

Alfândega do Porto

Opções estratégicas,
Plano e Orçamento
2020

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

“ (...) a Alfândega do Porto continua a servir a cidade e o País, constituindo um valiosíssimo património histórico e artístico, mas sendo igualmente preponderante do ponto de vista económico e cultural. ”

Fernando de Sousa in *Alfândega do Porto 1869 – 2019*.

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

Índice

Alcançar resultados	
Introdução, Presidente do Conselho de Administração	7
Opções e Eixos Estratégicos	9
Fazer acontecer num clima de mudança	
Contextualização, Diretor Executivo	21
Plano 2020	25
1. Projetos e Ações Gerais	26
2. Museu	31
3. Centro de Congressos	37
4. Recursos Humanos	41
5. Qualidade	43
Orçamento 2020	45
1. Contexto Geral	50
2. Rendimentos	51
3. Gastos	55
4. Investimentos	62
5. Síntese	64
6. Conclusão	66

Alcançar resultados

A gestão é a arte de conquistar resultados através dos recursos humanos e materiais. O planeamento é uma técnica que permite definir e organizar a estratégia durante um determinado período de tempo. Estratégia que descreve e assume o melhor caminho para garantir os resultados pretendidos. Este deve ser o ponto de partida do Plano e Orçamento da Alfândega do Porto para o ano de 2020.

A razão de ser do presente plano é descrever tempos, meios e ações para conquistar os resultados que se almejam. É desenhar o caminho que queremos seguir, face aos objetivos estratégicos e funcionais da nossa Instituição. É ter em conta a experiência dos últimos anos, para partir do que funcionou bem e rondou a excelência e do que correu menos bem, para que possamos melhorar.

Além dos resultados tangíveis e materiais esperados, medidos por indicadores quantitativos, interessam outros resultados diferenciadores e motivadores, que, por vezes, são esquecidos. Que resultados são esses?

- + São os resultados da satisfação plena das pessoas, empresas e instituições que se relacionam com a nossa Instituição. Contribuir para que os que conosco se relacionam atinjam os seus objetivos é assegurar, que, por um lado, no futuro, continuarão conosco e por outro, que disseminarão o valor dos nossos serviços.
- + São os resultados da motivação em grau muito elevado dos colaboradores da nossa Instituição. Motivação que resulta dos êxitos alcançados e do sentimento encorajador do dever cumprido.
- + São os resultados do contributo que a Instituição dá para o desenvolvimento da Cidade do Porto e do País. São bem conhecidos os estudos que mostram a relevância desses contributos.

- + São os resultados para a própria organização numa lógica de sustentabilidade. Nos últimos anos temos conseguido resultados sustentados. Estamos no caminho do êxito. O desafio é de continuar esta trajetória.
- + São os resultados da resolução dos problemas que enfrentamos. Problemas estruturais, que exigem uma atuação estratégica, proativa e resiliente. Problemas conjunturais que se resolvem no dia-a-dia. O problema do estacionamento, que envolve a *EP Infraestruturas de Portugal*, é o mais premente no ano de 2020.
- + São os resultados de acrescentar valor ao que somos e fazemos de forma contínua, previsível e duradoura. A nossa Instituição enquadra-se nas organizações de economia social, sem distribuição de dividendos e sem intuito de lucros. Tal realidade em nada impede a cultura organizacional de acrescentar valor numa gestão dinâmica, exigente e rigorosa. Uma gestão empresarial que se quer exemplar.

Ter presente os resultados que procuramos é meio caminho para conquistá-los. Estou certo, que mais uma vez, em 2020, será o que acontecerá. Porque conheço e confio nos recursos humanos. Porque sei da força da nossa cultura organizacional. Porque compreendo a exigência dos nossos associados. Porque acompanho o que o Porto e o País esperam e exigem à Alfândega do Porto.

O Presidente do Conselho de Administração



Dr. Mário Ferreira

Opções e Eixos Estratégicos 2020

Num tempo em que o nosso espaço vital deixou de ser o sítio de cada um, para integrar ou ser parte do espaço público global, a realidade deixou de ser simples, sendo constituída por diversos fenómenos complexos, integrados sistemicamente à escala global. O desafio que se coloca aos indivíduos e às organizações é de encontrar um caminho, sinónimo de método, que, de forma coerente, simplifique e dê sentido ao que somos e queremos ser e fazer. Esta simplificação e busca de sentido é a visão estratégica.

Visão estratégica que pressupõe, além da coerência, princípios gerais de saber-fazer como o desafio de inovação, de avanço mínimo e de segurança máxima. Inovação face à tendência dos indivíduos e das organizações de repetir-copiar o que se fez antes. Inovação que exige pôr em causa a repetição mais ao menos mecanicista do *faz-se assim porque sempre assim se fez*. Avanço mínimo de quem admite que é sempre possível a *melhoria contínua*, por mais perfeição ou êxito que se tenha alcançado. *Segurança máxima* que evite todo o tipo de facilitismo, porque Murphy tem razão: *o que puder correr mal, em princípio correrá*.

Avisados com estas ideias, sabemos, contudo, que há um contínuo na vida dos indivíduos e das organizações. Pôr em causa e querer ignorar o passado, seria como querer ter uma árvore forte, saudável e resistente ao tempo, sem as raízes que a sustentam e alimentam. A consciência estratégica de que na nossa Instituição existe esse *contínuo* espelhado na cultura organizacional que nos anima e garante resultados positivos, aconselha a manter, no essencial, as opções e os eixos estratégicos aprovados e em vigor nos últimos anos.

Propõe-se assim, manter os eixos estratégicos já delineados e assumidos com alterações ou adaptações pontuais na lógica da reflexão aqui feita.

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 de todo o 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 que 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, 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. Coragem 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, mas 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 da AMTC, iniciada em 2018, aprofundada em 2019, deve ser continuada, com introdução de melhorias, na lógica de que se está a fazer um novo e diferente caminho.

Eixos e objetivos estratégicos

A AMTC assume uma identidade suficientemente clara e forte, presente como cultura organizacional nos associados Institucionais e individuais e no conjunto dos colaboradores e dirigentes. 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:

- + 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 multicultural com várias exposições de grande relevância, que pretende ter mais visibilidade e mais visitação.
- + 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 reforçar a 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:

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

- 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 oito eixos estratégicos:

Eixos e Objetivos estratégicos

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1 Clarificar os atributos tangíveis e intangíveis da marca.
Reforçar a identidade da Instituição na Cidade, na região e no País.</p> | <p>2 Reforçar a comunicação e o marketing estratégico para atrair eventos e visitantes.</p> | <p>3 Gerir a Instituição de acordo com modelos inteligentes e avançados que passam pelo envolvimento e motivação dos recursos humanos.</p> |
| <p>4 Concluir as Comemorações dos 150 anos do Edifício da Alfândega.</p> | <p>5 Aprofundar o modelo organizacional da AMTC, colocando a hipótese de mudança de Associação para Fundação.</p> | <p>6 Resolver o problema resultante do fim da concessão do Parque de estacionamento. Rever o auto de cessão que termina em 2024.</p> |
| <p>7 Tirar o máximo proveito do valor cultural e patrimonial do Edifício e das exposições museológicas.
Reforçar a visibilidade estética do Edifício.</p> | <p>8 Reforçar a capacidade de atração do Centro de Congressos em termos nacionais e internacionais.</p> | <p>9 Responsabilidade Social. Sustentabilidade Ambiental. Eficiência Energética.</p> |
-

Face aos anteriores eixos estratégicos alteram-se o 1, 5 e 7 e 9.

Fazendo um esforço de clarificação, conclui-se:

1. 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 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. Estes atributos positivos numa lógica identitária devem ser *marco mental* dos colaboradores, dos associados, dos portuenses, dos nortenhos e dos portugueses. Esta dimensão adquire-se através de processos de comunicação integral.

Na prática o nome *Alfândega do Porto*, passo a passo ganha dimensão e começa a impor-se sobre todas as outras designações.

