



AMTC

Opções estratégicas, Plano e Orçamento para 2019

Índice

Os desafios de uma visão estratégica	2
Introdução Presidente do Conselho de Administração	
Opções Estratégicas	4
Antecipar as mudanças, chegar mais longe	12
Enquadramento Diretor Executivo	
Plano 2019	15
▪ Projetos e Ações Gerais	16
▪ Plano Museu	20
▪ Plano Centro de Congressos	24
Orçamento 2019	26

Os desafios de uma visão estratégica

As coisas na “Alfândega do Porto” estão a correr bem. Esta afirmação clara e simples evidencia um tempo positivo nas várias frentes de atuação na nossa Instituição. Positivo nas diversas atividades do Centro de Congressos. Positivo na assunção da dimensão cultural e museológica. Positivo no compromisso e motivação dos profissionais que dão corpo ao que somos e fazemos.

Os ciclos económicos positivos podem levar a um certo adormecimento. Penso que deve ser o contrário. Estes são os momentos certos para encarar novos desafios com visão estratégica e dinamismo.

Nesta perspetiva, devemos fazer de 2019 um ano para reforçar o desenvolvimento das nossas competências individuais e organizacionais, no sentido de prolongar o ciclo positivo que vivemos. Devemos ousar ir mais longe, iniciando projetos que reforcem a sustentabilidade, como o aproveitamento da área nascente do edifício para estacionamento e atividades de lazer abertas à Cidade. Devemos reforçar a projeção nacional e internacional do Centro de Congressos, como espaço excecional na Europa e no mundo para determinados eventos e congressos. Devemos aprofundar a nossa dimensão sociocultural.

Somos uma Instituição única e diferente. Não somos nem uma empresa pública nem privada. Não somos uma organização com fins exclusivamente sociais ou culturais, na medida em que atuamos no mercado económico de forma livre e concorrencial. As nossas diferenças têm grande potencial e são motivadoras para os associados, os recursos humanos, os clientes e os utentes. Ambicionamos ter uma gestão exemplar que possa ser inspiradora para as empresas, para as organizações da economia social e para os organismos do Estado.

Da parte do Conselho de Administração prosseguiremos uma gestão aberta e exigente. Uma gestão inteligente que respeite e dimensione os valores cultivados pela Instituição ao longo dos anos. Uma gestão moderna liberta dos pesos inúteis das burocracias. Uma gestão transparente que potencie o melhor do capital humano. Uma gestão que atue no presente com os olhos no futuro.

Mantemos e transcrevemos no essencial as opções estratégicas assumidas em 2017 e que se mantêm atuais.

É positiva a consciência que a nossa Instituição está a fazer história com a participação dos Associados e dos profissionais. Uma história que se faz com ação proactiva do dia-a-dia, que exige inteligência, suor, dedicação e espírito de melhoria contínua. Uma história que nos convida a ousar mais e melhor para 2019, com dinamismo e visão estratégica.

O Presidente do Conselho de Administração



Dr. Mário Ferreira

Opções Estratégicas

1. Nota de enquadramento

Na vida das Organizações o triângulo passado, presente e futuro apresenta desafios novos porque diferentes e imprevistos. A velocidade, a conectividade e a complexidade são três variáveis presentes na decisão e ação.

Velocidade que põe em causa a burocracia e o tempo de maturação que se aconselhava no passado. Velocidade que implica o imediatismo das decisões e a concretização destas no mais breve espaço de tempo possível. O tempo tende a ser o imediato. Velocidade que nos dias de hoje significa o *online* em que quase todos vivem e trabalham. Quem não tiver em conta a variável velocidade ficará irremediavelmente para trás nas dinâmicas de forjar o futuro.

Conectividade que significa ligação-responsabilização-implicação do capital humano das Organizações nos projetos que são assumidos. Se na gestão os recursos humanos são o elemento chave para se alcançar os resultados pretendidos, cada fator humano tem de estar conectado com todos e com o todo. Conexão que significa e obriga a uma comunicação interna permanente e contínua e a uma abertura que põe em causa o tradicional e ultrapassado conceito dos “segredos profissionais” que eram parte da afirmação individual ou individualista.

Complexidade que aconselha humildade, tendo em conta as múltiplas variáveis que um projeto abarca. Variáveis humanas, económicas, sociais e tecnológicas face a objetivos que devem incluir os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade corporativa.

Velocidade, conectividade e complexidade para quem tem a função de gerir organizações e projetos, para quem assume o desafio de planejar, organizar, motivar, controlar e avaliar.

As competências do futuro passam por quem não se resigna a sobreviver e pretende conquistar o que é novo e diferente, significando melhores resultados. Competências que se expressam no trabalho em equipa, intencionalidade emocional, criatividade, liderança e inovação.

Esta perspetiva constitui um desafio estratégico para a AMTC, exigindo resiliência, ousadia e coragem para conquistar o futuro. Coragem de pôr em causa práticas e soluções do passado. Ousadia de desafiar o futuro. Resiliência como capacidade de enfrentar e vencer as situações desafiantes, porque difíceis e imprevistas.

O trilho que a AMTC (Centro de Congressos da Alfândega do Porto e Museu) tem percorrido é passado. Dele importa a memória feita experiência. O presente e o futuro exigem a construção de um novo e diferente caminho com curvas imprevistas, socialcos incómodos, subidas e descidas nunca feitas.

A nova orientação estratégica assumida em 2017, cujos resultados positivos são conhecidos e reconhecidos, mantém-se válida. Transcreve-se aqui o essencial dessa nova orientação estratégica, com pequenas alterações justificáveis.

2. Eixos e objetivos estratégicos

A AMTC precisa de uma identidade suficientemente clara e forte, assumida pelos associados Institucionais e individuais, pelo conjunto dos colaboradores e pela administração. Identidade integradora dos objetivos estratégicos, da missão e visão da Instituição. Identidade que corresponda a atributos tangíveis e intangíveis da Marca “Alfândega do Porto”. Identidade que se confunda com o desígnio primeiro da nossa razão de ser. Esta identidade transmite o que somos e o que queremos:

- **Ser o Centro de Congressos do Porto, espaço de excelência à escala da Península Ibérica e da Europa, assumindo o desafio de ser o melhor entre os melhores, nomeadamente na área do turismo de negócios.**
- **Ser o Centro de Congressos do Porto aberto ao mundo e ao futuro. Um Centro de Congressos num lugar único e com espaços excecionais num edifício situado no Porto Património Cultural da Humanidade e banhado pelo Douro também ele Património Mundial da UNESCO. Um edifício com 150 anos de história.**
- **Ser o Centro de Congressos do Porto gerido por uma Instituição que quer acrescentar valor à Cidade do Porto, à Região e ao País.**
- **Assumir o Museu como espaço com várias exposições de grande relevância sociocultural, mas que necessita urgentemente de adquirir mais visibilidade e mais visitação para garantir a sustentabilidade económica.**

Esta dimensão estratégica exige, mais do que dar continuidade ao trabalho anterior, assumir uma nova e diferente dinâmica que assente em eixos estratégicos claros que possam transformar-se em cultura organizacional. Este grande objetivo estratégico insere-se na dinâmica da cidade do Porto,

enquadrada na visão Michael Porter¹ quando afirma que as cidades competem entre si por:

- a) População, turistas, investimentos;
- b) Fundos públicos e recursos orçamentais (as diferentes cidades competem pela obtenção de apoios públicos provenientes do estado central e da União Europeia e de Organizações Internacionais);
- c) Eventos de dimensão mundial (no desporto, na cultura, na organização de congressos);
- d) Criar empregos e atrair a implantação de centros de decisão.

