção de dispensa ou redução da coima, das Linhas de orientação sobre o cálculo das coimas aplicadas no âmbito de processos sancionatórios e de termos procedimentais.

### Agilidade

- Garantir a atualização contínua do portal institucional da AdC
- Incrementar a facilidade de acesso aos conteúdos sobre o propósito e a atividade da AdC

## Objetivo Estratégico 3 – Potenciar o papel internacional da AdC

### 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 estabelecerá iniciativas de cooperação bilateral e multilateral, em particular a nível europeu, no âmbito de processos de práticas restritivas da concorrência e de controlo de operações de concentração, sendo de salientar a aplicação do Regulamento dos Mercados Digitais (*Digital Markets Act*) e do Regulamento das Subvenções Estrangeiras (*Foreign Subsidies Regulation*). A AdC irá também manter uma participação ativa na Rede Internacional de Concorrência (ICN), no Comité da Concorrência da OCDE e no Grupo Intergovernamental de Peritos em Direito e Política de Concorrência da UNCTAD. Nesta sede,

terá acrescida relevância a cooperação no âmbito da Rede Lusófona da Concorrência, atendendo ao número crescente de jurisdições lusófonas com autoridades de concorrência instituídas.

### Qualidade

- Participar ativamente na discussão de iniciativas legislativas europeias
- Contribuir para a elaboração das melhores práticas internacionais na atividade da AdC
- Dinamizar as relações no âmbito da Rede Lusófona da Concorrência

### Agilidade

- Implementar as melhores práticas internacionais na atividade da AdC
- Reforçar a cooperação no âmbito de processos de práticas anticoncorrenciais e de controlo de concentrações

## B. Meios Humanos e Financeiros

### B.1 Meios Humanos

Neste âmbito, em termos de gestão estratégica e operacional de recursos humanos, para os próximos anos 2025-2029 a AdC manterá como principais objetivos a gestão e consolidação da estrutura de Recursos Humanos, e sua dotação, e gestão da mudança, enquanto fatores críticos e determinante para o alinhamento, desenvolvimento e motivação das pessoas e para o reforço da cultura organizacional. Neste sentido, a reformulação de políticas de gestão de recursos humanos terá um papel crítico na estratégia da organização, garantindo a coerência e o alinhamento de todos os colaboradores, bem como a sua ativa e efetiva participação na concretização dos objetivos definidos.

Neste contexto, a AdC dará continuidade à introdução de novos modelos de prestação do trabalho, reforçará o processo de implementação de novas plataformas colaborativas de trabalho (dando continuidade ao processo de transformação digital), visando o incremento da interação entre áreas/unidades e respetivos colaboradores, agilizando assim a gestão dos processos e fluxos de trabalho, otimizando estruturas, processos e políticas de recursos humanos.

Catalisando as medidas *supra*, serão dinamizadas as ações de formação e de desenvolvimento dos recursos humanos, de continuidade do processo de transformação digital em curso e de nova configuração dos espaços afetos ao novo edifício (mudança prevista para 2026), com vista a incrementar as boas condições de trabalho e a promover o trabalho colaborativo.

Por seu turno, no que respeita a agilização dos processos e métodos de trabalho, será ainda desencadeado um processo de certificação ISO 9001, no sentido de robustecer as áreas de apoio administrativo e processual, processo já iniciado em termos conceptuais e que ainda está em fase de consolidação para posterior implementação.

A consolidação do processo de revisão dos regulamentos já desencadeada, terá continuidade, estando planeada a alteração do plano de carreiras, reapreciação das premissas para a metodologia do sistema de avaliação de desempenho, com o intuito de potenciar a equidade, a valorização, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Em termos de relação com os demais *stakeholders*, será dada continuidade à estratégia já existente, por forma a dinamizar a relação com o meio académico reforçando a capacidade de atração de recém-licenciados entre outros aspetos adjacentes a este tipo de relações. Estando

neste âmbito a ser conjecturadas novas abordagens que potenciem a visibilidade e relação mais próximas com os demais *stakeholders* (exemplo do “dia aberto AdC”).

Em suma, a AdC manterá uma estratégia de constante melhoria, eficiência e eficácia de gestão, onde se inclui a gestão dos recursos humanos.

Grupo de Pessoal	2024	2025	2026	2027	2028
Dirigentes, Especialistas de Concorrência e Técnicos Especializados	105	105	105	105	105
Técnicos Administrativos e de Apoio	10	10	10	10	10
<b>Total Previsto*</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>

\* inclui 3 membros do CdA

## B.2 Meios Financeiros

O Plano Financeiro 2025-2029 foi definido mantendo o rigor na otimização das despesas correntes e uma criteriosa política de investimentos, tendo em conta as competências e responsabilidades atribuídas à AdC.