2. 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.

Perguntávamos nos planos anteriores 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? Este projeto avançou e hoje temos potencialidades que nos faltavam.

A aposta no digital é segura. Ele permite que a Instituição esteja permanentemente conectada com o seu público-alvo. Hoje a comunicação digital permite divulgar as exposições através de uma Newsletter semanal ou quinzenal divulgar nas escolas e no mundo ligado à cultura com custos muito reduzidos.

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.

Para o ano de 2020 foi estabelecido um protocolo com o Jornal de Notícias que se insere neste eixo estratégico e no qual se deposita fundadas esperanças.

3. 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 pessoas “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 Garvin²: *Uma organização inteligente deve ser especialista em cinco atividades: resolução sistemática de conflitos; experimentação de novos enfoques; aproveitamento da sua própria experiência para aprender; 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 Alfândega do Porto, AMTC.

4. Reforçar a identidade da Instituição na Cidade, na Região e no País

A identidade deve expressar-se nos atributos da marca e é a essência da Instituição. Identidade que percebida pelos públicos constitui a imagem e reputação do que é a AMTC. Afirmar a imagem no espaço público é potenciar a atratividade externa e motivar internamente. É reforçar os clientes existentes e atrair novos.

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.

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

5. Aprofundar o modelo organizacional da AMTC, colocando a hipóteses da mudança de Associação para Fundação

Continua a ter sentido a reflexão e análise deste tema, admitindo que o modelo associativo é pouco adequado aos fins e realidade atual da AMTC.

As questões políticas que muitos interpretaram como sendo contra as fundações, colocadas pelo XIV Governo Constitucional foram ultrapassadas pelo atual governo. As fundações como organizações do terceiro sector ou de economia social têm um crescimento notória nos EUA e na Europa.

Este projeto de mudança organizacional pode ser uma forma de adiantar a revisão do auto de cessão e de garantir ou facilitar investimentos de futuro como o projeto do Parque de Estacionamento.

6. Resolver o problema do Parque do Estacionamento e rever o auto cessão que termina em 2024

É uma realidade que deve ser encarada a tempo. Os espaços ainda ocupados pela Autoridade Tributária e Aduaneira constituem um dos problemas que se impõe resolver. Talvez juntar as duas questões tenha sentido nesta ocasião. O alargamento do estacionamento é do interesse do Centro de Congressos para além de aumentar a capacidade na zona. Importa dar os passos necessários, integrando três objetivos: novo modelo organizativo (fundação), revisão do auto de cessão e novo projeto de Parque de estacionamento. O Centro de Congressos sem o Parque de Estacionamento perde condições de existência.

7. Tirar o máximo proveito do valor cultural e patrimonial do Edifício e das exposições

O Edifício da Alfândega, sendo parte do Porto Património Mundial tem um potencial arquitetónico e cultural de grande relevo para potenciar a visitação. Importa reforçar este potencial que se considera de grande relevo.

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

Um Museu da República no Porto seria um projeto de grande interesse, que poderia desenvolver-se a partir dos automóveis.

Sublinha-se que a área cultural tem um elevado valor de per si e para os eventos do Centro de Congressos.

Encontrar soluções para que área cultural/museológica seja financeiramente sustentável é um objetivo instrumental, na medida em que o grande objetivo deve ser o de atrair mais visitantes, através da melhoria dos conteúdos e das formas de comunicação e interação de cada exposição.

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

Renovar e reforçar a loja 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 de futuro.

A comemoração dos 150 anos do Edifício da Alfândega é uma atividade que se insere neste eixo estratégico. Este ano incluímos um novo projeto que passa por limpar o granito do Edifício e pela iluminação completa do mesmo, como forma de reforçar a sua beleza e visibilidade.

8. 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.

9. Responsabilidade Social, Sustentabilidade Ambiental e Eficiência Energética

A AMTC é, no seu âmago, um projeto de responsabilidade social da chamada sociedade civil portuense. A sua evolução tem permitido ir dando expressão a esse propósito, desde logo com a preservação e valorização de um edifício histórico sem

qualquer contributo do orçamento de Estado. Um objetivo permanente, assumido numa lógica de sustentabilidade ambiental acrescida e de progressiva eficiência energética. Uma responsabilidade social que não se esgota nos aspetos materiais mas que tem no centro as pessoas: os trabalhadores cujas condições de trabalho e remunerações se querem adequadas e justas; os visitantes a quem nos propomos disponibilizar uma oferta de qualidade e cada vez mais diversificada; a comunidade envolvente, nomeadamente a de proximidade, que vemos como parceiros com quem queremos construir um ecossistema local distinto e apelativo.

Em 2020 queremos dar a estas dimensões (responsabilidade social; sustentabilidade ambiental; eficiência energética; governança) um impulso adicional com a ambição de tornar a AMTC numa referência nacional no domínio das práticas de gestão de equipamentos alojados em edifícios históricos.

...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

Fazer acontecer num clima de mudança

Quer goste, quer não se goste, na sociedade dinâmica das organizações atuais, perguntar se a mudança irá acontecer já não é relevante. A mudança acontece. Já não é uma probabilidade; é uma certeza.

Ken Blanchard³

Os desafios da mudança

Por mais que se admita e saiba, a mudança faz parte das nossas vidas e da existência das organizações. De forma intensa, rápida, surpreendente! É a passagem do analógico para o digital. São as máquinas transformadas em eficientes robots. É o conhecimento e a gestão de dados no âmago das dinâmicas socioculturais e económicas. São as tecnologias, que ontem se diriam novas e hoje estão ultrapassadas. É reconhecimento geral que os recursos humanos, com partilha constante de conhecimentos, são o centro motriz do desenvolvimento das organizações, das empresas e da sociedade. São as novas ciências à volta das nanotecnologias e das descobertas do cérebro humano. É o turismo, a par das indústrias do lazer e tempos livres, ocupando o primeiro lugar a gerar riqueza à escala do mundo. São os desafios da gestão inteligente em que cada vez mais empresas e organizações apostam. É a cultura da era industrial a ser substituída por novas formas de pensar e ver a vida e o mundo.

A mudança acontece a tal velocidade que temos dificuldade em percecioná-la. Quanto mais elevada é a velocidade no automóvel ou no avião, maior é a sensação de que estamos parados.

Um dos maiores desafios das organizações modernas é ser capaz de antecipar as mudanças, para poder acompanhá-las.

Os resultados, obtidos pela *Alfândega do Porto*, nos últimos anos, quer em termos materiais, quer imateriais relacionados com a afirmação dos projetos da nossa Organização (Centro de Congressos e Museu), demonstram que temos sido capazes de

3. Blanchard, Ken, 2007, *Um Nível Superior de Liderança*, Lisboa, Atual Editora.

acompanhar as mudanças. Importa reconhecer que tal se deve à visão do Conselho de Administração e ao compromisso, baseado na dedicação, competência e conhecimentos partilhados, do conjunto de colaboradores. Importa estar alerta porque no dia em que surja uma simples distração é grande o risco de ficarmos para trás.

O valor patrimonial do Edifício e a sustentabilidade

Existimos num espaço (Património Mundial da UNESCO) e num magnífico Edifício que há 150 anos foi parte de uma transformação profunda da cidade do Porto. Além da construção do Edifício da Alfândega Nova, nesta zona da cidade, praticamente ao mesmo tempo, nasciam, a Ponte Luís I, o Palácio da Bolsa, o Mercado Ferreira Borges, a Rua Nova da Alfândega. Pode imaginar-se com facilidade dinâmica semelhante noutros tempos?

Quando, nos anos 90 do séc. XX, a nossa Instituição foi criada e assumiu a gestão integral do Edifício da Alfândega Nova, herdou mais de 100 anos de património e de cultura, num espaço aberto de passagem de mercadorias, capitais, pessoas, ideias, esperanças e desesperanças, numa ligação ao mundo através do Douro e do Atlântico. São hoje 150 anos de história, que o frio e forte granito do Edifício testemunha e a nossa Instituição tem o dever de afirmar.

