

INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL 2012 / 2013





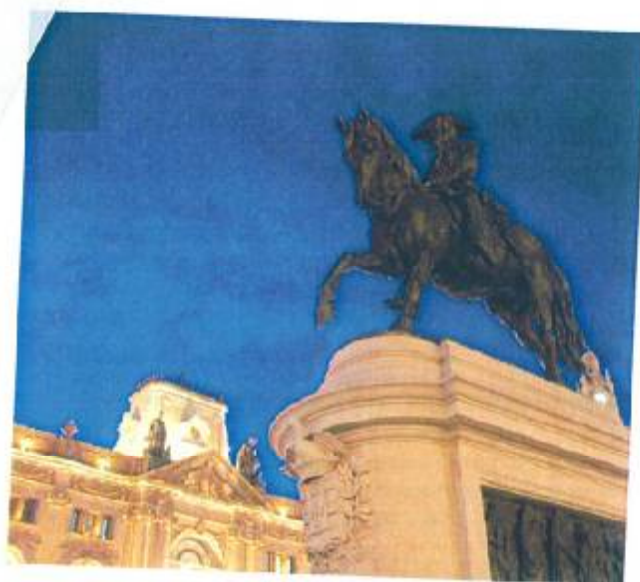
Índice

1. POLÍTICA E ESTRATÉGIA	5
1.1 Compromisso de sustentabilidade financeira e organizacional	6
2. ENQUADRAMENTO E PRESSUPOSTOS DO ORÇAMENTO 2012/2013	9
2.1 Enquadramento do orçamento 2012/2013	11
2.2 Pressupostos dos Instrumentos de Gestão Previsional 2012-2013	12
3. PLANOS PLURIANUAIS	15
3.1 Plano de Atividades Anual e Plurianual	17
3.1.1 Conceção e Marketing	17
3.1.1.1 Objetivos Gerais	17
3.1.1.2 Matriz de Oferta	18
3.1.1.3 Plataformas	22
3.1.1.4 Comunicação	23
3.1.1.5 Política Comercial	26
3.1.2 Infraestruturas	27
3.1.2.1 Monte Aventino	28
3.1.2.2 Rede Municipal de Grandes Campos e Espaços Exteriores	28
3.1.2.3 Rede Municipal de Favilhões	29
3.1.2.4 Rede Municipal de Piscinas	29
3.1.3 Produção	30
3.1.4 Logística e Manutenção	30
3.1.5 Compras e Contratos	30
3.1.6 Projetos Âncora	31
3.1.6.1 São João de Porto	31
3.1.6.2 Festival Optimus Primavera Sound Porto	31
3.1.6.3 Euro 2012	32
3.1.6.4 verão	32
3.1.6.5 Natal	32
3.1.6.6 Porto 2.0	32
3.1.6.7 1ª Avenida	33
3.1.7 Palácio de Cristal - Projecto de Reabilitação/Requalificação	33
3.2 Plano de Investimento Anual e Plurianual	34
3.2.1 Plano de Investimento para o Biénio 2012-2013	34
3.2.2 Plano Financeiro de Cobertura do Investimento	35
3.3 Plano de Capital Humano para o Biénio 2012-2013	36
3.4 Plano Financeiro Anual e Plurianual	37
3.4.1 Plano Financeiro Global	37
4. INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL DO ANO 2012	39
4.1 Plano de Investimento para o Ano de 2012	41
4.2 Demonstração de Resultados Previsionais	42
4.2.1 Prestação de Serviços e outros rendimentos	42
4.2.2 Gastos	44
4.2.2.1 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE'S)	44
4.2.2.2 Gastos com Pessoal	45
4.2.2.3 Depreciações	46
4.2.2.4 Gastos de Financiamento	46
4.2.2.5 Imposto sobre o rendimento	46
4.3 Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional	47
4.4 Balanço Previsional	48
5. FUNDAMENTAÇÃO DAS VERBAS INSCRITAS NO CONTRATO PROGRAMA 2012 E NO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	51
6. PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL PARA 2012/2013	55

6
2



6/1/1



1. Política e Estratégia

1.1 Compromisso de sustentabilidade financeira e organizacional

A atual conjuntura económica do País condicionou de forma significativa o desempenho de todas as empresas e organizações, não tendo sido a PLZ uma exceção. Ciente das dificuldades enfrentadas, e que com que se vai deparar em próximos exercícios, a PLZ tem vindo a desenvolver uma estratégia que, entre outros, se sustenta no seguinte princípio "...fazer mais com menos...".

O compromisso com a eficiência e com a gestão racional e criteriosa dos recursos de que dispõe é diário e prova dessa atitude são os resultados conhecidos, evidenciados pelos relatórios trimestrais apresentados. Hoje a PLZ pode afirmar que tem uma situação económico-financeira sólida e sustentável, que lhe permite olhar para o futuro com confiança.

Este é um cenário que prova que a PLZ tem futuro e, mais do que encher de orgulho todos aqueles que fazem parte direta ou indireta da curta história da PLZ, traz a todos e cada um daqueles que contribui diariamente para o resultado da PLZ, mais responsabilidade e compromisso.

O equilíbrio e a sustentabilidade financeira continuarão a ser um compromisso diário da nossa operação e dos nossos colaboradores. Uma efetiva mobilização dos colaboradores para uma operação mais eficiente e para a construção de uma oferta que vá de encontro às necessidades e expectativas dos nossos clientes assente numa rede de parceiros e patrocinadores que queremos cada vez mais sólida serão também prioridades para 2012, que se consubstanciam, entre outras, nas seguintes acções:

→ OPTIMIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJECTO

Tendo em vista uma maior eficiência da operação da PLZ serão otimizadas as metodologias de planeamento da PLZ que permitam evidenciar as diferentes fases, recursos, marcos e *timings* do projeto. Daremos especial enfoque à antecipação de eventuais constrangimentos que permitam uma maior operacionalidade em momentos críticos do desenvolvimento de projetos, bem como uma minimização do desperdício, seja de tempo, seja de recursos.

Um eficaz planeamento terá de assentar numa metodologia integrada de gestão de projetos cada vez mais profissional que privilegie o reforço das competências dos colaboradores nesta matéria, nomeadamente as seguintes disciplinas: gestão do âmbito, gestão de tempo, gestão de custos, garantia da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco, gestão de compras e gestão dos resíduos e desperdícios.

→ SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

Implementar medidas de gestão integrada dos recursos humanos, através da organização da formação, avaliação de desempenho e mobilização dos colaboradores, centrada nos objetivos estratégicos da empresa, atendendo a uma otimização da estrutura presente que contribua para o crescimento sustentável da empresa, bem como para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, constituem metas prioritárias da PLZ. Pretende-se que, quer o plano de formação, quer a avaliação de desempenho, tenham os seus planos de ação devidamente estabilizados.

Para a concretização destas medidas está prevista a realização de um diagnóstico transversal à empresa, enquadrado nos objetivos definidos para cada área de processo, e no qual será assegurado o envolvimento de toda a estrutura. Aferir os pontos menos fortes e elaborar estratégias de correção serão os passos seguintes.

6
A
d

A formação tenderá a ser um ponto de desenvolvimento e ajuda na obtenção dos objetivos definidos aos diferentes níveis da organização. Quanto à avaliação de desempenho, pretende-se que sejam definidos objetivos SMART a todos os níveis de processos da organização e individualmente. Com este processo de envolvimento, pretende-se transmitir a visão da empresa como um todo em que todas as áreas contribuem para o sucesso e obtenção dos objetivos definidos.

→ **SISTEMA CENTRALIZADO DE GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATOS**

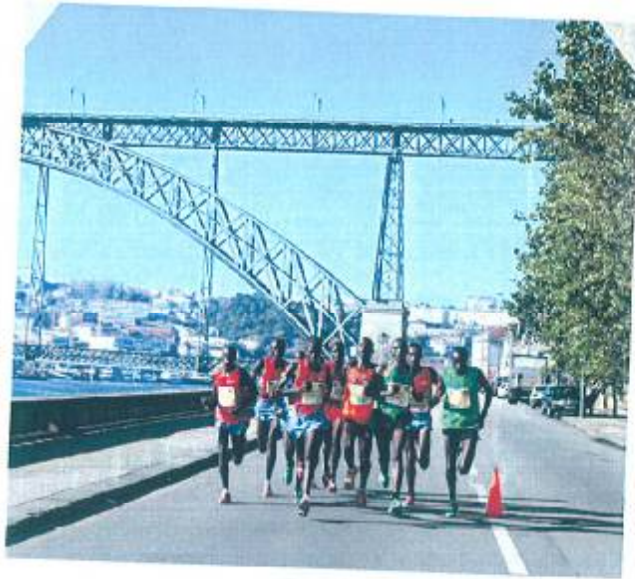
A otimização e centralização do processo de gestão de compras e contratualização associada a um planeamento eficaz permitirão economias de escala nos processos de aquisição, melhor negociação das condições contratuais, bem como minimizar os picos de trabalho em épocas de maior pressão, nomeadamente: Passagem de Ano, São João, verão e Natal.

→ **SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL**

A implementação deste sistema possibilitará uma maior eficiência organizacional, permitindo eliminar as redundâncias e melhorar a comunicação interna da empresa. Os ganhos serão inevitáveis na sua eficácia organizacional, na rapidez e qualidade de resposta aos desafios que se propõe cumprir, com uma conseqüente redução de custos, e um impacto aos mais diversos níveis da organização, nomeadamente:

- * Clarificação da pirâmide documental da PLZ, identificando os diferentes níveis de documentos;
- * Centralização dos repositórios de informação;
- * Definição e clarificação dos fluxos de informação;
- * Clarificação do ciclo de vida dos documentos;
- * Potenciar a colaboração intra empresa;
- * Minimização do uso do papel;
- * Agilização do processo de decisão;
- * Melhoria do processo de comunicação;
- * Rentabilização de recursos físicos e humanos.

10
11
12



b
*
a



2. Enquadramento e
Pressupostos do Orçamento
2012/2013



2.1 Enquadramento do Orçamento 2012/2013

→ ENQUADRAMENTO DAS ORIENTAÇÕES DO MUNICÍPIO DO PORTO PARA A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PARA 2012

O orçamento foi construído dando cumprimento aos pressupostos que se seguem:

- Reduzir os gastos correntes e compatibilizá-los com os recursos financeiros disponíveis;
- Atender à eficiência na afetação dos recursos;
- Dar prioridade aos projetos que têm maior relevância para os municípios;
- Dar prioridade aos gastos com contratos já em vigor, despesas com manutenção (não só corretiva, mas também preventiva), segurança e preservação do património, gastos com remunerações e obrigações fiscais e legais, bem como os destinados a cobrir as despesas de financiamento.

→ EQUILÍBRIO FINANCEIRO E ASPETOS LEGAIS E FISCAIS CONEXOS

Para a elaboração do orçamento para os anos de 2012 e 2013 atendemos aos esforços de redução de gastos já verificados em 2011, com impacto na eficiência financeira da empresa que já será refletido nas contas do ano.

A PLZ considera fundamental a apresentação ao Município de um orçamento de exploração equilibrado, através do reconhecimento de uma prestação de serviços na área dos projetos/atividades, bem como para a prática de ação social nas infraestruturas desportivas permitindo o incentivo da prática física e desportiva nas diferentes camadas da população, e do reconhecimento de subsídio à exploração destinado a financiar parcialmente as despesas com a estrutura de apoio à atividade e à gestão das plataformas.

As subvenções, uma vez que visam equilibrar os resultados de exploração, não são sujeitas a IVA.

→ REALIZAÇÃO DOS INVESTIMENTOS PROPOSTOS

Foi considerado como pressuposto a concretização da obra de reabilitação/recuperação do Palácio de Cristal em 2012 e 2013. Esta operação será realizada nos moldes já aprovados pelo Município, com o cofinanciamento de subsídios a fundo perdido do Quadro de Referência Estratégico Nacional e pressupondo, ainda, uma comparticipação do Turismo de Portugal destinado ao Centro de Congressos.

Não obstante a inclusão nos instrumentos de gestão previsional de subvenções do Município do Porto, para a cobertura do diferencial de financiamento, não estão formalmente definidos, quer ao nível do orçamento do Município, quer da formalização necessária à transferência das verbas para a PLZ, no montante aproximado de 16 milhões de euros para o biénio 2012/2013, uma vez que está em estudo e apreciação o atual modelo de investimento e financiamento da requalificação/reabilitação do Palácio de Cristal.

Também se projetou o investimento em 2012 na requalificação das Piscinas da Constituição, Cartes e Eng. Armando Pimentel e do Complexo Monte Aventino para melhoria da eficiência energética, prevendo-se uma redução de 40% do consumo energético, cujo projeto se encontra em fase de análise pelo QREN. O cofinanciamento não reembolsável máximo será de 70% das despesas consideradas elegíveis. O diferencial do investimento será pago através da celebração de um contrato de financiamento ESCO, cujas prestações a pagar serão correspondentes à poupança de energia conseguida após a aplicação das medidas de eficiência preconizada, para cada uma das instituições que integram a candidatura.

O restante investimento previsto para o biénio respeita a bens que são indispensáveis ao exercício da atividade, estando previstas algumas intervenções de requalificação nas infraestruturas desportivas, que se tornam obrigatórias para a cativação e manutenção dos aderentes, bem como a aquisição de um programa de gestão documental.

→ REEMBOLSOS DE IVA

Como consequência dos critérios utilizados na elaboração dos instrumentos de gestão previsionais, e atendendo ao descritivo dos pressupostos utilizados, a PLZ terá IVA a recuperar em 2012.

→ CONTINGÊNCIAS FISCAIS E DE CONTENCIOSO

Não foram considerados nos instrumentos de gestão previsionais para o biénio de 2012/2013 qualquer influência das contingências fiscais e legais existentes no momento, uma vez que o Conselho de Administração acredita que as decisões serão favoráveis. No entanto, e porque o risco não é possível de ser integralmente afastado, o Balanço base do modelo de projeções financeiras (ano de 2011) inclui um reforço de 145.000 euros das provisões existentes em 2010.

Relativamente aos processos de execução fiscal em IVA e Imposto de Selo foram apresentadas as reclamações gratuitas respectivas, uma vez que a PLZ, suportada em consultores externos não concorda com as liquidações adicionais efetuadas pela Direção Geral de Finanças. No que respeita ao imposto de selo, a decisão foi parcialmente favorável, retirando os juros aplicados. No entanto, a PLZ resolveu avançar com um processo de impugnação judicial, porque considera que não é o sujeito passivo do imposto que lhe foi liquidado.

→ CRITÉRIOS DE GESTÃO

O Conselho de Administração entendeu que o Plano de Atividades e Instrumentos Previsionais de Gestão devem atender aos anos de 2012 e de 2013, correspondentes ao período remanescente do presente mandato dos órgãos sociais.

Atendendo à conjuntura atual do país, e da PLZ, este Plano tem como objetivo prioritário dar continuidade à estratégia e ao processo de reorganização interna, à otimização de procedimentos e à eficiência dos recursos, de forma a garantir a racionalidade económica e sustentabilidade financeira da empresa a médio/longo prazo. A implementação de uma efetiva cultura de exigência e compromisso que mobilize e oriente os colaboradores para a consolidação da empresa, será um dos passos essenciais para a prossecução deste propósito.