A contabilidade da AdC é organizada de acordo com o sistema de normalização contabilística (SNCAP). O Orçamento de 2025 e o plano financeiro de 2025-2029 evidenciam os meios financeiros adequados para a necessária execução das atividades previstas no plano plurianual de atividades 2025-2029.

Assim, e no que respeita à receita prevista, em conformidade com o definido nos estatutos da AdC, o financiamento desta entidade reguladora é assegurado, nos termos do n.º 3 do artigo 5.º do regime jurídico da concorrência, pelas prestações das entidades reguladoras setoriais, bem como pelas taxas cobradas no âmbito da atividade específica da AdC.

Para o período de 2026 a 2029, apesar do valor comunicado para 2025 de transferências das entidades reguladoras (artigo 35.º dos Estatutos da AdC) ser superior, foi considerado, por uma questão de prudência, a manutenção do valor .13.000.000€.

No que respeita à receita com origem na aplicação de coimas em processos de contraordenação, apenas se estimaram valores para os planos de pagamento em curso.

### Plano de Receita – 2025- 2029

*Em Euros*

Receita	2025	2026	2027	2028	2029
Transferências das Entidades Reguladoras	14 342 867	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000
Taxas de Regulação e Supervisão	1 000 000	850 000	850 000	850 000	850 000
Coimas	779 396	0	0	0	0
Outras	744 167	520 000	520 000	520 000	520 000
<b>Total</b>	<b>16 866 430</b>	<b>14 370 000</b>	<b>14 370 000</b>	<b>14 370 000</b>	<b>14 370 000</b>

No plano de despesa previsto para o mesmo período, salienta-se a evolução das despesas com pessoal na sequência do desenvolvimento normal das carreiras da AdC, bem como de uma atualização salarial.

Nas despesas correntes, a execução do projeto de mudança de instalações da AdC surge como o fator determinante para o aumento das mesmas em 2025, com idêntica influência nas despesas de investimento em igual período.

A AdC estima celebrar, até ao final do ano de 2024, um novo contrato de arrendamento com opção de compra do imóvel, pelo que em 2025 está previsto, para além do acréscimo do valor da renda, um aumento das despesas correntes e de investimento associadas a uma mudança de instalações, nomeadamente as inerentes à necessidade de proceder à adaptação de espaços e aquisição de equipamentos e mobiliário.

### Plano de Despesa 2025-2029

*Em Euros*

Despesa	2025	2026	2027	2028	2029
Despesas com pessoal	9 869 005	10 027 485	10 275 465	10 415 425	10 517 565
Aquisição de Bens e Serviços	4 616 899	3 200 000	3 320 000	3 260 000	3 000 000
Outras despesas correntes	265 984	200 000	200 000	200 000	200 000
Investimento	1 524 389	600 000	400 000	400 000	400 000
<b>Total</b>	<b>16 276 277</b>	<b>14 027 485</b>	<b>14 195 465</b>	<b>14 275 425</b>	<b>14 117 565</b>



## IV - Plano de Atividades 2025

### A. Atividades

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 atua de forma determinante em vários setores da economia portuguesa, com particular enfoque naqueles que têm maior impacto no bem-estar dos consumidores.

Em 2025, a AdC irá atuar de forma a concretizar os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais mencionados no Plano Plurianual de Atividades 2025-2029, conforme explanado na Secção 1 do Plano de Atividades 2025.

Em concreto, a AdC irá atuar no sentido de alcançar e superar os objetivos inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE) 2025, sistematizados na Secção 2 do Plano de Atividades 2025.

## 1. Objetivos Estratégicos e Operacionais em Destaque em 2025

### Objetivo Estratégico 1 – Defender a concorrência na economia portuguesa (“*enforcement*”)

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

##### Reforço da prevenção, deteção e dissuasão de práticas restritivas da concorrência

Em 2025, a AdC continuará a utilizar os meios à sua disposição para prevenção, deteção e dissuasão de práticas restritivas da concorrência, num esforço de atuação transversal aos diversos setores da atividade económica. Para o efeito, procurará:

- » **Reforçar a atuação por iniciativa da AdC (*ex officio*)** – Continuação da utilização de metodologias para deteção *ex officio* de práticas restritivas da concorrência pela AdC, através do recurso a ferramentas de análise de dados de mercado (*intelligence*), utilizando ferramentas digitais e, sempre que adequado, inteligência artificial, bem como através de equipas dedicadas, de uma coordenação específica e da cooperação interna entre as várias áreas de atuação e unidades orgânicas da AdC.
- » **Estimular o recurso ao Programa de Clemência, a utilização do Portal de Denúncias e do Portal dedicado a *whistleblowers*** – Intensificação da atividade de deteção, também por via do estímulo do recurso ao Programa de Clemência, nomeadamente através de iniciativas de divulgação junto das empresas, para maximizar a sensibilização para as vantagens deste Programa, que confere dispensa ou redução da coima aos participantes num cartel que denunciem a sua participação na prática e colaborem com a AdC na investigação. Conclusão, em 2025, do roteiro “20 anos, 20 cidades – A concorrência vai até si!”, que visa aproximar a AdC das empresas e dos consumidores, sensibilizando-os para os benefícios da concorrência e para os perigos associados à sua restrição, estimulando a utilização do Portal de Denúncias e do Portal dedicado a *whistleblowers*.
- » **Sensibilizar para a importância das participações de outras entidades públicas** – Continuação da promoção da cooperação institucional, incluindo através da campanha da AdC “Combate ao Conluio na Contratação Pública”, junto de entidades públicas com responsabilidades em contratação pública, da realização de seminários ou encontros sobre concorrência com diversas entidades da administração central, regional, local e independente, entre outras,

com vista a alertar para a importância das questões de concorrência e reforçar a deteção de práticas anticoncorrenciais.

- » **Intensificar o trabalho da equipa digital** – Potenciar a descoberta, a investigação e a punição de cartéis e de outras práticas colusivas entre empresas, de restrições de concorrência de natureza vertical e de abusos de posição dominante em ambiente digital, dando continuidade ao trabalho desenvolvido nos últimos anos neste contexto e capacitando a equipa multidisciplinar envolvida para fazer face às exigências e desafios colocados nestes mercados, incluindo os desenvolvimentos associados à inteligência artificial.
- » **Promover uma tramitação processual desmaterializada** – Assegurar uma tramitação desmaterializada dos processos de contraordenação por práticas restritivas da concorrência, nas vertentes de envio e receção de documentos, bem como de acesso ao processo, utilizando para o efeito a plataforma STEP - Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos e sensibilizando os envolvidos para as vantagens da utilização deste meio de interação com a AdC.

#### Implementação de melhores práticas internacionais

A AdC participa regular e ativamente em diversos *fora* internacionais, acompanhando os mais recentes desenvolvimentos e incorporando as melhores práticas internacionais na deteção e investigação de práticas anticoncorrenciais, para os quais tem prestado contributos de relevo, tanto nos aspetos procedimentais (note-se, ilustrativamente, o trabalho da Equipa Digital, particularmente em matéria de *web scraping*), como a nível substantivo.

Em 2025, a AdC continuará a participar de forma ativa na discussão das iniciativas europeias em matéria de política da concorrência, nomeadamente na revisão de instrumentos em curso pela Comissão Europeia, contribuindo com a experiência nacional e tendo em vista a aplicação coerente das regras da concorrência a nível da UE.

#### Celeridade e eficiência no tratamento de processos

Em 2025, a AdC continuará a atuar de forma a potenciar a aplicação mais eficaz e mais célere da Diretiva ECN+. Em paralelo, reforçará o investimento e manterá a 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.

Também com o objetivo de reforçar a confiança dos *stakeholders* e a segurança jurídica na aplicação das regras de concorrência, a AdC implementará em 2025 soluções de gestão interna de forma a assegurar, quer a robustez e consistência na aplicação pela AdC da teoria económica em processos de contraordenação por práticas restritivas da concorrência, incluindo a incorporação de desenvolvimentos relevantes na prática europeia e de outras jurisdições, quer a regularidade, a celeridade e a consistência na tramitação destes processos, incluindo a implementação das melhoras práticas e dos desenvolvimentos jurisprudenciais.

Continuará também a 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 atuação mais célere e tempestiva no mercado, em prol das empresas, dos consumidores e da economia.

Adicionalmente, a AdC manterá a gestão eficiente dos canais de comunicação utilizados na interação com potenciais denunciantes, *whistleblowers* e potenciais utilizadores do Programa de Clemência, no sentido de assegurar que a resposta e prestação de informação pela AdC se caracterizam pela celeridade e promovem a confiança e segurança jurídica dos *stakeholders* na relação com a AdC.