O *storytelling* do Edifício é parte do que hoje pensamos, sentimos e somos como Organização. Deve ser encarado como raiz da sustentabilidade económica, social, cultural e ambiental que procuramos.

Ao longo dos anos requalificamos, segundo o risco do reconhecido arquiteto Souto de Moura e garantimos a manutenção do Edifício. Edifício que no início do século XXI ainda não tinha rede de saneamento básico. Cuidar do Edifício exige uma grande capacidade financeira, assegurada pelo crescimento e afirmação dos eventos do Centro de Congressos. Concretizamos e desenvolvemos atividades culturais de relevância reconhecida.

O que foi feito e conseguido só se tornou possível porque existiu sustentabilidade económica e financeira, que tem sido reforçada nos últimos três anos. O reconhecimento nacional e internacional do valor do Centro de Congressos, evidenciado pelos inúmeros prémios recebidos, evidencia que temos condições para continuar na senda do crescimento sustentado em termos económicos, sociais, culturais e ambientais. Crescimento que resulta da orientação estratégica e das decisões assumidas, consubstanciadas na cultura organizacional, assente nos conhecimentos e experiências partilhadas e na capacidade de dedicação e trabalho de todos os ativos humanos da Instituição.

O que foi feito e conseguido, a par do valor histórico do Edifício, integra o património imaterial do que pensamos, sentimos e somos como *organismo vivo*.

Os riscos e os desafios

Os problemas resolvem-se. Os riscos enfrentam-se de forma proativa. Os desafios são oportunidades de fazer acontecer mais e melhor na Cidade e no País de que somos parte. Os desafios estão explícitos nos eixos estratégicos, que ano após ano, os Órgãos da Instituição têm melhorado e aprovado.

Há um risco que depende mais do Estado que de nós próprios. E por isso deve, apesar de estar presente, ser assumido como urgente e premente. É o risco de perdermos a área de estacionamento, pondo em causa a mobilidade e as atuais acessibilidades ao Centro de Congressos e atividades culturais.

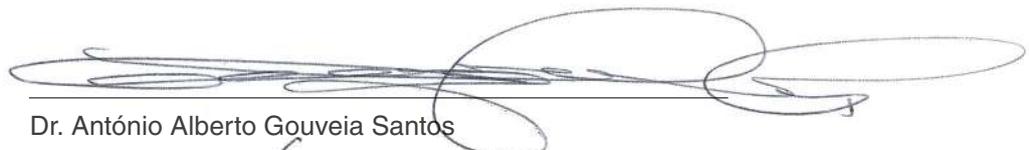
Um dos elementos-chave da existência e êxito da *Alfândega do Porto*, na dimensão Centro de Congressos e Museu, é o Parque de estacionamento que permite o acesso ao Edifício e às atividades de centenas de milhares de pessoas por ano. Trata-se de um elemento vital. O seu desaparecimento colocará em causa, de imediato, a sustentabilidade do Centro de Congressos e das atividades culturais e a médio prazo, a existência da própria Instituição.

São conhecidas algumas intenções da *Infraestruturas de Portugal* e a aparente relutância em renovar a concessão da área referente ao Parque de estacionamento. Intenções que são legítimas, mas absolutamente desproporcionadas numa lógica *de deve e haver*: o que ganhará a Empresa Pública *IP* será tremendamente inferior ao que perde a Cidade e o País como resultado das atividades do Centro de Congressos e Museu.

Está em curso um estudo sobre o valor económico e cultural da nossa Instituição, elaborado por uma credenciada empresa multinacional, que com certeza dissipará qualquer dúvida.

Temos plena consciência que defender o Parque de estacionamento como elemento vital para a *Alfândega do Porto* é acima de tudo defender os interesses da Cidade e do País. Esta posição nada tem de estática ou conservadora. É por mais evidente que tendo em conta a história do sítio, o valor patrimonial à escala do mundo do edificado e a paisagem com base na beleza excecional e atratividade do Douro, toda a área entre o Edifício e a Ribeira deve ser objeto de uma intervenção urbana que dignifique, no mínimo, o que ali foi feito no século XIX. Também aqui acompanhar as mudanças e ousar ir além de exemplos de outras cidades é determinante para o futuro.

O Diretor Executivo



Dr. António Alberto Gouveia Santos

Plano 2020

1. Projetos e Ações Gerais

1.1. **O Livro *Alfândega do Porto – 1869-2019***

A edição desta obra com a história do Edifício da Alfândega marcará o ano 2020. O livro é um excelente veículo de comunicação do que somos e do que fazemos. É uma afirmação clara e objetiva da dimensão cultural do que somos e fazemos.

1.2. **Estudo sobre o *Impacto Socioeconómico do Complexo Económico-Cultural da Alfândega do Porto – 2014-2019***

Pretende-se, com este estudo, avaliar os impactos diretos e indiretos da nossa atividade na economia e sociedade e identificar cenários de desenvolvimento futuros.

1.3. **Eficiência energética e preocupação ambiental**

Elaborar um projeto para reforçar a eficiência energética do Edifício e admitir, à partida, a colocação de equipamentos que garantam a fontes alternativas de energia é um contributo sólido para a sustentabilidade ambiental.

1.4. **Limpar o granito e iluminar o Edifício**

O Edifício da Alfândega tem uma beleza imponente. Atualmente o granito das suas paredes e muros está demasiado sujo. Pretende-se a limpeza da pedra e do granito do Edifício à semelhança do que tem sido feito noutros edifícios históricos do Porto.

O Edifício está iluminado parcialmente. Pretende-se a sua iluminação total em 2020.

1.5. Atividades com o Jornal de Notícias (JN) – Edição da revista História sobre o Edifício

Está acordado com o JN um conjunto de ações para o ano de 2020. O objetivo das ações programadas insere-se nos eixos estratégicos 1, 2 e 4.

Salientam-se as seguintes iniciativas:

- + Edição de um número especial da revista História do JN, para ser distribuída com o jornal, ficando 3 mil exemplares para a Instituição, com o tema Edifício da Alfândega e sua história;
- + Realização de um vídeo institucional sobre a Alfândega do Porto;
- + Realização de um Fórum Internacional sobre turismo de negócios e congressos.

1.6. Manutenção do Edifício e Requalificação

- + 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;
- + Construção de um passadiço de ligação Central-Nascente, ao nível do 2º piso de acordo com o projeto de arquitetura entregue e aprovado na Câmara do Porto. O processo encontra-se em fase de aprovação dos projetos de especialidades. Este passadiço permitirá realizar eventos de maior dimensão, reforçando as sinergias de cada ala do Edifício;
- + 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;
- + Recuperação e pintura do Guindaste existente no Cais, incluindo a substituição das peças em mau estado. A AMTC já informou a Câmara Municipal do Porto e a Direção Regional de Cultura do Norte da intenção de realizar esta intervenção, tendo sido já consultadas várias empresas especializadas em restauro a fim de se dar início aos trabalhos necessários;
- + 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;
- + Colocação de novos contentores do lixo tipo MOLOKS com separação de recicláveis (vidro, papel, metal/plástico e resíduos orgânicos). A AMTC já solicitou o parecer à Direção Regional de Cultura do Norte para realização desta intervenção;
 - + Recuperação do corpo de ligação Central-Nascente. Foram instalados vários fissurómetros e realizadas várias pesquisas para avaliação da situação atual. Está previsto no início de 2020 a emissão do relatório final que contemplará as metodologias a adotar para a estabilização e consolidação do espaço e posterior intervenção de recuperação criando um novo pavimento sobre o existente em madeira e todas as infraestruturas necessárias (redes prediais, telecomunicações, energia e segurança);
 - + Reparação e pintura do passadiço existente de ligação entre o Corpo Central e o Poente;
 - + Reparação e pintura das escadas de emergência do lado Poente;
 - + Realização de um estudo de AVAC para a implementação de um sistema novo para a climatização dos espaços do Centro de Congressos. O sistema existente não responde às solicitações, está ultrapassado e tem um grande consumo de energia;
 - + Substituição dos Chillers e as resistências elétricas que climatizam o 2º Piso Poente por bombas de calor com rendimento muito superior e aproveitamento da recirculação de ar nas Salas já que atualmente entra 100% de ar novo com todas as implicações de consumos que acarreta. Pretende-se substituir o sistema de 2 tubos (apenas produção de água fria) por um sistema a quatro tubos e a adaptação do funcionamento das baterias da UTAS. Será necessária a substituição de toda a eletrónica de supervisão e controlo;
 - + Substituição da bomba de calor da Sala do Arquivo por um equipamento mais recente e com o dobro da eficiência energética. A máquina existente tem já 20 anos e apesar das manutenções periódicas realizadas, tem tido muitos problemas de funcionamento. Caso exista uma avaria num dos compressores ou placas eletrónicas, já não existem no mercado peças de substituição;

