



**Compilação de “Boas Práticas” do Guia para o Combate aos
Cartéis do Grupo de Trabalho da ICN sobre Cartéis**

25 de novembro de 2016¹

¹ Tradução informal para português realizada pela [Autoridade da Concorrência](#) (AdC) (Portugal) em dezembro de 2017. Informal translation to Portuguese by the [Autoridade da Concorrência \(AdC\) - Portuguese Competition Authority](#) in December 2017.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1: Diligências de Busca e Apreensão e Inspeções [2009]	2
BUSCAS VS. OUTRAS DILIGÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
As Buscas como Instrumento Possível	2
ORGANIZAÇÃO DAS BUSCAS	2
Planeamento	2
Composição da Equipa de Buscas	3
Formação.....	3
CALENDARIZAÇÃO	3
Buscas Sequenciais ou Simultâneas	3
Coordenação com Outras Autoridades	4
CHEGADA ÀS INSTALAÇÕES	4
Entrada	4
Apresentação do Mandado de Busca	4
Pedidos de Adiamento da Busca	4
DURANTE A BUSCA.....	5
Nota Geral	5
Anotações.....	5
Controlo das Instalações	5
Eliminação ou Destruição Não Autorizada de Documentos	5
APREENSÃO	5
Seleção, Análise e Apreensão de Documentos	5
Identificação de Documentos	5
Verificação de Documentos Apreendidos.....	5
Armazenamento dos Documentos Apreendidos nas Instalações da Autoridade de Concorrência	6
CONTACTOS COM OS ADVOGADOS DAS PARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL	6
Advogados das Partes	6
Contactos com a comunicação social.....	6
REGRESSO ÀS INSTALAÇÕES DA AUTORIDADE	6
Capítulo 2: Elaboração e Implementação de um Programa de Clemência Eficaz [2014]	7
ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE CLEMÊNCIA EFICAZ	7
Questões a Considerar na Elaboração e Implementação de uma Política de Clemência Eficaz	7
QUESTÕES PRÁTICAS PARA UM PROGRAMA DE CLEMÊNCIA EFICAZ	7

Prorrogações de período de “marco”	7
Análise do Pedido de Clemência	7
Segundos Requerentes de Clemência e Seguintes	8
Pedidos de Clemência Submetidos Noutras Jurisdições	8
Proteção de Informação.....	8
Requisitos Claros para os Requerentes de Clemência Cooperarem com a Autoridade de ..	8
Conclusão de Investigação que Envolve um Requerente de Clemência.....	8
Eficiência da Clemência em Sistema de Dupla Aplicação do Direito da Concorrência	9
Eficácia da Clemência em Sistemas Paralelos de Natureza Civil e Criminal.....	9
A Clemência como Instrumento de Investigação Permanente.....	9
DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO	9
Capítulo 3: Recolha de Prova Digital [2014].....	10
RECURSOS PARA RECOLHA DE PROVA DIGITAL	10
A Recolha de Prova Digital na Organização.....	10
Funcionários e Especialistas Forenses.....	10
Formação dos Funcionários	10
Cooperação com Outras Entidades Públicas.....	10
Orçamento	10
ASPETOS DA RECOLHA DE ELEMENTOS DE PROVA DIGITAIS.....	10
Equipamento Informático (<i>Software</i> e <i>Hardware</i>)	10
Práticas e Procedimentos.....	11
Custódia de Prova/Autenticidade	11
Recolha.....	11
Proteção de Provas Digitais.....	11
Análise de Provas	11
DESAFIOS INERENTES À RECOLHA DE ELEMENTOS DE PROVA DIGITAIS.....	12
Notas Gerais	12
Tratamento de Informação Digital Protegida por Segredo Profissional de Advogado ou Privada.....	12
Capítulo 4: Abertura de Investigação [2010]	13
MÉTODOS DE DETEÇÃO DE CARTÉIS.....	13
Métodos Reativos de Detecção de Cartéis	13
Métodos Proativos de Detecção de Cartéis.....	13
FASE PRELIMINAR DA INVESTIGAÇÃO DE DENÚNCIAS SOBRE CARTÉIS	14
Metodologias	14
Denunciantes.....	14