A este propósito, consolidar-se-á a utilização do STEP – Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos, com vista a assegurar a cabal transição para o processamento digital integral dos processos de contraordenação por práticas restritivas da concorrência.

### 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.

Assim, em continuação do trabalho desenvolvido ao longo dos últimos anos e de forma a potenciar a atuação na defesa da concorrência, a AdC intensificará o diálogo e 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, com vista a reforçar a deteção, investigação e punição de práticas anticoncorrenciais e a potenciar a atuação daquelas entidades reguladoras neste âmbito.

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

### 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 2025, 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, no âmbito da implementação da estratégia de *Data Analytics & Intelligence*;
- » **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, bem como reforçar a divulgação do guia de boas práticas, que permite 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 atuar de forma tempestiva no mercado, tanto em casos simples, como em investigações aprofundadas.

Em 2025, 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. Em concreto, o STEP - Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos, permite o envio de documentos espontaneamente ou em resposta a solicitações, no âmbito de processos de contraordenação.

### Cooperação com entidades reguladoras e outras entidades públicas

A AdC irá promover de forma contínua a articulação 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.

### 1.3. Assegurar a robustez técnica da atuação da AdC, incluindo no âmbito de processos judiciais

Para assegurar a robustez jurídica e económica da AdC, a AdC irá manter os mecanismos de *checks and balances* existentes. Estes mecanismos assentam na interação entre os departamentos que conduzem os processos de práticas restritivas da concorrência e de controlo de operações de concentração com a equipa do Economista-Chefe e o Departamento Jurídico e do Contencioso. Esta interação 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.

### 1.4. Prestar serviços públicos de excelência

Em 2025, a AdC irá continuar a:

- » Promover a **melhoria contínua dos meios de interação** com a AdC, nomeadamente através do Portal de Denúncias, *whistleblowing* 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 várias vertentes de atuação, promovendo a sua constante atualização, incluindo os conteúdos em língua inglesa.

### **1.5. Otimizar os recursos humanos e financeiros**

Em 2025, a AdC irá intensificar a otimização da gestão dos recursos humanos e financeiros com o objetivo de realizar as atividades da AdC previstas no presente Plano, pautando-se pelo rigor e racionalização na utilização de meios, atingindo uma maior eficácia e eficiência nos serviços prestados.

A nível da gestão dos recursos humanos, destaca-se o enfoque em assegurar a formação contínua dos trabalhadores da AdC. Sublinha-se ainda o projeto de mudança de edifício, que visa concretizar uma melhoria das condições de trabalho na Autoridade.

## Objetivo Estratégico 2 – Promover a concorrência na economia portuguesa (*advocacy*)

### 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 2025, a AdC continuará a desenvolver 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.

Em particular, esta atividade de *advocacy* continuará a envolver o acompanhamento das condições de concorrência e inovação em mercados digitais, como seja a inteligência artificial generativa, bem como em mercados com impacto no desenvolvimento sustentável. Manter-se-á, igualmente, importante a atividade de identificação de barreiras à entrada e à expansão nos diversos setores da economia nacional no sentido de promover um crescimento económico robusto e resiliente.

#### 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 2025, 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.

## 2.2. Promover uma cultura de concorrência em Portugal

### Qualidade na divulgação dos benefícios e regras da concorrência e reforço das iniciativas de esclarecimento dos *stakeholders* da AdC

- » Em 2025, a AdC irá concluir o roteiro designado **“20 Anos, 20 Cidades – a concorrência vai até si!”**, que tem como objetivo aproximar a AdC dos principais interessados, em particular das populações e economias locais, partilhando informação sobre os benefícios da concorrência e a atividade da AdC, incluindo exemplos práticos de infrações e riscos de incumprimento.
- » 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 iniciativas de 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, o Guia de Promoção da Concorrência para Associações de Empresas, o Guia de Prevenção de Acordos Anticoncorrenciais nos Mercados de Trabalho e o Guia de Boas Práticas que permita às empresas evitar situações de *gun-jumping* e o Guia de Boas Práticas sobre Acordos de Sustentabilidade.

### Melhor conhecimento e entendimento do direito e da economia de concorrência

- » Em 2025, a AdC irá reforçar a divulgação dos documentos cuja elaboração foi concretizada em 2024:
  - Regulamento relativo à tramitação de pedidos para a obtenção de dispensa ou redução da coima;
  - Linhas de orientação sobre o cálculo das coimas aplicadas no âmbito de processos sancionatórios;
  - Termos do procedimento de transação;
  - Termos de tramitação eletrónica de processos sancionatórios.