- + Ampliação do sistema de deteção de incêndio aos espaços ainda não cobertos por este sistema no Edifício da Alfândega. A sua execução é imprescindível para a segurança de todos os espaços do Edifício, visto que, presentemente existem algumas áreas que não foram alvo de intervenção recente e por isso ainda não dispõem deste sistema de deteção de incêndio. Áreas a intervir: Centro de Congressos piso 2 Poente, Sala dos Despachantes, Sala 36, Auditório, Salão Nobre, Átrio Principal e Bar;
- + 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;
- + Requalificação dos dois elevadores do corpo central, incluindo a substituição das botoeiras de patamar e um sistema de regulação de velocidade por variação de frequência que permitirá diminuir os custos de funcionamento;
- + Substituição de toda a iluminação de sinalização dos caminhos de evacuação (blocos autónomos), iluminação de emergência, por armaduras em LED permanentes e de duração regulamentar em caso de falta de energia;
- + Dotar o Edifício da Alfândega de cortes gerais de energia para rápida intervenção dos bombeiros em caso de emergência;
- + Substituição de todo o coberto do Parque nascente. Retirar guieiro superior e substituí-lo por um novo;
- + Melhoria das redes de terra de proteção de pessoas no Edifício contra contactos diretos que possam resultar em tensões elétricas perigosas;
- + Implementação de uma linha vida em toda a periferia do Edifício para acesso aos telhados;
- + Aquisição de uma plataforma elevatória que permita a realização de trabalhos a 10m de altura (altura dos tetos do piso 0);
- + Aquisição de um porta paletes elétrico;
- + Aquisição de um palco praticável que permita dar resposta à realização de vários eventos em simultâneo nos Edifício.

2. Museu

Tendo em consideração o eixo estratégico preconizado para o Museu nos Planos mais recentes:

- + “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.” (in Opções estratégicas, plano e orçamento para 2019, pag. 5, bem como os objetivos estratégicos 7 e 8 dos mesmos documentos:
- + “Tirar o máximo proveito do valor cultural e patrimonial do Edifício e das exposições museológicas”;
- + “Responsabilidade social e dimensão cultural”; (in Opções estratégicas, plano e orçamento para 2019, pag. 6)

E não descurando a missão assumida para o Museu:

- + valorizar a memória do lugar – o Edifício da Alfândega do Porto;
- + promover a compreensão do significado do papel desempenhado pelos transportes e pelas comunicações na sociedade;

A atividade cultural da instituição, como organismo em permanente mudança, tem vindo a viver momentos de adaptação aos restantes projetos expositivos 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 à política estabelecida pela Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações que completa, em 21 de fevereiro de 2020, 28 anos de existência.

A salvaguarda e comunicação do património aduaneiro são entendidas ao nível do “contentor” (Edifício) e do “conteúdo” (temas, histórias, memórias...) e sempre

desenvolvidas em estreita articulação com a comunidade através de projetos que procuram envolvê-la ativamente na construção e dinamização do Museu e do seu programa cultural.

Neste contexto, e face às alterações da programação do Museu importa desenvolver uma análise atenta acerca de cada momento, 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 construindo e levando ao terreno ações com qualidade, 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 exposições “Metamorfose de um Lugar: Museu das Alfândegas”, “O motor da República: os carros dos Presidentes”, a Visita Interpretativa ao Edifício, a Biblioteca do Museu da Alfândega são espaços âncora para diversas atividades que procuram cativar visitantes de todas as gerações e proveniências.

2.1. O papel da iniciativa privada

Nos últimos anos abriu-se espaço à realização de exposições de inegável valor sociocultural e científico que atraíram à Alfândega centenas de milhares de visitantes. Importa continuar esta dinâmica com vantagens para a nossa Instituição, para a Cidade e até para Portugal. Lembramos que algumas dessas iniciativas internacionais só estiveram presentes na Alfândega do Porto.

2.2. Valorização do Edifício da Alfândega

Considerando o Edifício da Alfândega como património museológico principal e estruturante do Auto de Cessão celebrado com a Autoridade Tributária e Aduaneira, e pedra basilar da ação cultural da instituição que visa a valorização e comunicação da história deste Edifício, da sua função aduaneira e da sua relação com a cidade, com a região, o país e o mundo, é necessário reforçar e ampliar ações que tenham como objetivo a contínua renovação e qualificação dos seus diversos espaços bem como as formas de comunicação deste património físico e imaterial com os mais diversos públicos: escolar, sénior, turistas, especialistas. Entre outras ações destacamos a continuidade da elaboração de conteúdos para roteiros de visita ao Edifício da Alfândega (visita autónoma e visitas de grupo) baseados em narrativas específicas (storytelling), a atualização de conteúdos informativos (texto e imagens) disponíveis em variados suportes dispersos pelo Edifício, a adoção de tecnologia digital (equipamentos áudio-guias e/ou realidade aumentada e/ou vídeo-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.

2.2.1. Exposição de verão: propõe-se a organização de uma exposição temporária, a partir das coleções do Museu, que possa estar patente na entrada do Edifício entre fins de julho e inícios de setembro. Disponibiliza-se, deste modo, ao público uma oferta expositiva reforçada e num período em que o fluxo de turistas assume maiores dimensões. Esta é também uma oportunidade de valorizar e partilhar com os visitantes parte do acervo museológico em Reserva e de animar a entrada do Edifício procurando estimular junto dos visitantes o desejo de visitar a restante programação patente neste espaço.

2.2.2. Visitas temáticas interior e exterior: de modo a ampliar e reforçar a comunicação da História do Edifício e do território envolvente propõe-se a realização, ao longo do ano, de três visitas temáticas, orientadas por historiadores e arquitetos.

2.3. Valorização da Biblioteca do Museu da Alfândega

Como referido anteriormente, a Biblioteca do Museu 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 2020, dar continuidade às ações de conservação e catalogação do vasto património bibliográfico aqui depositado. Este trabalho é essencial para o dar a conhecer a mais públicos (estudantes, investigadores, curiosos), através dos meios digitais, cada vez mais facilitadores do processo de, à distância, dar a conhecer as bases de dados existentes e alguns documentos de acesso mais restrito devido à sua raridade e ao seu estado de conservação. Em 2020 dar-se-á continuidade ao trabalho de criação das condições para a digitalização de alguns volumes (equipamento, software, técnicos, etc).

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

Pretende-se estreitar a colaboração com o Museu da Presidência da República e propor a participação de outras instituições neste projeto museológico de modo que, de uma exposição alusiva à história da República Portuguesa através da coleção de veículos que estiveram ao serviço dos seus Presidentes, se possa tornar numa “marca” da República na cidade do Porto, num espaço da memória Republicana da

cidade intimamente associada à Revolta de 31 de janeiro de 1891 e ao papel da Invicta na histórica luta por valores essenciais como a democracia, a liberdade de pensamento e de expressão dos cidadãos. A integração de mais viaturas presidenciais, a renovação e ampliação de conteúdos, a adoção de layout expositivo com recurso a meios digitais são essenciais para que este projeto se torne mais abrangente, interativo e atrativo de modo a cativar a visita de mais públicos a um espaço que se deseja um marco da História da República Portuguesa na cidade do Porto e na Região Norte.