Análise de Denúncias sobre Cartéis	14
Participação de Outras Entidades Governamentais.....	14
DECISÃO DE ABERTURA DE PROCESSO FORMAL DE INVESTIGAÇÃO.....	15
Seleção de Casos e Estabelecimento de Prioridades	15
Prazos	15
Organização e Controlo das Investigações.....	16
Gestão e Proteção de Documentos.....	16
Capítulo 5: Estratégia de Investigação [2008].....	17
DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	17
Plano de Investigação.....	17
Formulação de Hipótese e/ou Teoria sobre o Caso	17
AVALIAÇÃO.....	18
Capítulo 6: Técnicas de Inquirição [2008]	19
PREPARAÇÃO DA DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO	19
Plano de Inquirição.....	19
Equipa de Inquirição.....	19
Duração da Diligência de Inquirição.....	19
DURANTE A DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO	19
Questões	19
CONSIDERAÇÕES A TER DURANTE A DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO	19
Fraude	19
APÓS A DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO: AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....	20
Avaliação/Partilha de Impressões.....	20
Armazenamento.....	20
Capítulo 8: Campanhas de Sensibilização e Divulgação sobre Cartéis e Cumprimento da Legislação [2012].....	21
Capítulo 10: Relações entre Autoridades de Concorrência e Entidades Adjudicantes [2015] ...	22
Campanhas de Divulgação Junto de Entidades Adjudicantes.....	22

Introdução

O presente documento resume as boas práticas mencionadas no Guia para o Combate aos Cartéis do Grupo de Trabalho da Rede Internacional de Concorrência (ICN) sobre cartéis. O Guia compila as metodologias de investigação utilizadas pelos membros da ICN com os mais variados níveis de experiência. Cada capítulo refere os métodos adotados nas diferentes fases das investigações sobre cartéis e identifica as abordagens que se revelaram eficazes e bem-sucedidas.

A presente compilação de boas práticas reúne as principais práticas adotadas pelas várias autoridades de concorrência cujas respostas a inquéritos serviram de base para a elaboração do Guia para o Combate aos Cartéis. Boas práticas são, em geral, medidas com bons resultados nas jurisdições em que são aplicadas, mas que podem ou não funcionar da mesma forma noutros ordenamentos jurídicos, o que faz com que a sua adoção não seja necessariamente recomendada a outros membros da rede. Esta compilação não engloba todas as práticas existentes, nem recomenda que sejam adotadas estas práticas em detrimento de outras, dado que a escolha da abordagem a adotar dependerá de cada contexto de aplicação.

Capítulo 1: Diligências de Busca e Apreensão e Inspeções [2009]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc340.pdf>

BUSCAS² VS. OUTRAS DILIGÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO

As Buscas como Instrumento Possível

- É considerada uma boa prática ponderar efetuar uma busca tendo em conta os instrumentos de investigação à disposição, bem como os factos e as circunstâncias da investigação.

ORGANIZAÇÃO DAS BUSCAS

Planeamento

- É considerada uma boa prática fazer um planeamento abrangente previamente ao início das diligências de busca, incluindo, consoante os casos: a identificação das instalações em que será realizada a busca, o tipo de elementos de prova a recolher e a composição da equipa de busca; atribuir responsabilidades durante a busca; efetuar um reconhecimento discreto do local; e coordenar a operação com outras entidades que nela participem.
- É considerada uma boa prática assegurar, quando permitido, que a autorização de busca inclua objetos móveis, tais como pastas, malas, agendas eletrónicas e computadores portáteis.
- É considerada uma boa prática dar instruções e informações completas aos membros da equipa antes de proceder à busca.
- É considerada uma boa prática que os membros da equipa possuam *kits* de buscas prontos a levar, incluindo material de escrita, materiais para selagem ou outros materiais.

² No presente documento, o termo «buscas» engloba as inspeções e as operações de busca e apreensão e designa todo o tipo de investigações realizadas no local em que a autoridade de concorrência, os agentes da autoridade ou outra entidade responsável pela aplicação da lei designada para o efeito analisa, copia e/ou apreende documentos relevantes em papel ou formato digital.