Potenciar as receitas próprias da PLZ, através da angariação de patrocínios, ou da rentabilização das infraestruturas sob a sua gestão, assente numa maior eficácia da comunicação externa da empresa, será outro dos passos fundamentais para o sucesso desta estratégia, e que, como tal definimos também como prioritário.

Na execução do presente Plano para o Biénio de 2012 a PLZ visará ainda:

- * Fomentar e potenciar as parcerias com entidades do universo CMP, bem como junto de outras entidades públicas e privadas, posicionando-se como instrumento privilegiado para a organização de diferentes tipos de eventos;
- * Dar continuidade à política de captação de eventos inovadores que fomentem a dinâmica da cidade, orientando toda a oferta para as reais necessidades e expectativas dos parceiros e clientes (entidades+cidadãos+turistas), incrementando a notoriedade global da marca e destino Porto, garantindo a sustentabilidade e maximizando a autossuficiência dos mesmos;
- * Otimizar a gestão das infraestruturas desportivas da cidade, ao nível da operação, manutenção, comercialização, bem como da maximização e polivalência da sua utilização.

2.2. Pressupostos dos Instrumentos de Gestão Previsional 2012-2013

A) CONTRATO PROGRAMA DE 2012

As transferências financeiras do contrato-programa estão enquadradas como se segue:

- * Prestação de serviços da PLZ ao Município do Porto na área dos projetos/eventos/programas, sujeitos a IVA;
- * Prestação de serviços da PLZ ao Município do Porto na prossecução de atividades de caráter social nas infraestruturas desportivas;
- * Subsídio à Exploração, não sujeito a IVA, destinado a:
 - Gastos com a estrutura de apoio à atividade da empresa, excluindo os imputados aos projetos;
 - Gestão de Plataformas cujo subsídio se destina a cobrir efetivamente os gastos estruturais, uma vez que as atividades nestes equipamentos são de índole, sobretudo, social e a sua ocupação, na maior parte das vezes, a título gratuito. Devido ao fato de se destinarem a acontecimentos efémeros e de curta duração, e pelo fato de não responderem a determinados requisitos de conforto considerados indispensáveis, não é possível obter uma ocupação pecuniária que assegure as despesas de estrutura destes espaços.

B) ATIVIDADE NÃO COMPARÁVEL COM O ANO DE 2011

Para 2012, pretende-se dar continuidade aos projetos mais estratégicos realizados em anos anteriores.

A oferta será ainda reforçada, nomeadamente:

- * Festival Porto 2.0 – Cidade em Mudança, cujo projeto iniciou em 2011, e que está previsto encerrar no 4.º trimestre de 2012;
- * Festival 1ª Avenida, prevendo a concretização total do projeto no ano de 2012;
- * Festival Optimus Primavera Sound Porto
- * Euro 2012

Os dois primeiros projetos enquadram-se em candidaturas já aprovadas pelo FEDER, com uma comparticipação a fundo perdido de 80% e 70% respetivamente, cuja comparticipação nacional (investimento da PLZ) para os dois é de 546.065 euros para o ano de 2012, para um investimento global de 2.255.329 euros.

No entanto, não foi considerado qualquer gasto ou rendimento para o Circuito da Boavista, não sendo comparáveis os orçamentos de 2012/2011.

Para 2013 prevê-se o acréscimo da atividade com o Circuito da Boavista. Poderá vir a ser equacionada a reedição de algumas iniciativas de 2012 de maior sucesso, impacto e receptividade na cidade.

C) CRITÉRIOS/PRESSUPOSTOS MACROECONÓMICOS

Na elaboração do orçamento foram considerados os pressupostos abaixo apresentados:

Pressupostos	Ano 2012	Ano 2013
Taxa de Inflação Anual	2,50%	2,0%
Taxa de IRC	25,00%	25,00%
Taxa de Juro Passiva Nominal CP	7,69%	7,69%
Taxa de Juro Passiva Nominal MLP	8,03%	8,03%
Tempo médio de recebimento	30	30
Tempo médio de pagamento (em dias)	30	30
Taxa média de progressão salarial por desempenho	0%	0%

O cálculo para o exercício de 2012 das despesas essenciais de funcionamento atendeu ao valor de referência de 2011, em execução, com acertos nas despesas com a eletricidade, gás, combustíveis, que têm apresentado acréscimos significativos no preço, que se refletem sobretudo nas contas de exploração das diversas infraestruturas desportivas.

As restantes verbas foram definidas atendendo à atividade esperada, aos projetos a realizar, e tendo em conta a menor frequência por parte dos nossos aderentes nas infraestruturas desportivas, com uma redução de receita de 10% na Rede Municipal de Piscinas, explicada pela redução já sofrida no ano de 2011.

Para o ano de 2013, considerou-se um nível de atividade equivalente a 2011, retirando o efeito do projeto Porto 2.0, que termina em 2012, considerando a realização de uma nova edição do Circuito da Boavista nos moldes do de 2011, e de uma taxa de inflação de 2%.

Para o ano de 2012, não foram contempladas quaisquer atualizações salariais. Previu-se a entrada de 3 guardas de campo para o Pavilhão do Lagarteiro, cuja gestão da PLZ iniciará em 2012, bem como de 2 colaboradores para substituição de 5 que saíram durante o ano de 2011, para a estrutura de apoio à atividade.

Para 2013 não foram tidas em conta quaisquer alterações do quadro de pessoal nem atualizações salariais.

Os tempos médios de recebimento e de pagamento previstos foram de 30 dias, sendo que o seu cumprimento depende do recebimento atempado das transferências do Município e dos patrocínios previstos, assim como dos apoios comunitários considerados, quer a nível das operações, quer a nível do investimento.

6
8
9



6
B
1
4



3. Planos Plurianuais

3.1 Plano de Atividades Annual e Plurianual

3.1.1. CONCEÇÃO E MARKETING

Em 2012 a PLZ pretende: Manter e acentuar uma cultura de rigor e exigência para com a Organização, mas também para com aqueles que interagem com a PLZ. Otimizar a nossa capacidade logística, quer nos ganhos de eficiência interna, quer na gradual minimização do impacto dos efeitos laterais da PLZ na cidade, nomeadamente na montagem e desmontagem de eventos. Potenciar as parcerias com entidades externas públicas e privadas. Diversificar as fontes de financiamento da PLZ, nomeadamente com o recurso a patrocínios, outras receitas publicitárias e implantação de soluções de bilhética em determinados eventos, que permitam a autossustentabilidade de alguma da oferta. Melhorar a interação com o nosso cliente final, e intensificando uma maior seletividade e qualificação da oferta. Tudo isto, tendo sempre como principal desígnio, o equilíbrio financeiro da PLZ.

3.1.1.1 Objetivos Gerais

É com este enquadramento que a PLZ continuará a assumir em 2012 o desafio de manter a dinâmica e diversidade que imprimiu à oferta da Cidade nos últimos anos, com base numa lógica cada vez mais seletiva e sustentada, apostando em eventos de qualidade, que funcionem como fatores de diferenciação, atração e impacto nacional e internacional e que, como tal, possam constituir efetivos fatores de aceleração de procura da Cidade, e também de fidelização e prescrição a terceiros.

Foi já nessa ótica que, em 2011, a PLZ voltou a apostar naquela que foi considerada por muitos a melhor edição de sempre do Circuito da Boavista (e cuja responsabilidade organizativa foi assumida diretamente pela primeira vez pela PLZ), e que, já com os olhos postos em 2012, aceitou no passado mês de outubro, o desafio de acolher um dos mais conceituados festivais internacionais de música, o Primavera Sound, que terá na nossa cidade a sua primeira internacionalização. E estes são dois exemplos de eventos de visibilidade internacional que reforçam a personalidade e diversidade da cidade, complementando a sua oferta habitual e gerando novas oportunidades para esta mesma oferta, numa lógica continuada e diversificada, que a todos beneficia e que promete resultados a médio e longo prazo, sendo que muitos já são sentidos no presente.

Em 2012 a PLZ pretende também reforçar o seu papel enquanto interlocutor natural, e privilegiado, junto das diversas entidades que colaboram na oferta da cidade, com o objetivo permanente de regulação, articulação e construção de uma oferta global integrada, em que o todo seja efetivamente mais valioso que a mera soma da contribuição isolada de cada um. Nesta área é de destacar desde logo a estreita ligação com a estratégia municipal de afirmação da cidade no panorama nacional e internacional como um destino turístico de excelência, e como uma referência na área do ensino superior, da ciência e da cultura.

Agregar a oferta da cidade em momentos cruciais da mesma, envolvendo todos os agentes de dinamização da cidade e da região com capacidade para acrescentar valor de uma forma lógica e integrada, e a associação a esta oferta de uma comunicação coerente e diferenciadora, serão aspetos determinantes para o sucesso desta estratégia de afirmação da marca Porto dentro e fora de portas. Foi com esse propósito que, em 2011, ano em que se comemorou o centenário da Festa de São João do Porto, foi lançada a marca representativa daquele que é hoje assumido como o evento âncora da cidade, no qual a Noite de São João do Porto surge como o culminar de um mês inteiro em festa, integrado pelos mais diversos eventos que, alavancando a oferta, dão-lhe maior escala e maximizam os fatores de atração da cidade. Em 2011, esta foi uma festa que durou mais de 30 dias, e durante a qual, mais de 200 eventos, ocorreram na cidade. Para além da oferta da PLZ e do Universo Municipal, Serralves, Casa da Música e Universidade do Porto, foram algumas das instituições que integraram e enriqueceram esta oferta, e que aderiram ao desafio de se apoderarem dessa marca que foi criada para ser usada por todos. Em 2012 a Festa de São João do Porto voltará à cidade, e o Optimus Primavera Sound Porto será inevitavelmente um dos pontos altos de uma agenda que promete encher de novo a cidade de animação, e de público!



A afirmação da cidade do Porto no seu contexto global, e o papel da estratégia de animação da cidade como fator crítico de atratividade, continuarão a ser assim os princípios orientadores da definição da oferta da cidade a curto, médio e longo prazo.

Valorizar o que de melhor e único tem o Porto, continuará a ser o rumo traçado! Uma cidade apta a gerar uma experiência única a todos os que nela vivem, trabalham ou visitam será a promessa a fazer, e a cumprir!

A conjuntura atual do País, que em muito influencia o sector em que a PLZ se move, traz-nos desafios acrescidos mas, acima de tudo, mais responsabilidade. Desafios acrescidos, pois prevêem-se tempos difíceis. Mais responsabilidade, pois a capacidade que a empresa terá em se regenerar e, com menos recursos, deverá apresentar uma atividade superior à que se propunha no Plano de Atividades e Orçamento de 2011, sendo, por um lado, um facto claramente motivador obriga, por outro lado, a PLZ a reforçar a cultura de empenho e rigor que nos levou a esta realidade.

Para o período de 2012/2013, os objetivos gerais são assim:

- Manter e reforçar toda a dinâmica e diversidade que a oferta da cidade tem vindo a assumir, com base numa lógica cada vez mais seletiva, sustentada e integrada e, ainda, de resposta às efetivas necessidades e aspirações dos públicos-alvo definidos como prioritários;
- Continuar a apostar em eventos de qualidade, que funcionem como fatores de diferenciação e atração local, mas também de impacto nacional e internacional, e que possam constituir efetivos aceleradores de procura da cidade;
- Assegurar a sustentabilidade financeira através da manutenção do equilíbrio financeiro global, da autossustentabilidade do maior número possível de projetos e da implementação de soluções aptas a garantir um elevado grau de rigor e de eficiência organizacional.

3.1.1.2 Matriz de Oferta

a) Introdução

Música, Tradição, Gastronomia, Desporto e Animação Cultural, continuarão a ser as áreas chave que balizarão a oferta da cidade. A visibilidade e a notoriedade de muitas das iniciativas que, no ano de 2011, viram o seu sucesso reconhecido, permitem asseverar com alguma certeza que estes serão os territórios de afirmação da marca Porto. É ainda nossa forte convicção de que os sucessos de agenda da cidade serão aqueles em que esta tenha a capacidade de, no seu todo, e independentemente do mote principal, tocar todos estes territórios de forma transversal, gerando desta forma uma oferta única e efetivamente diferenciadora e, como tal, uma promessa e um apelo fortemente mobilizadores.

Mas manter não será a única palavra de ordem em 2012. Reforçar e inovar serão outros dos principais vocábulos a associar à oferta da cidade, num ano em que a conjuntura económica promete ser de fato um dos grandes desafios a superar, e onde a criatividade, o valor percebido da oferta da cidade e a força das parcerias com os restantes agentes dinamizadores desta oferta terão de ser uma vez mais determinantes para a viabilização e sucesso de muitos dos projetos.

A PLZ pretende, assim, continuar o seu processo de afirmação como entidade que oferece a todos os que residem, estudam, trabalham ou visitam a cidade uma panóplia de iniciativas de elevada qualidade, consciente da cada vez maior competência, informação e exigência dos públicos a que se dirige.



Dentro da dinâmica global a PLZ continuará a dar um enfoque particular à Baixa portuense, articulando iniciativas, agilizandoo e liderando processos e incentivando privados a apostar na energia singular que o Porto tem conseguido emanar nos últimos anos, e que tem sido recentemente alvo de referência em diversas publicações internacionais. É unânime a opinião de que a Baixa tem hoje uma dinâmica muito própria, sustentando o processo de reabilitação e promoção em curso, e contribuindo para a efetiva revitalização do centro da cidade. A realização das mais diversas iniciativas em locais como a Av. dos Aliados, Rua Cândido dos Reis, Rua Galerias Paris, Praça Carlos Alberto, Praça dos Leões, Jardim da Cordoaria, entre outros, foram fundamentais para alavancar este fenómeno, que agora importa disciplinar, para que cresça de forma mais harmoniosa com a vida da cidade. Uma

preocupação para 2012 será assim a de reequilibrar a oferta nesta zona da cidade, usando o efeito dinamizador que esta aposta teve em toda a envolvente dos espaços já impactados, mas apostando agora noutros locais da Baixa que, possuindo fatores de forte atração turística, associados nomeadamente ao património da cidade, poderão ser também potenciados e "revitalizados" pelo fator "animação". Em 2011 já se assistiu ao primeiro passo desta estratégia, com a concretização de uma das iniciativas integradas no Serralves em Festa na Baixa na Praça dos Poveiros. O grande objetivo será o de diversificar a oferta, atraindo novos públicos à Baixa, sem fazer concorrência direta à atual oferta, mas antes complementando-a em termos de conteúdos, públicos e até de horários.

b) Mês a mês, uma cidade viva e apaixonante!

Nos últimos anos o Porto tem vindo a ser considerado como um dos destinos mais charmosos do mundo (*Travel&Leisure*), tendo este ano sido considerado pela "Lonely Planet" como o quarto destino mundial predileto para 2012. E se é verdade que no Porto se



podem visitar espaços únicos como a estação de S. Bento (considerada a 10.ª estação mais bonita do mundo pela *Travel&Leisure*), o Café Majestic (considerado o 6.º café mais bonito do mundo pela *UcityGuides*), a "divina" Livraria Lello (considerada como a terceira livraria mais bela do mundo pelo *The Guardian* e pelo *Lonely Planet*) ou a Casa da Música (considerada como um dos edifícios mais marcantes da época, pela revista *Times - Londres*), e onde até se pode provar uma das 10 melhores sanduíches do mundo (*Act Travel*), não é menos verdade que a oferta de animação da cidade faz da vida, e da visita ao Porto, e a estes espaços especiais, uma experiência única, que muitos querem repetir e prescrever, e que sustenta a médio e longo prazo, um entusiasmo que não podemos deixar esmorecer. Este fato acabou

de ser reconhecido num artigo publicado no New York Times, no qual são elogiadas a vida noturna, a oferta cultural e, claro está, a incontornável francesinha da cidade do Porto!