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.

Em 2020 assinala-se, a 5 de outubro, o 110º aniversário da Implantação da República. Neste contexto propõe-se a realização de atividades que visem comemorar esta efeméride (mostras e visitas temáticas).

2.5. Responsabilidade Social e colaboração com a comunidade

De modo a reforçar o seu papel potenciador da acessibilidade dos cidadãos com a cultura e com a sua fruição, o Museu pretende continuar a 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, será concluída a produção e organizado cronograma de deslocações de uma exposição itinerante que permita partilhar o “Museu Fora de Portas”. Como que uma embaixada do Museu no exterior, a exposição disponibilizará conteúdos em suportes de fácil deslocação e apresentação em espaços como: estabelecimentos prisionais, hospitais, bibliotecas, estabelecimentos de ensino, entre outros.

Continuaremos a apostar nas 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 nas pediatrias hospitalares das seguintes unidades: IPO, Centro Hospitalar do Porto/CMIN, Hospital de S. João (Joãozinho e Cirurgia Pediátrica), a colaboração com a Universidade Júnior – Reitoria da Universidade do Porto 2020, a apresentação do Museu fora de portas (escolas, conferências, encontros temáticos), o estreitamento de laços com a comunidade escolar de proximidade, o acolhimento e acompanhamento de estágios curriculares que constituam uma mais valia para as partes envolvidas (Museu e instituições de ensino e formação de nível secundário e superior).

2.6. Atividades regulares de animação

Como já é hábito o Museu desenvolverá, ao longo do ano, um conjunto de ações que visa atrair e manter informados os seus públicos regulares e cativar novos públicos. Entre muitas atividades destacamos apresentações do Museu em contexto escolar através de conversas agendadas, 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.

2.7. Divulgação

No sentido de manter e reforçar a comunicação com os seus públicos haverá uma especial atenção com a divulgação seja através da 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, do envio de informação para a comunicação social e plataformas temáticas ou ainda da atualização de conteúdos de divulgação nos painéis LED no exterior do Edifício.

Em 2020 propomos estabelecer contactos com entidades associadas e não associadas da AMTC que possam colaborar na promoção da Alfândega: Museu e Centro de Congressos através dos seus meios: CP, STCP, TAP, Metro do Porto, empresas de táxis, empresas de cruzeiros entre outras. Daremos ainda continuidade aos contactos de proximidade com a comunidade escolar, com a hotelaria da cidade do Porto, com os postos de turismo, empresas de promoção turística, etc.

2.8. Ações de conservação, (des)montagem e contratos de manutenção

Com o objetivo de manter e reforçar a atualidade e qualidade dos projetos museológicos em particular, das coleções em reserva e do Edifício em geral serão desenvolvidas ações de conservação preventiva e desinfestação dos espaços e do acervo museológico, ações de desmontagem que venham a ser necessárias e de montagem de exposições temporárias e pequenas mostras temáticas temporárias

associadas ao acervo museológico do Museu. Manter-se-ão os contratos anuais com empresas que prestam serviço regular de desinfestação de espaços do Museu e suporte das bases de dados (património museológico e Biblioteca).

2.9. Museu nas associações nacionais e internacionais e formação

A circunstância do Museu integrar associações nacionais e internacionais como o **ICOM** (International Council of Museums), a **IACM** (International Association of Costumes Museums), a **IATM** (International Association of Transport and Communications Museums) ou a **BAD** (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas) e a especial atenção que mantém em relação às iniciativas da DGPC, à Rede Portuguesa de Museus, à atividade informativa da Acesso Cultura ou de instituições e projetos relacionados com o Turismo Inclusivo (TUR4all), permite acompanhar e refletir acerca das problemáticas e desafios com que os contextos museológicos se debatem (programação, comunicação, montagem de exposições, conservação, etc), procurando estar informado em relação a exemplos de boas práticas que possa adotar e adaptar no sentido de uma maior qualidade e inclusão relativamente à sua ação cultural. Nesta atitude de permanente atenção e pensamento crítico são também identificadas necessidades formativas da sua equipa que se procuram colmatar com ações de formação regularmente desenvolvidas pelas associações nacionais e internacionais acima mencionadas.

3. Centro de Congressos

Sublinhamos, a importância da tendência crescente do aumento do número de eventos realizados, a diversidade que os mesmos contêm e que afirmam a multifuncionalidade e a melhoria da condição de sustentabilidade do Centro de Congressos da Alfândega do Porto.

Para esta dinâmica, muito contribuem as permanentes obras de manutenção, modernização e recuperação dos espaços, em particular e a preservação e do Edifício, em geral. Destacamos o reforço da nossa presença nas redes sociais – no recurso ao digital como meio de comunicação, a interação com o nosso público-alvo e com todos os parceiros da operação dos eventos.

Os nossos parceiros estratégicos terão cada vez mais de se afirmar dotados de qualidade, de vontade e práticas objetivas na sua ação, que contribuam para elevar o grau de satisfação dos nossos clientes, quer a nível da qualidade quer ao nível da rentabilidade.

O reforço orientado das competências dos colaboradores do Centro de Congressos ao nível da melhoria do conhecimento em técnicas de venda, área comunicacional e outras vertentes técnicas que consideramos importantes para o seu bom desempenho, nos quais incluímos os diferentes layouts do Edifício desde a logística às diferentes articulações possíveis das ocupações dos espaços, com vista a viabilização de vários eventos em simultâneo de modo a acrescentar maior valor à atividade desenvolvida.

Cientes do conhecimento e da importância da informação e da formação no alcançar dos objetivos antes anunciados, terminamos com um desejo estratégico que passa pela aquisição de uma base de dados de gestão de espaços, mais atualizada e versátil, mais completa em termos de disponibilização de informação e dados estatísticos, que nos permitirão uma postura mais proativa e inteligente ao nível da gestão.

Sem prejuízo do antes referido, consideramos que a concretização da obra do passado permitir-nos-á a realização de eventos com capacidade muito superior à atual, bem como a melhoria da mobilidade no Edifício, entre pisos, com especial incidência no piso 2, com um melhor aproveitamento das infraestruturas existentes (wc's, foyers,

espaços de apoio, etc), que contribuirá para maior e melhor rentabilidade e potencialidade na gestão da nossa atividade.

Sublinhamos, em particular os dois objetivos estratégicos a considerar:

3.1. Marketing e comunicação

Como referimos em 2019, 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. A comunicação é, de facto, um dos principais ativos das organizações.

Precisamos de reforçar a nossa imagem na indústria, 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.

Continua a ser premente melhorar de forma planeada e contínua alguns dos instrumentos que mais usamos:

- + O website, nomeadamente a criação de um *virtual planner*, para proporcionar visitas virtuais ao Edifício;
- + Estudos de mercado;
- + Novos materiais promocionais no analógico e no digital;
- + Ações de marketing relacional com os nossos clientes e fornecedores;
- + A comunicação interna e externa – funcionários, clientes, fornecedores, meios de comunicação e outras entidades de relacionamento direto com o Centro de Congressos.

3.2. Internacionalização

A sociedade é global. Os negócios são globais. Por isso a internacionalização 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 proativa referente à angariação de novos clientes, e por isso, no setor em que atuamos, tem de ser considerada não só como uma possibilidade, mas também como 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 internacionalização, com a correta utilização de recursos financeiros e humanos, é um dos principais objetivos comerciais e de marketing para 2020.

Assim entende-se como imprescindível:

- + Criar o primeiro plano de internacionalização 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.