Esta perspetiva significa uma cultura organizacional partilhada por todos, com liderança do Conselho de Administração e do seu Presidente, numa lógica de gestão inteligente com nove eixos estratégicos:

<p>I</p> <p>Comemorar os 150 de existência do Edifício da Alfândega, relançando a sua importância arquitetónica e histórica.</p>	<p>II</p> <p>Clarificar os atributos tangíveis e intangíveis da marca. Reforçar a identidade da Instituição na Cidade, na região e no País.</p>	<p>III</p> <p>Reforçar a comunicação e o marketing estratégico para atrair eventos e visitantes.</p>
<p>IV</p> <p>Reforçar a capacidade de atração do Centro de Congressos em termos nacionais e internacionais.</p>	<p>V</p> <p>Gerir a Instituição de acordo com modelos inteligentes e avançados que passam pelo envolvimento e motivação dos recursos humanos.</p>	<p>VI</p> <p>Aprofundar o modelo organizacional da AMTC, colocando a hipótese de mudança de Associação para Fundação.</p>
<p>VII</p> <p>Tirar o máximo proveito do valor cultural e patrimonial do edifício e das exposições museológicas.</p>	<p>VIII</p> <p>Responsabilidade social e dimensão cultural.</p>	<p>IX</p> <p>Apostar no projeto do Parque de Estacionamento na área nascente do edifício, que sirva a Cidade e a Instituição.</p>

¹ PORTER, M., *The competitive advantage or the inner City*, Harvard Deusto, Business Review, 1995. Vol. 73.

Fazendo um esforço de clarificação, concluímos:

A. Comemorar os 150 anos de existência do Edifício da Alfândega, relançando a sua importância arquitetónica e histórica.

O edifício da Alfândega, sendo parte do Porto Património Mundial, tem um potencial arquitetónico e cultural inigualável, que tem tudo para intensificar a visita aos seus espaços. Importa investir neste potencial, assim como valorizar um edifício que entrou em funcionamento há 150 anos.

Este edifício histórico, que hoje alberga um museu e um centro de congressos, demorou uma década a ser construída, foi inaugurado em 1869, e mesmo depois de estar em funcionamento, continuou a registar várias intervenções. Por exemplo, a construção da linha de comboio até ao edifício data de 1888. Este ano, 2019, o edifício atinge os seus cento e cinquenta anos de vida e uma data como esta merece ser celebrada!

Pretendemos comemorar através de várias ações. Entre os quais, a elaboração e publicação de um livro acerca da sua entrada em funcionamento e da sua história e o projeto do Museu da República. Será elaborado e proposto ao Conselho de Administração um programa que permita lembrar a história do edifício e prevê-se a realização de algumas obras de elevado simbolismo, tal como a recuperação do guindaste.

B. Os atributos tangíveis da Marca

A logomarca está a fazer o seu caminho, embora cada área (Centro de Congressos e Museu) tenha o seu próprio grafismo. No processo complexo de afirmação de uma marca importa repensar esta dualidade. Uma marca única assente numa ou duas palavras deve ser a aposta.

Embora se possa esperar por conclusões mais elaboradas em sede de um Plano de Transformação Digital e de Comunicação e Marketing, defende-se que é premente a aposta numa marca integradora e única (logo / marca) que comunique o valor referencial de Alfândega. Entretanto há que clarificar os atributos positivos: o rio, o edifício, os espaços interiores, o património mundial, os prémios obtidos, a satisfação dos clientes, o desígnio ou grande objetivo estratégico, o *storytelling* e o *framing*. Estes atributos positivos numa lógica identitária devem ser “marco mental” dos colaboradores, dos associados, dos portugueses, dos nortenhos e dos portugueses. Esta dimensão adquire-se através de processos de comunicação integral.

C. Reforçar a comunicação e o marketing estratégico para atrair eventos e visitantes.

Há resultados do que tem sido feito nos últimos anos. Mas há muito caminho a percorrer. A comunicação digital é o presente. A utilização das tecnologias é essencial.

Reforçar a comunicação nas dimensões de utilização do sistema mediático, comunicação digital e meios próprios é determinante.

Porque não se colocam painéis eletrónicos dos mais avançados do mercado, interagindo com as redes sociais e com um canal de televisão, no edifício da Alfândega? Para além do extraordinário valor comunicacional, tais meios são geradores de receita significativa. No presente o processo para sua colocação está em curso.

É sabido que a comunicação digital é cada vez mais determinante. Impõe-se uma aposta estratégica mais intensa nas tecnologias digitais. Porque não se elabora quinzenalmente uma Newsletter sobre “a vida” da Instituição para os colaboradores, os associados e os clientes fidelizados?

Hoje o digital permite que a Instituição esteja permanentemente conectada com o seu público-alvo. Hoje a comunicação digital permite divulgar as exposições museológicas através de uma Newsletter semanal ou quinzenal divulgar nas escolas e no mundo ligado à cultura com custos muito reduzidos. A gestão comunicacional das redes sociais é uma área onde há muito caminho por percorrer.

Torna-se premente elaborar um Plano de Transformação Digital da AMTC que permita clarificar as possibilidades e potencial da comunicação digital. Um plano que integrado com o plano estratégico de comunicação e marketing maximize as potencialidades da organização.

D. Reforçar a capacidade de atração do Centro de Congressos em termos nacionais e internacionais.

O Centro de Congressos tem recebido inúmeros prémios em termos nacionais e internacionais. Tais prémios concedidos por entidades ligadas ao sector relevam os méritos existentes.

Considera-se premente uma aposta mais forte na promoção do Centro de Congressos em termos nacionais e internacionais.

E. Gerir a Instituição de acordo com modelos inteligentes e avançados que passam pela motivação integral dos recursos humanos.

As pessoas motivadas trabalham melhor e conseguem os melhores resultados, assumindo-se que não existem colaboradores menores, mesmo que as funções possam ser consideradas de menor relevância. A gestão inteligente é o principal processo para introduzir inovações. Evidencia que a aprendizagem constante é o caminho certo para reconhecer erros e impor o espírito de melhoria contínua. Justifica e dá sentido aos princípios da gestão de acordo com as normas da qualidade. Como afirma Garvin ²: *Uma organização inteligente deve ser especialista em cinco atividades: resolução sistemática de conflitos; experimentação de novos enfoques; aproveitamento da sua própria experiência para aprender e recolher ensinamentos da experiência e práticas mais apropriadas de outras organizações; transmitir rapidamente e eficazmente os conhecimentos que interessam a toda a organização.*

A gestão inteligente envolve e motiva de forma permanente. Incentiva que os colaboradores expressem todas as suas capacidades para alcançar os resultados esperados. Aposta na inovação. Partilha informação através da comunicação interna. A gestão inteligente passa por encontrar e contratualizar, numa lógica de rede e de parceria, com os diversos parceiros que atuam no mercado e no espaço público e que direta ou indiretamente têm a ver com os fins da AMTC.

A metodologia, os tempos e as ações desta afirmação exige um plano de comunicação e marketing que entre outras matérias, desenvolva estes fins específicos. Plano que deve incluir a transformação digital.

F. Tirar o máximo proveito do valor cultural e patrimonial do edifício e das exposições museológicas.

Alguns projetos estão aquém da dimensão que poderiam ter, nomeadamente, como referido, na exposição dos automóveis dos Presidentes da República (Exposição o Motor da República).

Um Museu da República no Porto seria um projeto de grande interesse, que poderia desenvolver-se a partir dos automóveis. Este Museu poderia ter o maior das importâncias. Sublinha-se que a área cultural tem um elevado valor de per si e para os eventos do Centro de Congressos.

² GARVIN, D.A., *Manufacturing strategy planing*, *California Management Review*. Vol. 35, número 4. 1993.

O espaço do Bar entretanto renovado ganhou uma atratividade que importa continuar a desenvolver.

Renovar e reforçar a loja de venda de produtos referentes ao Edifício e às Exposições é outro objetivo a ter em conta. Deve assumir uma dimensão, concessionada ou não, de espaço de exposição e venda de produtos turísticos.

O Edifício pela sua arquitetura, pela sua localização, pela dimensão dos seus espaços e pela sua história tem valor universal excecional. A promoção dos atributos do edifício nomeadamente para atrair a visita de turistas é um projeto a desenvolver mais assertivamente.

G. A Responsabilidade social e a dimensão cultural

A responsabilidade social empresarial (RSE) é um conceito com origem nos EUA, que se tem desenvolvido um pouco por todo o mundo, sendo exemplar em organizações internacionais como o Banco Mundial, a OCDE, a ONU. A RSE, ligada aos processos de globalização e à necessidade de dar às empresas uma dimensão humana e ambiental, tem pouco significado no nosso País. Nos rankings mundiais de RSE Portugal surge com índice negativo, contrastando com países como a Suíça, Noruega Finlândia, Suécia, Dinamarca, Grã-Bretanha, Holanda, Canadá, etc.

A dimensão humana ou ambiental de uma empresa acaba por ter um peso significativo nos atributos da mesma, tendo a ver com a própria sustentabilidade do sistema económica e da sociedade em que existimos.

