



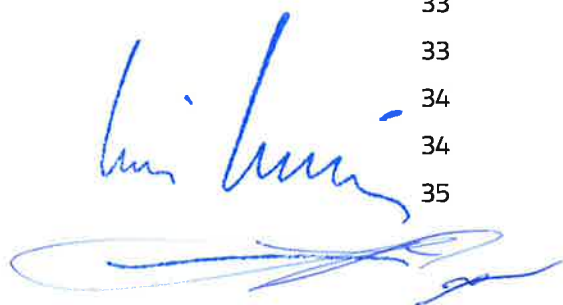
2014

**INSTRUMENTOS
DE GESTÃO
PREVISIONAL**



Índice

1. POLÍTICA E ESTRATÉGIA	4
1.1 Objetivos Estratégicos	5
1.2 Compromisso de sustentabilidade financeira e organizacional	6
2. ENQUADRAMENTO E PRESSUPOSTOS PARA OS IGP'S DO TRIÉNIO 2014/2016	8
2.1 Enquadramento do orçamento 2014	9
2.2 Pressupostos dos Instrumentos de Gestão Previsional	12
3. PLANO DE ATIVIDADES ANUAL	14
3.1 Plano de Atividades Anual	15
3.1.1 Conceção e Marketing	15
3.1.1.1 Objetivos Gerais	15
3.1.1.2 Matriz de Oferta	16
3.1.1.3 "Palcos" preferenciais	21
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 Pavilhões	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 Controlo de Gestão	30
3.1.6 Projetos Âncora	31
3.1.6.1 São João do Porto	31
3.1.6.2 Festival Optimus Primavera Sound Porto	32
3.1.6.3 Verão	33
3.1.6.4 Estádios Mundial de Futebol 2014	33
3.1.6.5 Natal	34
3.1.6.6 Passagem de Ano	34
3.1.6.7 Porto Património Coletivo	35



4. PLANOS ECONÓMICO-FINANCEIROS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL	36
4.1 Plano de Investimento para o Ano de 2014	37
4.1.1 Plano de Investimento para o Ano de 2014	37
4.1.2 Plano Financeiro de Cobertura do Investimento	38
4.2 Plano de Capital Humano para o Ano de 2014	38
4.2.1 Capital Humano	38
4.2.2 Estrutura Previsional	39
4.2.3 Custos	39
4.2.4 Desenvolvimento Pessoal	40
4.3 Plano Financeiro para o Ano de 2014	41
4.4 Demonstração dos Resultados Previsional	42
4.4.1 Rendimentos	42
4.4.2 Gastos	44
4.5 Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional	48
4.6 Balanço Previsional	49
4.7 Planos Económico-Financeiros para o Triénio 2014/2016	51
4.8 Fundamentação das Verbas Inscritas no Contrato Programa 2014	53
4.9 Prestação de serviços ao Município do Porto para o Ano de 2014	53
4.10 Prestação de Serviços no Âmbito das AEC's para o Ano de 2014	54
4.11 Transferências Financeiras 2014 vs 2013 do Município do Porto	55
5. PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL PARA 2014	56





1

POLÍTICA E ESTRATÉGIA



1.1

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A PortoLazer (PLZ) continuará a prosseguir os objetivos estratégicos que tem vindo a caracterizar a sua atuação nos últimos anos, entendendo como crucial e reafirmando a relevância dos objetivos a seguir identificados:

1. Garantir a sustentabilidade e racionalidade económica e financeira da empresa;
2. Implementar uma cultura de exigência e compromisso que mobilize e oriente os colaboradores para a sustentabilidade financeira e organizacional da empresa;
3. Orientar a oferta da PLZ para as reais necessidades e expectativas dos parceiros e clientes (entidades + cidadãos + turistas) e para o aumento de notoriedade da marca e do destino Porto;
4. Promover e dinamizar a atividade desportiva na cidade, com especial enfoque no desporto adaptado, no desporto de formação e na igualdade de género, privilegiando sempre a responsabilidade social das instituições;
5. Otimizar a gestão das infraestruturas desportivas da cidade, ao nível da operação, manutenção, bem como da maximização da utilização das diferentes instalações;
6. Aumentar o grau de envolvimento e empatia dos diferentes stakeholders com atividade da PLZ, em particular com o universo CMP.



1.2

COMPROMISSO DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E ORGANIZACIONAL

A atual conjuntura econômica 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 com que se vai continuar a 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 de exploração positivos obtidos nos anos de 2011 e 2012, e novamente evidenciados pelos relatórios trimestrais de 2013 já apresentados, e que avalizam novamente o caminho percorrido até hoje, sustentando a estratégia presente e futura.

Hoje a PLZ pode afirmar que tem uma situação econômico financeira sólida e sustentável, que lhe permite olhar para o futuro com confiança.

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 públicos assente numa rede de parceiros e patrocinadores que queremos cada vez mais sólida serão também prioridades para 2014, que se consubstanciam, entre outras, nas seguintes ações:

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, atendendo a uma otimização da estrutura presente que contribua para o crescimento sustentável da empresa, bem como para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, mantêm-se como metas prioritárias da PLZ para 2014.



OTIMIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETO



Tendo em vista uma cada vez maior eficiência da operação da PLZ, continuarão a ser otimizadas as metodologias de planeamento que permitam evidenciar as diferentes fases, recursos, marcos e timings de cada projeto, visando sobretudo uma cada vez maior antecipação e garantia da operacionalidade mesmo em momentos críticos do desenvolvimento dos projetos, bem como uma utilização cada vez mais equilibrada do tempo e dos recursos afetos a cada um.

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 de desperdícios, continuarão assim a ser as áreas de reforço das competências dos colaboradores da PLZ, sustentando o atual processo de implementação de uma metodologia integrada de gestão de projetos.

SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL



A otimização referida no ponto anterior através da implementação efetiva de um sistema de gestão documental transversal a toda a empresa, que possibilite uma maior eficiência organizacional, eliminando as redundâncias e melhorando a comunicação interna da empresa. Os ganhos serão inevitáveis na sua eficácia e eficiências organizacionais, sendo expetável uma redução dos custos de operação, com impacto aos mais diversos níveis da organização, nomeadamente na área a seguir descrita.

SISTEMA CENTRALIZADO DE GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATOS



A otimização do processo de gestão de compras, decorrente da centralização existente, associada a uma cada vez maior antecipação e planeamento permitirão em 2014 economias de escala nos processos de aquisição, melhoria da negociação das condições contratuais, bem como minimizar os picos de trabalho em épocas de maior pressão e concentração de oferta. Para o ano de 2014, prevê-se que os procedimentos já introduzidos e estabilizados para garantia da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, sustentem um desempenho ainda mais eficaz e eficiente.

2

ENQUADRAMENTO E PRESSUPOSTOS PARA OS IGP'S DO TRIÊNIO 2014/2016



Handwritten signature in blue ink.

2.1

ENQUADRAMENTO DO ORÇAMENTO 2014

ORIENTAÇÕES DO MUNICÍPIO DO PORTO PARA O ANO DE 2014

Os pressupostos usados para a elaboração dos Instrumentos de Gestão Previsional (IGP's) atenderam às seguintes orientações:

- Reduzir os Fornecimentos e Serviços Externos correntes em 2% e compatibilizá-los com os recursos financeiros disponíveis;
- Atender à eficiência na afetação dos recursos;
- Dar prioridade aos projetos com maior retorno para a cidade nomeadamente os que têm impacto direto na melhoria dos serviços prestados pela autarquia, na melhoria da qualidade de vida dos munícipes e os que têm maior relevância para os turistas;
- 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;
- Dar prioridade aos gastos com iniciativas que, embora não estando contratualizadas se reportam a atividades com caráter de continuidade, cuja suspensão ponha em causa a segurança e preservação de ativos patrimoniais;
- Dar prioridade aos gastos com contratos já em vigor, despesas com manutenção (não só corretiva, mas também preventiva), segurança e preservação do património;
- Considerar como despesa prioritária a resultante de sentenças judiciais;
- Reapreciação dos investimentos em curso e reavaliação da hierarquização dos novos investimentos;

EQUILÍBRIO FINANCEIRO E ASPETOS LEGAIS E FISCAIS CONEXOS

Para o ano de 2014, os IGP's prevêem um orçamento de exploração equilibrado, através do reconhecimento do subsídio à exploração atribuído pelo Município do Porto, para financiar as despesas com a estrutura de apoio, a gestão das plataformas e para equilibrar o resultado com a exploração das infra estruturas desportivas municipais. Estas subvenções, como visam equilibrar os resultados de exploração, não são sujeitas a IVA. Para a sua concretização, é celebrado um contrato programa, com a definição dos objetivos e respetivos indicadores esperados para o período, cf. previsto no artigo nº 50 da Lei nº 50/2012.

Adicionalmente, existe um contrato anual com o Município do Porto para prestação de serviços com a organização de uma panóplia de eventos/atividades de índole desportiva, cultural e de lazer. Estes serviços estão sujeitos a IVA à taxa normal.

INVESTIMENTOS PROPOSTOS PARA O TRIÊNIO 2014/2016

Atendendo ao atual contexto legal, que impede a atribuição de subsídios ao investimento pelo acionista, o Conselho de Administração procura a obtenção de outros financiamentos a fundo perdido, para garantir a qualidade das instalações. Desta forma, está previsto para 2014, a realização de investimento destinado à implementação de medidas de melhoria do desempenho energético-ambiental na Piscina Municipal da Constituição, com a comparticipação financeira do ON2 em 70%.



A PLZ também candidatou-se à obtenção de um fundo comunitário para comparticipação financeira das despesas em 85% com a implementação do projeto "Porto Património Coletivo", composto por um conjunto de ações de animação com o objetivo de dinamizar o Centro Histórico do Porto, para os quais será necessário proceder à aquisição de equipamentos, previstos neste documento, de forma a ser possível a sua concretização caso haja a aprovação da referida candidatura. Para isso, projetou-se a aquisição de equipamento nos anos de 2014 e de 2015.

Para 2014, destacamos ainda o investimento previsto para o aumento do ginásio da Piscina da Constituição, cujo projecto iniciou em 2013, e para a requalificação de equipamentos desportivos, a aquisição de um programa de gestão documental, a aquisição de hardware e de software informático de apoio gráfico e para substituição do já existente, bem como de equipamento necessário à organização dos eventos.

A solução de requalificação do Palácio de Cristal/Pavilhão Rosa Mota está a ser alvo de análise pelo novo Executivo Municipal e pela PortoLazer, numa solução que permita a intervenção e devolução do equipamento à Cidade, minimizando o esforço financeiro para o Universo Municipal, pelo que não se considerou qualquer movimento nos IGP's.

Para os anos de 2015 e de 2016, prevê-se a requalificação de piscinas e de polidesportivos de exterior, e a dotação do Complexo Monte Aventino e da Piscina da Constituição de novas valências.

CONTINGÊNCIAS FISCAIS E DE CONTENCIOSO

Relativamente ao processo de execução fiscal em IVA, apesar da resposta da Autoridade Tributária ao recurso hierárquico da decisão à reclamação graciosa ter sido favorável à PLZ, não se procedeu à reversão da Provisão por se encontrar pendente de decisão a dedutibilidade deste imposto.

Quanto aos processos existentes de Imposto de Selo e IMT, estão em fase de impugnação judicial, não sendo reconhecido pela PLZ a obrigação de pagamento destes impostos. No entanto, por prudência, pretende-se reforçar em 2013 as Provisões considerando a atualização do valor em dívida. Para prevenir a eventualidade de pagamento de juros futuros, a PLZ decidiu efetuar o pagamento do IMT liquidado pela Autoridade Tributária respeitante ao edifício da sede, mantendo a não concordância com esta liquidação e conseqüentemente a respetiva contestação.