3.3. Eventos no Centro de Congressos 2020

Dos eventos já agendados para 2020, listam-se os que se apresentam com maior relevância:

- + Cities Forum
- + TEDxPorto
- + European Academy of Dermatology and Venereology Spring Symposium
- + Software Developers Conference NDC
- + 39th European Paediatric Orthopaedic Society Annual Meeting
- + IN Conference INEGI
- + European Congress on Digital Pathology
- + 76.º Aniversário da Porto Editora
- + Ciclo Conferências e Jornadas Científicas – CESPU
- + Encontro Nacional da Liga Portuguesa Contra o Cancro
- + Congresso da Sociedade Portuguesa de Angiologia e Cirurgia Vasculare
- + Critical Manufacturing Conference
- + Biocentric Week Experience
- + DevOps Porto
- + Congresso Simply ORTHO

- + Annual Meeting European Association for Animal Production
- + Conference of the European Council for High Abilities
- + Congresso Internacional de Fisioterapia Invasiva
- + 22º Congresso de Obstetrícia e Ginecologia
- + Congresso Internacional CINDER 2020
- + MODTISSIMO
- + Portugal Fashion (2 edições)
- + Porto Legends
- + Exposição Cartier Bresson
- + Meia Maratona Sportzone e Maratona do Porto
- + Jantar e baile de gala da Confraria de Vinho do Porto
- + Porto RH Meeting
- + Fórum de Dermatologia do Hospital de Santo António
- + Jantar dos Prémios da Revista de Vinhos “Os Melhores do Ano”
- + Feira de Noivos White
- + Exposição Lego
- + Feira de Antiguidades
- + Iberia Retail Show

4. Recursos Humanos

Os únicos limites das pessoas são o tamanho das suas ideias e o seu grau de dedicação

F. Veiga, Adaptado

A motivação dos colaboradores é essencial no plano estratégico organizacional de qualquer entidade. Esta torna-se numa base de crescimento e evolução.

Proporcionar uma visão sistémica da organização, permite alinhar cada colaborador com os objetivos da organização e fomentar o espírito de equipa. Estão previstas diversas acções de team building, parciais e transversais a toda a estrutura, procurando proporcionar momentos de convívio e lazer, assim como reuniões gerais.

Vamos, por isso continuar a apostar na qualificação técnica dos colaboradores, promovendo acções de formação adequadas às suas necessidades. Procuraremos fornecer os equipamentos adequados à execução das suas funções, com segurança e comodidade.

Apostamos numa política salarial justa e digna, reconhecendo o esforço e a competência, visando a satisfação e o *engagement* de todos.

Continuaremos a privilegiar o acolhimento de estágios, fortalecendo as relações com as principais instituições da cidade.

Reconhecemos que a gestão inteligente é fundamental no sucesso de qualquer entidade.

5. Qualidade

Em 2020 dar-se-á continuidade ao processo de Certificação de Qualidade do Museu iniciado em 2019, alcançando para esta área de atuação da Associação a certificação já atribuída ao Centro de Congressos da Alfândega.

A Qualidade é um meio para se chegar a um fim, sendo por isso um processo que não acaba, antes pelo contrário, é algo que se aperfeiçoa de dia para dia. Com esta atitude pretendemos melhorar cada serviço prestado aos visitantes, sem esquecer a satisfação dos seus colaboradores, parceiros, fornecedores e a comunidade onde se insere.

Através do Sistema de Gestão da Qualidade o Museu procurará:

- + Satisfazer as expectativas dos visitantes, assegurando a sua fidelização;
- + Orientar a sua organização e os seus procedimentos para os resultados, através do estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis;
- + Proporcionar uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o panorama cultural nacional e internacional, acrescentando vantagens diferenciadoras e competitivas;
- + Promover o envolvimento dos colaboradores;
- + Apostar numa permanente política de inovação e melhoria contínua;
- + Continuar a surpreender os visitantes, oferecendo serviços que excedam as suas expectativas;

Com mais este passo em termos de certificação, a AMTC continua focada em assegurar práticas de melhoria contínua na busca do aperfeiçoamento contínuo para atingir a excelência e a satisfação de todos os que usufruem do Edifício da Alfândega nas suas valências de Museu e Centro de Congressos.

Pretende-se que a política de qualidade da AMTC assente num serviço pautado pelos mais altos padrões de excelência, conservando as boas práticas, corrigindo os pontos fracos e eliminando os comportamentos que nos impeçam de crescer e de atingir o desenvolvimento sustentável, bem como acrescentar maior valor à cultura organizacional.

Orçamento 2020

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 2020.

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

O ano de 2019 foi um ano de consolidação e preparação para desafios provenientes da sociedade atual, nomeadamente a tecnologia aliada à sustentabilidade ambiental. O trabalho contínuo da AMTC permitirá a adaptação a novas exigências de mercado, e nesse sentido, 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 e experiências passadas continuam a ser princípios basilares na determinação dos valores a orçamentar, onde as despesas fixas estão asseguradas, sendo que as variáveis apenas serão autorizadas de acordo com a obtenção das receitas.

A concretização dos eixos estratégicos, será possível, com base num eficaz conjunto de ações dependendo a sua realização da disponibilidade e boa afetação dos recursos disponíveis.

2. Rendimentos

O total dos rendimentos e réditos previstos para o ano de 2020 perfazem um total de **2.739.000 euros**, distribuído pelas rubricas que apresenta no quadro abaixo.

Rendimentos	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Vendas	5 000	539	-89,22%	1 000	85,53%
Prestação de serviços	1 937 900	2 170 478	12,00%	2 088 100	-3,80%
Subsídios à exploração	0	0	0,00%	51 300	100,00%
Reversões	0	24 600	-100,00%	0	0,00%
Outros rendimentos	514 400	579 377	12,63%	597 500	3,13%
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	1 700	1 709	0,51%	1 100	-35,62%
Total	2 459 000	2 776 703	12,92%	2 739 000	-1,36%

A rubrica das **vendas** corresponde à previsão de ganhos com a alienação dos produtos existentes no nosso espaço “Loja do Museu”. Este espaço encontra-se provisoriamente encerrado, registando apenas operações pontuais. Ao longo do ano de 2019 já foram analisadas eventuais possibilidades de reinvenção do mesmo e pretende-se que durante 2020 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 2.005.000 euros, conforme tabela abaixo.

Estimou-se igualmente uma receita de 60.000 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	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Vendas	5 000	539	-89,22%	1 000	85,53%
Prestação de serviços	1 937 900	2 170 478	12,00%	2 088 100	-3,80%
Cedências de espaço	1 850 000	2 112 169	14,17%	2 005 000	-5,07%
Bilhetes de entrada	65 000	35 197	-45,85%	60 000	70,47%
Quotizações	3 400	3 600	5,88%	3 600	0,00%
Concessão do bar	19 500	19 512	0,06%	19 500	-0,06%
Subsídios à exploração	0	0	0,00%	51 300	100,00%
Reversões	0	24 600	-100,00%	0	0,00%
Outros rendimentos	514 400	579 377	12,63%	597 500	3,13%
Serviços prestados	92 400	103 746	12,28%	120 000	15,67%
Comissões	280 000	376 209	34,36%	350 000	-6,97%
Imputação de subsídios para investimento	137 000	93 882	-31,47%	122 500	30,48%
Outros	5 000	5 540	10,80%	5 000	-9,75%
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	1 700	1 709	0,51%	1 100	-35,62%
Juros obtidos	1 700	1 709	0,51%	1 100	-35,62%
Total	2 459 000	2 776 703	12,92%	2 739 000	-1,36%

A verba prevista em **subsídios à exploração** corresponde ao cofinanciamento de 85% relativa à candidatura apresentada ao Programa “Portugal 2020”, em finais de setembro último e que ainda aguarda aprovação.