O conceito de RSE é normalmente definido como as responsabilidades económicas, sociais, legais, éticas e filantrópicas das empresas.

É um conceito que cada vez mais é entendido como estratégico pela maioria das empresas.

Nesta perspetiva, tem o maior dos sentidos que a AMTC inclua a Responsabilidade Social como um dos seus eixos de desenvolvimento estratégico. Na prática esta responsabilidade social, não assumida como tal, tem estado presente no financiamento que é feito de toda a ação cultural e museológica.

Assim, importa assumir e comunicar esta responsabilidade social numa dimensão humana e cultural de grande relevância para o Porto e para o País. Este eixo estratégico pode assumir-se como um dos atributos da Marca.

3. Museu da República

Os últimos 150 anos da história de Portugal coincidem com o fim do regime monárquico e a implantação e funcionamento do regime republicano.

Um período de tempo que coincide com o fim da monarquia e o nascimento do regime republicano, com duas grandes guerras mundiais que mudaram a face da organização política do mundo. Portugal perdeu a dimensão colonial, com a perda do domínio político administrativo de territórios na Índia (Goa, Damão e Diu), na China (Macau) e com a independência de Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Guiné, Angola, Moçambique e Timor. Portugal conquistou uma dimensão europeia com entrada como membro de pleno direito, primeiro da CEE e posteriormente da União Europeia.

Este período de tempo em que duas dezenas de Presidentes da República desempenharam as suas funções é dos menos conhecidos da história de Portugal.

Um Museu da República no Porto a partir dos carros dos presidentes teria a maior relevância para Cidade, a região e o País.

Um Museu em que à volta de cada presidente se descrevessem os principais episódios históricos.

Um Museu moderno, interativo e com base nas tecnologias digitais de comunicação.

Um Museu que dentro de um absoluto rigor científico tivesse uma componente lúdica que pudesse interessar os públicos-alvo, nomeadamente os alunos dos diversos graus de ensino.

Esta ideia prévia para ser concretizada exige alguns passos preliminares:

- Ganhar para esta causa o atual Presidente da República e do Ministro da Cultura;
- Desenvolver o projeto com a participação ativa de uma Universidade (Faculdade de Letras da Universidade do Porto);
- Garantir o apoio de fundos comunitários.

Este projeto seria ainda uma forma de enquadrar e rentabilizar os automóveis presentes no Museu “O motor da República” e aproveitar alguns dos meios da exposição “Comunicar”, que deve terminar em 2018.

Antecipar as mudanças chegar mais longe

Os valores de uma empresa são o seu código genético

Thierry Wellhoff

O maior dos desafios da contemporaneidade consiste em descobrir tendências para antecipar e acompanhar as mudanças e as transformações culturais e socioeconómicas.

Quem não perceber as tendências e não acompanhar as mudanças, perderá o comboio do futuro, ficando irremediavelmente para trás.

Os 26 anos de história da nossa Instituição mostram capacidade de inovação, antecipação e adaptabilidade à realidade que exprimem um modelo de gestão inteligente, liderado pelos Conselhos de Administração, incentivador da participação proactiva, dos associados, dos clientes e dos quadros técnicos profissionais. Mostram ainda os valores éticos de integridade e autenticidade que são raiz da nossa credibilidade organizacional e geradores de motivação e ação.

Existir num edifício histórico, que este ano, faz 150 anos de vida, ao serviço do País e da Cidade, é simultaneamente um privilégio e um desafio.

Em 2017, aprovaram-se em Plano os seguintes objetivos estratégicos:

- Ser o Centro de Congressos do Porto, espaço de excelência à escala da Península Ibérica e da Europa, assumindo o desafio de ser o melhor entre os melhores, nomeadamente na área do turismo de negócios.
- Ser o Centro de Congressos do Porto aberto ao mundo e ao futuro. Um Centro de Congressos num lugar único e com espaços excecionais num edifício situado no Porto Património Cultural da Humanidade e banhado pelo Douro também ele Património Mundial da UNESCO.
- Ser o Centro de Congressos do Porto gerido por uma Instituição que quer acrescentar valor à Cidade do Porto, à Região e ao País.
- Assumir o Museu como espaço com várias exposições de grande relevância sociocultural, mas que necessita urgentemente de adquirir mais visibilidade e mais visitação para garantir a sustentabilidade económica

Para 2019 justifica-se seguir na senda destes objetivos, inovando e aprofundando os valores que defendemos e algumas das transformações e mudanças em curso.

Do plano salientamos ideias, projetos e ações que em 2019 mais devem exigir de nós.

Tendo em conta que o Museu ocupa um quarto da área do Centro de Congressos e que da génese da nossa Instituição faz parte a atividade museológica, defendemos que chegou a hora de reforçar a dinâmica cultural, como responsabilidade corporativa da atividade comercial do Centro de Congressos.

Nesta perspetiva, as entradas e participação nas atividades museológico-culturais devem ser tendencialmente gratuitas. Quando se contratualiza a organização de eventos do Centro de Congressos deve realçar-se a relevância dos espaços culturais no sentido de atrair os congressistas para visitas a estes espaços. A sustentabilidade económica e financeira da Instituição permite que, a título experimental, durante um ano, os espaços culturais e eventos tenham entrada gratuita.

Dos projetos e ações do Museu destaco três para o ano de 2019.

- O reforço da importância do núcleo museológico “Metamorfose do Lugar” como memória e identidade do edifício da Alfândega.
- A criação do Museu da República com meios modernos em termos tecnológicos e digitais.
- A Dinamização da ação, como função dos serviços educativos, como exposição itinerante, com base no edifício e na atividade e museológica para levar a hospitais, escolas e prisões

Existe uma dificuldade de comunicação quanto à designação da Instituição: Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações da Alfândega do Porto. Este nome nunca conseguiu impor-se. A força simbólica do edifício prevaleceu e o nome ficou Alfândega do Porto. Só que nunca o assumimos formalmente. Assim, defendemos que assumamos o nome Alfândega do Porto, nas duas variantes: Alfândega do Porto – Centro de Congressos; Alfândega do Porto - Museu. Esta forma tem implicações, na afirmação da marca e nas ferramentas digitais de comunicação da Instituição.

A clarificação destas dissonâncias, de significativa importância, reforça a necessidade de elaboração do Plano de Marketing, de Comunicação e de Transformação Digital que se pretende concretizar em 2019.

O edifício da Alfândega do Porto entrou em funcionamento há 150 anos (1869). Importa comemorar esta data e lembrar a sua importância histórica para o País e para a Cidade.

Atualmente o Centro de Congressos possui a certificação de qualidade, um instrumento de gestão, incentivador da motivação dos recursos humanos e da melhoria contínua e da interação com os clientes, parceiros e público em geral. Em 2019 importa estender a certificação da qualidade a todas as áreas da Instituição.

A formação avançada em contexto de trabalho, no quadro de um Plano de Formação, adequado às necessidades e objetivos da Instituição é também um objetivo a prosseguir.

A fidelização dos clientes e o seu reforço e a garantia da sustentabilidade financeira da Instituição deve ser um objetivo permanente, a par do turismo de negócios, que é essencial na atração de congressos e eventos da Instituição.

Quanto à manutenção e requalificação dos espaços do edifício, sublinho quatro intervenções para o ano de 2019:

- A construção do passadiço no piso 2 entre as alas nascente e central, importante para a funcionalidade dos espaços destas alas;
- A construção de um auditório na sala 36; e a requalificação do espaço do r/ch do edifício, onde funcionam os serviços do Centro de Congressos.
- O projeto do Parque de Estacionamento na zona exterior nascente faz o seu caminho na direção da respetiva autorização legal, obtendo os pareceres imprescindíveis Sabemos que é um processo moroso, mas é um projeto essencial para a sustentabilidade futura da nossa atividade, que servirá também a zona ribeirinha do Porto.
- A requalificação e pintura do guindaste exterior, como um elemento de significativo valor patrimonial e atributo da imagem do Edifício.

O ano de 2019 será muito daquilo que nós quisermos. Importa sublinhar que os objetivos se atingem com trabalho, motivação, resiliência, estratégia e determinação.