Composição da Equipa de Buscas

- É considerada uma boa prática ter em conta requisitos como a língua, género e aptidões de tecnologias de informação na composição da equipa.
- É considerada uma boa prática, quando os recursos disponíveis assim o permitem e tendo em conta o tipo de instalações em que a busca será efetuada, formar uma equipa constituída por homens e mulheres (principalmente quando o alvo da busca se trata de uma residência particular).
- É considerada uma boa prática que os funcionários responsáveis pelo caso participem na busca e que a equipa seja alargada a outros funcionários e especialistas, sempre que necessário.
- É considerada uma boa prática que outros recursos humanos estejam disponíveis para assistir a equipa sempre que necessário (por exemplo, advogados, membros de equipa de busca adicionais, funcionário apto a preparar novas autorizações de busca, se necessário).
- É considerada uma boa prática designar um líder de equipa responsável por toda a operação de busca.
- É considerada uma boa prática, no caso de operações de busca serem realizadas simultaneamente, dispor de um posto de comando central para coordenar a troca de informações recolhidas e estratégias entre as equipas de busca e assegurar um nível de coerência global entre as abordagens adotadas.

Formação

- É considerada uma boa prática proporcionar programas de formação aos funcionários que participam em buscas.

CALENDARIZAÇÃO

Buscas Sequenciais ou Simultâneas

- É considerada uma boa prática que as buscas tenham o elemento surpresa.

- É considerada uma boa prática que as equipas de busca entrem ao mesmo tempo nas diferentes instalações, que os líderes de cada equipa possuam um telemóvel e o número do posto de comando central e/ou dos outros líderes de equipa, de forma a assegurar uma coordenação permanente.

Coordenação com Outras Autoridades

- É considerada uma boa prática comunicar e coordenar com autoridades de concorrência a nível internacional, quando pertinente.
- Quando em coordenação com autoridades de concorrência estrangeiras, é considerada uma boa prática manter-se em comunicação na fase inicial da investigação e de forma regular.
- É considerada uma boa prática solicitar uma dispensa de confidencialidade do requerente de clemência com a máxima antecedência possível, quando o mesmo requerente submete pedidos de clemência junto de autoridades de concorrência diferentes.

CHEGADA ÀS INSTALAÇÕES

Entrada

- É considerada uma boa prática manter o elemento surpresa durante a entrada nas instalações sem revelar o objetivo exato a um rececionista.

Apresentação do Mandado de Busca³

- É considerada uma boa prática o líder de equipa facultar uma cópia do mandado de busca a um funcionário sénior da empresa alvo da diligência, explicando a natureza da mesma e advertindo-o contra a obstrução.

Pedidos de Adiamento da Busca

- É considerada uma boa prática assegurar que as instalações ficam devidamente seladas, quando se acede a um pedido de adiamento de busca, de forma a garantir que tal adiamento não irá prejudicar o resultado da diligência.

³ O termo “mandado” designa uma autorização prévia ao abrigo do qual a busca será realizada. Por facilidade de referência, utiliza-se o termo “mandado”, ao invés de “ordem de inspeção” ou “autorização de busca”.

DURANTE A BUSCA

Nota Geral

- É considerada uma boa prática agir com educação e diplomacia.

Anotações

- É considerada uma boa prática fazer anotações exatas dos eventos e ocorrências durante a busca.

Controlo das Instalações

- É considerada uma boa prática proceder ao controlo das instalações e tomar as medidas necessárias, de forma a evitar a perda ou destruição de provas.

Recolha de Declarações durante a Busca

- É considerada uma boa prática implementar uma estratégia sobre quem irá conduzir as entrevistas e assegurar um registo completo das mesmas.

Eliminação ou Destruição Não Autorizada de Documentos

- É considerada uma boa prática assegurar que a equipa de busca tem o poder e formação necessários para agir em situações de eliminação ou destruição não autorizada de documentos.

APREENSÃO

Seleção, Análise e Apreensão de Documentos

- É considerada uma boa prática fazer uma seleção dos documentos, de forma a que sejam apreendidos apenas os documentos relevantes para o mandado.

Identificação de Documentos

- É considerada uma boa prática assegurar que os documentos apreendidos durante uma busca se encontram devidamente e identificados através de um código identificador de cada documento apreendido.

Verificação de Documentos Apreendidos

- No caso de ser permitido que os representantes da empresa revejam os documentos apreendidos, é considerada uma boa prática que tal verificação seja

conduzida de forma controlada, por forma a manter os documentos continuamente na posse da autoridade.

Armazenamento dos Documentos Apreendidos nas Instalações da Autoridade de Concorrência

- É considerada uma boa prática guardar todos os documentos apreendidos nas instalações da autoridade de concorrência, logo após a conclusão da busca, e assegurar que são mantidos em local de acesso restrito e vigiado.