Em 2013 ficaram resolvidos os diferendos com os fornecedores Talento e Silvestre Festas, pelo que se procedeu à regularização das Provisões existentes.

Para 2014 prevemos o recebimento de uma indemnização sobre as garantias prestadas indevidamente para cessar os efeitos do processo executivo em IVA, cujos valores pagos se encontram acumulados desde 2010.

Nos instrumentos de gestão previsionais para o triénio de 2014/2016 não se considerou qualquer influência das contingências fiscais e legais existentes no momento, uma vez que o Conselho de Administração acredita que as provisões constituídas apresentam valor suficiente para acautelar eventuais decisões desfavoráveis.

CRITÉRIOS DE GESTÃO

Este documento considera a gestão para o triénio de 2014/2016, com base no princípio da continuidade da empresa.

Apoiando-se numa gestão orçamental eficiente, será possível concretizar todas as propostas para o período sem descuidar o equilíbrio do resultado, através do ajustamento contínuo entre rendimentos auferidos e execução dos gastos.

Mais uma vez, a conjuntura económica do país, desfavorável à obtenção de rendimentos na execução da atividade da PLZ, não permite perspetivar um acréscimo de rendimentos. No entanto, o Conselho de Administração tem presente na sua estratégia medidas que permitam contrariar esta tendência.

A execução do Plano para o triénio visará também:

- Reforçar as parcerias com entidades do universo CMP, bem como junto de outras entidades públicas e privadas, permitindo a dinamização da cidade a baixos custos;
- Adequar os gastos aos rendimentos disponíveis na gestão das infraestruturas desportivas e plataformas sob nossa gestão, atendendo adicionalmente à função social da PLZ como competência delegada pelo Município.

PLANO DE CAPITAL HUMANO PARA O TRIÉNIO 2014-2016

A estrutura previsional de capital humano para o triénio de 2014-2016 é a seguinte:

ESTRUTURA PREVISIONAL DE CAPITAL HUMANO	2014	2015	2016
Infraestruturas Desportivas	42	42	42
Plataformas	14	14	14
Estrutura de Apoio	25	25	25
Projetos	6	6	6
"Porto Património Coletivo"	4	4	0
TOTAL	91	91	87

Do número acima indicado, estão afetos à Liderança Estratégica da entidade dois administradores executivos. Neste quadro não está contabilizado o Presidente do Conselho de Administração, uma vez que não é remunerado pela entidade.

Para o ano de 2014, estão consideradas variações do quadro de pessoal, em relação ao existente à presente data, nomeadamente na admissão de colaboradores com vista ao reforço das áreas estratégicas da empresa e relativamente à estrutura de apoio que visam colmatar a redefinição de funções dentro da estrutura existente. Encontram-se ainda consideradas 4 admissões para o projeto candidatado "Porto Património Coletivo", que estarão vinculadas à aprovação da candidatura realizada.

No âmbito da continuação da organização funcional, tem-se efetuado redefinição/reafeições de funções em alguns casos, devendo existir a necessidade de reavaliar e proceder a ajustes de competências em 2014, bem como a redefinição do organograma funcional da PortoLazer.

É objetivo para 2014 não aumentar a massa salarial, retirando o efeito previsto da candidatura "Porto Património Coletivo", pelo que as alterações que possam ser introduzidas ao nível salarial e prémios de desempenho resultantes da avaliação de desempenho 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 uma verba de 15.000€ para formação e atualização de conhecimentos, essencial em algumas áreas como por exemplo na financeira, recursos humanos e formação em Higiene Saúde e Segurança no trabalho. Também será dada atenção aos programas no âmbito dos Quadros Comunitários de apoio, com vista a uma possível candidatura nesta área específica.

Com o aproveitamento do know-how existente, é intenção implementar um programa de formação ao nível interno da empresa, passando pela certificação de conhecimentos dos formadores internos.

Ao nível da avaliação de desempenho, pretende-se que continuem a ser 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.

2.2

PRESSUPOSTOS DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

a) CONTRATO PROGRAMA DE 2014

As transferências financeiras do contrato-programa estão enquadradas como subsídio à exploração, destinado a:

- > Gastos com a estrutura de apoio à atividade da empresa;
- > Gestão de Plataformas, cujo subsídio se destina a cobrir os gastos suportados. As atividades desenvolvidas nestes equipamentos são de índole social, e a sua ocupação, na maior parte das vezes, ocorre a título gratuito.
- > Gestão das redes de Infraestruturas desportivas pertencentes ao Município.

b) CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM O MUNICÍPIO DO PORTO

- > Prestação de serviços da PLZ ao Município do Porto na área dos projetos/eventos/programas;
- > Prestação de serviços para as AEC's, que visa a colocação de professores para a área de educação física nas escolas EB1 do Porto.

Considera-se a manutenção da existência destes contratos como pressupostos para os anos de 2015 e 2016.

c) ATIVIDADE NÃO COMPARÁVEL COM O ANO DE 2013

Para 2014, a PLZ prevê manter a atividade nos mesmos termos de 2013, com exceção dos projetos 1ª Avenida e Circuito da Boavista.

Em 2014 pretende-se iniciar o projeto Porto Património Coletivo, mediante a aprovação da candidatura efetuada para comparticipação dos gastos elegíveis a fundo perdido em 85% pelo QREN.

Para 2015 conta-se com a organização de mais uma edição do Circuito da Boavista, e a continuidade do projeto Porto Património Coletivo, que se prevê que termine em junho desse ano.

d) CRITÉRIOS/PRESSUPOSTOS MACROECONÓMICOS

Na elaboração do orçamento foram considerados os pressupostos abaixo apresentados:

PRESSUPOSTOS PARA OS IGP	2014	2015	2016
Taxa de Inflação anual	1,00%	1,00%	1,00%
Taxa de IRC e Derrama Municipal	24,5%	24,5%	24,5%
Taxa de juro ativa nominal	2%	2%	2%
Tempo médio de recebimento de Clientes (nº dias)	20	20	20
Tempo médio de recebimento de Outros Devedores (nº dias)	60	60	60
Tempo médio de pagamento (nº dias)	22	22	22
Taxa média de progressão salarial	0%	0%	0%



As despesas normais de funcionamento com a atividade foram projetadas para os anos de 2014 a 2016 com base numa taxa de inflação de 1%.

As despesas energéticas foram calculadas utilizando uma taxa média de atualização de 4% para a eletricidade, atendendo aos constantes acréscimos no preço, e com maior relevância nas contas de exploração das diversas infraestruturas desportivas. Por outro lado, prevê-se uma redução de 2% nos gastos com o consumo de gás decorrente da renegociação do contrato de fornecimento.

As restantes verbas foram definidas atendendo à atividade proposta, aos projetos a realizar, bem como aos rendimentos esperados para a atividade, prevendo uma quebra de 4% de rendimentos com a utilização das infraestruturas desportivas, mantendo a tendência registada nos anos anteriores.

Foram ainda considerados os gastos e rendimentos com os projetos mencionados na alínea anterior. Relativamente ao Circuito da Boavista, o orçamento para 2015 foi projetado utilizando como base a execução de 2013, pressupondo o mesmo modelo de organização.

Não foram contempladas quaisquer atualizações salariais, nem nenhuma alteração significativa do quadro de pessoal.



[Handwritten signature]

3

PLANO DE ATIVIDADES ANUAL



[Faint, illegible signature]

[Handwritten signature]

3.1

PLANO DE ATIVIDADES ANUAL

3.1.1. CONCEÇÃO E MARKETING

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, será o rumo traçado! Uma cidade apta a gerar uma experiência única a todos os que nela vivem, trabalham, estudam 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 no reforço da cultura de empenho e rigor que nos levou a esta realidade.

3.1.1.1 Objetivos Gerais

Para o período 2014, 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, de resposta às efetivas necessidades e aspirações dos públicos-alvo definidos como prioritários, e apta a criar novos espaços programáticos, territoriais e temporais;
- Reforçar a aposta 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, mas também numa ótica de promoção de políticas conjuntas de turismo, lazer e animação com os municípios vizinhos de Matosinhos e VN Gaia, conforme previsto na Carta de Compromisso dos Municípios da Frente Atlântica do Porto, assinada pelos presidentes das Câmaras Municipais dos 3 municípios a 12 de dezembro passado;
- Continuar a 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.

Em 2014 a PLZ pretende também continuar a reforçar o seu papel enquanto interlocutor natural, e privilegiado, junto das diversas entidades que participam 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 da estratégia da PLZ 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, continuarão a ser aspetos determinantes para o reforço do sucesso desta estratégia de afirmação da marca Porto dentro e fora de portas. Será com este propósito que a Festa de São João do Porto se manterá 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. Para além da oferta da PLZ e do Universo Municipal, Serralves, Casa da Música e Universidade do Porto, têm sido 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 2014 a Festa de São João do Porto voltará assim à cidade, sendo o Optimus Primavera Sound Porto e a Noite de São João, dois dos pontos altos de uma agenda que promete encher de novo a cidade de animação, e de público!

3.1.1.2 Matriz de Oferta

a) Introdução

Música, Tradição, Gastronomia, Desporto e Animação Cultural, continuarão a ser as áreas chave que balizarão essa oferta. A visibilidade e a notoriedade de muitas das iniciativas que, no ano de 2013, viram o seu sucesso reconhecido, permitem asseverar com alguma certeza que estes continuarão a ser 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. A música continuará a ser uma das fortes apostas da oferta de 2014, a par do reforço da aposta noutras áreas, como a dança, mas também as artes performativas e a arte pública.

Reforçar, inovar e diferenciar serão outros dos principais vocábulos a associar à oferta da cidade, num ano em que a conjuntura económica promete voltar a ser de facto 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.



Dentro da dinâmica global a PLZ continuará a dar um enfoque particular à Baixa portuense, articulando iniciativas, agilizando 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 da forma mais harmoniosa com a vida da cidade. Uma preocupação já tida em 2013, e que será reforçada em 2014, será assim a de continuar o caminho para equilibrar a oferta nesta zona da cidade, usando o efeito dinamizador que esta aposta teve em toda a envolvente dos espaços já impactados, mas continuando a apostar 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". Praça dos Poveiros, Jardim de São Lázaro, Praça D. João I, Praça da Batalha, Sé e Passeio das Virtudes, serão alguns dos locais que em 2014 voltarão a ser palco das diversas iniciativas que integram a oferta da cidade, e que em 2013 já demonstraram o seu potencial em iniciativas como o Porto Sunday Sessions e o Pink Market. O objetivo será assim 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. Uma das novidades de 2014, e que reforça o objetivo de uma baixa com uma oferta mais integrada, será a aposta na animação do Eixo Mouzinho»Flores, que tem vindo a sofrer nos últimos tempos uma renovação e um incremento qualitativo da sua oferta comercial e turística, que conjugada com o processo de reabilitação em curso, fazem dela uma das zonas com mais elevado potencial turístico da cidade.

Paralelamente com a conquista e animação de novos espaços da cidade, a PLZ continuará a reforçar a inclusão do domingo na agenda de lazer dos portuenses, num esforço que visa combater a desertificação da cidade num dia privilegiado em termos de procura turística da cidade, e propondo que este exemplo seja seguido pelos agentes da cidade que mais de perto lidam com este público, e que vejam nestas propostas mais uma oportunidade que a cidade lhes oferece!

b) Uma cidade cada vez mais viva e apaixonante, durante todo o ano!