É com este enquadramento positivo, mas também responsabilizador e exigente, que a PLZ assume a Missão de pôr o Porto a "mexer", criando momentos altos da sua oferta, mas mantendo também a cidade viva e convidativa durante todo o ano. Esta é uma missão que, de ano para ano, ganha novos contornos pelas expectativas geradas nos públicos de sempre, mas sobretudo naqueles que têm vindo a ser conquistados pela irresistível e permanente oferta da cidade.



E em 2012 os convites voltarão a ser muitos e irresistíveis. Em **janeiro** estarão de regresso as Inaugurações Simultâneas da Arte Contemporânea de Bombarda, que já contam com um público fiel e interessado. **fevereiro** é tradicionalmente o mês do Carnaval, e o Porto não será uma exceção, com o regresso aos Aliados do Carnaval na Invita. **Março** é o mês das Camélias, a flor de inverno que o Porto deu a conhecer à Europa, e que poderá mais uma vez ser admirada na Exposição das Camélias, organizada pelo Pelouro do Ambiente, e que contará de novo com o apoio da PLZ. Explorar mais este tema, massificando a sua comunicação, e fazendo-o chegar a outros públicos, como é o caso do público escolar e dos turistas, será um dos desafios desde já assumidos pela PLZ.



O Dia Nacional dos Centros Históricos e a Corrida do Dia do Pai, são mais 2 eventos que em março prometem dar um ritmo irresistível à cidade. Em **abril**, o Troféu de Orientação voltará a percorrer alguns dos espaços mais bonitos da cidade, este ano com dose dupla, e uma edição especial a decorrer no Centro Histórico. **Mai**o será um mês excelente para descobrir ou (re)descobrir os mercados de rua e alternativos que se têm vindo a instalar na cidade, que lhe têm trazido cor, dinamismo, criatividade, animação e um público fiel. Em **junho** decorrerá a Festa de São João do Porto que, tal como é referido no ponto 31.6, voltará a ser considerada como um dos eventos âncora da cidade, e que este ano conta com o prestigiado festival de música Optimus Primavera Sound Porto! O Porto da história, da gastronomia, da velocidade, da cultura, da criatividade, da

animação, da arte, verá desta forma reforçada a sua conotação como o Porto da Música! Este será ainda o mês do Euro 2012, um mês em que a cidade promete torcer pelas cores e habilidades nacionais no desporto rei. Já a pensar nas férias de verão, **julho** será o mês dos campos de férias "Missão Verão", uma iniciativa direccionada para a população infantil e juvenil, e que promete de novo umas férias em grande, para os mais pequenos! Em **agosto**, as atenções prometem voltar-se não só, mas também para a frente marítima, com a concentração de atividades da mais diversa índole neste privilegiado espaço da cidade. Desporto, música, animação, gastronomia, são os temas que irão inspirar esta oferta de verão. E como em todas as férias, existem saudades, e também o regresso a casa, o mês de **setembro** promete um grande final de verão, e um início de outono marcado nomeadamente pela 2.ª edição do Manobras do Porto, e par de muitas outras iniciativas que marcarão como já é habitual esta rentrée, dando as boas vindas a quem nos visite nesta altura do ano. A Maratona do Porto, uma das maratonas mais bonitas do mundo, será um dos grandes eventos do mês de **outubro**. O seu elevado valor desportivo aliado ao forte



poder de atração de participantes, nacionais e internacionais, que tem vindo a provar ao longo das suas já 8 edições, permite-nos afirmar que esta é, e será, uma prova inquestionavelmente vencedora, e mais um motivo para viver e visitar a cidade. Em **novembro**, a proposta será a de desafiar a população que reside e trabalha na cidade para prática de atividade física, e nada como a 2.ª edição do Open Day PortoLazer, para permitir a experimentação da oferta desportiva municipal! Em **dezembro** o espírito de natal instalar-se-á, com as mais diversas sugestões e atrações que prometem atrair público às ruas da cidade.

E estes são apenas alguns dos convites, pois a cidade do Porto terá muito mais para oferecer e surpreender!

c) Eventos

Os pontos altos da oferta de eventos da cidade serão novamente o mês de junho, com o São João do Porto, o verão, com a integração da oferta de toda a cidade durante os meses de julho, agosto e setembro, e o Natal, com uma filosofia semelhante. Conforme já foi referido, 2012 será ainda o ano da primeira edição do Festival Optimus Primavera Sound Porto, que irá decorrer no mês de junho, integrando e reforçando a programação das Festas de São João do Porto. A criatividade e a inovação serão também um dos pontos altos da oferta deste ano, tendo como corolário o projeto "Porto 2.0", que neste 2.º ano de concretização promete revolucionar ainda mais a forma como vemos e percebemos o Centro Histórico, nomeadamente na lógica da regeneração urbana e social, e na fixação de valor no espaço e nas pessoas, que levará, por certo, a mais-valias económicas para aqueles que invistam nesta nova forma de pensar e fazer a animação cultural da cidade. O Euro 2012 promete ser também um dos temas a explorar na oferta a desenvolver.



Mas, tal como referido no ponto anterior, o Porto terá mais para oferecer, e durante todo o ano! Manter uma oferta constante e variada ao longo do ano, reeditando, reinventando e reforçando as iniciativas de sucesso, mas também atraindo novas realizações aptas a manter um grau de inovação adequado a uma cidade que se quer viva e convidativa, serão também objetivos a cumprir.

Na área desportiva continuaremos a desenvolver várias iniciativas promovendo a diversidade e hábitos de vida saudáveis, conciliando a prática desportiva informal com a prática desportiva de competição, desenvolvendo, assim, atividades para todos os segmentos da população, contribuindo desta forma para a promoção da prática desportiva regular, captando novos públicos de diferentes faixas etárias. Tirar partido do potencial que o Porto tem para a prática desportiva informal, fenómeno cada vez mais visível na cidade, nomeadamente na frente de Rio e de Mar da nossa cidade, será uma das apostas assumidas para 2012, e cujo enfoque, em termos territoriais, passará a ser também o centro da cidade, gerando novas sugestões de utilização da mesma, numa perspetiva diferente da que tem sido até hoje mais explorada. Atrair à cidade provas e demonstrações de modalidades desportivas inspiradas no espaço urbano, ou que nele ganham uma nova expressão e espetacularidade, poderá ser um dos caminhos a seguir, na construção de uma imagem de uma cidade saudável.



d) Programas de atividade física e desportiva

A qualidade de vida dos cidadãos assume hoje capital importância, exigindo profunda atenção, cuidada planificação e articulada execução. A atividade física, nomeadamente o exercício físico moderado e regular, constitui um factor decisivo na prevenção de vários tipos de doenças ou debilidades, contribuindo, nomeadamente, para o bom equilíbrio e desenvolvimento psicomotor.

A PLZ assume a responsabilidade da promoção da prática de atividade física e desportiva aos seus mais diversos níveis, articulando-se de forma responsável com os mais diversos agentes institucionais e privados na prossecução das estratégias definidas pela autarquia. Os programas a desenvolver levam em linha de conta as especificidades e necessidades inerentes aos diferentes grupos alvo, tais como:

♦ Jovens e Formação

As atividades a desenvolver estão orientadas para a prática desportiva e formação da população juvenil da cidade, prevendo-se a participação e parceria com várias entidades (e.g., CMP, DREN, IDP, IPJ, etc...) numa estratégia integrada de combate ao sedentarismo, de sensibilização e de mobilização para boas práticas. De entre os diversos programas de ação destacamos: "Atividades de Enriquecimento Curricular – Atividade Física e Desportiva", "Campos de Férias", "Estrelas vão à Escola", "Inter-Freguesias", "Festivais", "Vamos Nadar", e "DesPorto Verão" e "Eventos".



♦ Desporto Adaptado e Acessibilidades

Associando-se ao esforço autárquico de tornar a cidade mais inclusiva, num imperativo ético de salvaguarda dos direitos de todos à cidadania, prevê-se a realização e o desenvolvimento de ações de informação e mobilização para a prática de atividades de e para populações com necessidades especiais. Será dado especial enfoque à colaboração com o Provedor para o Cidadão com Deficiência, no desenvolvimento de iniciativas de carácter pontual ou programas regulares, organizados ou apoiados pela PLZ, bem como na cedência de instalações/equipamentos às instituições que desenvolvem atividades no âmbito do Desporto.

Adaptado, da cidade do Porto. De entre os diversos programas de ação destacamos: "DesPorto Adaptado", "Desporto Saúde", "Natação Para Bebés", "Dia Internacional da Pessoa Com Deficiência" e a cedência de Instalações/Equipamentos.

★ Seniores

Factos como o envelhecimento, o aumento da esperança de vida e a retirada precoce do mundo do trabalho (reforma, desemprego, etc...), entre outros, são a realidade desta população, que necessita de atenção e de programas específicos que assegurem uma boa qualidade de vida. A prática de atividade física e/ou desportiva regular pela população sénior da cidade, tem-se demonstrado como um fator com impacto positivo neste desiderato. Assim, e integrando as necessárias adaptações, prosseguiremos com o programa "No Porto a Vida é Longa" e organizaremos/apoiaremos iniciativas no âmbito do Boccia Sénior, "DesPorto Saúde" e "DesPorto Informal".



★ Vida Ativa

O défice de prática regular que muita da nossa população acusa, é por nós contrariada através de programas de incentivo à adoção de um estilo de vida ativa. Neste âmbito propomos reorganizar a divulgação, organização, promoção e acompanhamento de múltiplas atividades, entre as quais destacamos a marcha, a corrida, a orientação e ciclo passeio, integradas no âmbito de um programa geral designado por Desporto Fora de Sítio e com iniciativas integradas no "Anda Porto", "Desporto Saúde", "Desporto Informal" e "Atividade Desportiva da cidade" (nomeadamente a "Baixa"), entre outros eventos diversos.

Ao nível da **cooperação regional e internacional**, a geminação da cidade do Porto com outras congéneres, nomeadamente com S. Vicente, bem como a participação em eventos internacionais, têm também vindo a ser objeto de parcerias institucionais que promovem a prática desportiva e o reforço do conhecimento das diferentes realidades culturais. A cooperação internacional caberá assim, no âmbito deste programa.

e) Parcerias

As iniciativas decorrentes de parcerias estabelecidas pela PLZ com diversas instituições da cidade assumirão uma cada vez maior relevância, quer no sentido da construção de uma oferta mais diversificada e integrada de toda a cidade, quer na partilha de meios, com óbvias mais-valias numa mais eficiente e racional utilização dos recursos disponíveis



Este princípio de parceria será ainda mais relevante dentro do Universo da Câmara Municipal do Porto. O posicionamento da PLZ como uma plataforma privilegiada para agregação da oferta municipal, em segmentos específicos, tem contribuído decisivamente para a qualificação da oferta da cidade, não só pelos ganhos de eficiência que representa para o universo municipal, mas também pela coerência na comunicação dessa mesma oferta. A experiência adquirida pela PLZ tem-se revelado uma mais-valia nas experiências desenvolvidas como tem sido o caso das edições de 2010 e 2011 da Missão Verão, nas quais a oferta disponível foi desenvolvida em parceria com o Pelouro do Conhecimento e Coesão Social, e onde os ganhos em termos de imagem e comunicação para o universo CMP foram notórios, mas, acima de tudo, onde os ganhos foram efetivos para as crianças e jovens que frequentaram estes campos de férias. Outros eventos desenvolvidos na mesma lógica, como o Dia Nacional dos Centros Históricos, Páscoa no Porto e a Exposição de Camélias, serão eventos a continuar em 2012, tendo em conta os bons resultados que têm sido registados.

No que diz respeito a parcerias com instituições da cidade, e a título de exemplo, podemos referir a reedição dos apoios dados à Fundação de Serralves e ao FITEI. Prevê-se também a continuação da estreita colaboração com as instituições de ensino superior, e ainda o apoio a projetos que, pela sua criatividade e relevância estratégica e/ou cultural na cidade, importe estimular, tendo sempre em vista potenciar a respetiva autossustentabilidade num curto espaço de tempo.

O movimento associativo, recreativo, cultural e desportivo continuará a contar com um forte envolvimento da PLZ, nomeadamente no apoio logístico e através de apoios financeiros devidamente cabimentados e articulados com as necessidades da respetiva instituição. Na sequência dos estudos desenvolvidos em torno do Movimento Associativo da cidade, continuaremos a procurar corrigir algumas assimetrias ainda existentes. A colaboração com diversas coletividades da cidade, na promoção das atividades físicas que desenvolvem, de modo a apoiar o incremento da oferta desportiva da cidade aos seus habitantes e aos que nela desenvolvem as suas atividades diárias, continuará a ser uma preocupação central desta empresa municipal.

3.1.1.3 Plataformas

ALIADOS

A sala de visitas da cidade deverá ser o palco principal dos grandes eventos do Porto. A existência de uma programação constante ao longo do ano, e de uma oferta que prestigie e distinga a marca Porto, deverão ser os objetivos principais na seleção dos projetos a decorrer neste espaço, que obedecerão a uma lógica cada vez mais seletiva no que respeita à qualidade e configuração dos eventos a desenvolver nesta Avenida, justificada pela nobreza do Espaço e pela sua peculiar tradição.



QUEIMÓDROMO

Situado numa área privilegiada da cidade, entre o Parque da Cidade e o Oceano Atlântico, junto de uma ampla zona habitacional e industrial, o Queimódromo oferece-nos um leque de opções e oportunidades que podem fazer dele uma área de lazer e entretenimento constantes. A sua localização, associada à sua estrutura física, que inclui uma área de cerca de 50.000 m² integralmente infraestruturada com redes de água, saneamento, telecomunicações e eletricidade, permitem-nos afirmar que se trata de facto de uma instalação com elevado potencial de utilização.

Até à data tem vindo a ser utilizado para eventos de grande dimensão, como foi o caso das diferentes edições do Circuito da Boavista, da Red Bull Air Race, do concerto dos Keane, do Festival Super Bock Super Rock, de Exposições Automóveis, do Circo de Natal, da Queima das Fitas, entre outras. Estas ocupações são, no entanto, muito espaçadas no tempo, o que implica uma taxa de ocupação e um aproveitamento muito aquém do referido potencial deste espaço.

O futuro do Queimódromo passará por estudar soluções que potenciem as receitas e flexibilidade e visem um incremento da sua oferta, afirmando-se como alternativa aos espaços adjacentes, potenciando a realização de eventos de média e grande dimensão. Dotar o Queimódromo de infraestruturas que lhe permita uma ocupação diferenciada e permanente, vocacionada para a população em geral, através da conjugação de várias valências num mesmo espaço, poderá ser uma destas soluções.

PALÁCIO DE CRISTAL

O Palácio de Cristal destaca-se por ser uma instalação de referência na cidade do Porto, representando um ícone da cidade. A sua localização privilegiada, com boa acessibilidade e facilidade de estacionamento, fazem com que seja um local incontornável para a realização de eventos.

Contudo, a idade considerável desta estrutura tornou imperiosa a sua reabilitação, de forma a adaptá-la às novas necessidades da cidade e até mesmo às de toda a área metropolitana.