CONTACTOS COM OS ADVOGADOS DAS PARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL

Advogados das Partes

- É considerada uma boa prática designar um membro da equipa responsável (por exemplo, o líder de equipa) por comunicar com os advogados das partes durante a busca.

Contactos com a comunicação social

- É considerada uma boa prática definir, previamente à realização de buscas, um plano de comunicação a pôr em prática, para o caso de a diligência se tornar pública durante ou após a sua execução.
- É considerada uma boa prática designar um porta-voz para responder às questões da comunicação social.

REGRESSO ÀS INSTALAÇÕES DA AUTORIDADE

- É considerada uma boa prática, se aplicável, reunir todas as anotações, depois de terminada a busca e com a maior brevidade possível, para manter um registo completo da diligência.

Capítulo 2: Elaboração e Implementação de um Programa de Clemência Eficaz [2014]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc1005.pdf>

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE CLEMÊNCIA EFICAZ⁴

Questões a Considerar na Elaboração e Implementação de uma Política de Clemência Eficaz

- É considerada uma boa prática conceder clemência sempre que o requerente ajude a autoridade a provar a existência de um cartel.
- É considerada uma boa prática conceder clemência sempre que a autoridade de concorrência não tenha conhecimento da existência do cartel, ou, tendo conhecimento do cartel, não possua provas suficientes para iniciar uma investigação ou proceder à acusação.

QUESTÕES PRÁTICAS PARA UM PROGRAMA DE CLEMÊNCIA EFICAZ

Prorrogações de período de “marco”

- É considerada uma boa prática usar marcos para a submissão de pedidos de clemência, dada a importância do momento de apresentação de tais pedidos, e autorizar a prorrogação do prazo do “marcos” quando o requerente demonstrar estar a envidar esforços de boa-fé para completar o seu pedido em tempo útil.
- É considerada uma boa prática assegurar que os marcos estabelecidos e prorrogações preservam os incentivos das partes envolvidas num cartel de tomar a iniciativa de reportar o seu envolvimento no cartel.

Análise do Pedido de Clemência

- É considerada uma boa prática que os requisitos de clemência incluam a prestação, por parte do requerente, de informação completa e precisa e elementos de

⁴ No presente documento, a expressão “clemência” inclui situações em que é concedida ao requerente a imunidade total ou parcial. Ao abrigo da sua política de clemência, a autoridade de concorrência pode, ainda, decidir não remeter o processo para efeitos de ação penal. A expressão “política de clemência” designa o conjunto de princípios, condições e procedimentos internos adotados por uma autoridade de concorrência no âmbito do seu programa de clemência.

prova sobre o cartel, bem como a sua cooperação contínua e a dos seus funcionários, se aplicável.

Segundos Requerentes de Clemência e Seguintes

- É considerada uma boa prática conceder clemência (menor do que imunidade total) a segundos requerentes e seguintes que cooperem com a autoridade e tenham participado no cartel.

Pedidos de Clemência Submetidos Noutras Jurisdições

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência promoverem a submissão de pedidos de clemência noutras jurisdições onde o cartel também tenha ocorrido.

Proteção de Informação

- É considerada uma boa prática solicitar ao requerente de clemência que forneça uma dispensa de confidencialidade da informação que permita à autoridade de concorrência discutir o processo de clemência com outras autoridades e cooperar em investigações paralelas.
- É considerada uma boa prática manter confidencial a identidade do requerente de clemência, bem como quaisquer informações ou elementos de prova, salvo se o requerente conceder uma dispensa de confidencialidade, se a autoridade de concorrência for legalmente obrigada a divulgar a informação ou elementos de prova, ou se o requerente divulgar o seu pedido de clemência.

Requisitos Claros para os Requerentes de Clemência Cooperarem com a Autoridade de Concorrência

- É considerada uma boa prática existir o máximo de transparência e segurança jurídica quanto aos requisitos para aceder ao Programa de Clemência, às políticas, procedimentos e práticas sobre a submissão de pedidos, às condições necessárias para a concessão de clemência e às funções, responsabilidades e dados de contacto dos funcionários da autoridade encarregues da implementação do Programa de Clemência.

Conclusão de Investigação que Envolve um Requerente de Clemência

- É considerada uma boa prática garantir a segurança jurídica dos requerentes de clemência sempre que as investigações tenham sido concluídas.