Só no ano de 2013, e depois das muitas referências internacionais que têm vindo a ser feitas nos últimos anos, a cidade do Porto voltou a estar no centro das atenções do turismo internacional, tendo sido alvo dos seguintes destaques internacionais: segunda posição na lista dos 10 destinos Europeus emergentes do TripAdvisor Traveler's Choice 2013; presença no Top 14 da British Airways dos destinos a visitar em 2014; um dos 15 sítios a visitar em Portugal escolhidos pelo The Guardian; um dos 46 sítios a visitar em 2013 do The New York Times. O Porto, e o Douro, voltaram a ser integrados no Top 10 da Lonely Planet dos destinos europeus para 2013.

A este reiterado reconhecimento internacional não é alheia a atual oferta de animação da cidade que faz da visita ao Porto 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 facto foi inclusive reconhecido já em 2011, num artigo publicado no New York Times, no qual foram elogiadas a vida noturna, a oferta cultural e, claro está, a incontornável gastronomia da cidade do Porto! E foi este entusiasmo pela cidade, e que tem vindo a ser constantemente reafirmado, que levou a revista alemã Häuser a descrever a Cidade do Porto como sendo ainda melhor do que o vinho a que dá o nome ("Noch Besser als der Wein"), bem como pelo Jornal norte-americano Huffingtonpost a considerá-la como uma das seis cidades pequenas mais memoráveis da Europa.

É com este enquadramento positivo, mas também responsabilizador e exigente, que a PLZ continua assim a manter a cidade viva e convidativa durante todo o ano, com um programa de animação constante, conjugado com momentos altos da sua oferta. Este é um objetivo 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 2014 os convites voltarão a ser muitos e irresistíveis, e sobretudo cada vez mais associados ao ADN da cidade, porque feitos a partir de e inspirados nela, contribuindo desta forma para a efetiva construção de uma oferta e uma experiência únicas.

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. 2014 será ainda o ano da terceira edição do Festival Optimus Primavera Sound Porto, um evento que irá integrar a programação da cidade, reforçando, uma vez mais, a sua afirmação no panorama turístico internacional. A criatividade e a inovação serão também um dos princípios da oferta deste ano, nomeadamente na animação desenvolvida segundo a lógica da regeneração urbana e social, e da fixação de valor no espaço e nas pessoas, potenciando a médio e curto prazo as mais-valias económicas daqueles que invistam nesta nova forma de pensar e fazer a animação cultural da cidade.

O balanço positivo do projeto 1.ª Avenida, que decorreu nos últimos 2 anos, e que durante 2013 se materializou essencialmente no Edifício AXA, e na sua afirmação como um espaço privilegiado de convergência da produção artística e criativa decorrente dos mais variados agentes de dinamização cultural da cidade, bem como dos artistas e criativos emergentes, dita agora o futuro deste edifício, que em 2014 continuará a assumir esta como sendo sua principal missão na cidade do Porto, desenvolvendo uma oferta constante ao longo do ano, e que deverá incluir grandes exposições, residências artísticas nacionais e internacionais e serviço educativo dirigido à criação e formação de novos públicos, nomeadamente, junto da população escolar.

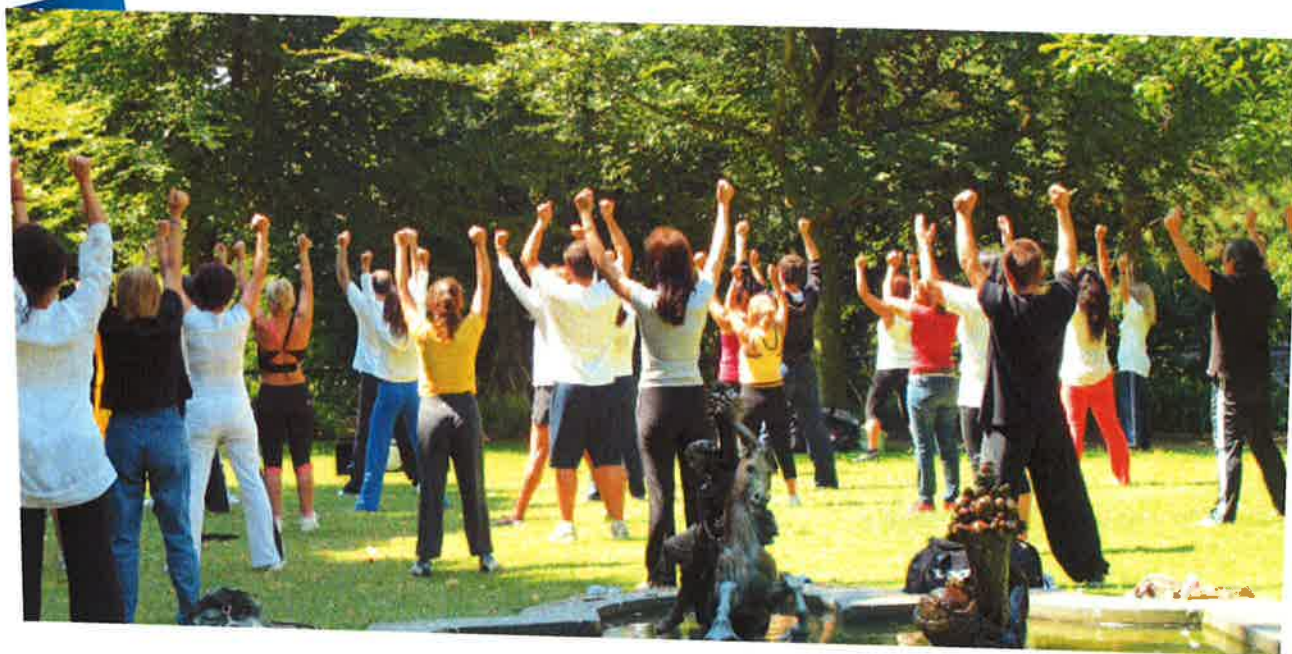
Mas, tal como referido no ponto anterior, o Porto terá mais para oferecer, e durante todo o ano! Manter uma oferta constante e variada ao longo do ano, reeditando, reinventando e reforçando as iniciativas de sucesso, mas também atraindo novas realizações aptas a manter um grau de inovação adequado a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

Na área desportiva será dado destaque à promoção de hábitos de vida saudáveis, conciliando a prática desportiva informal com a prática desportiva de competição, através da proposta de atividades para todos os segmentos da população, contribuindo desta forma para a promoção da prática desportiva regular e 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 2014. O enfoque, em termos territoriais, será em 2014 a zona oriental da cidade.

Paralelamente, manter-se-á uma oferta constante no centro da cidade, gerando novas sugestões de utilização da mesma e prescrevendo uma "Baixa em Boa Forma", tal como já aconteceu em 2013, com crescentes níveis de adesão.



Promover a realização de provas no centro da cidade, aliando a prática desportiva ao turismo, à animação e ao lazer, visando o combate ao sedentarismo, incentivando não só desportistas, mas também as famílias a participar, contribuindo para uma nova vivência destes espaços da cidade, quer pelo público que participa ou assiste, quer pela população residente, será assim um dos caminhos da política de animação desportiva da cidade. Atrair à cidade provas e demonstrações de modalidades desportivas inspiradas no espaço urbano, ou que nele ganham uma nova expressão e espetacularidade, poderá ser assim 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 cada vez mais capital importância, exigindo profunda atenção, cuidada planificação e articulada execução. A atividade física, nomeadamente o exercício físico moderado e regular, constitui um fator decisivo na prevenção de vários tipos de doenças ou debilidades, contribuindo, nomeadamente, para o bom equilíbrio e desenvolvimento psicomotor.

Os programas previstos continuarão a levar em linha de conta as especificidades e necessidades inerentes aos diferentes grupos alvo, visando, como objetivo final, a promoção de boas práticas para uma efetiva qualidade de vida.

- > **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 continuará a ser combatido pelos programas de incentivo à adoção de um estilo de vida ativa, sob o mote "O Porto em boa forma". Neste âmbito propomo-nos 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 "Animação Desportiva da cidade" (nomeadamente a "Baixa"), entre outros eventos diversos.



e) Relações Institucionais e Incentivos

Em 2014 a PLZ pretende continuar a 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.

O relacionamento institucional que tem vindo a ser promovido com os diversos agentes culturais da cidade e o incentivo ao movimento associativo recreativo, cultural e desportivo terá ainda mais enfoque em 2014, numa ótica de rentabilização de meios que revertem em iniciativas de animação da cidade, aumentando o grau de envolvimento e empatia dos diferentes stakeholders, de acordo com os objetivos estratégicos da PLZ. Este será assim um dos caminhos que a PortoLazer terá em especial consideração como meio para 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 de resposta às efetivas necessidades e aspirações dos públicos-alvo definidos como prioritários e apta a criar novos espaços programáticos, territoriais e temporais, visando de forma transversal e integradora, gerar uma oferta global única e diferenciadora.

A promoção da prática da atividade física e desportiva assumida pela PLZ continuará também a articular-se, de forma responsável, com os diversos agentes institucionais e privados e dando resposta às seguintes necessidades:

> JOVENS E FORMAÇÃO

O apoio aos escalões de formação é fator de estabilidade e base de sustentação para o desenvolvimento harmonioso das modalidades desportivas, pelo que a colaboração com diversas coletividades, na promoção das atividades que desenvolvem, e 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.

> 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 caráter 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. De entre os diversos programas de ação destacamos: "Desporto Adaptado", "Desporto Saúde", "Dia Internacional da Pessoa Com Deficiência".

A handwritten signature in blue ink, located at the bottom right of the page. The signature is stylized and appears to be a personal name.

3.1.1.3 “Palcos” preferenciais

Sendo a cidade do Porto rica em espaços que funcionam como excelentes cenários e plataformas mais ou menos informais de realização das mais diversas iniciativas, a PLZ propõe-se continuar a olhar toda a cidade, o seu Centro Histórico, as suas praças e os seus jardins, as suas frentes de rio e de mar, a sua zona oriental, 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.

- > **EIXO MOUZINHO - FLORES:** esta zona da cidade deverá ser um dos principais palcos da animação do Porto em 2014. 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 nestas artérias, e que obedecerão a uma lógica seletiva no que respeita à qualidade e configuração dos eventos a desenvolver, e devidamente articulada com a oferta comercial e cultural aqui existente, e que configura um elevado potencial de interesse pelos turistas nacionais e internacionais, mas também pela população residente na cidade ou nos concelhos limítrofes.



- > **ALIADOS:** a sala de visitas da cidade deverá em 2014 continuar o seu processo de afirmação como um dos principais palcos da animação da cidade, e que terá como espaço âncora o Edifício AXA. A existência de uma programação constante ao longo do ano no interior deste espaço, conjugada com uma programação que, ao longo do ano, vá oferecendo pontos altos a decorrerem no espaço público, e que deverão obedecer uma lógica cada vez mais seletiva no que respeita à qualidade e configuração dos eventos, justificada pela nobreza do Espaço e pela sua peculiar tradição. Esta programação, deverá manter-se com o objetivo de atrair ao coração da cidade muitos dos agentes de dinamização cultural da cidade, bem como projetos artísticos e criativos emergentes, e, espera-se, muito público e uma vivacidade reforçada, apta a contaminar não só esta zona, mas toda a baixa da cidade, unindo-a.



- > **CENTRO HISTÓRICO:** o Centro Histórico manter-se-á como um dos palcos privilegiados da animação da cidade, quer de forma exclusiva, quer de forma integrada e cruzada com os momentos altos de programação da cidade durante 2014.





> **PRAÇAS E JARDINS:** as praças e jardins prometem voltar a fazer parte da experiência cada vez mais apetecível que é viver a cidade em pleno, usufruindo das muitas e diversificadas propostas que a cidade continuará a fazer, e que se pretende que assumam cada vez mais o caráter de continuidade, prevenendo-se a sua intensificação a partir da Primavera, altura em que condições meteorológicas se revelam mais adequadas a esta intenção de continuidade programática.