Até que o seu encerramento para as obras de requalificação ocorra (o que deverá acontecer no 2º trimestre de 2012), o Palácio de Cristal continuará em funcionamento, oferecendo o mesmo tipo de serviço que tem vindo a prestar até hoje.

As reservas do espaço têm vindo a decorrer normalmente, estando já garantidos vários eventos para o 1º trimestre de 2012.

OUTROS ESPAÇOS DA CIDADE

Sendo a cidade do Porto rica em espaços que funcionam como excelentes cenários e plataformas informais de realização das mais diversas iniciativas, a PLZ propõe-se olhar toda a cidade, o seu Centro Histórico, as suas praças e os seus jardins, as



suas frentes de rio e de mar, como locais de realização de iniciativas de animação e prática de atividade física e desportiva, contribuindo desta forma para uma dinamização dos espaços e da sua envolvente. A (re)descoberta do Centro Histórico proporcionada pela 1.ª edição da iniciativa "Mano-bras no Porto", provou o potencial da cidade e da PLZ para este tipo de concretizações, tendo a dinâmica criada entre os espaços e os seus públicos, sido notória e um dos aspetos francamente positivos desta iniciativa. O coração do Centro Histórico bateu de facto com mais ritmo nos 5 dias em que mais de 200 iniciativas decorreram nesta zona da cidade.

3.1.1.4 Comunicação

No ano de 2012 continuará a ser desenvolvido o esforço do incremento qualitativo e quantitativo dos canais de comunicação (comunicação interna e externa), do desenvolvimento de ações aptas a gerar associações valiosas para a política desportiva e de eventos da cidade, e do reforço da implementação de uma estratégia de afirmação e diferenciação da marca PORTO dentro e fora da cidade (e do país), com destaque para a continuidade da marca SÃO JOÃO DO PORTO.

OBJETIVOS GERAIS:

- * **VISIBILIDADE:** Reforço da notoriedade e a visibilidade da CMP/PLZ enquanto entidade impulsora da prática desportiva e da animação da cidade;
- * **ENVOLVIMENTO:** Reforço do posicionamento do Porto enquanto cidade com uma oferta única, ímpar e irresistível, traduzida num apelo irrecusável para sair e viver a cidade, integrando-a cada vez mais no roteiro de prioridades das cidades que vale a pena visitar;
- * **ADESÃO:** Divulgação de forma eficaz da oferta existente, criando adesão aos eventos, ações e programas em concreto, promovendo a experimentação e fidelização e incentivando a prescrição a terceiros. Captação do interesse e do envolvimento de potenciais patrocinadores, parceiros e órgãos de comunicação social, na realização e veiculação das iniciativas da cidade.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- * Públicos internos (PLZ e Universo CMP);
- * Manter um fluxo de comunicação constante sobre as concretizações da PLZ;
- * Despertar sentimentos de pertença;
- * Envolver todos nos objetivos comuns da PLZ.

PÚBLICOS EXTERNOS (público final e potenciais patrocinadores e parceiros):

- * Despertar sentimentos de admiração e valorização da oferta da cidade;
- * Incrementar a adesão aos eventos, ações e programas disponíveis;
- * Promover a satisfação e fidelização;
- * Captar o interesse e o envolvimento de potenciais patrocinadores, parceiros e órgãos de comunicação social, na realização e veiculação dos eventos da cidade.

IDEIAS CHAVE

Uma cidade, uma oferta variada e completa, um só posicionamento

Em 2012 a visibilidade da CMP e da PLZ continuará a ser assegurada através da utilização dos suportes gerais de visibilidade, conjugada com suportes de visibilidade que utilizem a marca de promoção turística da cidade: **opportunity**.

A aposta será assim em mensagens gerais, corporativas ou de acolhimento, aptas a comunicar quer com o público residente, quer com o público visitante.

Comunicação Institucional

Reforçar a imagem da PLZ através do incremento quantitativo e qualitativo dos meios e dos canais de comunicação institucional é, sem dúvida, estrategicamente relevante no plano de afirmação da CMP e da PLZ e da cidade do Porto.

Sendo 2012 um ano de necessária contenção orçamental, preconiza-se o enfoque apenas nas áreas consideradas essenciais e inadiáveis, remetendo para um momento posterior o investimento em meios que permitirão no futuro uma comunicação mais estruturada e coerente e, por isso, mais eficaz e impactante, sobretudo a médio e longo prazo.

Comunicação Interna

Definir, em estreita colaboração com a área de Recursos Humanos, canais, ações e suportes de comunicação interna, tendo em vista a informação e o progressivo e sustentado envolvimento de toda a equipa PLZ.

Campanhas gerais

Prevê-se ainda a reedição das seguintes campanhas gerais lançadas em 2011, mantendo assim momentos de comunicação aglutinadora da oferta:

- * Campanha de divulgação da oferta desportiva da cidade (equipamentos e programas);
- * Campanha de promoção do programa "No Porto a Vida é Longa";
- * Campanha de promoção dos Campos de Férias de verão.

Estas campanhas poderão manter as soluções criativas atualmente existentes, permitindo, desta forma, uma repetição de mensagens que ainda mantêm validade e pertinência, e, simultaneamente, uma maior economia de recursos e a reutilização de alguns suportes de comunicação e visibilidade já existentes.

Comunicar toda a oferta da cidade nos momentos mais relevantes do ano

Os principais momentos de oferta da cidade deverão continuar a ser comunicados através de um conceito criativo comum, apto a reforçar o posicionamento referido e a agregar toda a oferta da cidade associada aos seguintes momentos:

- * São João: junho;
- * verão: julho, agosto e setembro;
- * Natal: dezembro.

Este conceito agregador deverá ter a elasticidade suficiente para se adequar à comunicação da oferta disponível em cada um dos diferentes momentos, contendo também elementos aptos a gerar a diferenciação necessária e decorrente dos temas predominantes das épocas do ano a que será associado.



O mês de junho, e o São João do Porto, será com certeza o momento a privilegiar, dado as suas características únicas e o seu potencial diferenciador e de afirmação da cidade do Porto como uma cidade única. À semelhança de 2011, a festa de São João do Porto deverá voltar a assumir-se como o evento âncora da oferta da cidade, reforçando a sua força enquanto marca, plasmada numa identidade que se pretende que perdure no tempo, e que no ano do seu lançamento colheu uma excelente adesão, quer por parte dos agentes da cidade, quer por parte do público.



A oferta a divulgar voltará a ser a de toda a cidade, assumindo a PLZ desta forma o seu papel de interlocutor privilegiado junto de todos os agentes de animação da cidade, e de facilitador de projetos que no futuro possam agregar vários destes agentes.

Reforço dos canais de comunicação existentes e criação de novos canais de comunicação

- * Criar suportes de comunicação específicos para a fase de montagem e desmontagem dos eventos, aptos a minimizar o inevitável impacto dos trabalhos decorrentes destas operações logísticas. Estes suportes deverão conter mensagens informativas, dirigidas a todos os que vivem, trabalham ou visitam a nossa cidade. As mensagens devem ser sucintas e adequadas a prevenir reações negativas e privilegiar a comunicação bilingue. O tom deve ser esclarecedor e positivo, apto a gerar empatia face à política de eventos da cidade. Estes suportes adotarão sempre uma comunicação bilingue;
- * Criar espaços de comunicação exterior próprios na cidade;
- * Reforçar as parcerias de 2011, e estabelecer novas parcerias que permitam novas formas e novos pontos de comunicação (e.g., hotéis e agências de viagens, parceiros na Galiza, entidades do Universo da CMP, entre outros);
- * Estabelecer protocolos de colaboração com meios de comunicação, visando a utilização de meios mass media nas campanhas de comunicação a desenvolver;
- * Comunicação online (v. ponto seguinte).

Comunicação online, um canal prioritário de comunicação, interação e de integração com a restante oferta da cidade

- ♦ Manutenção do site da PLZ numa versão intuitiva, evolutiva, interativa, que se possa tornar efetivamente valioso enquanto sítio de consulta privilegiada sobre a oferta desportiva e de animação da cidade. Criação de mecanismos de fidelização e instrumentos que o potenciem e que levem à sua prescrição a terceiros, será também um dos objetivos a cumprir com esta implementação.
- ♦ Criação de microsites específicos de alguns dos projetos integrados na oferta da CMP/PLZ, como já acontece com o Dia Nacional dos Centros Históricos.
- ♦ Assegurar gradualmente uma forte presença nas redes sociais.

Estes serão projetos coordenados pela PLZ, em colaboração estreita com a Direcção Municipal de Sistemas de Informação, Porto Digital, Departamento de Turismo e Gabinete de Comunicação e Promoção da Câmara Municipal do Porto.

Associações positivas à marca

Reforçar o desenvolvimento de ações aptas a gerar associações valiosas para a marca CMP/PLZ (ambientais e sociais). Estas associações poderão decorrer de parcerias a obter com instituições de solidariedade social e entidades que desenvolvam a sua atividade na área ambiental, da implementação de boas práticas ambientais nos projetos da responsabilidade da CMP/PLZ, e, ainda, da comunicação dos apoios concedidos e que possam dar corpo a uma política de apoio social que, na prática, já é uma realidade, só que ainda não é percebida (nem comunicada).



Comunicação dos eventos próprios. Atrair» Ativar.

- ♦ Tal como em 2011, a comunicação dos eventos assumirá em 2012 um peso importante na atração de público para os eventos a decorrer na cidade. A aposta continuará a ser feita em soluções visualmente fortes, com uma linguagem contemporânea, prestigiante, e com mensagens claras e facilmente descodificáveis pelos públicos visados, e próximas dos mesmos;
- ♦ Prevê-se ainda o reforço da aposta de 2012, com implementação de soluções de ativação da presença da CMP e da PLZ, aptas a gerar maior interatividade com o público final, mas também a introduzir fatores de diferenciação e originalidade nos próprios eventos, ações e programas. Estas soluções serão preferencialmente transversais aos vários eventos, e, nos eventos mais relevantes, poderão assumir uma versão *taylor made*.



Comunicação dos eventos apoiados

- ♦ Garantir a visibilidade da CMP e da PLZ nos suportes de comunicação destes eventos, garantindo desta forma a associação aos mesmos;
- ♦ A presença no decurso dos eventos com soluções de ativação, tal como previsto para a comunicação de eventos próprios no ponto anterior, será uma das ferramentas de comunicação a aplicar nos eventos a classificar como mais relevantes.

Orçamento

A comunicação de eventos continuará a assumir um grande peso no orçamento de comunicação de 2012, preconizando-se que, no futuro, sobretudo a comunicação institucional, venha a assumir um peso relativo superior ao agora previsto. No que diz respeito à comunicação relativa aos equipamentos e programas, durante o ano de 2012 deverão ser definidas as bases estratégicas de gestão destes equipamentos, que, nos anos seguintes, poderão implicar também um maior esforço de comunicação.

3.1.1.5 Política Comercial

A diversificação das fontes de financiamento continuará a ser em 2012 um dos principais desafios da PLZ no âmbito da gestão dos projetos que tem pensados para a cidade. Esta realidade decorre da necessidade de uma gestão cada vez mais criteriosa dos fundos públicos, e será vista pela PLZ como uma oportunidade, no sentido da exploração da maior predisposição que se verifica atualmente para o estabelecimento de parcerias que sejam vistas como valiosas para todas as partes envolvidas: entidades públicas ou equiparadas, agentes culturais e desportivos, marcas e o próprio público a quem se dirigem as iniciativas.



O sucesso de uma estratégia de patrocínios e apoios mecenáticos será assim fundamental para uma atuação mais plena da PLZ e dos parceiros com quem habitualmente colabora e com quem promete continuar a pôr "o Porto a mexer". Por outro lado, esta estratégia deverá ser cruzada com a implementação de soluções de bilhética nalguns dos eventos, como já aconteceu em 2011 com o Porto Blue Jazz e as Noites Ritual, podendo esta ser uma forma de viabilizar toda a oferta pensada, com a vantagem de contribuir para um incremento do valor percebido por parte do público de eventos que já são uma marca na cidade.

Repensar a política de preços das infraestruturas e da oferta desportiva nestas desenvolvida, será também um dos passos fundamentais, numa estratégia comercial global onde a auscultação permanente do mercado terá de ser um dos aspetos a garantir. A este nível o objetivo estratégico a que nos propomos será assim o de definir uma política comercial mais agressiva, que permita a otimização da gestão das infraestruturas desportivas da cidade, num percurso que visará a respetiva autossuficiência. Nesse sentido, em 2012, procederemos à revisão do tarifário dos equipamentos desportivos, levando em linha de conta a depreciação introduzida pela inflação, bem como, pelo agravamento dos custos de exploração. Nesta revisão será garantido o cumprimento do objetivo, também estratégico, de continuar a promover e a dinamizar a atividade desportiva integrando a dimensão social preconizada no controlo programa a estabelecer com a CMP.

A atual conjuntura económica poderá ser claramente uma ameaça ao sucesso desta estratégia, facto que obriga a uma grande aposta na criatividade a todos os níveis: no conteúdo das propostas a desenvolver, na identificação dos potenciais investidores e parceiros e na forma de concretização das contrapartidas necessárias.

Nesse sentido, os patrocínios a desenvolver poderão desde logo assumir duas vertentes, consideradas igualmente relevantes. Por um lado, o patrocínio na sua forma mais tradicional traduzida numa prestação financeira, pela sua óbvia capacidade de gerar rendimentos e de sustentar o presente plano previsional. Por outro lado, não serão de descurar as formas de patrocínio traduzidas no fornecimento de produtos, bens ou serviços, aptas a reduzir os custos externos associados a cada projeto, e a atenuar, desta forma, o esforço financeiro necessário à sua concretização.

O planeamento e a definição antecipada da oferta total da PLZ são também fatores essenciais para o desenvolvimento e a implementação progressiva desta estratégia de comercialização, permitindo desde logo a fixação de preços e de condições de venda aplicáveis a toda a oferta, e uma correta e atempada determinação de um volume de negócios previsional. Uma visão global da oferta prevista, no momento certo, permitirá ainda que alguns parceiros avaliem as vantagens da sua associação à oferta global da PLZ, ou à oferta global integrada em determinadas áreas, como e.g. música e desporto. Desta forma, as parcerias poderão ser feitas para projetos específicos - projeto a projeto - mas também globalmente, com ganhos de escala óbvios para a própria notoriedade das marcas que venham a optar por esta última opção.

Um adequado conhecimento do mercado, e dos objetivos dos parceiros a envolver, e uma coerente integração destes nos objetivos dos projetos definidos para a cidade, serão também fundamentais para a criação de soluções de comercialização equilibradas e adequadas aos objetivos de todas as partes e, por isso, dotadas de um maior potencial de atratividade e sucesso para todos os envolvidos.

A fidelização dos atuais parceiros e a procura de novos patrocinadores, serão também pontos a explorar em 2012, sendo que estes últimos poderão inclusive criar um *upgrade* quantitativo nas negociações de base a efetuar com os primeiros.

Um dos grandes desafios será também o de construir mecanismos aptos a fazer com que os parceiros escolhidos se sintam beneficiados com a visibilidade e notoriedade que os projetos a que se associaram lhes proporcionam, gerando, desta forma, casos de sucesso, com um balanço final positivo, e um grau de satisfação potenciador de uma relação contínua, que se possa vir a refletir não só a curto, mas também a médio e longo prazo nos projetos da PLZ e da cidade.