Eficiência da Clemência em Sistema de Dupla Aplicação do Direito da Concorrência

- Em sistemas em que duas autoridades de concorrência são responsáveis por proceder, respetivamente, à investigação e instrução de processos sobre cartéis, é considerada uma boa prática a existência de políticas de clemência coerentes, pontos de vista semelhantes no que respeita à gravidade do cartel, prioridades comuns na instrução de processos e comunicação transparente e permanente entre as autoridades.

Eficácia da Clemência em Sistemas Paralelos de Natureza Civil e Criminal

- Em sistemas paralelos, é importante que a implementação da política de clemência a cartéis de âmbito civil ou criminal esteja claramente articulada de forma a proporcionar um máximo de segurança jurídica a potenciais requerentes.

A Clemência como Instrumento de Investigação Permanente

- É considerada uma boa prática solicitar a requerentes de clemência que indiquem se submeteram pedidos de clemência noutras jurisdições e, se aplicável, que condições foram impostas (tal informação poderá facilitar a coordenação entre as autoridades de concorrência).

DIVULGAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

- É considerada uma boa prática promover o Programa de Clemência através de campanhas de divulgação e sensibilização e da transparência das decisões em matéria de clemência.

Capítulo 3: Recolha de Prova Digital [2014]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc1006.pdf>

RECURSOS PARA RECOLHA DE PROVA DIGITAL

A Recolha de Prova Digital na Organização

- É considerada uma boa prática dispor de uma estrutura interna ou pessoal especializado que possua os conhecimentos necessários à recolha de prova digital.

Funcionários e Especialistas Forenses

- É considerada uma boa prática a interação entre os técnicos de informática/especialistas forenses e os instrutores das investigações em todas as fases do processo de recolha de provas digitais.

Formação dos Funcionários

- É considerada uma boa prática fornecer formação aos funcionários encarregues de recolher e processar elementos de prova digitais.

Cooperação com Outras Entidades Públicas

- É considerada uma boa prática estabelecer o âmbito e a natureza da cooperação com outras entidades públicas através de um protocolo sobre a recolha de elementos de prova digitais.

Orçamento

- É considerada uma boa prática ter um orçamento específico para cobrir os custos inerentes à compra e manutenção de *hardware*, *software*, licenças, ferramentas forenses e formação de funcionários.

ASPETOS DA RECOLHA DE ELEMENTOS DE PROVA DIGITAIS

Equipamento Informático (*Software* e *Hardware*)

- É considerada uma boa prática a utilização de ferramentas devidamente testadas e geralmente aceites no domínio da informática forense.

Práticas e Procedimentos

- É considerada uma boa prática desenvolver políticas e procedimentos internos no que respeita à recolha e análise de elementos de prova digitais.

Custódia de Prova/Autenticidade

- É considerada uma boa prática registar todos os procedimentos realizados durante a recolha de provas digitais.

Recolha

- É considerada uma boa prática controlar a informação digital da empresa logo que possível após a entrada nas instalações, de forma a evitar a sua destruição.
- É considerada uma boa prática solicitar a cooperação do administrador de sistemas da empresa, dado ser, geralmente, um elemento importante na recolha de provas digitais.
- É considerada uma boa prática solicitar informações sobre o sistema informático, equipamentos, códigos de acesso, práticas e procedimentos relativamente a cópias de segurança, destruição e manutenção de elementos de prova digitais.

Proteção de Provas Digitais

- É considerada uma boa prática dispor de práticas e procedimentos para a recolha de elementos de prova digitais que impeçam ou ajudem a evitar a destruição de provas digitais e a obstrução.

Análise de Provas

- É considerada uma boa prática trabalhar em cópias dos ficheiros e não nos ficheiros digitais originais, para garantir a custódia.
- É considerada uma boa prática guardar dados e imagens forenses (cópias de discos rígidos) até ao arquivamento do processo, à acusação de todos os visados e/ou até se esgotarem todas as possibilidades de recurso.

DESAFIOS INERENTES À RECOLHA DE ELEMENTOS DE PROVA DIGITAIS

Notas Gerais

- É considerada uma boa prática ser prudente relativamente ao âmbito de aplicação e redação dos termos dos mandados.
- É considerada uma boa prática atender ao princípio da integridade e da autenticidade das provas digitais durante a totalidade do processo.

Tratamento de Informação Digital Protegida por Segredo Profissional de Advogado ou Privada

- É considerada uma boa prática dispor de uma abordagem sistemática para a análise, seleção e tratamento de informação digital protegida por segredo profissional de advogado e informação digital potencialmente protegida por segredo profissional de advogado ou privada.