O Diretor Executivo



Dr. António Alberto Gouveia Santos

Plano 2019

1. Projetos e ações gerais

Em 2019 há um conjunto de projetos e ações transversais a toda a organização e ao edifício que merecem a devida prioridade:

1.1. Cento e Cinquenta anos de vida do Edifício da Alfândega

O Edifício da Alfândega foi inaugurado em 1869. A sua construção decorreu ao longo de uma década e continuou em obras depois da sua entrada em funcionamento, por exemplo a linha de comboio até ao edifício data de 1888.

Cento e cinquenta anos de vida do Edifício da Alfândega merecem ser comemorados, o que faremos, nomeadamente através da elaboração e publicação de um livro acerca da sua entrada em funcionamento e da sua história.

Será elaborado e proposto ao Conselho de Administração um programa que permita lembrar a história do edifício. Para além de algumas obras com grande carga simbólica, como a recuperação do guindaste, uma forma de comemorar os 150 anos do edifício seria concretizar o projeto do Museu da República.

1.2. Manutenção e Requalificação do Edifício e Zona Envolvente

- a.** Construção de um Auditório no piso 0, Corpo Central (Sala36). Este tipo de equipamento é muito requisitado pelos nossos clientes e será uma mais-valia para o funcionamento e polivalência do Centro de Congressos;
- b.** Construção de um passadiço de ligação Central-Nascente, ao nível do 2º piso de acordo com o projeto entregue na Câmara do Porto e em aprovação. Este passadiço permitirá realizar eventos de maior dimensão, reforçando as sinergias de cada um dos blocos;
- c.** Execução de casas de banho no Hall do Piso 1 Nascente, à semelhança das existentes no Piso 1 Central. A Ala Nascente não possui atualmente sanitários em nenhum dos pisos;

- d.** Recuperação e pintura do Guindaste existente no Cais, incluindo a substituição das peças em mau estado;
- e.** Implementação de melhorias no percurso de saída de emergência dos espaços das Furnas Poente e Nascente criando um acesso direto ao exterior por escada metálica e abertura de duas portas na zona do gradeamento;
- f.** Colocação de novos contentores do lixo tipo MOLOKS com separação de recicláveis (vidro, papel, metal, madeira);
- g.** Recuperação do corpo de ligação Central-Nascente. Prevê-se a consolidação das paredes existentes, criação de novo pavimento sobre o existente em madeira e de todas as infraestruturas necessárias (redes prediais, telecomunicações, energia e segurança), incluindo a construção de uma zona de balneários;
- h.** Reparação e pintura do passadiço existente de ligação entre o Corpo Central e o Poente;
- i.** Reparação e pintura das escadas de emergência do lado Poente;
- j.** Raspagem integral do Piso 0 Poente e do Piso 0 Nascente. Reparação das fissuras existentes e das caixas existentes no pavimento em Epoxy, que se encontram em mau estado. Raspagem, tratamento e pintura dos pilares existentes (cerca de 200) e pintura das paredes;
- k.** Requalificação dos elevadores Monta-cargas Poente de acordo com a nota de cláusulas da inspeção efetuada.
- l.** Requalificação dos dois elevadores do corpo central, incluindo a substituição das betoneiras de patamar e um sistema de regulação de velocidade por variação de frequência que permitirá diminuir os custos de funcionamento;
- m.** Substituição de todo o coberto do parque nascente. Retirar guieiro superior e substituí-lo por um novo;
- n.** Renovação da entrada para o Centro de Congressos, piso 2 Poente, incluindo a pintura em Epoxy e a colocação de uma película nas paredes e portas de acesso, evitando a substituição das placas existentes e permitindo de futuro a rápida reparação caso apareçam danos;
- o.** Limpeza e lavagem total dos telhados, substituição de telhas partidas, limpeza dos escoamentos de água e substituição das redes de proteção das caleiras para evitar o depósito de lixo nas tubagens das águas pluviais;
- p.** Raspagem e envernizamento do pavimento em madeira da Sala do Arquivo;

- q.** Recuperação do pavimento do Auditório. Remover o pavimento existente em todas as zonas ocas, aplicação de argamassa sintética de base epóxi com inclusão de fibra de vidro nas zonas de reparação, fresagem de toda a área, aplicação de autonivelante epoxy e selagem final com verniz poliuretano;
- r.** Melhoria das redes de terra de proteção de pessoas no Edifício contra contactos diretos que possam resultar em tensões elétricas perigosas.
- s.** Implementação de uma linha vida em toda a periferia do edifício para acesso aos telhados;
- t.** Aquisição de uma plataforma elevatória que permita a realização de trabalhos a 10m de altura (altura dos tetos do piso 0);
- u.** Aquisição de um porta paletes elétrico;
- v.** Aquisição de uma plataforma tipo gennie, idêntica à existente que permita a realização de trabalho em todos os pisos, com sistema de alimentação diretamente de uma tomada elétrica;
- w.** Aquisição de um palco praticável que permita dar resposta à realização de vários eventos em simultâneo nos Edifício;
- x.** Instalação de painéis eletrónicos com vídeo no Edifício de acordo com o projeto entregue e em aprovação na C. M. do Porto. Este equipamento tecnológico e inovador facilita a comunicação com os transeuntes e automobilistas da Rua Nova da Alfândega e eventualmente com utilizadores do Rio Douro. Substitui os cartazes em formato de papel ou plástico, que publicitam os eventos realizados no Edifício. Este projeto permite uma parceria com um canal de televisão e pode ser economicamente rentável, desde que parte do seu tempo seja utilizado para publicidade. O modelo de investimento tem duas hipóteses para decisão: ou é em exclusivo à AMTC ou é concessionado.

1.3. Certificação de Qualidade e Formação

A certificação de qualidade que tem sido um dos pilares do funcionamento do Centro de Congressos deve estender-se à área museológico-cultural.

A formação dos recursos humanos passa pela criação de um plano de formação que seja orientador da melhoria de qualificação dos recursos humanos.

1.4. Plano de Transformação Digital e de Comunicação e Marketing

Este Plano, a concretizar em 2019, deve sustentar e responder às questões prementes de continuar a reforçar a imagem, notoriedade e reputação da Instituição e especificamente à designação da Instituição e á dupla imagem gráfica.

2. Museu

A atividade cultural da instituição, como organismo vivo e mutante que é, tem vindo a viver momentos de renovação e adaptação de modo a dar resposta às expectativas e desejos dos seus variados públicos. As sucessivas etapas apresentam-se como tempos de crescimento, amadurecimento e ajuste às condições de cada momento de vida da Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações que completará, em 21 de fevereiro de 2019, 27 anos de existência.

Neste contexto, e face às alterações da programação do Museu importa desenvolver uma análise atenta acerca do momento atual, da imagem que foi construindo ao longo do tempo junto dos seus públicos, das necessidades de valorização e atualização de conteúdos e espólios, de criação de novas estratégias e ferramentas de comunicação com os mais variados públicos, construindo e levando ao terreno ações que permitam ampliar e reforçar o acesso e a fruição cultural a cada vez mais cidadãos, aumentar o número de visitantes e a sua satisfação face ao serviço que lhe é proporcionado.

As ações a concretizar:

2.1. Valorização do Edifício da Alfândega

Para divulgar e tornar mais atrativo o edifício à visita, entre outras ações destacamos:

- A elaboração de conteúdos para roteiros de visita ao Edifício da Alfândega (visita autónoma e visitas de grupo) baseadas em narrativas específicas (*storytelling*);
- A atualização de conteúdos comunicacionais (texto e imagens) disponíveis em variados suportes dispersos pelo Edifício;
- A adoção de tecnologia digital (equipamentos áudio-guias e/ou realidade aumentada e/ou *video-mapping*) que permita o acesso a mais informação e a vivência, por parte dos visitantes, de experiências sensoriais diferenciadas e marcantes relacionadas com a história passada e presente deste espaço ímpar na cidade do Porto.

Tendo em consideração o grande alcance que se deseja com esta ação a viabilização da mesma deverá estar associada a uma candidatura a apoios comunitários de modo a obter os recursos financeiros necessários para a sua concretização.

2.2. Renovação da Exposição “Metamorfose de um Lugar: Museu das Alfândegas”

Estando esta exposição, a par com a Biblioteca da Alfândega, intimamente associada à renovação e valorização que se pretende para o Edifício como um todo, consideramos pertinente e necessário o desenvolvimento de projeto de renovação do último núcleo da exposição dedicando-o a temas mais atuais da atividade aduaneira (contrabando, contrafação, tráfico de espécies protegidas...). Para este projeto será essencial o estreitamento da colaboração com a Autoridade Tributária e Aduaneira e outras entidades com funções associadas a esta temática de modo a integrar conteúdos atuais e que captem a atenção dos visitantes para a necessidade de atitudes e comportamentos essenciais para a segurança e o bem-estar da comunidade em geral e para o desenvolvimento mais sustentável que se deseja para o planeta.