A crescente afirmação da marca Porto e a imagem da PLZ enquanto entidade do Universo CMP e da cidade do Porto, responsável pela promoção e dinamização da animação e prática desportiva da cidade, bem como as características intrínsecas dos seus "produtos comercializáveis", são claramente pontos fortes a explorar nesta prospeção e relação com o mercado, e que proporcionam um enquadramento positivo das propostas a apresentar. A dinâmica própria conseguida para a cidade do Porto e a boa imagem que esta tem vindo a assumir, nomeadamente enquanto destino turístico de eleição, são de facto factores geradores de valor para as propostas que aqui se venham a realizar!

6
8
9

3.1.2 INFRAESTRUTURAS

A racionalização das operações, com cortes de custos e ações de reestruturação e as novas formas de organização dos recursos disponíveis, para uma boa performance é o desafio para os próximos anos. Propomo-nos colocar os equipamentos municipais ao serviço de todos os portuenses, seus visitantes e de todos os que diariamente trabalham na cidade, salvaguardando devidamente a sua correta utilização, potenciando a sua ocupação e ajustando-os constantemente ao desafio das novas práticas e do próprio mercado.

OBJETIVOS 2012/2013:

1. Atuar em termos económicos, sociais e ambientais numa perspectiva de sustentabilidade (em parceria com o Universo CMPORTO), mais do que a construção de novos equipamentos importará garantir a recuperação e a adaptação de infraestruturas já existentes, com recurso a fundos comunitários, estando já previstas as seguintes medidas:
 - * Candidatura do Complexo Desportivo Monte Aventino ao Aviso E-CEA-2-2010 – Sub-tipologia A – Sistemas de utilização racional de energia e de eficiência energético-ambiental em equipamentos desportivos municipais, incluindo os próprios edifícios (RSECE/SCE) do programa ON.2;
 - * Investimento na requalificação das Piscinas da Constituição, Cartes e de Eng. Armando Pimentel para melhoria da eficiência energética, prevendo-se uma redução de 40% do consumo energético, cujo projecto se encontra, em fase de elaboração, para ser candidatado ao QREN;
 - * Requalificação/reabilitação do Palácio de Cristal nos anos de 2012 e 2013, atendendo ao enquadramento e pressupostos já referenciados no capítulo 2 deste documento;
2. Participar, direta ou indiretamente, na oferta das atividades lúdicas, físicas, culturais e desportivas realizadas na cidade, pugnando pelo seu equilíbrio;
3. Valorizar a componente competitiva do desporto, dos seus atletas e dirigentes e, potenciar os êxitos desportivos dos seus campeões, enquanto elementos indutores da boa prática desportiva e da divulgação do nome da cidade a nível nacional e internacional;
4. Criar condições para um maior envolvimento de entidades públicas e privadas ligadas às áreas de lazer e animação cultural e valorizar a sua atividade enquanto elementos ativos no suporte do desenvolvimento cultural da cidade e no bem-estar dos cidadãos;
5. Definir as opções e decisões estratégicas futuras mediante os resultados do estudo desenvolvido pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - FADEUP;
6. Definir uma política comercial coerente e competitiva aplicada a toda a oferta relacionada com as infraestruturas sob gestão da PLZ, baseada no atual estado do mercado da oferta desportiva em que se integra a oferta desportiva municipal, e com previsão de soluções aptas a gerar novidade, rentabilidade e sustentabilidade dos projetos a médio e longo prazo.



Conscientes de que as instalações/equipamentos ocupam um lugar de destaque ao nível do incentivo à prática de desporto, estão a ser criados, nas instalações desportivas municipais atualmente disponíveis, programas específicos de desenvolvimento, atração e fidelização da população para a prática de determinadas modalidades (e.g. natação, rugby, ténis, tiro com arco, padel, entre outras).

3.1.2.1 Monte Aventino

Situado numa zona da cidade com uma forte concentração de espaços residenciais, comerciais e escritórios, esta estrutura apresenta um forte potencial no fornecimento de uma oferta desportiva apta a servir a população que reside ou trabalha na respetiva área envolvente. As atuais valências deste espaço são as aulas de ténis e padel da Escola do Monte Aventino, bem como a utilização livre do ténis, squash e padel. Paralelamente, foram desenvolvidas algumas ações de fitness nos espaços exteriores e de tiro com arco. O ginásio foi direcionado para aulas de grupo, estando já em utilização pelo programa "No Porto a Vida é Longa...". A utilização desta infraestrutura por pessoas com mobilidade reduzida está também salvaguardada ao abrigo do programa "Desporto Adaptado".



Esta instalação compreende atualmente: 6 campos de ténis (4 em terra batida e 2 sintéticos), sendo dois deles semi-cobertos e um outro designado por campo central com bancadas de betão; 4 campos de squash, preparados para receberem torneios internacionais; um recentemente instalado campo de padel e um ginásio para aulas de grupo.

Em parceria com a Federação Portuguesa de Ténis e a Associação de Ténis do Porto, a PLZ continua a procurar colocar esta instalação desportiva como uma referência da formação nacional, no Ténis e no Padel.

3.1.2.2 Rede Municipal de Grandes Campos e Espaços Exteriores

CAMPO SINTÉTICO DO VISO

Situado na Freguesia de Ramalde, este campo é constituído por um moderno tapete em relva sintética. Está habilitado para a prática das modalidades de Futebol de 7, Futebol de 11, Hóquei em Campo e possibilita ainda os treinos de Rugby e Futebol Americano. O campo está oficializado para o Hóquei em Campo. Esta instalação está preparada para funcionar a qualquer hora do dia até às 23 horas, dispondo para o efeito de luz artificial. A sua utilização atual é feita tanto por clubes como por particulares.



CAMPO FUTEBOL DE CAMPANHÃ

Situado na Freguesia de Campanhã, é também constituído por um campo em relva sintética, com tratamento de borracha. Está habilitado para a prática das modalidades de Futebol de 7 e de Futebol de 11, mas também possibilita os treinos de Rugby e Futebol Americano. Esta instalação dispõe igualmente de luz artificial estando, por isso, preparada para funcionar a qualquer hora do dia, e até às 00 horas. A sua utilização actual é feita tanto por clubes como por particulares.

POLIDESPORTIVOS

A Rede Municipal de Polidesportivos de Exterior (REMUPE) corresponde ao conjunto de espaços exteriores anteriormente designados de rinques ou ringues desportivos, localizados na sua quase totalidade nas proximidades ou no interior dos bairros sociais da cidade. A rede contou, desde 2010, com o acréscimo de sete mini-campos, construídos com o apoio da Federação Portuguesa de Futebol, do Instituto de Desporto de Portugal e da UEFA.

A REMUPE integra ainda um conjunto alargado de "recantos desportivos", criados em 2005, e que são constituídos, essencialmente, por um conjunto de equipamentos destinados à prática do basquetebol de rua, visando facilitar, ainda mais, o acesso à prática desportiva, num conceito onde a proximidade do equipamento chega literalmente "à porta do munícipe". Recentemente foi requalificado o polidesportivo dos Choupos contando agora com um moderno piso de relva sintética, apto a proporcionar o treino/formação de modalidades coletivas, como futebol, hóquei em campo, rugby e futebol americano.

3.1.2.3 Rede Municipal de Pavilhões

A Rede Municipal de Pavilhões (REMUPA) é constituída, à data, por seis Pavilhões Polidesportivos integrados em escolas públicas: Pêro Vaz de Caminha, Nicolau Nascini, Fontes Perera de Melo, Irene Lisboa e Viso. Estes pavilhões são explorados pela PLZ no horário semanal pós letivo, bem como ao fim de semana e feriados. A rede foi recentemente aumentada com a integração do Pavilhão do Lagarteiro (ANIMAR).

Nestes espaços são actualmente praticadas diversas modalidades desenvolvidas por clubes e particulares: Karate, Taekwondo, Basquetebol, Boccia, Andebol, Futsal, Hóquei de Sala, Voleibol, Tai-Do, JoDo, Judo, Desporto Adaptado e Defesa Pessoal.

Ao fim de semana, o espectáculo desportivo federado ocupa uma grande fatia do seu tempo de funcionamento.

3.1.2.4 Rede Municipal de Piscinas

A Rede Municipal de Piscinas (REMUPI) da cidade do Porto é composta por quatro piscinas (Carnanã, Cartes, Constituição e Eng. Armando Pimentel), que apresentam uma tipologia diversificada, decorrente essencialmente da distância temporal da sua construção e/ou das características sócioeconómicas e topográficas da sua área de implantação.



PISCINA DE CAMPANHÃ

Esta piscina encontra-se coberta com um balão insuflável de outubro a maio, acolhendo treinos e competições de alto rendimento de Natação e Pólo Aquático. Desenvolvem-se ainda nesta instalação alguns projetos da PLZ destinados a populações específicas: "Vamos Nadar" - Crianças; "No Porto a Vida é Longa" - Seniores; Desporto Adaptado - Actividade física para cidadãos com mobilidade reduzida.

Nos meses de verão (junho a setembro) encontra-se descoberta, sendo bastante procurada pela população para ocupação dos tempos livres, bem como por instituições de carácter social para a realização de campos de férias, tendo em 2010 e 2011 acolhido os campos de férias municipais "Missão Verão@Porto".

Esta instalação permite ainda o treino de alto rendimento e a realização de competições nacionais e internacionais de Natação e de Pólo Aquático. A substituição do actual sistema de cobertura de inverno será colocada no âmbito das nossas preocupações futuras.

PISCINA DE CARTES

Nesta piscina desenvolvem-se aulas de natação e actividades aquáticas, bem como alguns projetos da PLZ para populações específicas ("Vamos Nadar" - Crianças e "No Porto a Vida é Longa" - Seniores) e para Instituições de Carácter Social.



PISCINA DA CONSTITUIÇÃO

Esta instalação desportiva regista um elevado índice de procura, disponibilizando uma relevante diversidade de serviços na área das actividades aquáticas e actividades de grupo.

Foi já objeto de uma remodelação que a aproximou, em termos de qualidade, dos padrões dos vários operadores privados. No entanto, constata-se actualmente a necessidade de a dotar de outros equipamentos, aptos a diversificar o leque de actividades disponíveis, reforçando a imagem positiva que já possui nos seus aderentes, constituindo uma opção para quem não consegue realizar o exercício físico que gostaria ou necessita de desenvolver.

PISCINA ENG. ARMANDO PIMENTEL

Aulas de natação, actividades aquáticas e um serviço complementar de *cardiofitness*, são as principais actividades acolhidas por esta instalação. Possui ainda um tanque de mergulho que é utilizado para cursos de mergulho e aulas de natação, bem como para preparação e manutenção da capacidade de intervenção do Corpo de mergulhadores dos BSP.

3.1.3 PRODUÇÃO

Planear, integrar, sistematizar e instituir uma organização apta a potenciar um elevado grau de eficiência e eficácia na gestão de todos os recursos associados à implementação efetiva da oferta da PLZ, eliminando redundâncias funcionais e promovendo a concentração da gestão das necessidades transversais a essa mesma implementação, com expectativas benéficas, nomeadamente na capacidade negocial interna e externa da PLZ, são os objetivos gerais e orientadores desta área.

A gestão das plataformas de eventos – locais tipo da via pública, Queimódromo e Palácio de Cristal – na sua vertente puramente comercial, bem como a calendarização das atividades inerentes (internas e externas), será mais uma vertente a gerir pelo setor responsável pela produção da PLZ. A atribuição da gestão/produção dos eventos a cada um dos colaboradores, desde a sua conceção, até à realização de cada evento, é um objetivo da produção de eventos da PLZ.

3.1.4 LOGÍSTICA E MANUTENÇÃO

Numa perspetiva de melhoria contínua, fruto de análises efetuadas ao histórico das intervenções da logística, foi detetada a necessidade de estabelecer regras de planeamento e programação dos trabalhos afetos a esta área, com a criação de um fluxo temporal dos processos devidamente validado pela Administração. Esta regulamentação do processo permite melhorar a gestão de recursos, a afetação dos meios logísticos aos projetos internos e externos de uma forma mais criteriosa e seletiva, resultante da análise atempada das necessidades de cada projeto.

Outra vertente prende-se com a manutenção corretiva das infraestruturas, sendo que estas operações são efetuadas sempre que a cedência dos projetos internos e externos da PLZ o permite. Pretende-se evoluir, integrando um modelo que compatibilize a manutenção preventiva com a corretiva, calendarizando-as numa sequência que afete ao mínimo a exploração e potencie a redução do custo das operações.

3.1.5 COMPRAS E CONTRATOS

Para rentabilizar a área de *Procurement*, será essencial que os projetos internos e externos da PLZ, principalmente aqueles que constam do plano de atividades, estejam devidamente definidos e com as características técnicas e respetivas despesas, perfeitamente discriminadas nas diversas vertentes pois somente desta forma se conseguem minimizar os picos de trabalho em épocas de pressão – Natal, Passagem de Ano, São João e verão.

A redução dos *timings* entre a obtenção dos dados que permitem a negociação e as datas de execução, resulta em urgências prejudiciais nesta área.

Atualmente a Contratação está agilizada com as áreas de patrocínios, colaboração, cedências precárias de infraestruturas, tendo caminhado para a otimização do processo, através da identificação e de situações que foram sendo ultrapassadas com vista à melhoria contínua.

3.1.6 PROJETOS ÂNCORA

3.1.6.1 São João do Porto

É unânime que o São João do Porto é um dos marcos da vida da cidade, comemoração que atinge o seu ponto alto na noite de 23 para 24 de junho. Tendo em conta o potencial da comemoração das Festas da cidade, assumiu-se que o São João tinha espaço para ganhar outra escala, nomeadamente como elemento promocional da cidade no mercado internacional.

Nesse sentido já em 2011 a promoção e animação da cidade foram alavancadas com base numa marca e numa mensagem única, genuína, autêntica, contendo o convite e a promessa de uma Festa que só pode ser vivida no Porto. Para o efeito, desafiámos os principais envolvidos nas comemorações das Festas da cidade, ou em eventos que já ocorrem normalmente ao longo do mês de junho, no sentido não só de organizar, agregar e integrar a oferta, mas, acima de tudo, com o objetivo de lhe dar escala e, desta forma, aumentar a sua capacidade de atração e retenção de turistas, gerando um impacto positivo na economia local e regional. A ideia passou por criar uma agenda contínua e agregada que em torno de um elemento de comunicação único fizesse sentir ao turista que se movimentava num ambiente acolhedor e dinâmico, como uma oferta que convida a visitar, a ficar e acima de tudo a voltar.

Em 2012 este caminho será reforçado. A oferta manterá a tradição, a animação cultural, a música, e animação de rua e o desporto, como vetores principais. O esforço de concentração e coordenação de toda a oferta, com criação de momentos altos de programação concentrados entre 5.ª e domingo, poderá de fato atrair à cidade muitos e diferentes públicos que, ao longo de todo o mês, poderão optar por propostas muito diferentes, mas onde o espírito de festa e de proximidade com a cidade serão um ponto comum.