> **PLATAFORMAS SOB GESTÃO DA PLZ:** situados em zonas privilegiadas da cidade, o Queimódromo e o Palácio de Cristal, continuarão a estar disponíveis para receber algumas das mais relevantes iniciativas de animação da cidade, de acordo com aquelas que são as diferentes valências de cada uma destas infraestruturas. No caso do Palácio de Cristal prevê-se para 2014 uma intensificação da programação com enfoque nos jardins, que se inserem entre os mais bonitos da cidade, possuindo também uma grande versatilidade para a realização das mais diversas iniciativas, e um elevado grau de empatia com o público local e visitante.



Luís António

3.1.1.4 Comunicação

No ano de 2014 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 marca SÃO JOÃO DO PORTO.

OBJETIVOS GERAIS:

- > **VISIBILIDADE:** Reforço da notoriedade e da visibilidade da CMP/PLZ enquanto entidade impulsionadora 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.

IDEIAS CHAVE

UMA CIDADE, UMA OFERTA VARIADA E COMPLETA, UM SÓ POSICIONAMENTO

Em 2014 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 linha de comunicação da promoção turística da cidade, nos eventos com algum potencial turístico. 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 2014 novamente 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

Apoiar a área de Recursos Humanos e de Relações Institucionais e Incentivos, na criação de 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 campanhas gerais lançadas em 2013, mantendo assim momentos de comunicação aglutinadora da oferta na área da prática de atividade física: 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 e de soluções de ativação comuns, aptos 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.

O mês de junho, e o São João do Porto, serão com certeza os momentos de comunicação a privilegiar, dada a unicidade das suas características e o seu potencial diferenciador e de afirmação da cidade do Porto como uma cidade única. Em 2014 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 tem vindo a colher uma excelente adesão, quer por parte dos agentes da cidade, quer por parte do público. A oferta a articular e 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, dando escala à oferta e notoriedade internacional à Marca São João e ao Destino Porto.



COMUNICAÇÃO ONLINE, UM CANAL PRIORITÁRIO DE COMUNICAÇÃO, INTERAÇÃO E DE INTEGRAÇÃO COM A RESTANTE OFERTA DA CIDADE

Atualização 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. Assegurar gradualmente uma presença relevante e sustentada nas redes sociais, será também um dos objetivos a prosseguir. 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 incentivos concedidos e que dão efetivamente corpo a uma política de incentivo das mais diversas entidades e atividades.



COMUNICAÇÃO DOS EVENTOS PRÓPRIOS. ATRAIR >> ATIVAR

Tal como tem vindo a ser a prática a comunicação dos eventos assumirá em 2014 um peso importante na atração e fidelização de público à 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 em 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. O objetivo final destas soluções de ativação será sempre o de melhorar a experiência do público no evento e na cidade, transmitindo sempre uma mensagem de boas vindas e de boa hospitalidade.



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 continuar a aplicar nos eventos que sejam estrategicamente mais relevantes.



ORÇAMENTO

A comunicação de eventos continuará a assumir um grande peso no orçamento de comunicação de 2014. No que diz respeito à comunicação relativa aos equipamentos e programas, durante o ano de 2014, poderão vir a implicar também um maior esforço de comunicação, apto a atenuar os efeitos da atual conjuntura, bem como o reforço de prática de algumas atividades integradas na oferta global. O tom mais promocional já assumido em 2013, deverá ser reforçado, adaptando-se ao lançamento de produtos cada mais concorrenciais, como foi o caso da campanha member-get-member "Traga um Amigo".

3.1.1.5 Política Comercial

A diversificação das fontes de financiamento continuará a ser em 2014 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. Por outro lado, esta estratégia deverá ser cruzada com a manutenção de soluções de bilhética nalguns dos eventos, bem como a atração à cidade de eventos com forte visibilidade e potencial de mobilização nacional, como é o caso da Optimus D'Bandada Porto.



Monitorizar de forma contínua 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 continuar a reforçar uma política comercial mais agressiva, que permita a otimização da gestão das infraestruturas desportivas da cidade, num percurso que visará a respetiva autossuficiência. Nesta estratégia será garantido o cumprimento do objetivo, também ele estratégico, de continuar a promover e a dinamizar a atividade desportiva integrando a dimensão social preconizada no contrato 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.

Não obstante esta conjuntura, 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 fatores geradores de valor para as propostas que aqui se venham a realizar, sustentando a promessa de que uma associação à cidade do Porto, é cada vez mais uma associação valiosa e diferenciadora.

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 assegurar uma boa performance é o desafio para os próximos anos. 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, continua a ser a nossa proposta para 2014.

OBJETIVOS 2014:

Atuar em termos económicos, sociais e ambientais numa perspetiva 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:

1. Intervir para a melhoria da eficiência energética com investimentos de requalificação na Piscinas da Constituição;
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. Monitorizar constantemente a política comercial, garantindo a respetiva competitividade e aplicação a toda a oferta relacionada com as infraestruturas sob gestão da PLZ, auscultando constantemente o estado do mercado da oferta desportiva em que se integra a oferta desportiva municipal, e gerando soluções aptas a gerar novidade, rentabilidade e sustentabilidade dos projetos a médio e longo prazo;
6. Potenciar a rede de parceiros da PLZ para a dinamização comercial das suas infraestruturas desportivas.

Conscientes de que as instalações/equipamentos ocupam um lugar de destaque ao nível do incentivo à prática de desporto, continuarão 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 de Ténis 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...” e também com aulas de zumba, pilates, boxe e hip hop. 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 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 Hóquei em Campo, Futebol de 7, Futebol de 11, e possibilita ainda os treinos de Rugby e Futebol Americano. O campo está oficializado para o Hóquei em Campo e Futebol. 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 atual 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 minicampos, 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 município”. 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 Nasoni, Fontes Pereira 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.

Nestes espaços são atualmente praticadas diversas modalidades desenvolvidas por clubes e particulares: Karate, Taekwondo, Basquetebol, Boccia, Andebol, Futsal, Hóquei de Sala, Voleibol, Iai-Do, JoDo, Judo, Desporto Adaptado e Defesa Pessoal. Ao fim de semana, o espetáculo 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 (Campanhã, Cartes, Constituição e Eng. Armando Pimentel), que apresentam uma tipologia diversificada, decorrente essencialmente da distância temporal da sua construção e/ou das características socioeconómicas 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; Desporto Adaptado – Atividade 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 entre 2010 e 2013 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 atual sistema de cobertura de inverno será colocada no âmbito das nossas preocupações futuras.

- > **PISCINA DE CARTES:** Nesta piscina desenvolvem-se aulas de natação e atividades aquáticas, bem como alguns projetos da PLZ para populações específicas (“Vamos Nadar” - Crianças, “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 atividades aquáticas e atividades de grupo. Tem vindo a ser objeto de ações de remodelação que a aproximam, em termos de qualidade, dos padrões dos vários operadores privados. Mantem-se no entanto o objetivo de a dotar de outros equipamentos, aptos a diversificar o leque de atividades 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, atividades aquáticas e um serviço complementar de cardiofitness, são as principais atividades 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.



PORTOLAZER | INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL | 2014 29

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 expectáveis benefícios, nomeadamente na capacidade negocial interna e externa da PLZ, são os objetivos gerais e orientadores desta área.

A gestão da cidade enquanto “palco” das mais variadas iniciativas – em 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), é também mais uma vertente a gerir pelo setor responsável pela produção da PLZ.



3.1.4 LOGÍSTICA E MANUTENÇÃO

A atual regulamentação e sistematização do processamento dos pedidos de entidades externas e de eventos da própria PLZ, e a sua consubstanciação num cronograma onde são contempladas todas as intervenções para cada uma das iniciativas planeadas, já permite atualmente uma mais eficiente 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 e, também, um maior controlo sobre todo o processo. Com esta ferramenta já é possível saber hoje, de forma rápida, o grau de ocupação das equipas e de disponibilidade dos materiais associados à operação logística, registos que se revelam importantes, permitindo um melhor funcionamento na execução das montagens, um planeamento da utilização dos equipamentos e, em 2014, já permitirão uma análise do histórico das atividades prestadas a iniciativas de entidades externas e a eventos próprios, o facilitando a recolha de dados e uma antecipação mais rigorosa no que se refere aos meios logísticos a afetar a cada evento/atividade. Em paralelo com o cronograma foi também implementada uma sistematização das ordens de trabalho (fichas de evento), que permitem comunicar claramente à equipa operacionais de logística todos os aspetos relacionados com as montagens e desmontagens dos equipamentos afetos a cada evento, gerando desta forma ganhos de eficiência processual, dos quais resulta uma resposta mais eficaz a todos os níveis.

Outra vertente desta área de responsabilidade prende-se com a manutenção corretiva das infraestruturas, sendo que estas operações são efetuadas sempre que a cadência dos projetos internos e externos da PLZ o permite. Integrar um modelo que compatibilize a manutenção preventiva com a corretiva, calendarizando-as numa sequência que afete ao mínimo a exploração e potencie a segurança, a qualidade do serviço e a redução do custo das operações, é o passo seguinte.

3.1.5 COMPRAS E CONTROLO DE GESTÃO

Com o processo de centralização das compras estabilizado, e os ganhos de escala e eficiência constatados ao longo do ano de 2013, esta área continuará em 2014 a prosseguir os objetivos gerais de otimização de recursos e transparência de processos e procedimentos, integrando desta forma a estratégia global de melhoria contínua da empresa.

Planear e sistematizar todos os procedimentos sempre com o objetivo de assegurar os melhores serviços/ produtos, aos melhores preços e nas melhores condições à empresa, em tempo útil, serão assim os objetivos específicos a prosseguir por esta área.

O levantamento exaustivo das necessidades anuais das várias áreas funcionais e atividades da empresa em curso, e a sistematização das ocorrências do ano de 2013, permitirão este ano uma negociação global ainda mais efetiva com fornecedores, o que potenciará uma melhor prossecução dos objetivos de racionalização contínua

dos preços e agilização nos processos ao longo do ano. Esta perspetiva global das necessidades efetivas da empresa, aliada ao curto prazo de pagamento a fornecedores atualmente praticado, garantirá à PLZ um posicionamento negocial cada mais forte e eficiente.

As alterações legislativas que têm vindo a ser implementadas nos últimos anos, bem como o rigor e transparência que pautam a conduta da empresa, continuarão a exigir um grande controlo a nível de procedimentos e processos internos, o que continuará a ser feito na ótica de minorar o impacto na capacidade de resposta desta área processual, potenciando a eficácia do funcionamento global da empresa, e uma capacidade de adaptação constante às características intrínsecas da atividade da PortoLazer.

3.1.6 PROJETOS ÂNCORA

3.1.6.1 São João do Porto

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 desta grande festa da cidade, esta continuará a ser usada como elemento promocional da cidade no mercado internacional.

Nesse sentido, a promoção e animação da cidade continuarão a ser alavancadas com base numa marca e numa mensagem únicas, genuínas, autênticas, contendo o convite e a promessa de uma Festa que só pode ser vivida no Porto. Para o efeito, serão desafiados os principais agentes envolvidos na comemoração desta Festa da cidade, ou em eventos que já ocorrem normalmente ao longo do mês de junho, assumindo a PortoLazer a missão de organizar, agregar e integrar a oferta, mas, acima de tudo, 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. Será assim criada uma agenda contínua e agregada que em torno de um elemento de comunicação único faça sentir ao turista que se movimenta num ambiente acolhedor e dinâmico, como uma oferta que convida a visitar, a ficar e acima de tudo a voltar.

Em 2014 este caminho será reforçado. A oferta manterá a tradição, a animação cultural, a música, a 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, potenciará 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. A integração nesta programação de eventos com visibilidade internacional, ocorrerá de novo em 2014, nomeadamente com a 3.ª Edição do Optimus Primavera Sound, o que permite antever uma das Festas de São João mais animadas e concorridas de sempre!