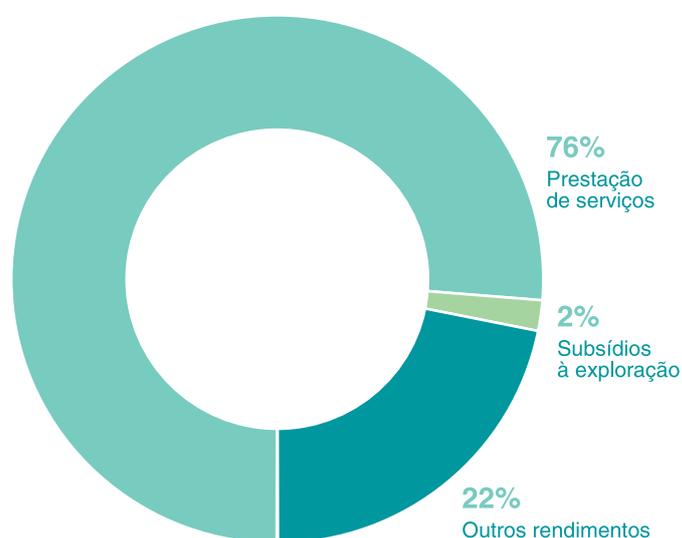
A segunda maior rubrica aparece em **outros rendimentos** com um valor global de 597.500 euros. No entanto, há que destacar o facto dos **serviços prestados** refletirem, à exceção da cedência de espaços, os trabalhos complementares fornecidos por terceiros no âmbito da realização dos eventos e que, por razões alheias à AMTC, acabam por ser refaturados 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, e estimou-se uma receita proveniente da publicidade dos eventos nos 2 painéis LED, colocados nas fachadas laterais do Edifício.

O ganho proveniente das **comissões** está sustentado com base nos elementos históricos que dispomos e na expectativa para 2020.

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 2020 alguns investimentos de grande impacto cofinanciados pelo Portugal 2020.

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

Rendimentos 2020



3. Gastos

O total dos gastos orçamentados para 2020 é de **1.959.000 euros**.

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 2020 representará 81,73 % do orçamento global de custos.

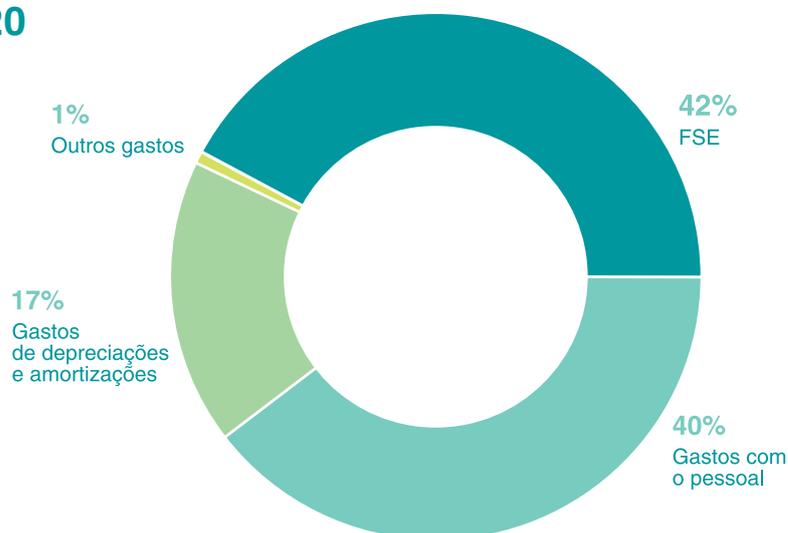
Gastos	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
CMVMC	0	72	-100,00%	0	-100,00%
FSE	762 850	719 092	-5,74%	826 050	14,87%
Gastos com o pessoal	716 000	703 966	-1,68%	775 000	10,09%
Gastos de depreciações e amortizações	278 600	222 103	-20,28%	343 215	54,53%
Perdas por imparidade	0	0	0,00%	0	0,00%
Outros gastos	13 850	37 076	167,70%	14 030	-62,16%
Gastos de financiamento	2 700	2 757	2,13%	705	-74,43%
Total	1 774 000	1 685 067	-5,01%	1 959 000	16,26%

A rubrica de **fornecimentos e serviços externos** merece uma análise mais detalhada e será explicada na pág. 53.

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 2020



A previsão para os **gastos com o pessoal** é de **775.000 euros** e está estruturada de acordo com a seguinte tabela:

Gastos com o pessoal	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Remunerações do pessoal	583 869	574 231	-1,65%	631 422	9,97%
Encargos sobre remunerações	123 568	121 952	-1,31%	134 127	9,97%
Seguros de acidentes no trabalho	4 683	3 236	-30,90%	4 483	38,53%
Outros gastos com o pessoal	3 880	4 547	17,19%	4 968	9,27%
Total	716 000	703 966	-1,68%	775 000	10,09%

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

Fornecimentos e serviços externos	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Serviços especializados:	427 500	450 469	5,37%	510 500	13,33%
Trabalhos especializados	121 900	153 237	25,71%	156 000	1,80%
Publicidade e propaganda	19 000	16 476	-13,28%	48 000	191,33%
Vigilância e segurança	67 000	62 052	-7,39%	66 800	7,65%
Honorários	73 200	75 724	3,45%	71 500	-5,58%
Comissões	25 000	20 348	-18,61%	20 000	-1,71%
Conservação e reparação	115 400	117 528	1,84%	143 700	22,27%
Outros	6 000	5 105	-14,92%	4 500	-11,85%
Materiais:	17 650	23 990	35,92%	33 250	38,60%
Ferramentas e utensílios	10 000	16 443	64,43%	25 000	52,04%
Livros e documentação técnica	150	257	71,53%	250	-2,84%
Material de escritório	6 000	5 279	-12,02%	6 000	13,66%
Artigos para oferta	1 500	2 011	34,05%	2 000	-0,53%
Energia e fluidos:	174 000	124 243	-28,60%	134 500	8,26%
Eletricidade	150 000	100 650	-32,90%	105 000	4,32%
Combustíveis	5 000	4 465	-10,70%	5 000	11,98%
Água	15 000	17 625	17,50%	22 500	27,66%
Outros Fluidos	4 000	1 503	-62,43%	2 000	33,07%
Deslocações, estadas e transportes:	15 000	10 053	-32,98%	15 000	49,20%
Deslocações e estadas	15 000	10 053	-32,98%	15 000	49,20%
Transportes de mercadorias	0	0	0,00%	0	0,00%
Serviços diversos:	128 700	110 335	-14,27%	132 800	20,36%
Rendas e alugueres	1 000	10	-99,04%	1 000	10349,32%
Comunicações	28 000	20 545	-26,63%	22 500	9,52%
Seguros	8 700	9 397	8,01%	9 300	-1,03%
Royalties	0	0	0,00%	0	0,00%
Contencioso e notariado	500	755	51,00%	1 000	32,45%
Despesas de representação	5 000	3 552	-28,96%	14 000	294,12%
Limpeza, higiene e conforto	85 500	76 077	-11,02%	85 000	11,73%
Total	762 850	719 091	-5,74%	826 050	14,87%

Os **trabalhos especializados** apresentam um ligeiro aumento face ao realizado no ano anterior de acordo com os compromissos assumidos pela AMTC no âmbito da sua gestão.

A AMTC considera as ações de **publicidade e propaganda** uma mais-valia para a sua atividade, e por isso mesmo, em 2020 pretende utilizar ferramentas como o *marketing* digital na melhoria da divulgação e promoção das nossas atividades, quer sejam de âmbito cultural quer sejam na ótica comercial, procurando desta forma acompanhar as transformações digitais dos mercados.

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 pequena diminuição face ao ano transato.

As comissões a pagar no âmbito da organização dos eventos resultam dos compromissos assumidos para 2020.

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**, destaca-se a verba orçamentada para **ferramentas e utensílios**, sendo que tal é facilmente justificável dada a aquisição de lâmpadas LED para substituição das existentes no Centro de Congressos.

Apesar da taxa de ocupação dos espaços prevista para 2020 ser superior à de 2019, perspetiva-se um consumo de **energia** semelhante ao realizado durante o ano de 2019.

O valor previsto na rubrica de **deslocações e estadas**, reflete 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 para 2020 um valor idêntico ao de 2019.