2.3. Valorização da Biblioteca da Alfândega

Como referido anteriormente, a Biblioteca da Alfândega do Porto é parte essencial do património aduaneiro ocupando um espaço nobre e de grande impacto junto dos visitantes do Edifício. Dever-se-á, ao longo de 2019, dar continuidade às ações de conservação e catalogação do vasto património bibliográfico aqui depositado. Este trabalho é essencial para o dar a conhecer a cada vez mais públicos (estudantes, investigadores, curiosos) quer através dos meios digitais, cada vez mais facilitadores do processo de, à distância, dar a conhecer as bases de dados existentes, quer através do usufruto dos seus espaços e recursos para momentos de estudo, investigação ou simplesmente para pausa e descanso do stress vivido no acelerado quotidiano de cada um de nós.

2.4. “O motor da República: os carros dos Presidentes”

A transformação desta exposição ou área museológica em Museu da República no Porto é um objetivo estratégico que importa assumir.

Tendo em consideração o grande alcance que se deseja com esta ação a viabilização da mesma deverá estar associada a uma candidatura a apoios comunitários de modo a obter os recursos financeiros necessários para a sua concretização.

2.5. Responsabilidade Social

Com a renovação e valorização da sua programação cultural o Museu visa qualificar e tornar mais atrativa a comunicação e mediação dos seus conteúdos com os variados públicos internos e externos cativando um número que se deseja crescente de visitantes. De modo a reforçar o seu papel potenciador da acessibilidade dos cidadãos com a cultura e com a sua fruição, o Museu pretende ampliar e reforçar a sua relação de proximidade com a comunidade em geral e com a comunidade escolar em particular, com os participantes dos eventos que decorrem no Edifício e com cidadãos que se encontram em condição de vulnerabilidade e com restrições no que diz respeito à possibilidade de visita ao Museu. Neste contexto, propõe-se a produção de uma exposição itinerante que permita partilhar o “Museu Fora de Portas”. Como que uma embaixada do Museu no exterior, a exposição disponibilizará conteúdos e réplicas de peças da coleção museológica em suportes de fácil deslocação e apresentação em espaços como: estabelecimentos prisionais, hospitais, bibliotecas, galerias municipais, estabelecimentos de ensino, Postos de Turismo, entre outros. A par da apresentação da exposição poder-se-ão desenvolver espaços de oficinas/ conversas onde se possam dinamizar de modo prático conteúdos associados ao Museu.

Este projeto enquadra-se plenamente no conceito de “museu aberto”, um museu que ultrapassa as barreiras físicas das suas paredes e se constrói e projeta na comunidade onde se insere, que sai ao seu encontro buscando nas “vozes” dos cidadãos identidades, valores e expectativas que ajudarão o Museu a tornar-se um elemento cada mais atento e ativo na construção de uma cidadania plena. Ir ao encontro de públicos potenciais mas também de públicos específicos (idosos, doentes, minorias étnicas, imigrantes, refugiados, deficientes), trabalhando em proximidade e em respeito com as suas características e convicções, é um caminho para a construção de projetos museológicos cada vez mais abrangentes, inclusivos e representativos das comunidades onde estão inseridos.

2.6. Divulgação

No sentido de manter e reforçar a comunicação com os seus públicos haverá uma especial atenção com a divulgação seja através da conceção e produção de um novo folheto geral do Museu dando, assim, continuidade ao projeto em curso de um folheto alusivo a espaços/objetos imperdíveis na visita ao Edifício da Alfândega aos quais se deverão associar informações úteis (horários, preços, localização, transportes), seja através da renovação permanente do site institucional, da publicação regular de notícias e convites nas redes sociais ou ainda da atualização de conteúdos de divulgação no painel informativo localizado na receção/bilheteira.

2.7. Atividades regulares de animação e divulgação

Como já é hábito o Museu desenvolverá, ao longo do ano, um conjunto de ações regulares que visam atrair e manter informados os seus públicos regulares e buscando novos públicos. Entre muitas atividades destacamos o agendamento e acompanhamento de visitas de grupo animadas regulares às exposições e edifício e elaboração de programas específicos para famílias e períodos de férias: oficinas de Natal, Páscoa e Verão, Programa Aniversário, entre outras, a promoção de visitas individuais e de grupo no contexto de eventos realizados no Centro de Congressos, a comemoração de datas relevantes: Dia Nacional dos Centros Históricos, Dia Internacional dos Museus, Noite Europeia dos Museus, Semana Acesso Cultura, Jornadas Europeias do Património, Dia Mundial do Turismo, Semana da Ciência & Tecnologia.

2.8. Atividades de colaboração com a comunidade

No item da Responsabilidade Social o projeto “Museu Fora de Portas” visa ampliar e reforçar um conjunto de ações que o Museu tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos com a comunidade e entre as quais merecem destaque a dinamização mensal da Hora do Museu com as pediatrias hospitalares das seguintes unidades: IPO, Centro Hospitalar do Porto/CMIN, Hospital de S. João (Joãozinho e Cirurgia Pediátrica), a colaboração com Universidade Júnior - Reitoria da Universidade do Porto 2019, a apresentação do Museu fora de portas (escolas, conferências, encontros temáticos), o acolhimento e acompanhamento de estágios curriculares que constituam uma mais valia para as partes envolvidas (Museu e instituições de ensino e formação).

3. Centro de Congressos

De forma a cumprir os objetivos estratégicos já definidos em 2017 e em conformidade com a missão, visão e valores defendidos pela instituição, o Centro de Congressos da Alfândega do Porto propõe-se a cumprir várias ações de promoção e comercialização, associados sobretudo a dois principais temas: marketing e promoção internacional.

3.1. Marketing e comunicação

Um plano de marketing e comunicação atual e eficiente é um instrumento essencial para definir as estratégias e metas necessárias para alcançar os principais objetivos comerciais de qualquer instituição.

Em 2019, pretendemos reforçar a nossa imagem dos clientes atuais e potenciais, através de uma correta exploração dos meios que se encontram ao nosso dispor. Considerando a época em que nos encontramos, o plano de marketing e comunicação que pretendemos desenvolver será focado essencialmente nos meios digitais.

Algumas das ações a cumprir nesta área serão:

- Desenvolvimento do website, nomeadamente a criação de um *virtual planner*, para proporcionar visitas virtuais ao edifício;
- Estudos de mercado;
- Criar novos materiais promocionais;
- Realizar ações de marketing relacional com os nossos clientes e fornecedores;
- Cultivar a comunicação interna e externa - funcionários, clientes, fornecedores, meios de comunicação e outras entidades de relacionamento direto com o centro de congressos.

3.2. Promoção internacional

A promoção internacional é a resposta óbvia para uma empresa que deseja procurar novas oportunidades. É uma forma de aumentar a carteira de clientes, explorar novos mercados e acompanhar tendências globais. Deverá ser considerada um complemento ao mercado nacional e uma postura proactiva referente à angariação de novos clientes, e por isso, no setor em que atuamos, tem de ser considerada não só uma possibilidade, mas também uma obrigação.

Um espaço cultural com capacidade para grandes eventos como o nosso, com o reconhecimento nacional que já possui, tem de dar o próximo passo e investir além-fronteiras. Desta forma, e por ser a estratégia mais adequada para o crescimento e sustentabilidade da AMTC, investir na promoção internacional, com a correta utilização de recursos financeiros e humanos, é um dos principais objetivos comerciais e de marketing para 2019.

Dentro da promoção internacional, propomos cumprir as seguintes ações:

- Criar o primeiro plano de promoção internacional do centro de congressos;
- Participar em ações de contacto comercial – feiras/ workshops internacionais;
- Promover visitas de inspeção internacionais em conjunto com os nossos clientes e entidades responsáveis pela promoção externa.

Orçamento 2019

1. Contexto Geral	28
2. Rendimentos	29
3. Gastos	32
4. Investimentos	37
5. Síntese	38
6. Conclusão	40

1. Contexto Geral

O orçamento representa o documento onde se reflete o Plano de Atividade e as ações constantes do eixo estratégico para o ano de 2019.