3.1.6.2 Festival Optimus Primavera Sound Porto

De regresso à cidade, entre 5 e 7 de junho, estará a terceira edição do Optimus Festival Primavera Sound, que terá de novo como palco o Parque da Cidade, um cenário único, e que em 2013 tornou este festival também um momento único para as mais de 75 mil pessoas que por lá passaram durante os três dias em que decorreu.

O sucesso mais uma vez registado em 2013 sustentou desde logo a decisão de regresso deste festival que se continua a afirmar como uma referência mundial no panorama musical, tal como comprova desde já a primeira presença confirmada para a edição de 2014: o mítico grupo de Boston, Pixies, referência do indie rock americano. Liderados por Black Francis, os Pixies são autores de discos chave como "Surfer Rosa" e "Doolittle", trabalhos essenciais para compreender a música rock dos anos 90. O regresso aos palcos no início dos anos 2000 fez com que as gerações que cresceram a ouvir os seus álbuns pudessem ver a banda ao vivo pela primeira vez. Os concertos no Porto e em Barcelona são os dois primeiros concertos da tour de 2014, que incluirá músicas do último álbum da banda, o primeiro desde o lançamento de "Trompe Le Monde", em 1991.

De sublinhar ainda a elevada presença de jornalistas em 2013, 463 no total, dos quais 160 estrangeiros, o que é um claro indício do interesse que o evento tem vindo a despertar, da repercussão do mesmo dentro e fora do país, e do consequente e inequívoco reforço da notoriedade e procura turística do Porto.

Este evento vem assim comprovar, uma vez mais, a eficácia da estratégia de afirmação internacional da cidade, e da marca Porto, e da estreita relação e coordenação desta com a estratégia de animação da cidade, nomeadamente através da atração de grandes eventos detentores de um universo de associações únicas e diferenciadoras para este destino. O "Optimus Primavera Sound" é, assim, mais uma "oPORTOnidade" agarrada pela cidade e que vem reforçar o caminho até hoje percorrido, fortalecendo a nossa relação com o universo da música e atraído um público jovem, que já noutras alturas do ano tem vindo a responder de forma positiva aos convites desta cidade, e que promete voltar a estar presente de forma massiva neste grande festival de música, que agora também já faz parte da história da cidade.



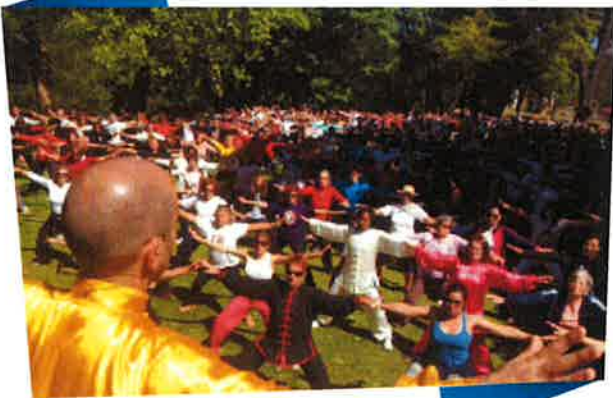
Luís Lourenço

3.1.6.3 verão

A cidade do Porto tem assistido a várias iniciativas de relevo que se realizam no verão, tendo em 2013 a oferta neste período atingido um claro incremento quantitativo e qualitativo, com uma agenda repleta de sugestões e que, desafiou todos os que cá vivem ou nos visitaram, a sair para a rua, e viver a cidade.

Baixa em Forma, Festival Varandas, Porta Jazz ao Relento, Cinema Fora do Sítio, Noites Ritual, D'Bandada, Inaugurações de Bombarda, Bairro dos Livros, são alguns dos muitos e bons exemplos desta dinâmica que se quer reforçada e diversificada, em tema, data e espaço, em 2014. É intenção da PLZ continuar a comunicar de uma forma integrada toda a oferta da cidade durante este período de tempo, 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 mais uma excelente oportunidade para reforçar os laços da cidade com a sua população residente, que já em 2013 demonstrou grande empatia e entusiasmo pela programação oferecida.



3.1.6.4 Estádios Mundial de Futebol 2014

Em ano de mundial de futebol, a programação de animação da cidade do Porto não poderá deixar de proporcionar momentos de animação relacionados com este evento desportivo, e com a presença da seleção portuguesa, que promete uma vez mais mobilizar grandes massas de público que não perderão esta oportunidade de viver as emoções dos jogos, em direto da cidade do Porto.



Luís
PORTOLAZER | INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL | 2014 33

3.1.6.5 Natal

A programação a desenvolver para a época natalícia deverá integrar propostas para todos os gostos e idades, aptas a convidar os mais variados públicos a viverem em cheio a experiência de mais um natal da cidade do Porto!

A definição da oferta terá em conta as expectativas da população que vive e/ou trabalha na cidade, nomeadamente os públicos mais jovens e respetivas famílias, especialmente disponíveis durante o período das férias escolares de natal. Serão tidas também em conta também as expectativas daqueles que aproveitam a época natalícia para visitar a nossa cidade, bem como o papel que a animação de espaço público da cidade assume na dinamização da oferta da cidade com relevância turística e/ou decorrente do comércio tradicional.



3.1.6.6 Passagem de Ano

Os últimos anos têm provado que a Baixa da cidade é cada vez mais o local escolhido, não só pelos portuenses, como por muitos turistas que nos visitam nesta época, para celebrarem a Passagem de Ano, sendo este um dos pontos altos da programação da cidade prevista para 2014.

A Passagem de Ano tem vindo de facto a demonstrar potencial de relevância turística nos últimos anos, e os indicadores recolhidos, ano após ano, confirmam que "Feliz Ano Novo!" é um desejo formulado nas mais variadas línguas no centro da Invicta, o que justifica a autonomização deste evento até hoje integrado na programação de natal da cidade, e que em 2014 será uma das iniciativas que contribuirão para o reforço da estratégia de afirmação nacional e internacional da marca OPORTUNITY CITY e da cidade, enquanto destino turístico de eleição, através da oferta de animação da cidade.



3.1.6.7 Porto Património Coletivo (candidatura QREN - Eixo Prioritário III - Valorização e Qualificação Ambiental e Territorial)

Foi alvo de candidatura a fundos comunitários a realização do projeto "Porto Património Coletivo", direcionado para o Centro Histórico, com especial enfoque nos territórios "Morro da Sé e Eixo Mouzinho / Flores", considerados pela PortoLazer como palcos preferenciais da sua atividade em 2014, e que com a expetável aprovação desta candidatura, serão alvo de uma oferta de programação diferenciada e diferenciadora, que será desenvolvida com o objetivo geral de criação de notoriedade para o território eleito, posicionando-o como um território de excelência patrimonial e de inspiração e programação cultural e criativa únicos, aumentando a respetiva atratividade no mas visando os efeitos de efetiva revitalização esperados a médio e longo prazo.



4

PLANOS ECONÓMICO-FINANCEIROS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL



Luís Lúcio

4.1

PLANO DE INVESTIMENTO PARA O ANO DE 2014

4.1.1. PLANO DE INVESTIMENTO PARA O ANO DE 2014

Nos pressupostos assumidos para a elaboração do presente orçamento, o investimento previsto para 2014 considera, sobretudo, as necessidades de curto prazo de intervenção e requalificação dos espaços sob nossa gestão, dando forma ao cumprimento do objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas numa época em que estas possuem menos recursos económicos para despende e carecem de algum tempo de lazer e de prática de exercício físico.

De forma a garantir a qualidade das instalações e tendo em conta a obtenção de financiamento a fundo perdido, salientam-se os investimentos de implementação de medidas de melhoria de desempenho energético-ambiental na Piscina da Constituição, com a comparticipação financeira do ON2 em 70%.

No que respeita ao projeto candidatado "Porto Património Coletivo", caso haja a aprovação da referida candidatura, prevê-se a aquisição de equipamento de suporte para algumas das ações previstas na candidatura e que terão a sua base geográfica numa instalação no centro histórico.

Destaca-se ainda o investimento previsto para o aumento do ginásio da Piscina da Constituição e requalificação das instalações desportivas, tornando a oferta mais atrativa aos utentes atuais e potenciar a existência de novos.

Quanto aos ativos intangíveis, salientamos a aquisição de uma aplicação de gestão documental específica que permita consolidar procedimentos internos, cuja aquisição já tinha sido prevista para 2013, mas que devido às alterações estruturais dos serviços de apoio, não foi possível ainda concretizar, ficando adiado para o próximo ano. O plano de investimentos também prevê a aquisição de software que permita a gestão integrada de ocupação dos espaços, bem como de um software gráfico como ferramenta indispensável à conceção interna de material de comunicação, criando alguma poupança nos gastos de comunicação.

Apresentamos de seguida o mapa resumo do Investimento orçado para o ano de 2014:

INVESTIMENTO/SNC	ESTRUTURA DE APOIO	INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS	PROJETOS	TOTAL
Ativos Fixos Tangíveis	26.050	770.678	72.000	868.728
Ativos Intangíveis	30.700	-	-	30.700
TOTAL	56.750	770.678	72.000	899.428

Valores em euros



PORTOLAZER | INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL | 2014 37

4.1.2. PLANO FINANCEIRO DE COBERTURA DO INVESTIMENTO

Para a realização do Investimento proposto, pretendemos utilizar os excedentes de tesouraria e as participações financeiras a fundo perdido do QREN, como já foi referido anteriormente, demonstrado nos Planos Financeiros que se seguem:

INVESTIMENTOS A REALIZAR EM 2014 CANDIDATADOS A FUNDOS COMUNITÁRIOS

INVESTIMENTO	VALOR	FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO	AUTOFINANCIAMENTO
EQUIPAMENTO P/ EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	563.540	394.478	169.062
PORTO PATRIMÓNIO COLETIVO	67.000	56.950	10.050
TOTAL	630.540	451.428	179.112

FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO 2014	INV 2014	FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO	AUTOFINANCIAMENTO
INFRAESTRUTURAS	770.678	394.478	376.200
PROJETOS	72.000	56.950	15.050
ESTRUTURA DE APOIO	56.750	-	56.750
TOTAL	899.428	451.428	448.000

Valores em euros

4.2

PLANO DE CAPITAL HUMANO PARA O ANO DE 2014

4.2.1 CAPITAL HUMANO

**Pessoas estão por trás do nosso sucesso.
Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades.
Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem à diferença (...)**
Dessler

O Capital Humano continua a ser um objetivo estratégico da PortoLazer, sendo considerado como um dos ativos principais da empresa.

No decorrer do ano irá proceder-se a uma reformulação da orgânica da empresa, bem como de processos e de métodos de trabalho, sempre com o intuito de melhoria contínua da performance organizacional da empresa e otimização do potencial dos colaboradores.

Neste contexto, a PortoLazer implementou em 2012, um modelo de organização da função de recursos humanos que definiu políticas e uniformizou critérios de gestão das pessoas, garantindo a aplicação de uma estratégia comum a toda a empresa. No planeamento deste ano irá ser a mesma reavaliada e ajustada à estrutura presente da empresa.

Pretende-se que em 2014, seja o momento de redefinição dos procedimentos e estratégias adotados.

4.2.2 ESTRUTURA PREVISIONAL

A PortoLazer apresentará uma média previsional anual de 89 colaboradores para o ano de 2014, segundo os seguintes vínculos contratuais.

VÍNCULO	Total
Quadro	57
Cedência Interesse Público	22
Contrato a Prazo	10
TOTAL	89

Em termos médios, manterá a estrutura vigente em 2013, para a atividade corrente, sendo que estão considerados variações ao quadro de pessoal através de admissões na estrutura de apoio e eventos.