Capítulo 4: Abertura de Investigação [2010]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc628.pdf>

MÉTODOS DE DETEÇÃO DE CARTÉIS

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência disporem de várias técnicas e métodos para detetar cartéis, incluindo tanto métodos reativos como proativos, de forma a aumentar as possibilidades de os cartéis serem detetados e demonstrar a capacidade de uma determinada autoridade de concorrência para aplicar a lei de concorrência.

Métodos Reativos de Detecção de Cartéis

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência disporem de um instrumento formal para receber, analisar e responder a denúncias.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência disporem de vários métodos reativos de deteção de cartéis, nomeadamente programas de clemência e sistemas destinados a receber tanto informações como denúncias de informadores, de empresas, do Governo ou do público em geral.

Métodos Proativos de Detecção de Cartéis

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência estabelecerem boas relações profissionais com os órgãos policiais nacionais e os parceiros internacionais e manterem contacto regular com estes, para promover a cooperação e partilha de informação na medida do permitido pela legislação, tratados e acordos de cooperação aplicáveis nesta matéria.
- É considerada uma boa prática acompanhar regular e sistematicamente os meios de comunicação social, a imprensa especializada, sítios de Internet e outras fontes públicas ligadas a setores e suas associações que possam fornecer indícios ou alertas para a existência de um cartel.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência efetuarem campanhas de divulgação e sensibilização, para dar a conhecer as leis aplicáveis na luta

contra cartéis, chamar a atenção para os efeitos negativos de tais práticas, informar o público sobre a aplicação da lei e sinais típicos da existência de cartéis e propiciar situações que possam levar à descoberta de indícios de cartéis que justifiquem um procedimento formal de investigação.

FASE PRELIMINAR DA INVESTIGAÇÃO DE DENÚNCIAS SOBRE CARTÉIS

Metodologias

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência estabelecerem metodologias para uma verificação e análise iniciais de denúncias sobre cartéis numa fase prévia da investigação.

Denunciantes

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência definirem procedimentos claros e transparentes para os contactos com denunciantes numa fase prévia da investigação e proporcionarem formação contínua aos seus funcionários nesta matéria.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência manterem os denunciantes informados sobre a forma como a sua denúncia será analisada e do que lhes poderá ser solicitado.

Análise de Denúncias sobre Cartéis

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência verificarem e confirmarem as denúncias antes de darem início a uma investigação.

Participação de Outras Entidades Governamentais

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência estabelecerem mecanismos de cooperação e procedimentos claros para assegurar a cooperação e partilha de informação numa fase prévia da investigação.

DECISÃO DE ABERTURA DE PROCESSO FORMAL DE INVESTIGAÇÃO

Seleção de Casos e Estabelecimento de Prioridades

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência disporem de uma política ou abordagem na seleção de casos e estabelecimento de prioridades com critérios objetivos e facilmente mensuráveis que reflitam o concreto enquadramento jurídico, económico e regulamentar no âmbito do qual a autoridade de concorrência investiga o cartel e aplica a legislação de concorrência.
- É considerada uma boa prática dispor de um método para avaliar e ponderar as vantagens relativas de questões relacionadas com cartéis, para facilitar a tomada de decisões sobre seleção de casos e priorização.
- É considerada uma boa prática os funcionários encarregues da investigação terem um bom conhecimento das metodologias a adotar, bem como dos seus objetivos, e terem experiência na sua aplicação.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência disporem de uma abordagem coerente para a avaliação de questões relacionadas com cartéis.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência reverem as suas decisões relativamente à seleção e priorização de casos em intervalos preestabelecidos, de modo a garantir que os resultados permanecem válidos e a verificar se é necessário modificar a abordagem adotada.
- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência definirem de forma clara critérios e procedimentos claros para decidir que casos justificam a abertura de processo de investigação.

Prazos

- É considerada uma boa prática realizar investigações de cartéis em tempo útil, incluindo através do planeamento de um processo eficiente, da tomada de decisões dentro dos prazos relevantes e da realização das averiguações necessárias de forma expedita, sempre que possível.

Organização e Controlo das Investigações

- É considerada uma boa prática manter um registo das tarefas principais e metas fundamentais das investigações.
- É considerada uma boa prática possuir sistemas de gestão de informação e ferramentas de controlo para organizar e gerir as investigações e proceder a uma verificação e atualização regular destes sistemas e ferramentas.
- É considerada uma boa prática os funcionários encarregues das investigações tenham formação adequada ao uso de tais sistemas e ferramentas.