3.1.6.2 Festival Optimus Primavera Sound Porto

A oportunidade de ter na cidade do Porto um festival de música tão conceituado como o Festival Optimus Primavera Sound Porto, e que tem vindo a ser considerado por muitos o melhor evento musical do ano, significa mais um passo relevante no caminho que temos vindo a percorrer. Acreditamos que a sua realização no Porto será vista e vivida como um acontecimento único e imperdível. E também por isso, muitos serão com certeza aqueles que não vão querer perder esta oportunidade de viverem este evento, nesta cidade. O Porto da história, da gastronomia, da velocidade, da cultura, da criatividade, da animação, da arte, é também o Porto da música, aspeto que será reforçado com a realização de mais este grande evento na cidade, no mês de junho, o mês do São João do Porto, durante o qual toda a cidade já viverá um clima de festa e animação e que terá neste emblemático Festival um dos seus pontos altos.



Ao longo dos últimos anos a Música tem sido um dos territórios de afirmação e de atração de público à cidade, e este festival vem assim reforçar esta aposta, complementando a oferta da cidade numa área que de fato ainda não tinha um grande evento com esta capacidade de mobilização internacional, sobretudo de um público mais jovem!

Os primeiros 1.000 bilhetes postos à venda foram vendidos em apenas 48 horas, ainda sem a confirmação de nenhum nome do cartaz, com quase 60% dos passes vendidos para fora do país. O sucesso deste lançamento indicia, e sustenta também, a legítima expectativa do relevante impacto turístico que a iniciativa poderá vir a ter na região norte e na cidade do Porto em particular.

Björk, Jeff Mangum, Codeine, Yo La Tengo, Neon Indian e Other Lives são os primeiros nomes confirmados até ao momento, mas outros virão para fazer deste um dos acontecimentos do ano do panorama musical de 2012!

3.1.6.3 Euro 2012

Em ano de Europeu de Futebol a oferta da cidade não poderá ficar indiferente, prevendo-se o estabelecimento de parcerias que, à semelhança de anos e campeonatos internacionais anteriores desta modalidade, proporcionem à população o visionamento dos jogos em espaço público, prevendo-se ainda um programa de animação complementar de índole variada, que prometa trazer à cidade um entusiasmo próximo daquele que se viverá nos estádios do Euro 2012.

3.1.6.4 Verão

A cidade do Porto tem assistido a várias iniciativas de relevo que se realizam no verão. É intenção da PLZ continuar a comunicar de uma forma integrada oferecendo desta forma a todos uma oportunidade de escolha alicerçada em iniciativas de qualidade, muitas das quais de acesso gratuito. A atual conjuntura permite prever que as férias de muitos portuenses serão passadas na cidade, facto que acrescenta uma nova preocupação e responsabilidade por parte da PLZ no desenvolvimento de propostas que respondam às expectativas desta população, paralelamente com as dos públicos habituais nesta altura do ano, de onde se destacam os turistas. Com uma resposta adequada, esta será uma excelente oportunidade para reforçar os laços da cidade com a sua população residente.



3.1.6.5 Natal

No Natal existe uma particular predisposição para as pessoas saírem à rua, apesar das reduzidas temperaturas. Assim, nesta quadra, será estabelecida uma programação que privilegiará a animação de rua com várias iniciativas de índole cultural, recreativa e desportiva. Também neste âmbito a comunicação será realizada de uma forma integrada e abrangente em parceria com várias instituições da cidade. Esta, como outras, é também uma excelente oportunidade para comunicar com aqueles que aproveitam a época natalícia para visitar a nossa cidade, facto que é tido em conta no momento da definição da oferta.



3.1.6.6 Porto 2.0

O projeto "Porto 2.0" surgiu em 2011 como uma mostra de criatividade e inovação na oferta da cidade, contribuindo, em especial, para a revitalização da Baixa portuense, e desenvolvendo-se numa lógica de trabalho em curso no qual a experimentação e o envolvimento no terreno foram propagando gradualmente conteúdos para o espaço público, até ao momento em que, no final de setembro, durante 5 dias, encheram o Centro Histórico, com cerca de 200 atividades decorrentes do cruzamento de áreas artísticas, conhecimento e saberes, lugares, pessoas e comunidades. Em 2012 a lógica será a mesma, prevendo-se de novo que o evento âncora se realize no final do mês de setembro. Esta iniciativa tem subjacente uma nova forma de interpretar o conceito de "grande evento", que advém da presença prolongada no tempo de ações e dinâmicas, que gradualmente vão surgindo e que mais tarde integram o grande momento final mas, também, do facto de este ser um "grande evento" feito de pequenos eventos, que no seu todo, criam uma experiência única e irrepetível num outro espaço.

3.1.6.7 1.ª Avenida

2012 será o primeiro ano de concretização do projeto 1.ª Avenida, que reforçará esta dinâmica de criatividade e intervenção social e cultural sobre o centro da cidade. Aproximar os vários pólos da baixa, servindo de centro nevralgico de um conjunto de ações que partindo dos Aliados, tenham a capacidade de ir contaminando toda a Baixa.

Neste âmbito, assim como no âmbito do projeto referido no ponto anterior, está ainda prevista a participação da PLZ, em parceria com diversas entidades, em diversos projetos, cuja missão será a de contribuir de forma inovadora para o desenvolvimento urbano da cidade.



6
5
4

3.1.7 PALÁCIO DE CRISTAL - PROJECTO DE REABILITAÇÃO/REQUALIFICAÇÃO

O Palácio de Cristal, nome pelo qual é mais conhecido este espaço, é um edifício com características únicas, quer pela localização privilegiada, quer pela sua arquitetura, da autoria do Arquitecto José Carlos Loureiro, representativa do florescimento do movimento moderno no Porto, mas acima de tudo pela apropriação que a cidade fez do edifício durante todo este tempo, e pelas inúmeras iniciativas da cidade que o escolheram para palco ao longo de todos os seus anos de vida.

Com uma localização excecional, o Palácio de Cristal é acessível de um modo rápido e eficaz a partir da rede rodoviária estruturante da cidade, ficando a cinco minutos da Ponte da Arrábida ou da Via de Cintura Interna e a igual distância-tempo da Rotunda da Boavista.

Está ainda relativamente próximo do Centro Histórico da cidade, e inserido numa das principais manchas verdes urbanas do centro do Porto, os magníficos Jardins do Palácio de Cristal.

Em 2012 continuará a ser estratégico o processo de reabilitação/requalificação daquele que é um dos *ex-libris* da cidade, tendo como objetivo a sua transformação num pólo de atratividade de carácter nacional e internacional, com capacidade para receber iniciativas tão diversas como concertos musicais, provas desportivas, congressos, encontros temáticos e muitos outros eventos.

No entanto, as atuais dificuldades de financiamento para um projeto desta dimensão, e que resultam de um clima geral de incerteza e negativismo para a economia nacional e internacional, obrigam-nos a encontrar outras formas de financiamento e de sustentabilidade para este projeto.



Nesse sentido, foi solicitado ao POVT/QREN um adiamento da entrada em execução do projeto (previsto para 2011), ao mesmo tempo que se pediu um aumento da comparticipação deste programa, dado que os valores de candidatura, também cresceram em cerca de 5 milhões de euros. Verificando-se todos os pressupostos previstos, nomeadamente ao nível da formação da comparticipação nacional e do crescimento da comparticipação POVT/QREN, prevê-se que a execução desta operação possa estar concluída no último trimestre de 2013.

O investimento total previsto dependerá da concretização das operações financeiras previstas pela CMP, de cujo sucesso dependerá a viabilidade de cumprimento da contrapartida municipal.

3.2 Plano de Investimento Annual e Plurianual

3.2.1. PLANO DE INVESTIMENTO PARA O BIÉNIO 2012-2013

Devido à gestão das diversas infraestruturas camarárias, é obrigação de PLZ zelar pelo conforto e boas condições para frequência dos utentes, bem como pela manutenção generalizada dos equipamentos. Desta forma, e porque nos últimos anos não foi oportuno concretizar alguns dos investimentos já planeados, e porque se torna premente neste momento para o bom funcionamento dos espaços, o investimento previsto para biénio em análise reparte-se da seguinte forma:

INVESTIMENTO	2012	2013
1. ATIVOS INTANGÍVEIS		
Programas	30.000	-
2. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS		
Edifícios e Outras Construções	6.622.019	18.952.456
Equipamento Básico	18.500	-
Equipamento Administrativo	10.000	10.000
Outros Ativos Fixos Tangíveis	1.928.174	190.000
	8.608.693	19.152.456

Pretende-se requalificar em 2012 os equipamentos da Rede Municipal de Piscinas (Piscinas de Cartes, Eng. Armando Fimentel e Constituição) e Complexo Monte Aventino para obtenção de uma melhoria da eficiência energética na ordem dos 40% e da qualidade do ar interior, e que dependerá da aprovação da candidatura a apresentar a fundos comunitários que irá financiar a fundo perdido pelo menos 70% do investimento elegível, o qual ascende a 1.648.674 euros. O diferencial será financiado por um contrato de financiamento ESCO, cuja amortização será realizada em função da poupança de energia. Este investimento estava já perspectivado para 2010, não se tendo concretizado devido à abertura de um programa comunitário mais vantajoso que aquele pelo qual poderíamos ter concretizado o investimento.

A PLZ vai dar continuidade em 2012 à execução do projeto de Reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal que está em curso, parcialmente financiado pelo QREN, a fundo perdido, e que se prevê que a obra termine em 2013. O investimento, sem consideração do IVA, necessário para 2012 ascende a 6.622.019 euros. Este investimento está previsto em Contrato-Programa aprovado pelo executivo municipal, e neste momento é do conhecimento público que o Município pretende suportar o diferencial da despesa não coberta por outras subvenções.

O total do investimento a realizar neste equipamento em 2012 e 2013, ascenderá a 25.574.474 euros, e prevê-se uma comparticipação do consórcio que fará posteriormente a exploração de 3.000.000 euros na obra.

Por sua vez, o investimento em bens de ativo para substituição, manutenção e inovação para o ano de 2012, ascendem a 338.000 euros em 2012, dos quais 87% são destinados às infraestruturas desportivas.

Para o ano de 2013 prevemos a necessidade de investir 200.000 euros por ano em equipamentos e materiais de substituição e/ou manutenção.

3.2.2. PLANO FINANCEIRO DE COBERTURA DO INVESTIMENTO

Para a realização do investimento proposto, apresentamos o Plano Financeiro que se segue:

PLANO DE FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO NO BIÊNIO		2012	2013
INVESTIMENTO:			
Ativos Intangíveis (*)		30.000	-
Ativos Fixos Tangíveis (*)		8.578.693	19.152.456
Total		8.608.693	19.152.456
FINANCIAMENTO:			
Subsídios a Fundo Perdido		7.026.090	17.525.987
Financiamentos Reembolsáveis		494.602	-
Fundos Próprios		342.880	793.634
Total		7.863.572	18.319.620
SALDO INICIAL FORNECEDORES DE INVESTIMENTO		-	745.120
SALDO FINAL FORNECEDORES DE INVESTIMENTO		745.120	1.577.955

(*) Valores excluídos de IVA

SUBSÍDIOS NÃO REEMBOLSÁVEIS NO BIÊNIO (*)	2012		2013	
	Atribuídos	A receber no período	Atribuídos	A receber no período
QREN - Candidatura remodelação equipamento/instalações qualidade água, ar e informação	1.154.072	1.154.072	-	-
QREN - Candidatura reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal	1.450.979	1.450.979	4.352.938	2.176.469
Instituto de Turismo - Candidatura Centro de Congressos - reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal	150.000	150.000	450.000	450.000
Município do Porto - reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal	4.271.039	4.271.039	11.899.518	11.899.518
Comparticipação do consórcio na reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal	-	-	3.000.000	3.000.000
	7.026.090	7.026.090	19.702.456	17.525.987

(*) Valores estimados, com base nos pressupostos considerados no ponto 2.1

Como já referido anteriormente, prevemos a obtenção de subvenções não reembolsáveis que contribuirão para a realização dos investimentos mais avultados, e que poderão ascender a 24.552.077 euros no biénio, destinados a remodelações/reabilitações/requalificações de equipamentos cuja propriedade pertence ao Município do Porto, e se encontram sob gestão atual da PLZ (Rede Municipal de Piscinas, Complexo Monte Aventino e Palácio de Cristal).

A reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal irá ser cofinanciada pelo QREN em 5.803.917 euros, e perspectiva-se a obtenção de um subsídio do Instituto Turismo de Portugal de 600.000 euros destinado ao Centro de Congressos. O restante valor será subsidiado pelo Consórcio e pelo Município do Porto.

Por outro lado, a reabilitação das três infraestruturas da REMUPI e do Complexo Monte Aventino, para melhoria da sua eficiência energética, foi objecto de candidatura ao QREN, e relativamente à qual se espera obter uma taxa de participação em subsídios não reembolsáveis de aproximadamente 70% do investimento. O financiamento dos restantes 30% será efetuado através da realização de um contrato financeiro de sustentabilidade, no montante de 494.602 euros.

Por último, as restantes despesas de investimento de substituição, manutenção e inovação serão autofinanciadas.



3.3 Plano de Capital Humano para o biénio 2012-2013

A estrutura previsional de capital humano para o biénio de 2012-2014 é a seguinte:

ESTRUTURA PREVISIONAL DE CAPITAL HUMANO	2012	2013
Infraestruturas Desportivas	32	32
Plataformas	15	15
Projetos	5	5
Estrutura de Apoio	46	46
	98	98

Do número acima indicado, estão afetos à Liderança Estratégica da entidade um administrador. Neste quadro não está contabilizado o Presidente do Conselho de Administração, bem como o Vogal, uma vez que não são remunerados pela entidade.

Para o ano de 2012, e como já referido, estão consideradas pequenas variações do quadro de pessoal, em relação ao existente à presente data, nomeadamente na admissão de colaboradores para a nova instalação do Pavilhão do Lagarteiro e relativamente à estrutura de apoio que visam culmar parcialmente saídas de pessoal verificadas em 2011.

No âmbito da continuação da organização funcional, tem-se efectuado redefinição/reafectações de funções em alguns casos, podendo existir a necessidade de reavaliar e proceder a ajustes de competências em 2012.

É objetivo para 2012 não aumentar a massa salarial, pelo que as alterações que possam ser introduzidas ao nível salarial terão que resultar de equivalente poupança nos gastos.

A formação profissional dos seus quadros é um dos principais pilares da política de recursos humanos desta empresa, indispensável para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa e para o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.

No entanto, devido à necessidade de contenção de gastos, prevemos apenas uma verba de 5.000 euros para formação e actualização de conhecimentos, essencial em algumas áreas como por exemplo na financeira, recursos humanos e jurídica. Será ainda, com o aproveitamento do *know-how* existente, que será realizada a formação ao nível interno da empresa.

Ao nível da avaliação de desempenho, pretende-se que sejam definidos objetivos SMART a todos os níveis de processos da organização e individualmente. Este envolvimento prende-se com a visão da empresa como um todo e que todas as áreas contribuam para o sucesso e obtenção dos objetivos definidos.