- » Realizar a 8.ª edição do **Prémio AdC de Política de Concorrência**, no ano de 2025 para trabalhos sobre direito da concorrência.
- » Realizar a VII Conferência de Lisboa sobre Direito e Economia da Concorrência, num debate em torno das mais recentes tendências em matéria de concorrência.
- » Continuar a organização regular de **seminários externos e outros eventos** abertos ao público sobre temas de política de concorrência, com especialistas nacionais e internacionais, com vista à promoção do debate e discussão de temas de atualidade.
- » Promover o **Encontro da Rede Lusófona da Concorrência**, dedicado a temas de interesse comum entre autoridades de concorrência lusófonas.
- » Continuar a produzir e divulgar o *podcast* da AdC **CompCast – Competition Talks**, uma série de entrevistas com especialistas em direito e economia da concorrência.
- » Manter a **publicação da Revista C&R**, revista especializada em matéria de concorrência e regulação, e o portal *online* dedicado.
- » Consolidar e divulgar a recente **plataforma digital de gestão e disponibilização do acervo documental da Biblioteca Abel Mateus** aos seus *stakeholders*.

### 2.3. Incrementar a transparência sobre a atividade da AdC

#### Agilidade no acesso aos conteúdos sobre a atividade da AdC

- » Continuar a publicação da *newsletter* mensal bilingue **Notícias AdC** sobre a atividade da AdC, incluindo decisões da AdC e judiciais, estudos, pareceres e recomendações, atividade internacional, eventos e outras iniciativas.
- » Manter a atualização contínua da **página de internet da AdC** e a disponibilização, através do **motor de pesquisa**, das recomendações, pareceres, decisões da AdC e as respetivas decisões judiciais.
- » Aprovar linhas de orientação em matéria de cláusulas acessórias no âmbito do controlo de concentrações.
- » Promover a presença da AdC nos **meios de comunicação**, nomeadamente através da divulgação de informação sobre a atividade da AdC.

## Objetivo Estratégico 3 – Potenciar o papel internacional da AdC

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

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

Num contexto marcado pela transição digital e ambiental e por vários desafios, ligados ao crescimento económico, a AdC irá continuar a participar de forma ativa nas discussões internacionais, contribuindo para estruturação de documentos legislativos e “*soft law*”, bem como das melhores práticas internacionais.

Em 2025, a AdC continuará a participar de forma ativa na discussão das iniciativas europeias em matéria de política da concorrência, nomeadamente na elaboração de linhas de orientação em matéria de abusos de exclusão pela Comissão Europeia, em curso, e na reflexão que tem vindo a ser desenvolvida na área dos mercados digitais e, em especial, da inteligência artificial, bem como na área da sustentabilidade, com vista a capacitação e coerência da atuação nestas matérias.

Em 2025, destaca-se ainda a relevância da discussão de instrumentos horizontais ao nível da União Europeia, como o processo de revisão do Regulamento (CE) 1/2003, de 16 de dezembro.

Além da cooperação a nível europeu, a AdC irá reforçar a sua participação nos trabalhos da Rede Internacional da Concorrência (ICN), do Comité da Concorrência da OCDE e da UNCTAD.

A VII Conferência de Lisboa sobre Direito e Economia da Concorrência será ainda um fórum propiciador de debate e promotor da cooperação em matéria de concorrência.

#### Potenciar a implementação de boas práticas internacionais

Em 2025, a AdC dará continuidade à implementação de boas práticas internacionais. A nível interno, a AdC irá disseminar o conhecimento sobre os principais desenvolvimentos a nível internacional com relevância para a aplicação dos diversos instrumentos de política de concorrência. A nível internacional, a AdC irá promover iniciativas de cooperação, nomeadamente através de ações de assistência técnica e de

capacitação, com especial destaque para a cooperação no quadro da Rede Lusófona de Concorrência e dos países de língua oficial portuguesa.

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

Os Objetivos Operacionais da AdC encontram-se inscritos no Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados (SCORE). O mapa SCORE que se segue sintetiza os Objetivos Operacionais e os respetivos indicadores de desempenho, com as respetivas metas para 2025. O sistema de indicadores da AdC inclui indicadores de eficácia, de eficiência e de qualidade.