Este documento prevê as necessidades do funcionamento corrente dos serviços e dos investimentos que estão planeados.

O ano de 2018 foi um ano histórico para a nossa instituição mas tudo indica que 2019 será igualmente um período de grande sucesso e trabalho. O funcionamento da AMTC seguirá um percurso de forte atividade e onde os investimentos continuarão a registar um significativo aumento, com especial incidência na conservação e recuperação do Edifício e na transformação de alguns espaços.

No entanto, a prudência continua a ser um princípio basilar na determinação dos valores a orçamentar, onde apenas as despesas fixas estão asseguradas, sendo que as variáveis apenas serão autorizadas de acordo com a obtenção das receitas.

2. Rendimentos

O total dos rendimentos e réditos previstos para o ano de 2019 perfazem um total de **2.459.000 euros**, distribuído pelas rubricas que apresenta no quadro abaixo.

Rendimentos	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio da estimativa de fecho face ao Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio do Orç. 2019 face à estimativa de fecho
Vendas	5 000	978	-80,45%	5 000	411,49%
Prestação de serviços	2 094 110	2 375 420	13,43%	1 937 900	-18,42%
Subsídios à exploração	0	0	0,00%	0	0,00%
Reversões	0	0	0,00%	0	0,00%
Outros rendimentos e ganhos	457 900	619 176	35,22%	514 400	-16,92%
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	1 450	2 713	87,10%	1 700	-37,34%
Total	2 558 460	2 998 287	17,19%	2 459 000	-17,99%

A rubrica das **vendas** corresponde à previsão de ganhos com a venda dos produtos existentes no nosso espaço “Loja do Museu”. Este espaço encontra-se provisoriamente encerrado, registando apenas operações pontuais. No entanto, pretende-se que durante 2019 se consiga implementar uma nova dinâmica para este espaço.

As **prestações de serviços** incluem as receitas provenientes das cedências de espaços, bilhetes de entrada no Museu, quotas pagas pelos nossos associados e a concessão do bar.

A nossa maior fonte de receita situa-se ao nível da **cedência de espaços** que, no presente orçamento, apresenta uma estimativa de receita de 1.850.000 euros, conforme tabela da pág. 30.

Estimou-se igualmente uma receita de 65.000 euros com a venda de **bilhetes de entrada no Museu**.

As restantes rubricas são as que decorrem do funcionamento normal da instituição. O mapa seguinte permite-nos ver com mais detalhe essa informação:

Rendimentos	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio entre o Orç. 2019 e as contas auditadas 2018
Vendas	5 000	978	-80,45%	5 000	411,49%
Prestação de serviços	2 094 110	2 375 420	13,43%	1 937 900	-18,42%
Cedências de espaço	2 010 000	2 291 742	14,02%	1 850 000	-19,28%
Bilhetes de entrada	60 900	60 566	-0,55%	65 000	7,32%
Quotizações	3 700	3 600	-2,70%	3 400	-5,56%
Concessão do bar	19 510	19 512	0,01%	19 500	-0,06%
Subsídios à exploração	0	0	0,00%	0	0,00%
Reversões	0	0	0,00%	0	0,00%
Outros rendimentos e ganhos	457 900	619 176	35,22%	514 400	-16,92%
Serviços prestados	75 000	170 482	127,31%	92 400	-45,80%
Comissões	200 000	306 474	53,24%	280 000	-8,64%
Imputação de subsídios para investimento	177 900	93 604	-47,38%	137 000	46,36%
Outros	5 000	48 616	872,32%	5 000	-89,72%
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	1 450	2 713	87,10%	1 700	-37,34%
Juros obtidos	1 450	2 713	87,10%	1 700	-37,34%
Total	2 558 460	2 998 287	17,19%	2 459 000	-17,99%

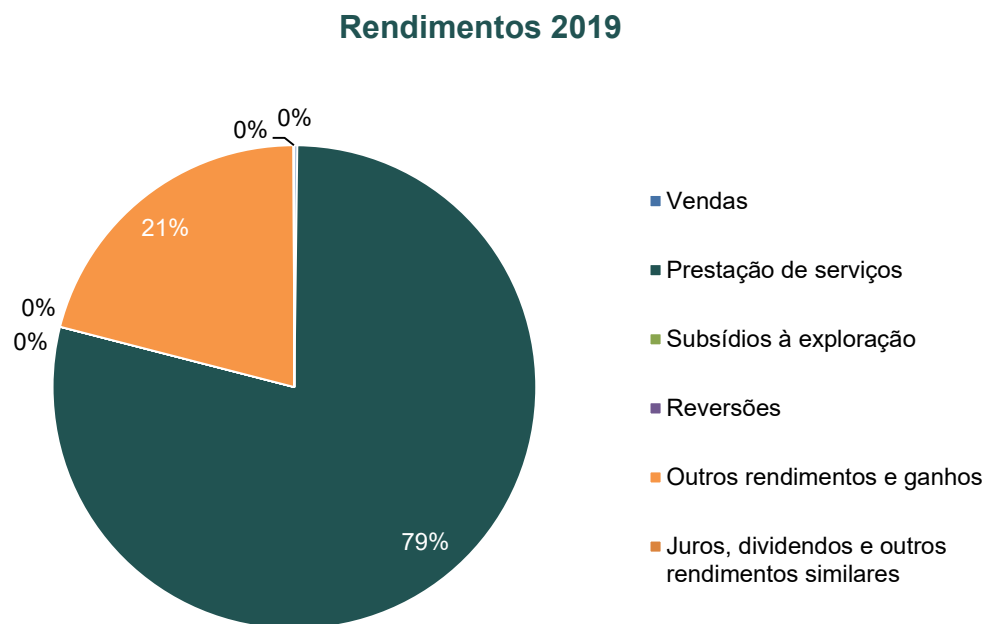
A segunda maior rubrica aparece em **outros rendimentos e ganhos** com um valor global de 514.400 euros. No entanto, há que destacar o facto dos **serviços prestados** reflectirem, à excepção da cedência de espaços, os trabalhos complementares fornecidos por terceiros no âmbito da realização dos eventos e que, por razões alheias à AMTC, acabam por ser re-facturados por nós. Esta situação acontece com alguma frequência no âmbito de processos de contratação

pública por parte dos nossos clientes. Por esta razão, não se trata de uma verdadeira receita uma vez que as mesmas verbas são integralmente contabilizadas em gastos. Por outro lado, estão aqui previstos os “prémios de parceria” anualmente pagos pelos nossos parceiros de catering e audiovisuais.

O ganho proveniente das **comissões** está sustentado com base nos elementos históricos que dispomos e na expectativa para o 2019.

A rubrica de **imputação de subsídios para investimento** espelha a depreciação dos subsídios ainda em curso face aos projetos desenvolvidos no passado, em sintonia com o mapa de depreciações existente. Por outro lado, estão previstos para 2019 alguns investimentos de grande impacto que poderão ser financiados pelo Portugal 2020.

O gráfico seguinte ajuda-nos a ter uma melhor percepção do peso de cada componente dentro da estrutura dos rendimentos.



3. Gastos

O total dos gastos orçamentados para 2019 é de **1.774.000 euros**, correspondendo a um decréscimo de 7,86 % por cento face às contas auditadas de 2018.

Dada a natureza da atividade desenvolvida pela nossa entidade, os gastos mais significativos são os “**fornecimentos e serviços externos**” e os “**gastos com pessoal**”. A soma destas duas componentes em 2019 representará 83,36% do orçamento global de custos.