3.4 Plano Financeiro Anual e Plurianual

3.4.1. PLANO FINANCEIRO GLOBAL

AGREGADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS PARA O TRIÉNIO DE 2012 - 2013	2012	2013
RESULTADOS		
Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	357.361	531.201
Resultado Operacional (antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	58.709	122.341
Resultado Líquido do Período	21.728	21.960
RENDIMENTOS		
Vendas e Prestação de Serviços	4.731.607	5.872.406
Subsídios à Exploração	2.368.192	672.108
Outros Rendimentos e Ganhos (incluindo Patrocínios)	794.055	1.896.631
GASTOS		
Gastos com o Pessoal	1.879.373	1.934.190
Fornecimentos e Serviços Externos	5.504.001	5.812.962
Depreciações e Amortizações do Exercício	298.652	408.860
BALANÇO		
Total do Ativo	12.740.592	33.188.120
Total dos Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	10.881.336	29.624.931
Total do Passivo	9.641.124	11.024.492
Total do Capital Próprio	3.099.468	22.163.628
FLUXOS DE TESOURARIA		
Fluxos de caixa das atividades operacionais	155.004	957.126
Fluxos de caixa das atividades de investimento	-839.956	-839.634
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	481.932	-49.323
INDICADORES		
Liquidez Geral (não considerando a rubrica de Diferimentos do Ativo)	111%	140%
Autonomia Financeira	24%	67%
Autonomia Financeira (considerando impostos diferidos e subsídios no Capital Próprio)	73%	87%
Cobertura do Ativo não Corrente	90%	99%
Cobertura do Ativo não Corrente (não considerando impostos diferidos)	87%	76%

O Resultado esperado para o exercício de 2012 é de 21.728 euros positivos.

O Resultado Operacional antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos esperado é de 357.361 euros, pelo que se denota o peso relevante das depreciações no resultado final apresentado, no montante de 298.652 euros, devida, essencialmente, ao peso do investimento com as infraestruturas desportivas. Por sua vez, os gastos com financiamento representam 12.670 euros, pouco relevante no resultado.

Para 2013 também se perspectivava um resultado positivo de 21.960 euros.



b
f
2



4. Instrumentos de Gestão Previsional do Ano 2012



4.1 Plano de Investimento para o ano de 2012

h
B
d

INVESTIMENTO		Valores em Euros
		ANO 2012
1. ATIVOS INTANGÍVEIS		
Programas		30.000
Programa para gestão do circuito dos documentos		30.000
2. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS		
Edifícios e Outras Construções		6.622.019
Reabilitação/requalificação do Palácio de Cristal		6.622.019
Equipamento Básico		18.500
Aquisição de Material Didático		8.500
Aquisição de Máquinas de Musculação		10.000
Equipamento Administrativo		10.000
Aquisição de Hardware Informático e Equipamentos Diversos		10.000
Outros Ativos Fixos Tangíveis		1.928.174
Ferramentas e utensílios		5.500
Sistema de controlo da qualidade do ar e água dos equipamentos desportivos		1.648.674
Requalificação de Instalações / Novos Equipamentos		274.000
		8.608.693

Conforme já referido, para 2012 prevê-se a realização de investimento no montante global de 8.608.693 euros, dos quais 77% se referem ao projeto de requalificação/reabilitação do Palácio de Cristal, atualmente em curso, e cuja fase de obra se iniciará no último trimestre de 2012, para o qual a PLZ prevê obter financiamento de diversas entidades para proceder ao seu pagamento, entre as quais o Município do Porto e o GREN.

Também se prevê a concretização total do investimento candidatado a fundo comunitário para a aquisição de sistemas de controlo do ar e água e da eficiência energética de três piscinas da REMUPI e do Complexo Monte Aventino, conforme já referenciado anteriormente, e que ascende a 1.648.674 euros. A taxa de participação a fundo perdido será na ordem dos 70%, e o restante financiamento por contrato ESCO, cujas prestações (capital e juros) serão correspondentes à poupança de energia, decorrente destas intervenções.

O restante investimento, no montante de 338.000 euros, é inerente, na sua maioria, à necessidade de manter os equipamentos desportivos em boas condições para a prática desportiva, e suficientemente confortáveis que permitam a frequência e a atração de novos aderentes. A PLZ considera que não será necessário recorrer a financiamentos externos para a concretização deste investimento.

4.2 Demonstração de Resultados Previsional

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	Valores em Euros Ano 2012
Rendimentos e gastos	
Vendas e prestações de serviços	4.731.607
Subsídio à exploração	2.368.192
Fornecimentos e serviços externos	-5.584.801
Gastos com o pessoal	-1.879.373
Imparidade de dívidas a receber	-36.238
Outros rendimentos e ganhos	794.055
Outros gastos e perdas	-35.082
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	357.361
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-298.652
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	58.709
Juros e gastos similares suportados	-12.670
Resultado antes de impostos	46.039
Imposto sobre o rendimento do exercício	-24.311
Resultado Líquido do exercício	21.728

4.2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E OUTROS RENDIMENTOS

O valor global de rendimentos orçamentado para 2012 é de 7.893.855 euros, repartido pelas atividades de PROJETOS, GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS e PLATAFORMAS. Os principais rendimentos desta entidade, resultantes do exercício da sua atividade são:

→ Prestação de Serviços nas Infra-estruturas desportivas e nas plataformas

Rendimentos com as inscrições e frequência nas diversas modalidades desportivas disponíveis nas instalações sob a gestão da PLZ, bem como pela utilização livre e esporádica das instalações desportivas, Queimódromo e Palácio de Cristal. Este agregado representa, no seu conjunto, 13% do total de rendimentos esperados para o período;

→ Prestação de Serviços ao Município do Porto

Espectáculos e outros divertimentos públicos, eventos, provas e manifestações desportivas e suprimento compensatório de custos de atividades de interesse público prestadas no âmbito do contrato programa, celebrado anualmente com a Câmara Municipal, e ainda as Atividades de Enriquecimento Curricular na área de desporto prestadas nas diversas escolas EBI da cidade. Para 2012, espera-se que estes rendimentos representem 46% do total anual.

Na elaboração do presente documento, a empresa procedeu a uma reformulação da tipologia dos serviços prestados pela PLZ, tendo considerado que este conceito abrange as atividades de interesse público prestadas no âmbito das infraestruturas desportivas, com as receitas próprias recorrentes, porquanto que, o preço a cobrar pela sua utilização é suportado em parte pelo cliente/utilizador (preço social) e em parte pelo Município do Porto, com o intuito de recuperação integral dos custos diretos de exploração destes equipamentos, cujo montante ascende a 818.620 euros em 2012.

→ Publicidade e patrocínios

Rendimentos resultantes da produção, direta ou em co-parceria, de eventos, que estima-se que ascendam em 2012 o montante de 600.000 euros;

→ **Concessão de espaços**

Rendimentos inerentes à cedência à exploração e/ou arrendamento de bares, restaurantes, lojas, etc., que se encontram dentro das instalações sob gestão da PLZ;

→ **Subsídios à Exploração**

Nas subvenções consideradas para 2012, que ascendem a 2.368.192 euros, estão incluídas as verbas atribuídas pelo Município, que não a título de prestação de serviços, destinadas a cobrir o défice de exploração apresentado, no montante global de 658.929 euros. Também se encontram classificados nesta rubrica os financiamentos comunitários a fundo perdido, projetados no montante de 1.709.263 euros para 2012, destinados a projetos já candidatados e aprovados (Porto 2.0 e 1ª Avenida);

→ **Subsídio ao Investimento**

Esta rubrica releva os ganhos proporcionais às depreciações de investimentos em Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis subsidiados, em função da taxa de subsídio obtida;

→ **Outros rendimentos**

Rendimentos obtidos com a cedência de energia, luz, limpeza, mão-de-obra, etc., inerentes à utilização das instalações por entidades terceiras;

O contrato de prestação de serviços celebrado com o Município do Porto, no âmbito das Atividades de Enriquecimento Curricular, para a época lectiva 2011/2012 definiu as regras da prestação de serviços para o desenvolvimento das atividades físicas e desportivas nos EB1. Na estimativa de rendimentos está considerada a renovação do contrato, em iguais condições para a época letiva seguinte.

A prestação de serviços e outros rendimentos para o ano 2012 é distribuída da seguinte forma:

Valores em Euros	
RENDIMENTOS	TOTAL
Inscrições/ Anuidade	109.098
Utilização Livre REMUPI/ Ginásio	120.423
Utilização Livre Squash	44.112
Utilização Espaços	321.771
Aulas Ténis	31.415
Aulas Diversas modalidades	444.271
Aulas Atividade Desportiva (AEC's)	472.230
Eventos, provas e outras manifestações	2.369.450
Prestação de serviços nas infraestruturas desportivas à CMP	818.620
Subsídios à Exploração - CMP	658.929
Subsídios à Exploração - Outras Entidades	1.709.263
Cedência Espaços	35.169
Gás Propano	5.095
Patrocínios/Publicidade	600.000
Apoio Logístico	7.500
Rend. Suplementares Rendas	5.958
Rend. Suplementares Cedência Luz	13.403
Subsídio ao Investimento	120.528
Outros Rendimentos e Ganhos	5.618
TOTAL	7.893.855

Relativamente ao enquadramento dos rendimentos no Código do IVA, os Instrumentos de Gestão Previsional foram preparados utilizando a taxa de 23% IVA para todos os rendimentos, cf. proposta do Orçamento de Estado para 2012, com exceção dos Subsídios à Exploração, que consideramos não sujeitos a IVA, porque nenhum deles está relacionado diretamente com os preços.

4.2.2 GASTOS

4.2.2.1 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE'S)

Esta rubrica reflete o gasto dos diversos bens e serviços fornecidos por terceiros e necessários ao normal funcionamento da PLZ

Subcontratos – gastos relacionados com a subcontratação relativa a projetos e atingem 1,5% dos FSE's;

Honorários e Trabalhos Especializados – representam globalmente os gastos mais significativos dos FSE's (62% do total), e referem-se essencialmente à contratação de serviços para a organização dos projetos; a contratação de prestadores de serviços e outras entidades fundamentalmente nas atividades físicas e desportivas, como sendo professores de aulas de natação e outras modalidades desportivas, bem como do programa de Atividades de Enriquecimento Curricular;

Rendas e alugueres – despesas relacionadas com a organização dos eventos, como sendo aluguer de equipamentos (palcos, som, imagem, etc.);

Água, eletricidade e gás - gastos essencialmente relacionados com a exploração das diversas instalações, e que se prevê para 2012 que representem 11% do total de FSE's;

Conservação e Reparação – estes gastos referem-se à manutenção dos equipamentos municipais sob gestão, orçamentados em 230.894 euros para 2012, e representam apenas 4% dos custos globais da entidade empresarial.

A verba considerada para manutenção das instalações/equipamentos municipais geridas e/ou exploradas pela PLZ respeita apenas à "pequena" manutenção, a dita manutenção reativa urgente, e que, quando não realizada impede o normal funcionamento dos equipamentos;

Despesas de representação – respeitam, na sua maioria, ao *catering* oferecido aos convidados e participantes nos eventos de maior relevo, e que se prevê para 2012 um gasto representativo de 0,05% dos FSE's totais;

Seguros – esta rubrica inclui os seguros de multi-riscos dos diversos equipamentos, os seguros de acidentes desportivos dos utilizadores da REMUPI e Complexo Monte Aventino, os seguros com as viaturas utilizadas pela PLZ e os seguros de responsabilidade civil geral destinados à cobertura de riscos durante a realização de eventos. O valor estimado no orçamento para 2012 ascende 31.426 euros;

Comunicação e Publicidade – os gastos com esta rubrica destinam-se à comunicação das atividades a realizar, produção de materiais e divulgação nos diversos canais de comunicação social. Estima-se que em 2012 representem 5% do total de FSE's;

Limpeza, higiene e conforto - o valor estimado para esta rubrica é relativo aos gastos contratuais da empresa de limpeza que presta serviço na REMUPI e Campo Sintético do Viso, bem como aos custos de produtos de limpeza e outros artigos de higiene associados a todos os equipamentos sob gestão;

Vigilância e Segurança – os gastos com esta rubrica são referentes, sobretudo, à contratação externa da vigilância nos eventos de maior dimensão;

Outros Serviços – por último, salientam-se as despesas com "outros serviços", as quais consideram as despesas de saneamento, resíduos relacionadas com o consumo de água, bem como as despesas bancárias e pequenas despesas não denominadas.

Os Fornecimentos e Serviços Externos encontram-se resumidos no seguinte mapa:

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	TOTAL
Subcontratos	82.528
Trabalhos especializados	2.705.434
Publicidade e propaganda	341.873
Vigilância e segurança	6.488
Honorários	789.420
Conservação e reparação	230.894
Serviços bancários	30.650
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	26.725
Livros e documentos técnicos	137
Material de escritório	18.462
Artigos para oferta	1.389
Eletricidade	284.919
Combustíveis	31.057
Água	69.772
Gás	295.212
Deslocações e estadas	11.378
Rendas e alugueres	421.011
Comunicação	40.760
Seguros	31.426
Contencioso e Notariado	6.803
Despesas de representação	2.886
Limpeza, higiene e conforto	38.333
Outros serviços	117.244
TOTAL	5.584.801

4.2.2.2 Gastos com Pessoal

GASTOS COM O PESSOAL	TOTAL
Remunerações dos Órgãos Sociais	41.684
Remunerações do Pessoal	1.309.126
Encargos sobre Remunerações	256.429
Seguro Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	15.082
Custos de Ação Social	6.402
Outros Gastos com Pessoal	17.059
Custos com pessoal duodécimos	233.591
TOTAL	1.879.373

Os principais pressupostos utilizados em relação a esta rubrica são os seguintes:

- Taxa média nominal de progressão salarial de 0%;
- Subsídio de alimentação de acordo com a legislação em vigor e sem atualização;
- Valor anual formação 5.000 euros;
- Taxa anual para gastos de ação social com base no histórico;
- O cálculo dos gastos com pessoal tem em conta os vencimentos projetados para o ano em análise, respetivos encargos legais e contributivos, despesas com formação, com vestuário apropriado ao desempenho das funções e Saúde e Medicina no Trabalho.

No cálculo dos salários foi utilizado como base o seu valor a preços correntes de 2011, prevendo-se um gasto total com o pessoal de 1.879.373 euros. Estes gastos representam cerca de 24% do total de custos orçamentados. Comparativamente ao valor orçado para 2011, apresenta uma redução de 8%.

4.2.2.3 Depreciações

As taxas de depreciação utilizadas são as seguintes:

TAXAS DE DEPRECIÇÃO	ANO 2012
Ativos intangíveis	33,33%
Ativos Fixos Tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	5% - 16,66%
Equipamento Básico	12,5% - 25%
Equipamento de Transporte	25%
Equipamento Administrativo	12% - 33,33%
Outros Ativos Fixos Tangíveis	10% - 33,33%
Bens de Valor Reduzido	100%

As depreciações, em 2012, irão ascender a 298.652 euros.

4.2.2.4 Gastos de Financiamento

Os gastos de financiamento considerados no orçamento para 2012 são resultantes dos juros previstos a partir de setembro com a concretização do financiamento pelo contrato ESCO, calculado em 12.670 euros.

4.2.2.5 Imposto sobre o rendimento

A PLZ está sujeita a uma taxa de IRC de 25%, e um valor de derrama resultante da aplicação das taxas previstas na Lei das Finanças Locais que poderá ir até 1,5% do lucro tributável sujeito a imposto.

Para 2012, estimou-se um IRC acrescido de derrama de 3.568 euros e tributação autónoma das despesas mediante aplicação do disposto no artigo 88º do Código do IRC, estimado em 20.743 euros.