Gestão e Proteção de Documentos

- É considerada uma boa prática manter um registo das informações, documentos e decisões necessárias para dar início a um processo formal de investigação.
- É considerada uma boa prática dispor de um sistema para a proteção de matéria confidencial relativa à investigação.

Capítulo 5: Estratégia de Investigação [2008]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc344.pdf>

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Plano de Investigação

- É considerada uma boa prática efetuar um planeamento da investigação na fase inicial do processo com base nas questões e factos específicos disponíveis.
- É considerada uma boa prática considerar os seguintes aspetos no planeamento da investigação:
 1. As características do alegado cartel;
 2. A estratégia proposta para a recolha de elementos de prova; e
 3. As tarefas administrativas e atribuições para efeitos da investigação.
- É considerada uma boa prática usar a informação recolhida nas averiguações preliminares e outra informação disponível como base para o planeamento da investigação.
- A natureza do alegado cartel deve ser tida em conta no planeamento da investigação no que respeita a elementos de prova.
- É considerada uma boa prática considerar as opções de cooperação e possíveis poderes de investigação (instrumentos) como parte da estratégia de investigação.

Formulação de Hipótese e/ou Teoria sobre o Caso

- É considerada uma boa prática ter em consideração e identificar elementos de prova relevantes em função da teoria sobre o caso em questão.

AVALIAÇÃO

- É considerada uma boa prática rever e adaptar o plano e estratégia de investigação de acordo com os elementos de prova recolhidos.

Capítulo 6: Técnicas de Inquirição [2008]

<http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc345.pdf>

PREPARAÇÃO DA DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO

Plano de Inquirição

- É considerada uma boa prática elaborar um plano escrito dos tópicos/temas e perguntas que irão ser colocados durante a inquirição, de forma a garantir que todas as questões relevantes serão abordadas durante a inquirição.

Equipa de Inquirição

- É considerada uma boa prática que a inquirição seja efetuada na presença de dois funcionários da autoridade, por forma a garantir uma maior retenção da informação e seu registo.

Duração da Diligência de Inquirição

- É considerada uma boa prática prever uma maior duração para a diligência de inquirição e não o contrário no planeamento da inquirição.

DURANTE A DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO

Questões

- É considerada uma boa prática colocar questões de âmbito mais alargado, se as regras aplicáveis assim o permitirem (por exemplo, perguntar à testemunha se tem conhecimento da existência de outros cartéis ou práticas restritivas da concorrência).

CONSIDERAÇÕES A TER DURANTE A DILIGÊNCIA DE INQUIRIÇÃO

Fraude

- As provas concretas são a melhor forma de provar a existência de fraude, portanto, os inquiridores devem ter uma atitude aberta antes e durante a diligência de inquirição.

APÓS A DILIGÊNCIA DE INQUIRÇÃO: AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Avaliação/Partilha de Impressões

- É considerada uma boa prática avaliar o desempenho dos inquiridores e os resultados obtidos, para garantir que toda a informação e provas relevantes são recolhidas, que novos dados são devidamente registados e guardados para referência futura e que a estratégia futura ou rumo da investigação sejam reavaliados face a novos dados ou provas.

Armazenamento

- É considerada uma boa prática estabelecer protocolos para garantir o armazenamento seguro de documentos e elementos de prova. As metodologias aplicáveis também podem ser determinadas pela legislação ou procedimentos da jurisdição em causa.

Capítulo 8: Campanhas de Sensibilização e Divulgação sobre Cartéis e Cumprimento da Legislação [2012]

<http://internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc835.pdf>

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência desenvolverem e implementarem campanhas para dar a conhecer a legislação aplicável na luta contra os cartéis e as sanções correspondentes.

Capítulo 10: Relações entre Autoridades de Concorrência e Entidades Adjudicantes [2015]

<http://internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc1036.pdf>

Campanhas de Divulgação Junto de Entidades Adjudicantes

- É considerada uma boa prática as autoridades de concorrência desenvolverem campanhas de informação e divulgação junto de entidades adjudicantes públicas e dos funcionários responsáveis pela contratação pública, a fim de os alertar para indícios de conluio e estabelecer uma relação de cooperação entre a autoridade de concorrência e esses funcionários.