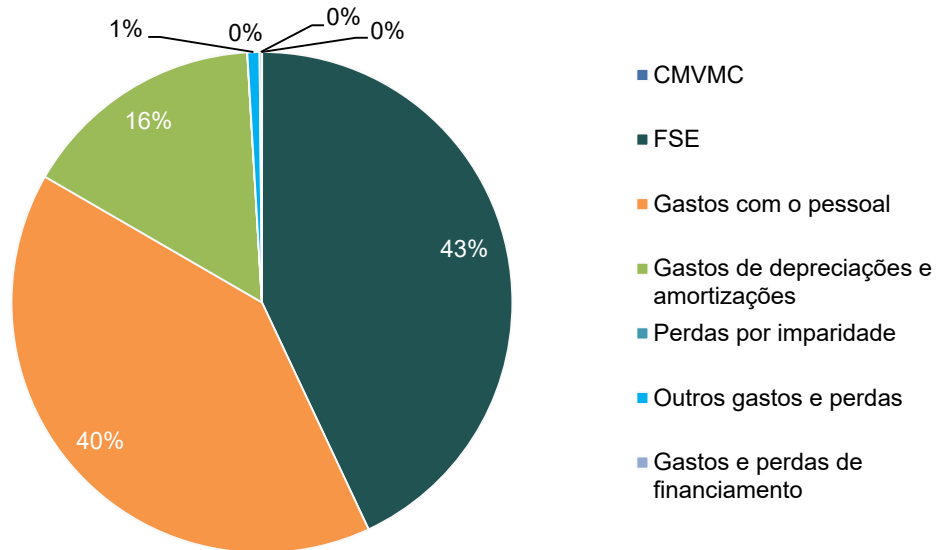
Gastos	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio entre o Orç. 2019 e as contas auditadas 2018
CMVMC	0	49	100%	0	-100,00%
FSE	949 760	969 902	2,12%	762 850	-21,35%
Gastos com o pessoal	753 500	700 657	-7,01%	716 000	2,19%
Gastos de depreciações e amortizações	275 700	211 263	-23,37%	278 600	31,87%
Perdas por imparidade	0	24 600	100,00%	0	-100,00%
Outros gastos e perdas	15 700	14 850	-5,41%	13 850	-6,74%
Gastos e perdas de financiamento	13 800	4 074	-70,48%	2 700	-33,73%
Total	2 008 460	1 925 396	-4,14%	1 774 000	-7,86%

A rubrica de fornecimentos e serviços externos merece uma análise mais detalhada e será explicada na pág 34.

Por força dos investimentos previstos, também as depreciações apresentam um agravamento face aos valores anteriores.

O gráfico seguinte dá-nos uma leitura percentual destas componentes:

Gastos 2019



A previsão para os **gastos com pessoal** é de **716.000 euros** e está estruturada de acordo com a seguinte tabela:

Gastos com o pessoal	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio entre o Orç. 2019 e as contas auditadas 2018
Remunerações do pessoal	614 906	561 785	-8,64%	583 869	3,93%
Encargos sobre remunerações	128 402	125 223	-2,48%	123 568	-1,32%
Seguros de acidentes no trabalho	6 261	8 364	33,59%	4 683	-44,01%
Outros gastos com o pessoal	3 931	5 285	34,45%	3 880	-26,59%
Total	753 500	700 657	-7,01%	716 000	2,19%

A rubrica de “**fornecimentos e serviços externos**” está decomposta do seguinte modo:

Fornecimentos e serviços externos	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio entre o Orç. 2019 e as contas auditadas 2018
Serviços especializados:	638 570	605 432	-5,19%	427 500	-29,39%
Trabalhos especializados	78 500	49 482	-36,97%	121 900	146,35%
Publicidade e propaganda	15 500	21 214	36,87%	19 000	-10,44%
Vigilância e segurança	57 700	67 321	16,67%	67 000	-0,48%
Honorários	80 570	80 694	0,15%	73 200	-9,29%
Comissões	257 300	258 826	0,59%	25 000	-90,34%
Conservação e reparação	138 000	119 751	-13,22%	115 400	-3,63%
Outros	11 000	8 144	-25,96%	6 000	-26,33%
Materiais:	21 200	17 115	-19,27%	17 650	3,12%
Ferramentas e utensílios	10 000	10 355	3,55%	10 000	-3,43%
Livros e documentação técnica	200	122	-39,24%	150	23,44%
Material de escritório	6 000	5 461	-8,98%	6 000	9,86%
Artigos para oferta	5 000	1 178	-76,45%	1 500	27,36%
Energia e fluídos:	149 400	191 159	27,95%	174 000	-8,98%
Electricidade	125 000	165 731	32,58%	150 000	-9,49%
Combustíveis	6 400	4 659	-27,20%	5 000	7,31%
Água	15 000	17 990	19,93%	15 000	-16,62%
Outros Fluídos	3 000	2 779	-7,36%	4 000	43,93%
Deslocações, estadas e transportes:	15 000	10 853	-27,65%	15 000	38,21%
Deslocações e estadas	15 000	10 853	-27,65%	15 000	38,21%
Transportes de mercadorias	0	0	0,00%	0	0,00%
Serviços diversos:	125 590	145 343	15,73%	128 700	-11,45%
Rendas e alugueres	1 000	127	-87,30%	1 000	687,34%
Comunicações	27 500	23 767	-13,57%	28 000	17,81%
Seguros	9 090	7 101	-21,88%	8 700	22,51%
Royalties	0	0	0,00%	0	0,00%
Contencioso e notariado	500	1 300	160,01%	500	-61,54%
Despesas de representação	7 500	3 992	-46,77%	5 000	25,25%
Limpeza, higiene e conforto	80 000	109 055	36,32%	85 500	-21,60%
Total	949 760	969 902	2,12%	762 850	-21,35%

Os **trabalhos especializados** apresentam um aumento face ao realizado no ano anterior de acordo com os compromissos assumidos pela AMTC no âmbito da sua gestão. Estão também aqui considerados uma previsão com a realização e lançamento de um Livro sobre os 150 anos de história da entrada em funcionamento da Alfândega neste Edifício.

Continua-se a apostar em ações de **publicidade e propaganda** com vista a uma melhoria na divulgação e promoção das nossas atividades, quer sejam de âmbito cultural quer sejam na ótica comercial. O marketing digital é hoje uma realidade que não poder ser ignorada e estão previstas várias ações neste âmbito.

A **vigilância e segurança**, bem como a **limpeza, higiene e conforto**, foram orçamentados dentro dos parâmetros realizados e projetados para o ano, tendo por base os contratos existentes e os eventos previstos.

Por sua vez, a rubrica de **honorários** está calculada de acordo com os contratos de prestações de serviços existentes e apresentam uma ligeira diminuição face ao ano transato.

As comissões a pagar no âmbito da organização dos eventos resultam dos compromissos assumidos para 2019.

No que concerne às despesas de **conservação e reparação**, continua a haver uma importante verba nesta componente dado as fragilidades existentes num edifício desta dimensão fruto da idade, localização e utilização.

Dentro do conjunto de “**Materiais**”, não se registam importantes variações.

Apesar da taxa de ocupação dos espaços prevista para 2019 ser inferior à de 2018, verifica-se um agravamento no preço da **energia**, o que explica que o valor previsto para 2019 seja apenas 9,49% inferior ao suportado em 2018.

O valor previsto na rubrica de **deslocações e estadas**, prevê, designadamente os gastos decorrentes da participação em feiras e fóruns nacionais e internacionais, bem como outras deslocações ao serviço da instituição.

Das componentes que constituem a rubrica de “**Serviços diversos**”, as **comunicações** e a **limpeza, higiene e conforto** são aquelas que apresentam maior valor, mas decorrem do normal funcionamento da instituição.

No que respeita à previsão de gastos com **seguros**, estima-se um ligeiro aumento face ao realizado em 2018.

O mapa seguinte apresenta uma análise comparada entre as diversas rubricas da componente **outros gastos**:

Outros gastos	Orçamento 2018	Contas auditadas 2018	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2018	Orçamento 2019	Desvio entre o Orç. 2019 e as contas auditadas 2018
Gastos de depreciações e amortizações	275 700	211 263	-23,37%	278 600	31,87%
Ativos fixos tangíveis	275 700	211 263	-23,37%	278 600	31,87%
Perdas por imparidade	0	24 600	100,00%	0	-100,00%
Em dívidas a receber	0	24 600	100,00%	0	-100,00%
Outros gastos e perdas	15 700	14 850	-5,41%	13 850	-6,74%
Impostos	5 000	1 707	-65,87%	2 000	17,19%
Quotizações	10 700	12 782	19,46%	11 850	-7,29%
Outros gastos e perdas	0	362	100,00%	0	0,00%
Gastos e perdas de financiamento	13 800	4 074	-70,48%	2 700	-33,73%
Juros de financiamentos Suportados	13 800	4 074	-70,48%	2 700	-33,73%
Total	305 200	254 788	-16,52%	295 150	15,84%

Como já foi referido, as **depreciações** apresentam um forte aumento de 31,87 % resultante das amortizações de ativos adquiridos em anos anteriores e cuja vida útil ainda se encontra ativa, bem como, dos investimentos previstos para 2019. Alguns destes investimentos já haviam sido projectados em 2018 mas por razões externas à AMTC foram protelados para 2019.