Para o projeto candidatado a fundos comunitários, "Porto Patrimônio Coletivo" e caso seja aprovado, prevê-se a admissão de 4 colaboradores, cuja despesa será comparticipada a 85%.

Também será equacionado o desenvolvimento de estágios ao abrigo das medidas Estágio Emprego.

Não estão incluídos nos valores apresentados no quadro anterior, os 3 membros do Conselho de Administração, sendo que respeitando o enquadramento vigente para o setor empresarial local, dois são remunerados pela empresa municipal.

Em termos de áreas macro de atuação, a empresa está estruturada conforme o apresentado, e estando nesta análise incluídos os 2 administradores executivos:

ESTRUTURA DE APOIO	25
PLATAFORMAS	14
INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS	42
PROJETOS	6
"PORTO PATRIMÔNIO COLETIVO"	4
TOTAL	91

4.2.3 CUSTOS

Em conformidade com o previsível Orçamento de Estado, não estão considerados quaisquer aumentos salariais.

Os valores considerados em termos de custos são globais, e não têm em linha de conta a possível redução de remunerações, pelo fato de a medida ainda não se encontrar aprovada, e sem esta explicitação não ser possível enquadrar temporalmente o seu efeito.

Não considerando os gastos com o pessoal referente ao projeto candidatado "Porto Patrimônio Coletivo", regista-se uma diminuição de 0,8% nos custos com pessoal em comparação com o orçamento de 2013. Ainda que este orçamento tenha o impacto do aumento dos descontos para a CGA ocorrido em 2013, esta diminuição é fruto dos ajustes ao quadro de pessoal efetuados.

4.2.4 DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Consciente de que o êxito da gestão das pessoas depende também do modo como o mérito é reconhecido, a PortoLazer continuará empenhada na aplicação do seu sistema de avaliação de desempenho.

Aplicável à totalidade dos colaboradores, o programa assenta num sistema de gestão por objetivos e competências que permite, para além de avaliar o desempenho e o contributo de cada colaborador para os resultados da sua área, clarificar os comportamentos individuais desejados e identificar pontos fortes a desenvolver.

O segundo pilar do desenvolvimento pessoal assenta na formação.

Pretende-se assim aumentar as qualificações profissionais dos colaboradores, com resultados efetivos no seu desempenho profissional, valorização pessoal e inerentes benefícios à criação de valor dentro da organização.

Da interligação destes processos pretende-se que haja um forte envolvimento e mobilização dos colaboradores, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos, apesar das condicionantes desfavoráveis externas à empresa.



Luís Pereira

4.3

PLANO FINANCEIRO PARA O ANO DE 2014

Valores em euros

AGREGADOS ECONÓMICO-FINANCEIROS

2014

RESULTADOS

Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	292.976
Resultado Operacional (antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	38.499
Resultado Líquido do Período	26.084

RENDIMENTOS

Vendas e Serviços Prestados	2.907.789
Subsídios à Exploração	3.607.052
Outros Rendimentos e Ganhos	379.054

GASTOS

Gastos com o Pessoal	1.923.421
Fornecimentos e Serviços Externos	4.462.367
Depreciações e Amortizações do Exercício	254.477

BALANÇO

Total do Ativo	5.650.474
Total dos Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	3.426.492
Total do Passivo	2.622.349
Total do Capital Próprio	3.028.125

FLUXOS DE TESOURARIA

Fluxos de caixa das atividades operacionais	603.583
Fluxos de caixa das atividades de investimento	-657.104
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	-

INDICADORES

Liquidez Geral (não considerando a rubrica de Diferimentos)	247%
Autonomia Financeira	54%
Cobertura do Ativo não Corrente (não considerando impostos diferidos)	132%

O Resultado Operacional antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos estimado para 2014 é de 292.976 euros.

No entanto, com o efeito das depreciações e amortizações no valor de 254.477 euros, o Resultado Líquido esperado para 2014 é positivo em 26.084 euros.

Mediante a perspetiva demonstrada no Balanço previsional, o Capital Próprio ascenderá a 3.028.125 euros, equivalente a 138% do Capital Social da empresa.

Como se pode observar no quadro anterior, os indicadores de autonomia financeira, de liquidez geral e de cobertura do ativo não corrente que se perspetivam para o ano de 2014 demonstram que a PLZ apresenta boas condições financeiras para a sua continuidade.

4.4

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL

Valores em euros

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL	ORÇAMENTO 2014
Rendimentos e gastos	
Vendas e serviços prestados	2.907.789
Subsídios à exploração	3.607.052
Fornecimentos e serviços externos	-4.462.367
Gastos com o pessoal	-1.923.421
Imparidade de dívidas a receber	-20.000
Outros rendimentos e ganhos	371.554
Outros gastos e perdas	-187.631
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	292.976
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-254.477
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	38.499
Juros e rendimentos similares obtidos	7.500
Resultado antes de impostos	45.999
Imposto sobre o rendimento do período	-19.915
Resultado líquido do período	26.084

4.4.1 RENDIMENTOS

GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS, PLATAFORMAS e ESTRUTURA DE APOIO, s, repartido pelas áreas de PROJETOS,

Os principais rendimentos resultantes da atividade são:

➤ **Prestação de Serviços na área de gestão de Infraestruturas desportivas e plataformas**

Rendimentos com a frequência nas diversas modalidades desportivas disponíveis nas instalações sob a gestão da PLZ, bem como pela utilização livre das infraestruturas desportivas, Queimódromo e Pavilhão Rosa Mota.

➤ **Prestação de Serviços na área de projetos**

Rendimentos referentes a patrocínios com os diversos eventos e inscrições nos programas. Este agregado representa, no seu conjunto, 10% do total de rendimentos esperados para o período.

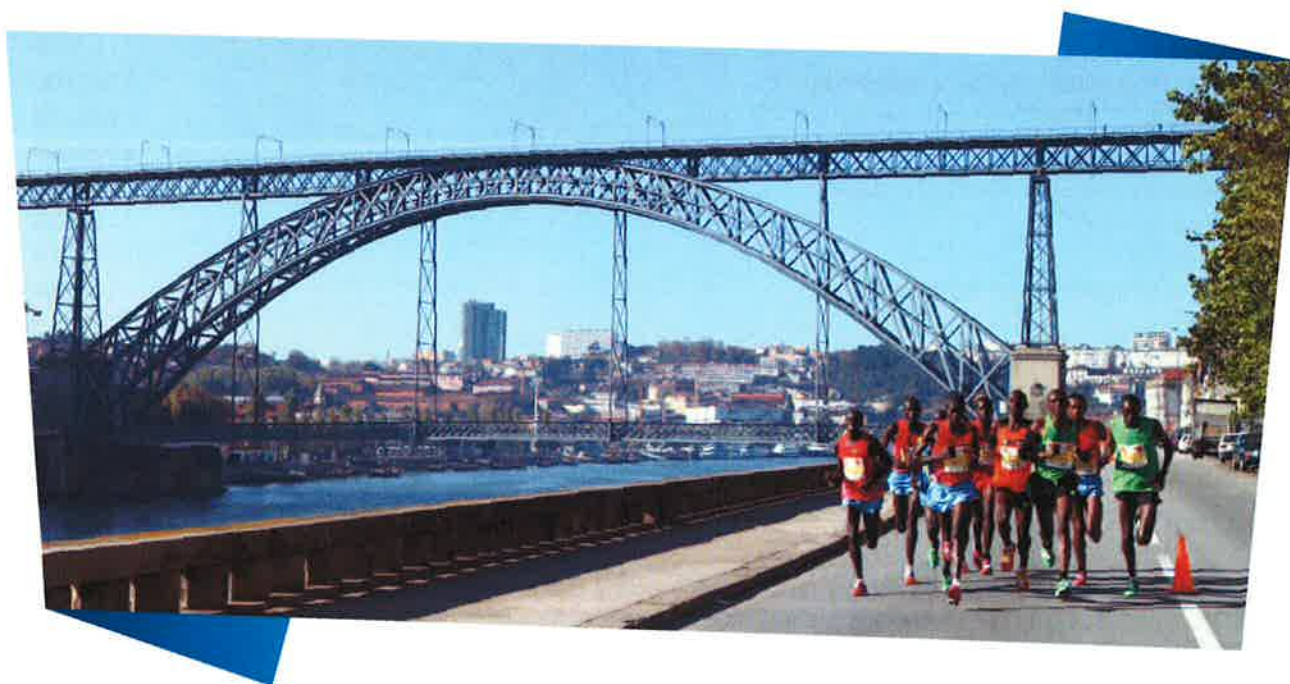


> **Prestação de Serviços ao Município do Porto**

Espectáculos e outros divertimentos públicos, atividades de caráter desportivas de frequência anual ou periódica e eventos constantes do contrato anual celebrado com o Município. Adicionalmente, as Atividades de Enriquecimento Curricular na área de desporto prestadas nas diversas escolas EB1 da cidade do Porto, considerada como atividade independente. Para 2014, espera-se que estes rendimentos representem 21% do total anual.

> **Cedência 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 2014, que ascendem a 3.607.052 euros, estão incluídas as verbas atribuídas pelo Município, que não a título de prestação de serviços, destinadas a cobrir o défice de exploração previsto com a plataformas, no montante global de 256.752 euros, com as infraestruturas desportivas, no montante de 1.050.170 euros e o restante para a estrutura de apoio, no montante de 1.619.986 euros. Adicionalmente, releva-se a comparticipação financeira comunitária em 85% das despesas elegíveis, no montante de 680.144 euros, destinado ao projeto "Porto Património Coletivo", cuja candidatura já foi submetida.

> **Subsídio ao Investimento**

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

> **Outros rendimentos**

Rendimentos obtidos nomeadamente com a cedência de energia, luz, limpeza, e apoio logístico inerentes à utilização das instalações por entidades terceiras. Adicionalmente, inclui-se também a indemnização por garantias prestadas indevidamente no âmbito do processo fiscal referente a IVA.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Luís Cunha", is written across the bottom right of the page.

A prestação de serviços e outros rendimentos para o ano 2014 é distribuída da seguinte forma:

RENDIMENTOS	Valores em euros
	TOTAL
Inscrições / Anuidades	122.000
Aulas diversas modalidades	322.000
Utilização livre REMUPI / Ginásio	90.500
Utilização livre Squash	20.000
Utilização de espaços (líquido de descontos e abatimentos)	298.439
Aulas Actividade Desportiva (AEC's)	274.450
Aulas Ténis	30.000
Aulas Padel	400
Projetos recreativos, culturais e desportivos	1.150.000
Patrocínios	600.000
Subsídios à exploração - CMP	2.926.908
Subsídios à exploração - Outras Entidades	680.144
Cedência espaços	65.649
Apoio logístico	21.704
Outros rendimentos suplementares	71.546
Rendas	3.345
Cedência de luz	7.600
Subsídios ao Investimento	82.888
Indemnização por garantias prestadas	118.822
Outros rendimentos e ganhos	7.500
TOTAL	6.893.895

O enquadramento em sede de IVA dos rendimentos acima mencionados está de acordo com o Código do IVA, estando sujeitos a IVA na sua maioria. Os subsídios à exploração são considerados como não sujeitos a IVA, e as AEC's são consideradas atividades isentas de IVA, enquanto aulas.

4.4.2 GASTOS

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.