# SCORE 2025 – 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 2025
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	EA	10%-15%
		IR.1.1.2 Número de decisões finais de práticas restritivas da concorrência, decisões de abertura de instrução e comunicações de factos imputados em processos com, pelo menos, uma decisão adotada no âmbito do procedimento de transação na fase de inquérito	EA	10-14
		IR.1.1.3 Ganho percentual relativo ao prazo de referência para conclusão de uma investigação em processos sem excecional complexidade	EE	15%-30%
		IR.1.1.4 Prazo médio de adoção de decisões ao abrigo do artigo 8.º da LdC	EE	180 dias
	OO.1.2. Realizar 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	35-40 dias
		IR.1.2.2 Prazo médio anual de análise de operações de concentração complexas	EE	280 dias
		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 implementadas antes da aprovação pela AdC ( <i>gun jumping</i> )	EA	4-6
	OO.1.3. Assegurar a <b>robustez técnica</b> da atuação da AdC, 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 de contraordenação (quarta fase): processos de infração no âmbito do controlo de concentrações	EE	Dezembro
		IR.1.4.2 Prazo médio de análise de exposições	EE	5-10 dias úteis
		IR.1.4.3 Prazo de cumprimento do direito de acesso à informação	QA	5-8 dias úteis
		IR.1.5.1 Prazo médio de tramitação de pagamentos	EE	25-30 dias

# SCORE 2025 – 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.

	OO.1.5. <b>Otimização dos recursos</b> humanos e financeiros	IR.1.5.2 Percentagem de colaboradores com pelo menos 40 horas/ano de formação ministrada	EE	10%-20%
--	--	--	----	---------

OE.2. Promover a concorrência na economia portuguesa ( <i>Advocacy</i> )	OO.2.1. Reforçar a <b>promoção das condições de concorrência</b> nos diversos setores da economia	IR.2.1.1 Número de estudos, inquéritos setoriais, pareceres e recomendações de acompanhamento de mercados e de avaliação de políticas públicas	EA	15-18
	OO.2.2. Promover uma <b>cultura de concorrência</b> em Portugal	IR.2.2.1 Número de iniciativas de divulgação e comunicação junto dos <i>stakeholders</i> da AdC	EA	12-15
		IR.2.2.2 Número de seminários externos e conferências promovidos pela AdC para discussão de temas de política de concorrência	EA	6-8
	OO.2.3. Incrementar a <b>transparência</b> sobre a atividade da AdC	IR.2.3.1 Prazo médio de publicação de decisões finais da AdC, decisões judiciais, assim como de estudos, pareceres e recomendações elaborados por iniciativa da AdC	EE	25-45 dias
		IR.2.3.2 – Data de lançamento da consulta pública sobre as linhas de orientação em matéria de cláusulas acessórias no âmbito do controlo de concentrações	QA	Dezembro

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 no âmbito da concorrência	QA	4-6

Tipos de indicador

EA – EFICÁCIA | EE – EFICIÊNCIA | QA – QUALIDADE

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

#### **3.1 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 2025, se propõem os seguintes objetivos:

- **Processos de Recursos Humanos**

- » Melhoria da eficiência e da eficácia dos processos de recrutamento, de avaliação de desempenho e de assiduidade (numa lógica integrativa de gestão de processos).
- » Incremento da desmaterialização dos processos de gestão de Recursos Humanos (recrutamento, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, portal do colaborador).
- » Revisão funcional das plataformas existentes e implementação de novos sistemas que visem a otimização dos fluxos de gestão e eficiência do uso dos recursos afetos (humanos, tempo e financeiros).
- » Implementação de medidas que visem o redesenho funcional de processos e estruturas, para potenciar as sinergias internas de gestão de processos (por exemplo, constituição de estruturas e/ou equipas de trabalhos que tornem mais resiliente e incremental as sinergias funcionais e de gestão intra e inter-equipas).
- » Consolidação da revisão de regulamentos afetos à gestão da URH (nomeadamente a revisão do Regulamento de Carreiras, a reapreciação do Regulamento da Avaliação de Desempenho, políticas e a revisão do Regulamento de Formação).

- **Desenvolvimento**

- » Consolidação do desenvolvimento profissional do talento da AdC, através de ações de formação adequadas à prossecução da missão e valores da AdC.



- » Desencadear medidas que potenciem a partilha de conhecimento, visando o incremento de competências funcionais/pessoais dos colaboradores da AdC.

- **Alinhamento estratégico**

- » Reforço da partilha de conhecimento entre as unidades orgânicas.
- » Implementação de novas formas de trabalho que potenciem a partilha e entreajuda das equipas, reforçando a cultura da AdC, o alinhamento estratégico e o sentido de pertença.