Quanto à rubrica de **outros gastos e perdas**, esta previsão inclui impostos, quotizações de entidades das quais a AMTC faz parte, tanto ao nível do Museu (Ex: IATM, BAD, IACM, ICOM) como do Centro de Congressos (Ex: PCB, ICCA, AIPC e Turismo Porto e Norte). Estão também aqui considerados gastos diversos não previstos nas rubricas anteriores.

No que diz respeito às verbas com **gastos e perdas de financiamento**, prevê-se um valor inferior ao suportado em 2018, resultante do cumprimento periódico por parte da AMTC dos compromissos anteriormente assumidos. Apesar dos investimentos previstos, não se prevê um aumento do endividamento externo.

4. Investimentos

Os investimentos previstos para 2019 referem-se essencialmente a obras de reabilitação e recuperação do Edifício da Alfândega do Porto.

Investimentos	Orçamento 2019
Equipamento Básico - Edifício	742 000
Construção de um auditório na Sala 36	150 000
Construção de um passadiço de ligação entre o CC e a Ala Nascente	150 000
Reparação do guindaste	100 000
Raspagem integral do Piso 0 Nascente e Poente	90 000
Requalificação do espaço do R/C do Centro de Congressos	50 000
Implementação de uma linha vida em toda a periferia do Edifício	35 000
Construção de sanitários no 1º Piso Ala Nascente	30 000
Limpeza e reparação dos telhados	25 000
Realizar novas redes de terra de proteção de pessoas	20 000
Reparação e pintura das escadas de emergência poente	18 000
Colocação de contentores de resíduos Moloks	15 000
Raspagem e envernizamento da Sala do Arquivo e corredor	15 000
Reparação e pintura do passadiço de ligação entre o CC e a Ala Poente	15 000
Implementação de melhorias no percurso de saída de emergência das furnas	12 000
Grande reparação no Monta cargas Poente	10 000
Reparação e pintura do coberto do parque nascente	7 000
Outros activos fixos tangíveis	108 000
Painéis eletrónicos para o exterior do Edifício	75 000
Aquisição de um palco praticável	15 000
Aquisição de uma plataforma elevatória	10 000
Aquisição de um porta paletes eletrico	8 000
Total	850 000

No orçamento refletimos as correspondentes depreciações e subsídios, nos termos das respetivas normas contabilísticas. É nossa convicção que os 4 investimentos de maior expressão sejam realizados no âmbito do Portugal 2020.

5. Síntese

Demonstração individual dos resultados por natureza	Orç. 2018	Orç. 2019
Vendas e serviços prestados	2 099 110	1 942 900
Subsídios à exploração	0	0
CMVMC	0	0
Fornecimentos e serviços externos	949 760	762 850
Gastos com o pessoal	753 500	716 000
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0
Outros rendimentos e ganhos	457 900	514 400
Outros ganhos e perdas	15 700	13 850
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento, impostos	838 050	964 600
Gastos de depreciações e amortizações	275 700	278 600
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	562 350	686 000
Juros e rendimentos similares obtidos	1 450	1 700
Juros e gastos similares suportados	13 800	2 700
Resultado antes de imposto	550 000	685 000
Resultado líquido do exercício	550 000	685 000

Este **Orçamento** foi elaborado de acordo com as opções estratégicas definidas para o ano de 2019.

Conforme demonstração de resultados acima e face aos valores orçamentados, prevê-se para 2019 um **Resultado Líquido do Exercício positivo de 685.000€**.

Não foi feita qualquer estimativa para imposto em sede de IRC porque a AMTC está convencida que se encontra isenta, tendo já sido instaurados 3 processos judiciais, que se encontram em curso.

O mapa seguinte apresenta-nos o **Orçamento para 2019** com suporte na contabilidade analítica:

Orçamento para 2019

	Museu	CC	Total
Vendas e serviços prestados			
Venda de mercadorias	5 000,00 €	0,00 €	5 000,00 €
Cedências de espaços	0,00 €	1 850 000,00 €	1 850 000,00 €
Bilhetes de entrada	65 000,00 €	0,00 €	65 000,00 €
Quotizações	1 700,00 €	1 700,00 €	3 400,00 €
Concessão do bar	9 750,00 €	9 750,00 €	19 500,00 €
Subsídios à Exploração			
Subsídios do Estado e outros entes públicos	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros rendimentos e ganhos			
Serviços prestados	8 500,00 €	83 900,00 €	92 400,00 €
Comissões	0,00 €	280 000,00 €	280 000,00 €
Imputação de subsídios para investimentos	68 500,00 €	68 500,00 €	137 000,00 €
Outros não especificados	2 500,00 €	2 500,00 €	5 000,00 €
Total dos rendimentos antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos:	160 950,00 €	2 296 350,00 €	2 457 300,00 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas			
Custo das mercadorias vendidas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fornecimentos e serviços externos			
Serviços especializados:			
Trabalhos especializados	46 000,00 €	75 900,00 €	121 900,00 €
Publicidade e propaganda	3 700,00 €	15 300,00 €	19 000,00 €
Vigilância e segurança	31 000,00 €	36 000,00 €	67 000,00 €
Honorários	32 000,00 €	41 200,00 €	73 200,00 €
Comissões	0,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €
Conservação e reparação	23 080,00 €	92 320,00 €	115 400,00 €
Outros	3 000,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €
Materiais:			
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	5 000,00 €	5 000,00 €	10 000,00 €
Livros e documentação técnica	100,00 €	50,00 €	150,00 €
Material de escritório	3 000,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €
Artigos para oferta	300,00 €	1 200,00 €	1 500,00 €
Energia e fluidos:			
Electricidade	30 000,00 €	120 000,00 €	150 000,00 €
Combustíveis	200,00 €	4 800,00 €	5 000,00 €
Água	3 000,00 €	12 000,00 €	15 000,00 €
Outros Fluidos	0,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Deslocações, estadas e transportes:			
Deslocações e estadas	5 000,00 €	10 000,00 €	15 000,00 €
Transportes de mercadorias	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Serviços diversos:			
Rendas e alugueres	0,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Comunicações	8 600,00 €	19 400,00 €	28 000,00 €
Seguros	6 400,00 €	2 300,00 €	8 700,00 €
Royalties	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contencioso e notariado	250,00 €	250,00 €	500,00 €
Despesas de representação	0,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Limpeza, higiene e conforto	7 400,00 €	78 100,00 €	85 500,00 €
Gastos com o pessoal			
Gastos com Pessoal	219 700,00 €	496 300,00 €	716 000,00 €
Outros gastos e perdas			
Impostos	1 000,00 €	1 000,00 €	2 000,00 €
Dívidas Incobráveis	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Quotizações	950,00 €	10 900,00 €	11 850,00 €
Total dos gastos antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	429 680,00 €	1 063 020,00 €	1 492 700,00 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-268 730,00 €	1 233 330,00 €	964 600,00 €
Gastos de depreciações e de amortizações			
Activos fixos tangíveis e intangíveis	139 300,00 €	139 300,00 €	278 600,00 €
Reversões			
De provisões	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-408 030,00 €	1 094 030,00 €	686 000,00 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €
Juros e gastos similares suportados	1 350,00 €	1 350,00 €	2 700,00 €
Resultado antes de imposto	-409 380,00 €	1 094 380,00 €	685 000,00 €
Resultado líquido do período	-409 380,00 €	1 094 380,00 €	685 000,00 €

(Valores em EUR)

6. Conclusão


Este orçamento foi realizado na certeza que 2019 será, tal como 2018, um ano importante na vida da nossa Instituição.

Este orçamento reflete as preocupações de gestão nas suas vertentes económicas, financeiras, cultural, ambiental e social.

Os investimentos aqui previstos, apesar de prementes, apenas serão concretizados com base em critérios de sustentabilidade económica e financeira da instituição e em função das previstas neste Orçamento.

Face aos dados apresentados, em 2019 teremos um **Resultado Líquido do Exercício positivo em 685.000 €**, conforme a demonstração de resultados atrás apresentada.

O Diretor Executivo,



Dr. António Alberto Gouveia Santos

A Responsável do Dep. Finanças, Qualidade e RH



Dr.ª Sofia Cavadas