- > **Honorários e Trabalhos Especializados** - Representam globalmente os gastos mais significativos dos FSE's (61% 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** - Destacam-se as despesas relacionadas com a organização de eventos, como sendo o aluguer de equipamentos (palcos, som, imagem, etc.), bem com a locação operacional das viaturas utilizadas pela PLZ;
- > **Água, eletricidade e gás** - Referem-se a gastos essencialmente relacionados com a exploração das diversas instalações, e que se prevê para 2014 que representem 14,7% do total de FSE's;

- > **Conservação e Reparação** - Estes gastos referem-se à manutenção dos equipamentos municipais sob nossa gestão, orçamentados em 156.311 euros para 2014, e representam apenas 3,5% 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 relativa urgente, e que, quando não realizada impede o normal funcionamento dos equipamentos;
- > **Seguros** - Esta rubrica inclui os seguros de multiriscos e perdas de exploração para todos os equipamentos sob a gestão da PLZ, os seguros de acidentes pessoais para utentes dos equipamentos e para participantes nos eventos, os seguros de responsabilidade civil destinados à cobertura de riscos nos equipamentos e durante a realização de eventos, bem como os seguros com as viaturas utilizadas pela PLZ. O valor estimado no orçamento para 2014 ascende 32.009 euros;
- > **Comunicação e Publicidade** - Os gastos com estas rubricas destinam-se à comunicação das atividades a realizar, produção de materiais e divulgação nos diversos canais de comunicação social. Estima-se que em 2014 representem 4% 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 nas infraestruturas desportivas, bem como aos custos de produtos de limpeza e outros artigos de higiene associados a todos os equipamentos sob gestão da PLZ;
- > **Vigilância e Segurança** - Os gastos com esta rubrica são referentes, sobretudo, à contratação externa da vigilância nos eventos de maior dimensão e no Pavilhão Rosa Mota;
- > **Outros Serviços** - Por último, salientam-se as despesas com "outros serviços", os quais consideram as despesas de saneamento, resíduos relacionados 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:

Valores em euros

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	TOTAL
Trabalhos especializados	1.965.676
Publicidade e propaganda	140.608
Vigilância e segurança	60.158
Honorários	759.482
Conservação e reparação	156.311
Serviços bancários	20.689
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23.611
Material de escritório	13.704
Eletricidade	297.441
Combustíveis	21.407
Água	66.881
Gás	293.569
Deslocações e estadas	14.267
Rendas e alugueres	382.048
Comunicação	31.241
Seguros	32.009
Contencioso e Notariado	9.125
Despesas de representação	17.407
Limpeza, higiene e conforto	40.492
Outros serviços	116.241
TOTAL	4.462.367

Gastos com Pessoal

Valores em euros

GASTOS COM O PESSOAL	TOTAL
Remunerações dos órgãos sociais	98.851
Remunerações do pessoal	1.225.253
Encargos sobre remunerações	278.501
Seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais	14.646
Gastos de ação social	31.942
Outros gastos com o pessoal	49.949
Custos c/ pessoal duodécimos (subsídios incluindo encargos patronais)	224.279
TOTAL	1.923.421

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;
- > Valor anual para formação: 15.000 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 com base de 14 meses, 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 2013, prevendo-se um gasto total com o pessoal de 1.923.421 euros, que inclui o valor dos gastos com a contratação de colaboradores para o projeto candidatado "Porto Património Coletivo" que se caso aprovado, são comparticipados financeiramente em 85%.

Os gastos com pessoal representam cerca de 28% do total de custos orçamentados.

Depreciações

As taxas de depreciação utilizadas são as seguintes:

TAXAS DE DEPRECIAÇÃO		Valores em euros
		TOTAL
Ativos Intangíveis		33,33%
Ativos Fixos Tangíveis		
Edifícios e Outras Construções		5% -10%
Equipamento Básico		12,5% -25%
Equipamento Administrativo		10% -33,33%
Outros Ativos Fixos Tangíveis		10% - 33,33%
Bens de Valor Reduzido		100%

A estimativa para as depreciações, em 2014, ascende a 254.477 euros.

Imposto sobre o rendimento

A PLZ está sujeita a IRC à taxa de 23% para o ano de 2014, cf. Lei do Orçamento de Estado para 2014, e derrama municipal resultante da aplicação das taxas previstas na Lei das Finanças Locais que poderá ir até 1,5% do lucro tributável sujeito a imposto.

Para 2014, estimou-se um IRC acrescido de derrama e tributação autónoma das despesas mediante aplicação do disposto no artigo 88º do Código do IRC, estimado em 19.915 euros.

4.5

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL

Valores em euros

ORÇAMENTO 2014

Fluxos de Caixa das Atividades Operacionais	
Recebimentos de clientes ^(a)	7.270.857
Pagamentos a fornecedores	-5.115.857
Pagamentos ao pessoal ^(b)	-1.923.421
Caixa gerada pelas operações	231.579
Pagamento/Recebimento do imposto sobre o rendimento	-31.470
Outros recebimentos/pagamentos	403.474
Fluxos de caixa das atividades operacionais [1]	603.583
Fluxos de Caixa das Atividades de Investimento	
Pagamentos respeitantes a:	
Ativos fixos tangíveis	-1.006.179
Ativos intangíveis	-37.761
Recebimentos provenientes de:	
Subsídios ao Investimento	377.221
Juros e rendimentos similares	9.615
Fluxos de Caixa das Atividades de Investimento [2]	-657.104
Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamento	
Fluxos de Caixa das Atividades de Financiamento [3]	0
Variação de caixa e seus equivalentes [4] = [1] + [2] + [3]	-53.521
Efeito das diferenças de câmbio	0
Caixa e seus equivalentes no início do período	1.326.681
Caixa e seus equivalentes no fim do período	1.273.160

Notas:

^{a)} Este valor inclui os subsídios à exploração cujo recebimento está previsto no período

^{b)} Este valor inclui os impostos inerentes ao gasto com a rubrica de Pessoal

Para a atividade projetada para o ano de 2014, não se encontram considerados quaisquer movimentos de tesouraria para atividades de financiamento, recorrendo-se unicamente à utilização de fundos próprios e de subvenções a fundo perdido do QREN e Município do Porto.

As atividades operacionais irão gerar uma variação positiva de 603.583 euros nos fluxos de caixa, resultante do prazo médio de recebimento de clientes de 20 dias e de Outros Devedores a 60 dias, bem como do pagamento a Fornecedores a 22 dias.

Perspetiva-se o recebimento em 2014 de subsídios à exploração no montante de 3.652.253 euros, e dos clientes de 3.618.604 euros. Por sua vez, os pagamentos a fornecedores ascenderão a 5.155.857 euros, dos quais 1.043.940 euros se referem a Fornecedores de Investimento.

Os fluxos das atividades de investimento gerarão uma variação negativa de 657.104 euros, os quais serão cobertos pelos fundos próprios da empresa.

4.6

BALANÇO PREVISIONAL

Valores em euros

RUBRICAS

ORÇAMENTO 2014

ATIVO

Ativo não corrente

Ativos fixos tangíveis	3.397.992
Ativos intangíveis	28.500
Ativos por impostos diferidos	36.936
	3.463.428

Ativo corrente

Inventários	3.792
Clientes	187.424
Estado e outros entes públicos	169.034
Outras contas a receber	553.636
Caixa e depósitos bancários	1.273.160
	2.187.046
Total do ativo	5.650.474

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

Capital próprio

Capital estatutário realizado	2.200.000
Reservas legais	14.311
Resultados transitados	243.457
Outras variações no capital próprio	544.273
	3.002.041
Resultado líquido do período	26.084
Total do capital próprio	3.028.125

PASSIVO

Passivo não corrente

Provisões	1.539.260
Passivos por impostos diferidos	186.206
	1.725.466

Passivo corrente

Fornecedores	272.440
Estado e outros entes públicos	72.525
Outras contas a pagar	541.918
Diferimentos	10.000
	896.883
Total do passivo	2.622.349
Total do capital próprio e do passivo	5.650.474

Resultante do orçamento programado para 2014, o balanço previsional da PLZ em 31 de dezembro de 2014 totaliza 5.650.474 euros, dos quais 54% se referem ao Capital Próprio.

Das rubricas do Balanço, tecemos algumas considerações sobre as que apresentam maior relevância:

> ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

Os Ativos não correntes, líquidos de depreciações e amortizações em 31.12.2014, estão orçados em 3.426.492 euros. Neste montante, estão incluídos os investimentos a realizar em 2014, de 899.428 euros, e das depreciações do exercício, no valor de 254.477 euros;

> ATIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS

Esta rubrica apresenta o montante de 36.936 euros, referente ao imposto diferido referente aos ajustamentos de dívidas a receber não considerados fiscalmente no período.

> CAPITAL PRÓPRIO

O Capital Próprio previsto para 31.12.2014, no montante de 3.028.125 euros, inclui o resultado líquido estimado para o ano de 2014, no montante de 26.084 euros, o resultado transitado de 2013 e respetivas reservas constituídas, no montante de 98.930 euros. Também consideramos o subsídio ao investimento previsto auferir com a execução das candidaturas já anteriormente referidas, que fará variar positivamente o Capital Próprio em 340.824 euros na rubrica de Outras Variações do Capital Próprio.

Nesta rubrica, no montante de 544.273 euros, encontram-se relevados os subsídios a fundo perdido relacionados com o investimento em ativos fixos tangíveis depreciáveis, a reconhecer em exercícios futuros em função das depreciações dos bens objeto de apoio, líquido dos impostos diferidos conexos;

> PROVISÕES

Esta rubrica apresenta o montante acumulado de 1.539.260 euros, que prevêm o possível gasto com os processos fiscais e judiciais existentes.

> OUTRAS CONTAS A PAGAR

Nesta rubrica estão incluídos gastos com remunerações a pagar ao pessoal relativo a férias e subsídio de férias a pagar em 2015, dívidas a fornecedores de investimento e outros gastos com projetos, no montante de 541.918 euros.

> COMPROMISSOS FINANCEIROS NÃO INCLUÍDOS NO BALANÇO

De momento, encontram-se emitidas duas garantias bancárias, para fazer suspender os processos de execução fiscal de Imposto de Selo e Imposto sobre Transmissão de Imóveis.



4.7

PLANOS ECONÓMICO-FINANCEIROS PARA O TRIÉNIO 2014/2016

INVESTIMENTO PARA O TRIÉNIO

	2014	2015	2016	TOTAL
Ativos Fixos Tangíveis	868.728	304.033	128.717	1.301.478
Infraestruturas Desportivas	770.678	145.000	80.000	995.678
Projetos	72.000	118.000	-	190.000
Estrutura de Apoio	26.050	41.033	48.717	115.800
Ativos Intangíveis	30.700	29.333	-	60.033
Estrutura de Apoio	30.700	29.333	-	60.033
TOTAL	899.428	333.367	128.717	1.361.511

Valores em euros

Como já referenciado nos pressupostos, prevemos as verbas constantes deste quadro para realização de investimento no triénio.

Para 2015 e 2016, pretende-se dar continuidade ao investimento candidatado no âmbito do projeto "Porto Património Coletivo", bem como continuar a requalificação dos equipamentos desportivos municipais sob gestão.

Os investimentos a realizar totalizam 333.367 euros em 2015 e 128.717 em 2016.

INVESTIMENTO

2014

	VALOR	FINANCIAMENTO COMUNITÁRIO	AUTOFINANCIAMENTO
EQUIPAMENTO P/ EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	563.540	394.478	169.062
PORTO PATRIMÓNIO COLETIVO	67.000	56.950	10.050
	630.540	451.428	179.112

INVESTIMENTO

2015

PORTO PATRIMÓNIO COLETIVO	118.000	100.300	17.700
	118.000	100.300	17.700
TOTAL	748.540	551.728	196.812

Valores em euros

Para o projeto candidatado consideramos a atribuição de financiamento comunitário correspondente a 85% da despesa, no montante de 100.300 euros para o ano de 2015.