- **Comprometimento**

- » Realização de iniciativas que visem o reforço da cultura da AdC e o compromisso e espírito de equipa e de pertença.
- » Gestão do processo de mudança adjacente à mudança das instalações (processo em curso).

### **3.2 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 2025:

- » iniciar a implementação do plano estratégico de sistemas de informação (PESI) enquanto instrumento de planeamento e gestão dos recursos e processos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- » concluir a Implementação da integração, no portal STEP (Sistema de Tramitação Eletrónica de Processos de contraordenação), da tramitação de processos de contraordenação no âmbito das operações de concentração de empresas não notificadas;
- » concluir a Implementação da integração da tramitação de eletrónica de pedidos de clemência no portal STEP, o que permitirá a interação em formato exclusivamente digital de pedidos deste tipo;
- » dar continuidade à implementação da estratégia de *Data Analytics & Intelligence* para apoio às 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-chave da AdC;
- » redefinir e reavaliar o programa de formação interna em TIC, focando-o na produtividade e autonomia dos colaboradores da AdC e na recolha e análise de informação com recurso a ferramentas forenses, consolidando a estratégia de formação contínua e disseminação de conhecimento.
- » apoiar ativamente a reformulação do portfólio aplicacional da área de gestão de recursos humanos, nomeadamente, na gestão dos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão do plano de formação e sistema de indicadores de gestão de recursos humanos.
- » apoiar ativamente a implementação da gestão integrada de apoio a processos, nomeadamente, no acompanhamento da reestruturação e documentação de procedimentos e na implementação das plataformas de software.
  - consolidar a **arquitetura tecnológica** e os **procedimentos na área de segurança**, na sequência do PESI e de auditorias realizadas.

### 3.3 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 a diligências de busca e apreensão, será de destacar a concretização das seguintes atividades e respetivos resultados esperados:

- **Gestão de Recursos Financeiros**
  - » Início da 3ª fase de implementação do **sistema integral de contabilidade analítica na AdC**.
  - » **Atualização do Manual de Controlo Interno da URF**. Proceder à atualização dos procedimentos cuja alteração for considerada necessária, 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.** Assegurar todos os procedimentos inerentes à mudança e instalação no novo edifício com realização de obras em 2024 e 2025 e à concretização da mudança previsivelmente em 2026.
  - » **Gestão do arquivo da AdC.** Assegurar a execução do Regulamento Arquivístico da AdC.

## B. Plano de Meios

### 1. Plano Financeiro

O Plano Financeiro para 2025 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. Neste contexto, foi considerada a atual conjuntura de inflação, que coloca pressão sobre os valores orçamentados.

Relativamente ao plano de rendimentos 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 2025, a **receita global estimada é de € 16.866.430** e o **total de despesa estimada é de € 16.276.277**, o que corresponde a um **excedente de € 590.153**.

*Orçamento da receita, valores em euros*

NATUREZA DA RECEITA		2025	2024	Variação Valor	%
04.01.99	Taxas Diversas	1 000 000	750 000	250 000	33,33%
04.02.04	Coimas e Penalidades de Contraordenação	779 396	431 390	348 006	80,67%
05.03.01	Bancos e Outras Instituições Financeiras	729 167	7 563	721 604	9541,24%
06.03.07	Transferências de Serviços e Fundos Autonomos	14 342 867	13 632 909	709 958	5,21%
06.09.01	Transf. Correntes - União Europeia	15 000	14 200	800	5,63%
<b>TOTAL</b>		<b>16 866 430</b>	<b>14 836 062</b>	<b>2 030 368</b>	<b>13,69%</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		2025	2024	Variação Valor	%
01.00.00	Despesas com pessoal	9 869 005	9 277 685	591 320	6,37%
02.00.00	Bens e serviços	4 616 899	4 896 418	-279 519	-5,71%
03.00.00	Juros e outros encargos	1 000	1 000	0	0,00%
04.00.00	Transferências correntes	5 000	5 000	0	0,00%
06.00.00	Outras Despesas	259 984	46 712	213 272	456,57%
07.00.00	Investimento	1 524 389	549 775	974 614	177,28%
<b>TOTAL</b>		<b>16 276 277</b>	<b>14 776 590</b>	<b>1 499 687</b>	<b>10,15%</b>

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

Por sua vez, as **despesas com aquisição de bens e serviços** representam 28% 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, assim como outros trabalhos especializados necessários ao eficiente desempenho da AdC.

O valor de **investimento** apresentado para 2025 situa-se em € 1.524.389. O acréscimo face ao ano de 2024 justifica-se essencialmente pela realização de despesas de investimento associadas à mudança de instalações prevista para o início de 2026.