4.3 Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional

6
A
P

DESCRIÇÃO	Valores em Euros	
	ANO 2012	
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Recebimentos de clientes (*)		8.002.169
Pagamentos a fornecedores		-6.448.194
Pagamentos ao pessoal		-1.879.373
	Caixa gerada pelas operações	-325.398
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		-53.175
Outros recebimentos/pagamentos		544.577
	Fluxos de caixa das atividades operacionais	156.004
Fluxos de caixa das atividades de investimento:		
Pagamentos respeitantes a:		
Ativos fixos tangíveis		-8.283.607
Ativos intangíveis		-36.900
Recebimentos provenientes de:		
Reembolsos de IVA das Atividades de Investimento		454.461
Subsídios ao Investimento		7.026.090
	Fluxos de caixa das atividades de investimento	-839.956
Fluxos de caixa das atividades de financiamento:		
Recebimentos provenientes de:		
Outras operações de financiamento		494.602
Pagamentos respeitantes a:		
Juros e gastos similares		-12.670
	Fluxos de caixa de atividades de financiamento	481.932
	Variação de Caixa e Seus Equivalentes	-202.020
	Caixa e Seus Equivalentes no início do Período	441.255
	Caixa e Seus Equivalentes no fim do Período	239.235

(*) Inclui subsídios à exploração destinados aos Projetos Porto 2.0 e 1ª Avenida.

O prazo médio de recebimentos considerado nas projeções financeiras foi de 30 dias, o que permite um fluxo de entrada de caixa de clientes e de subsídios com os projetos Porto 2.0 e 1ª Avenida de 8.002.169 euros, de 558.929 euros de subsídios da CMP e de Outros Devedores de atividades operacionais.

É pretensão da PLZ solicitar o reembolso de IVA no ano de 2012, no valor de 454.571 euros.

Também relevamos o recebimento de subsídios ao investimento durante o período de 7.026.090 euros, referente aos investimentos do Palácio de Cristal e de aquisição de equipamentos para obtenção de eficiência energética.

Com a liquidez gerada, procederemos ao pagamento a fornecedores, pessoal e outros credores, bem como do financiamento do contrato ESCO. Destes, destacam-se os pagamentos de investimento, no montante de 8.320.507 euros.

4.4 Balanço Previsional

RUBRICAS	Valores em Euros
	31. 12. 2012
ATIVO	
Ativo não corrente	
Ativos fixos tangíveis	10.859.553
Ativos intangíveis	22.783
	<u>10.882.336</u>
Ativo corrente	
Inventários	572
Clientes	543.447
Estado e outros entes públicos	484.959
Outras contas a receber	374.291
Diferimentos	216.753
Caixa e depósitos bancários	239.235
	<u>1.859.256</u>
Total do ativo	12.740.592
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital realizado	2.200.000
Reservas legais	2.155
Resultados transitados	-282.527
Outras variações no capital próprio	1.156.112
Resultado líquido do período	21.728
Total do capital próprio	3.099.468
PASSIVO	
Passivo não corrente	
Provisões	1.420.873
Passivos por impostos diferidos	386.049
Outras contas a pagar	6.355.073
	<u>8.161.995</u>
Passivo corrente	
Fornecedores	484.766
Estado e outros entes públicos	21.198
Outras contas a pagar	973.165
	<u>1.479.129</u>
Total do passivo	9.641.124
Total do capital próprio e do passivo	12.740.592

Resultante do orçamento programado para 2012, o balanço previsional da PLZ em 31 de dezembro de 2012 totaliza 12.740.592 euros, dos quais 24% se referem ao Capital Próprio.

Das rubricas do Balanço, tecemos algumas considerações sobre as que apresentam maior impacto na leitura:

→ **ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS**

Os Ativos não correntes, líquidos de depreciações e amortizações em 31.12.2012, estão orçados em 10.881.335 euros, atendendo ao investimento a realizar no período em análise, de 8.608.693 euros, e das depreciações do exercício, no valor de 298.652 euros;

→ **DIFERIMENTOS**

A rubrica de diferimentos apresenta o montante de 216.753 euros no Ativo referente a despesas com a consultoria externa em IVA, cujo gasto não se encontra especializado porque aguarda a decisão da Administração Fiscal sobre o processo em IVA.

→ **CAPITAL PRÓPRIO**

Atendendo aos pressupostos atrás explanados, prevê-se que o Capital Próprio total ascenda a 3.099.468 euros em 31.12.2012. A rubrica de Resultados Transitados apresentará em 31.12.2012 o saldo de 282.527 euros. A rubrica de Outras Variações no Capital Próprio, no montante de 1.158.112 euros, inclui os subsídios e fundo perdido relacionados com o investimento em ativos fixos tangíveis depreciáveis, a reconhecer em exercícios futuros em função das depreciações dos bens objecto de apoio, e que se prevê que em 2012 tenha um crescimento líquido de impostos diferidos no montante de 775.909 euros, devido ao reconhecimento do subsídio com o investimento da eficiência energética;

→ **PROVISÕES**

Na rubrica de provisões releveu-se o montante acumulado de 1.420.873 euros, que poderão ser despendidos pela PLZ com os processos existentes em Tribunal, bem como com o processo de execução fiscal em IVA e em imposto de selo, prevendo-se um acréscimo no final de 2011 de 145.000 euros.

1. Existe um processo em Tribunal com a empresa promotora dos eventos realizados no Circuito da Boavista em 2007, por discordância quanto aos termos e suporte da decisão de rescisão contratual por parte da PLZ para 2009, contrapondo esta empresa com um pedido de indemnização no valor aproximado de 1.214.246 euros. Em resposta, a PLZ já fez saber que tal contraposição é destituída de qualquer sentido, aguardando-se nesta fase a realização das diligências de prova prévias à realização do julgamento.
2. Também existe uma ação intentada pela empresa Silvestre Festas contra a PLZ, a Talento e a Sugestões & Opções, no qual é peticionado o valor de 33.892 euros, relativo a uma fatura respeitante a tendas do Circuito da Boavista de 2007, que a PLZ nunca aceitou;

→ **OUTRAS CONTAS A PAGAR**

Na rubrica de Outras Contas a pagar a médio e longo prazo prevê-se um saldo no final de 2012 de 6.355.073 euros, respeitante à dívida com o financiamento de 30% do investimento no equipamento do controlo de qualidade de ESCO, e com os subsídios ao investimentos previstos receber em 2012 com o projeto do Palácio de Cristal, no montante de 5.872.019 euros.

Esta rubrica apresenta, no final de 2012, o saldo de 973.165 euros no Passivo Corrente, referente a encargos com férias e subsídio de férias, no montante de 216.497 euros, ao saldo em 31 de dezembro de 2012 com os fornecedores de investimento, no montante de 745.120 euros, e às prestações a pagar em 2013 com o financiamento do contrato financeiro de sustentabilidade ESCO, no montante de 11.548 euros;

→ **COMPROMISSOS FINANCEIROS E OUTROS PROJETOS**

De momento, encontra-se emitida uma garantia bancária, no montante de 2.041.046,75 euros, para fazer suspender os processos de execução fiscal de IVA e Imposto de Selo. Acresce ainda, uma hipoteca voluntária sobre o edifício da sede entregue, também, como garantia dos processos de execução fiscal mencionados.



10
11
12



5. Fundamentação
das Verbas Inscritas no
Contrato Programa 2012
e no Contrato de
Prestação de Serviços



Valores em Euros

CONTRATO PROGRAMA A CELEBRAR PARA 2012 COM O MUNICÍPIO DO PORTO

Rubricas	Valor (s/ IVA)	Valor (IVA incluído)
SUBSÍDIOS DE EXPLORAÇÃO	658.930	658.930
Estrutura de Apoio ¹	396.007	396.007
Plataformas ¹	262.923	262.923
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	3.188.070	3.921.326
Projetos Recreativos, Culturais e Desportivos ²	2.369.450	2.914.424
Infraestruturas Desportivas ²	818.620	1.006.903
Total	3.847.000	4.580.256

Notas:

¹ Subsídio à Exploração - Verba não sujeita a IVA.

² Prestação de serviços - Verba sujeita a IVA à taxa normal, conforme proposta do Orçamento de estado para 2012.

Resultante do já exposto anteriormente, a PLZ irá celebrar um contrato-programa com o Município do Porto para 2012, pelo qual receberá as seguintes transferências financeiras:

O contrato programa terá duas componentes financeiras: 658.930 euros referentes a Subsídio à Exploração e 3.921.326 euros, com IVA incluído à taxa de 23%, por serviços que a PLZ prestará ao Município com a realização dos projetos recreativos, culturais e desportivos, e suprimento compensatório de custos de atividades de interesse público.

Não foi previsto em contrato programa a celebrar para 2012 qualquer montante destinado a investimento, conforme explicitado no ponto 2.1.

O Contrato de Prestação de Serviços celebrado para a época letiva 2011/2012 definiu as regras da prestação de serviços relativos às atividades de enriquecimento curricular (AEC's). Na estimativa de rendimentos está considerada a renovação do contrato, em iguais condições para a época letiva seguinte.

No quadro seguinte demonstramos o valor constante do Contrato de Prestações de Serviços.

Valores em Euros

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DAS AEC'S COM O MUNICÍPIO DO PORTO

Rubricas	Valor (s/ IVA)	Valor (IVA incluído)
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	472.230	580.843
ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR (*) ²	472.230	580.843
Total	472.230	580.843

Notas:

¹ Verba sujeita a IVA à taxa normal.

(*) Época letiva 2011/2012 (janeiro a junho) e 2012/2013 (setembro a dezembro)

Porto, 24 de novembro de 2011

O Conselho de Administração

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature: Frederico Torres Silva



15
16
17



6. Parecer do Fiscal Único
Sobre os Instrumentos
de Gestão Previsional
para 2012 / 2013





JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA

- SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA.

PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

Introdução

1. Para os efeitos do artigo 28.º, alínea g) da Lei n.º 53-F/2006, de 29 de Dezembro, apresentamos o nosso parecer sobre os instrumentos de gestão previsional para os exercícios de 2012 e 2013, da CMPL – PortoLazer - Empresa de Desporto e Lazer do Município do Porto, EEM (PortoLazer), consistindo: nos Planos plurianuais e anuais de actividades, investimento e financeiros, Orçamento anual de investimentos, Orçamento anual de exploração, Orçamento anual de tesouraria e Balanço previsional.

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.
3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas contidos nos instrumentos de gestão previsional acima referidos, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso trabalho.

Âmbito

4. O trabalho a que procedemos teve como objectivo obter uma segurança moderada quanto a se a informação previsional contida nos instrumentos de gestão anteriormente referidos está isenta de distorções materialmente relevantes. O nosso trabalho foi efectuado com base nas Normas Técnicas e Directrizes de Revisão/Auditoria emitidas pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, planeado de acordo com aquele objectivo, e consistiu:
 - a) principalmente, em indagações e procedimentos analíticos destinados a rever:
 - a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional;
 - a adequação das políticas contabilísticas adoptadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
 - a adequação da apresentação da informação previsional;
 - b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objectivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.
5. Entendemos que o trabalho efectuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente parecer sobre os instrumentos de gestão previsional.



Parecer

6. Com base no trabalho efectuado sobre a evidência que suporta os pressupostos da informação financeira previsional dos documentos acima referidos, o qual foi executado tendo em vista a obtenção de um nível de segurança moderado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para aquela informação e que tal informação não tenha sido preparada e apresentada de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos normalmente adoptados pela entidade, sem prejuízo para os efeitos derivados da alteração da estrutura dos serviços prestados, conforme descrito no ponto 4.2 dos instrumentos de gestão previsional.
7. Devemos contudo advertir que frequentemente os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

Ênfases

8. Sem afectar o parecer expresso no parágrafo n.º 6 acima, chamamos à atenção para as seguintes situações:
 - a) O modelo de projecções financeiras que suporta os instrumentos de gestão previsional em apreciação tem o exercício de 2011 como base das previsões financeiras - a sua construção exigiu estimar, de acordo com a informação disponibilizada pelo Conselho de Administração, o resultado líquido e os saldos de balanço reportados a 31 de Dezembro de 2011. Consequentemente, o resultado líquido estimado e incluído no capital próprio poderá estar sujeito a alterações, bem como poderão ser diferentes os fluxos financeiros, devido ao impacto das diferenças entre os saldos de balanço estimados e os saldos finais apurados.
 - b) Conforme descrito no ponto 4.4 dos instrumentos de gestão previsional, existem acções judiciais em curso contra a PortoLazer, assim como liquidações adicionais de impostos, em resultado de inspecção tributária realizada aos exercícios de 2006 a 2009. Relativamente ao IVA e respectivos juros compensatórios liquidados, a PortoLazer apresentou em 8 de Novembro de 2010 reclamação graciosa ao abrigo do Código de Procedimento e de Processo Tributário. O Conselho de Administração acredita que os desfechos destes assuntos serão favoráveis à PortoLazer. No entanto e porque o risco não pode ser integralmente mitigado, o balanço estimado para 31 de Dezembro de 2011, ano base das projecções financeiras, inclui uma provisão, líquida de activos conexos, de aproximadamente 1.215.000 euros para fazer face a eventuais decisões desfavoráveis à Empresa.
 - c) Conforme referido na alínea anterior, a administração tributária inspeccionou as contas da PortoLazer até 2009. Dado o enquadramento que a administração tributária faz das transferências financeiras recebidas do Município, em sede do Código do IVA, considerando-as globalmente como uma contraprestação de serviços prestados, o Conselho de Administração pondera apresentar pedido de informação vinculativa ao abrigo da Lei Geral



JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA

- SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA.

Tributária e do Código de Procedimento e de Processo Tributário, com vista ao esclarecimento cabal quer da sujeição a imposto, base tributável e taxas aplicáveis, quer do exercício do direito à dedução. Esta questão assume particular relevância para os anos de 2012 e 2013, dada a diferente tipologia considerada para os rendimentos e a nova regra ("Valor Normal") que o Orçamento de Estado para 2012, em aprovação, prevê introduzir no CIVA e cuja aplicação poderá afectar a base de liquidação de IVA da Empresa.

- d) O Conselho de Administração da Empresa decidiu apresentar unicamente os instrumentos de gestão previsional para os períodos de 2012 e 2013 porquanto que, terminando o seu mandato em finais de 2013, entende que deverá ser o Conselho de Administração subsequente a definir a estratégia para os períodos de 2014 e seguintes.
- e) A Empresa não incorporou nos instrumentos de gestão previsional em apreciação, as medidas de natureza fiscal constantes do Orçamento de Estado para o ano de 2012, por ainda se encontrar em discussão na Assembleia da República.
- f) A Demonstração dos fluxos de caixa previsionais para 2012 e 2013, apresentam saldos de disponibilidades positivos no final de cada período. No entanto, da análise dos fluxos das actividades operacionais, investimento e de financiamento, verifica-se que a execução do plano plurianual de actividades e de investimento está suportada essencialmente na obtenção de subsídios não reembolsáveis de elevado montante, facto que poderá implicar dificuldades de tesouraria pontuais, dada a forte dependência de factores externos à PortoLazer, quer a nível da aprovação das candidaturas e disponibilização dos meios financeiros no âmbito de apoios comunitários, quer da negociação e formalização subjacente à obtenção das restantes subvenções consideradas. Por outro lado, os instrumentos de gestão previsional em apreciação e relativos aos períodos de 2012 e 2013, não contemplam rendimentos e gastos que permitam aferir sobre a recuperação do investimento previsto para o Pavilhão Rosa Mota, porquanto que a cedência à exploração ocorrerá previsivelmente em 2014.

Porto, 24 de Novembro de 2011

João Araújo & António Oliveira, S.R.O.C., LDA.
representada por


(António Gerardo Pinheiro de Oliveira, R.O.C. n.º 945)