Com a atividade projetada para o triênio, espera-se obter os agregados económicos e financeiros apresentados no quadro abaixo:

AGREGADOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS	2014	2015	2016
RESULTADOS			
Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	292.976	415.672	473.262
Resultado Operacional (antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	38.499	42.470	85.991
Resultado Líquido do Período	26.084	14.866	60.923
RENDIMENTOS			
Vendas e Serviços Prestados	2.907.789	5.066.540	3.067.535
Subsídios à Exploração	3.607.052	4.160.777	2.799.156
Outros Rendimentos e Ganhos	379.054	337.615	330.480
GASTOS			
Gastos com o Pessoal	1.923.421	1.855.643	1.806.108
Fornecimentos e Serviços Externos	4.462.367	7.184.560	3.832.634
Depreciações e Amortizações do Exercício	254.477	373.202	387.271
BALANÇO			
Total do Ativo	5.650.474	5.804.874	5.311.958
Total dos Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	3.426.492	3.386.657	3.128.102
Total do Passivo	2.622.349	2.778.521	2.317.046
Total do Capital Próprio	3.028.125	3.026.353	2.994.913
FLUXOS DE TESOURARIA			
Fluxos de caixa das atividades operacionais	603.583	675.272	164.303
Fluxos de caixa das atividades de investimento	-657.104	-346.896	-109.760
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	-	-	-
Valores em euros			
INDICADORES			
Liquidez Geral (não considerando a rubrica de Diferimentos) (Ativo Corrente - Diferimentos Ativos)/(Passivo Corrente-Diferimentos Passivos)	247%	227%	348%
Autonomia Financeira (Total do Capital Próprio/Total do Ativo)	54%	52%	56%
Cobertura do Ativo não Corrente (não considerando impostos diferidos) (Total do Capital Próprio + Provisões) / Ativo não Corrente)	132%	133%	143%

Perspetiva-se para o triênio a obtenção de resultados líquidos positivos.

Para o ano de 2015, considera-se como acréscimo de atividade da PLZ, na área de Projetos, a continuidade da realização do Porto Património Coletivo e uma nova edição do Circuito da Boavista. Como consequência, os gastos e os rendimentos são superiores neste ano.

Os fluxos de tesouraria geram variações positivas no cômputo global, em que parte do investimento será pago pelas variações positivas resultantes das atividades operacionais.

Os indicadores apresentados confirmam a existência de condições que permitem a continuidade da empresa no triênio.

4.8

FUNDAMENTAÇÃO DAS VERBAS INSCRITAS NO CONTRATO PROGRAMA 2014

No âmbito das competências atribuídas pelo Município do Porto à empresa, anualmente é celebrado um contrato programa onde se estabelecem as verbas necessárias à Estrutura de Apoio, gestão das Plataformas e destinado a cobrir o défice com a exploração das Infraestruturas Desportivas, bem como são definidos os KPI's para avaliação da execução dos objetivos propostos para o ano. Para 2014, a PLZ pretende contratualizar com o Município as seguintes componentes financeiras:

CONTRATO PROGRAMA (SUBSÍDIO À EXPLORAÇÃO)

Subsídio à Exploração - Estrutura de Apoio ⁽¹⁾	1.619.986
Subsídio à Exploração - Plataformas ⁽¹⁾	256.752
Subsídio à Exploração - Infraestruturas Desportivas ⁽¹⁾	1.050.170
TOTAL	2.926.908

Valores em euros

Nota:

⁽¹⁾ Rendimento não sujeito a IVA

Na relação com o Município do Porto, não está previsto o pagamento de qualquer montante destinado a investimento.

4.9

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO MUNICÍPIO DO PORTO PARA O ANO DE 2014

No ano de 2014, a PLZ irá prestar serviços ao Município do Porto com a organização de projetos recreativos, culturais e desportivos, pelo montante de 1.150.000 euros.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA
Prestação de Serviços Projetos ⁽¹⁾	1.150.000	1.414.500
TOTAL	1.150.000	1.414.500

Nota:

Valores em euros

⁽¹⁾ Rendimento sujeito a IVA

4.10

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO ÂMBITO DAS AEC'S PARA O ANO DE 2014

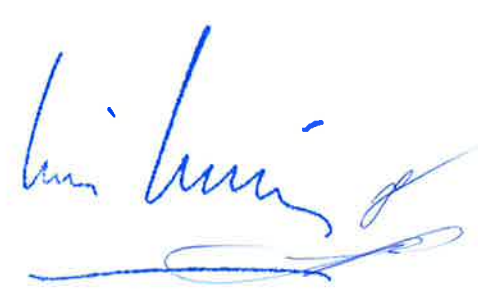
A verba relativa às AEC's foi calculada com base em 220 turmas com 2 tempos letivos e 30 turmas com 3 tempos letivos semanais, e considerando como prestação de serviços à CMP sujeita a IVA.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AEC'S	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA
Aulas	249.500	249.500
AEC'S (10% para gestão) ⁽¹⁾	24.950	30.689
Organização da Festa de Encerramento ⁽¹⁾	21.704	26.696
TOTAL	296.154	306.885

Nota:

⁽¹⁾ Rendimento sujeito a IVA

Valores em euros



4.11

TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS 2014 vs 2013 DO MUNICÍPIO DO PORTO

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	2013		PREVISÃO 2014	
	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA
Prestação de Serviços Projetos ⁽¹⁾	1.135.660	1.396.862	1.150.000	1.414.500
Prestação de Serviços AEC's ⁽¹⁾	366.969	451.372	-	-
Prestação de Serviços Circuito da Boavista ⁽¹⁾	569.106	700.000	-	-
Subtotal	2.071.735	2.548.234	1.150.000	1.414.500
CONTRATO PROGRAMA (SUBSÍDIO À EXPLORAÇÃO)				
Subsídio à Exploração - Estrutura de Apoio ⁽²⁾	1.676.582	1.676.582	1.619.986	1.619.986
Subsídio à Exploração - Plataformas ⁽²⁾	260.294	260.294	256.752	256.752
Subsídio à Exploração - Infraestruturas Desportivas ⁽²⁾	1.055.848	1.055.848	1.050.170	1.050.170
Subtotal	2.992.724	2.992.724	2.926.908	2.926.908
TOTAL	5.064.459	5.540.958	4.076.908	4.341.408
TOTAL s/ Circuito da Boavista	4.495.353	4.840.958	4.076.908	4.341.408

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DAS AEC'S	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA	Valor s/ IVA	Valor c/ IVA
Prestação de Serviços AEC's ⁽¹⁾	-	-	296.154	306.885
TOTAL	-	-	296.154	306.885
TOTAL s/ Circuito da Boavista	4.495.353	4.840.958	4.373.063	4.648.293

Valores em euros

Notas:

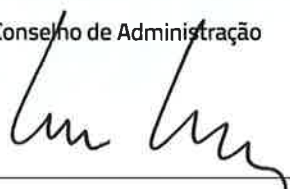
⁽¹⁾ Valores sujeitos a IVA

⁽²⁾ Valores não sujeitos a IVA

Com a alteração da Lei que regula o setor local, ocorrida em 31 de agosto de 2012, procedeu-se ao enquadramento das transferências financeiras do Município do Porto, em conformidade com as novas disposições legais.

Porto, 20 de dezembro de 2013

O Conselho de Administração



Dr. Rui Moreira, Presidente



Dr. Hugo Neto, Administrador Executivo



Dr. Luís Alves, Administrador Executivo

5

PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL PARA 2014





PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

Introdução

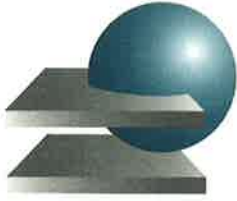
1. Para os efeitos do artigo 25.º, n.º 6 alínea j) da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, apresentamos o nosso parecer sobre os instrumentos de gestão previsional para os exercícios de 2014 a 2016, da CMPL – PortoLazer - Empresa de Desporto e Lazer do Município do Porto, E.M. (PortoLazer), consistindo: no Plano anual de atividades, investimento e financeiro, 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 objetivo 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 efetuado com base nas Normas Técnicas e Diretrizes de Revisão/Auditoria emitidas pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, planeado de acordo com aquele objetivo, 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 adotadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;



JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA
- SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA.

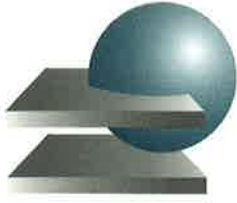
- a adequação da apresentação da informação previsional;
 - b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.
5. Entendemos que o trabalho efetuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente parecer sobre os instrumentos de gestão previsional.

Parecer

6. Com base no trabalho efetuado 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 adotados pela entidade.
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 afetar 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 como ano base das previsões financeiras o exercício de 2013. Consequentemente, 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 2013. Consequentemente, o resultado líquido e o respetivo imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas (IRC) estimados e incluídos nos capitais próprios, poderão estar sujeitos a alterações, bem como poderão ser diferentes os fluxos



JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA
- SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA.

financeiros, devido ao impacto das diferenças entre os saldos de balanço estimados e os saldos finais apurados.

- b) A Empresa não incorporou nos instrumentos de gestão previsional em apreciação, a integralidade das medidas constantes do Orçamento de Estado para o ano de 2014, e nenhuma das medidas da Proposta de Lei de Revisão do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas, porquanto que estes documentos ainda poderão sofrer alterações significativas até à sua publicação oficial e apreciação sucessiva pelo Tribunal Constitucional, caso assim seja solicitado, à semelhança do ocorrido nos anos anteriores.
- c) Conforme descrito no ponto 2.1 dos instrumentos de gestão previsional, existem ações judiciais em curso e em pré-contencioso contra a PortoLazer. 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 2013, ano base das projeções financeiras, inclui provisões, de aproximadamente 1.540.000 euros, para fazer face a eventuais decisões desfavoráveis à PortoLazer.
- d) No que respeita ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e em resultado das decisões da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) em 2012 e 2013, relativamente às liquidações adicionais emitidas em consequência de inspeção aos anos de 2006 a 2009, o montante final pago ascendeu a aproximadamente 14.000 euros. No entanto, na última decisão proferida, a AT questiona os procedimentos da Empresa a nível deste imposto, cujo impacto financeiro está em avaliação. Conforme tem sido referido em relatórios anteriores, dado o entendimento diferenciado que a administração tributária tem feito das transferências financeiras dos municípios para as empresas municipais em sede do Código do IVA, é intenção do Conselho de Administração apresentar pedido de informação vinculativa ao abrigo da Lei Geral Tributária e do Código de Procedimento e de Processo Tributário, com vista ao esclarecimento cabal do enquadramento quer das operações ativas quer das passivas, isto é, do exercício do direito à dedução. Na nossa opinião, este pedido reveste hoje de maior acuidade, face às interpretações



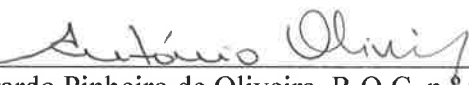
JOÃO ARAÚJO & ANTÓNIO OLIVEIRA
- SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA.

da AT acima referidas e ao novo regime jurídico da atividade empresarial local estabelecido pela Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto.

- e) Até à presente data, a PortoLazer investiu aproximadamente 1.050.000 euros na requalificação do Pavilhão Rosa Mota/Palácio de Cristal. Conforme referido no ponto 2.1 dos instrumentos de gestão previsional em apreciação, presentemente, está em reapreciação a operação de requalificação pelo novo Executivo Municipal e pela PortoLazer, no sentido de ser encontrada uma solução que permita a requalificação do equipamento num quadro que minimize os efeitos financeiros para o “Grupo” Câmara Municipal do Porto e assegure a integral recuperação deste ativo pela PortoLazer.
- f) Conforme referido em documentos anteriores, a PortoLazer tem um forte relacionamento financeiro com o Município do Porto, pelo que, atrasos significativos nos fluxos financeiros em 2014, poderão afetar o equilíbrio financeiro da Empresa.

Porto, 20 de dezembro de 2013

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


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