Finalmente, constituem também peças do plano financeiro da AdC para 2025, os seguintes documentos:

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

## 2. Plano de Pessoal

Para o cumprimento das atividades definidas no presente Plano, o Mapa de Pessoal para o ano de 2025 contempla um total de 115 trabalhadores (onde se incluem os 3 membros do Conselho de Administração e 6 colaboradores com contrato suspenso).

Estima-se a conclusão no ano de 2024 com 112 trabalhadores/posições preenchidas, considerando as admissões já previstas, designadamente em resultado dos processos de recrutamento que se encontram a ser diligenciados, em concreto os seguintes:

- 12 Dirigentes;
- 62 Especialistas de Concorrência (sem os 6 casos com contrato suspenso);
- 19 Técnicos Especializados;
- 10 Técnicos Administrativos e de Apoio (1 posição de recrutamento em curso).

Bem como as admissões para 2025, na sequência da identificação das novas necessidades previstas no atual mapa de pessoal, nomeadamente:

- 2 Dirigentes;
- 1 Especialista de Concorrência.

Neste contexto, verifica-se a seguinte **evolução da composição do mapa de pessoal no período de 2024 e 2025:**

Numa ótica previsional, e tendo por base as ausências prolongadas e os contratos suspensos de trabalhadores (por cedência e licença sem vencimento), é necessário contemplar igualmente a possibilidade de contratação de trabalhadores a termo, num total de 5 contratos.

Considera-se ainda relevante a promoção de 10 estágios profissionais 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.

O recrutamento para preenchimento dos novos postos de trabalho segue procedimento concursal, nos termos e para os efeitos do artigo 32.º, n.º 3, da Lei-Quadro das Entidades Reguladoras, aprovada pela Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto e do artigo 30.º, n.º 5, dos Estatutos da AdC, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 125/2014, de 18 de agosto, 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.

### **3. Plano dos Meios Tecnológicos**

Para atingir os seus objetivos no âmbito do sistema de informação e comunicação, serão empreendidos os seguintes projetos em 2025:

*Em Euros*

Projetos Previstos	
Aquisição de Equipamento Informático	85 000
Rede de comunicações para futura sede da AdC	60 000
Implementação de sistemas de video conferência nas salas de reunião	140 000
Nova infraestrutura de servidores	40 000
Aquisição de sistemas de gestão de acessos e identificação	50 000
Aquisição de software de Avaliação de Desempenho	40 000
Aquisição de software de Gestão de Recrutamento	30 000
Software no âmbito do PESI	100 000
<b>Total de Meios para 2025</b>	<b>545 000</b>

## V - Considerações Finais

Os objetivos definidos no Plano Plurianual de Atividades 2025-2029 serão objeto de acompanhamento e reavaliação estratégica durante o período mencionado.

Este acompanhamento será realizado através de diversos instrumentos de gestão, nomeadamente o Plano de Atividades Anual, o Relatório de Gestão, Atividades e Contas anual e o Sistema de Controlo de Objetivos e Resultados da AdC ("SCORE").

Os objetivos definidos serão objeto de avaliações estratégicas em função da ocorrência de fatores internos e externos à AdC que poderão alterar os pressupostos que estiveram na base da sua conceção.

No atual contexto económico, é fundamental assegurar que a política de concorrência é efetivamente considerada nas estratégias de promoção do crescimento económico, atendendo ao seu papel promotor de melhores preços, qualidade e inovação.

Em 2025, nos termos definidos no Plano de Atividades anual, a AdC irá prosseguir a sua missão, promovendo e defendendo a concorrência em benefício do bem-estar dos cidadãos, da competitividade das empresas e do crescimento sustentável da economia.


Para prossecução dos objetivos inscritos no Plano Plurianual de Atividades 2025-2029 e no Plano de Atividades 2025, a AdC apoia-se na elevada competência dos seus colaboradores, que pautam a sua atuação pelos valores da dedicação, superação, colaboração, responsabilidade e isenção.

*Aprovado em reunião de conselho de administração da AdC, 8 de agosto de 2024.*

O conselho de administração da Autoridade da Concorrência,



Assinatura Recuperável

X 

Nuno Cunha Rodrigues

Presidente

Assinado por: NUNO FILIPE ABRANTES LEAL DA CUNHA RODRIGUES



Assinatura Recuperável

X 

Ana Sofia Rodrigues

Vogal

Assinado por: ANA SOFIA DOMINGUES RODRIGUES