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

Outros gastos	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Gastos de depreciações e amortizações	278 600	222 103	-20,28%	343 215	54,53%
Ativos fixos tangíveis	278 600	222 103	-20,28%	337 000	51,73%
Ativos intangíveis	0	0	0,00%	6 215	100,00%
Perdas por imparidade	0	0	0,00%	0	0,00%
Em dívidas a receber	0	0	0,00%	0	0,00%
Outros gastos	13 850	37 076	167,70%	14 030	-62,16%
Impostos	2 000	613	-69,36%	2 000	226,35%
Quotizações	11 850	10 872	-8,25%	12 030	10,65%
Outros gastos	0	25 592	100,00%	0	0,00%
Gastos de financiamento	2 700	2 757	2,13%	705	-74,43%
Juros de financiamentos Suportados	2 700	2 757	2,13%	705	-74,43%
Total	295 150	261 937	-11,25%	357 950	36,66%

Como já foi referido, as **depreciações** apresentam um forte aumento de 54,53 % resultante das amortizações de ativos adquiridos em anos anteriores e cuja vida útil ainda se encontra ativa, bem como, dos investimentos previstos para 2020. Alguns destes investimentos já haviam sido projetados em 2019 mas por razões externas à AMTC foram protelados para 2020.

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 2019, 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 2020 referem-se essencialmente a obras de reabilitação e recuperação do Edifício da Alfândega do Porto.

Investimentos	Orç. 2020
Equipamento Básico – Edifício	1 436 080
Construção de um passadiço de ligação entre o CC e a Ala Nascente	312 000
Construção de um auditório na Sala 36	200 000
Reparação do guindaste	154 300
Substituição dos Chillers e resistências elétricas que climatizam o Piso 2 Poente	100 000
Renovação da Exposição “O Motor da República” – MTC a ser financiado a 75%	100 000
Raspagem integral do Piso 0 Nascente e Poente	90 000
Novos conteúdos em suporte digital – MTC, a ser financiado a 75%	80 000
Substituição da bomba de calor da Sala do Arquivo	75 000
Recuperação do corpo de ligação entre o CC e a Ala Nascente	75 000
Implementação de uma linha vida em toda a periferia do Edifício	35 000
Construção de sanitários no 1º Piso Ala Nascente	30 000
Ampliação do sistema de deteção de incêndio (SADI)	26 095
Reparação e pintura do passadiço existente entre o CC e a Ala Poente	25 000
Limpeza total dos telhados e substituição das redes de proteção das caleiras	21 185
Substituição de toda a iluminação de sinalização dos caminhos de evacuação	20 000
Produção de conteúdos para as novas exposições do Piso 1 Nascente	20 000
Reparação e pintura das escadas de emergência poente	18 000
Colocação de contentores de resíduos Moloks	15 000
Requalificação dos 2 elevadores do corpo central	13 000
Implementação de melhorias no percurso de saída de emergência das furnas	12 000

Investimentos (cont.)	Orç. 2020
Limpeza, reparação e pintura do coberto do parque nascente	7 000
Dotar o Edifício de cortes gerais de energia	3 000
Implementação de sistema de climatização (Estudo AVAC)	2 500
Realizar novas redes de terra de proteção de pessoas	2 000
Outros ativos fixos tangíveis	46 523
Aquisição de 1 palco praticável	15 000
Aquisição de 1 plataforma elétrica (Genie)	12 219
Aquisição de um novo servidor AMTC	10 532
Aquisição de 1 porta paletes elétrico	5 052
Aquisição de 3 equipamentos de controlo de humidade para o MTC	2 700
Aquisição de 3 porta paletes manuais	1 020
Ativos intangíveis	18 650
Desenvolvimento e conceção de uma nova base para o CC	18 650
Total dos investimentos	1 501 253

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

5. Síntese

Demonstração individual dos resultados por natureza	Orç. 2019	Orç. 2020	Variação
Vendas e serviços prestados	1 942 900	2 089 100	7,52%
Subsídios à exploração	0	51 300	100,00%
CMVMC	0	0	0,00%
Fornecimentos e serviços externos	762 850	826 050	8,28%
Gastos com o pessoal	716 000	775 000	8,24%
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0,00%
Outros rendimentos	514 400	597 500	16,15%
Outros gastos	13 850	14 030	1,30%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento, impostos	964 600	1 122 820	16,40%
Gastos de depreciações e amortizações	278 600	343 215	23,19%
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	686 000	779 605	13,65%
Juros e rendimentos similares obtidos	1 700	1 100	-35,29%
Juros e gastos similares suportados	2 700	705	-73,89%
Resultado antes de imposto	685 000	780 000	13,87%
Resultado líquido do exercício	685 000	780 000	13,87%

Este **Orçamento** foi elaborado de acordo com as opções estratégicas definidas para o ano de 2020.

Conforme demonstração dos resultados acima e face aos valores orçamentados, prevê-se para 2020 um **Resultado Líquido do Exercício positivo de 780.000€**.

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 2020** com suporte na contabilidade analítica:

		Museu	CC	Total	
Vendas e serviços prestados	Venda de mercadorias	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	
	Cedências de espaços	0,00 €	2 005 000,00 €	2 005 000,00 €	
	Bilhetes de entrada	60 000,00 €	0,00 €	60 000,00 €	
	Quotizações	1 800,00 €	1 800,00 €	3 600,00 €	
	Concessão do bar	9 750,00 €	9 750,00 €	19 500,00 €	
Subsídios à Exploração	Subsídios do Estado e outros entes públicos	26 390,00 €	24 910,00 €	51 300,00 €	
Outros rendimentos	Serviços prestados	9 000,00 €	111 000,00 €	120 000,00 €	
	Comissões	0,00 €	350 000,00 €	350 000,00 €	
	Imputação de subsídios para investimentos	68 760,00 €	53 740,00 €	122 500,00 €	
	Outros não especificados	2 500,00 €	2 500,00 €	5 000,00 €	
Total dos rendimentos antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		179 200,00 €	2 558 700,00 €	2 737 900,00 €	
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	67 000,00 €	89 000,00 €	156 000,00 €
		Publicidade e propaganda	22 400,00 €	25 600,00 €	48 000,00 €
		Vigilância e segurança	12 000,00 €	54 800,00 €	66 800,00 €
		Honorários	21 000,00 €	50 500,00 €	71 500,00 €
		Comissões	0,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €
		Conservação e reparação	28 740,00 €	114 960,00 €	143 700,00 €
		Outros	2 250,00 €	2 250,00 €	4 500,00 €
	Materiais	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	2 500,00 €	22 500,00 €	25 000,00 €
		Livros e documentação técnica	150,00 €	100,00 €	250,00 €
		Material de escritório	1 200,00 €	4 800,00 €	6 000,00 €
		Artigos para oferta	400,00 €	1 600,00 €	2 000,00 €
	Energia e fluidos	Electricidade	21 000,00 €	84 000,00 €	105 000,00 €
		Combustíveis	200,00 €	4 800,00 €	5 000,00 €
		Água	4 500,00 €	18 000,00 €	22 500,00 €
		Outros Fluidos	0,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
	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	6 950,00 €	15 550,00 €	22 500,00 €
		Seguros	8 100,00 €	1 200,00 €	9 300,00 €
		Royalties	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		Contencioso e notariado	500,00 €	500,00 €	1 000,00 €
		Despesas de representação	5 000,00 €	9 000,00 €	14 000,00 €
		Limpeza, higiene e conforto	8 500,00 €	76 500,00 €	85 000,00 €
	Gastos com pessoal	Gastos com Pessoal	233 000,00 €	542 000,00 €	775 000,00 €
	Outros gastos	Impostos	1 000,00 €	1 000,00 €	2 000,00 €
		Dívidas Incobráveis	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Quotizações		950,00 €	11 080,00 €	12 030,00 €	
Total dos gastos antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		452 340,00 €	1 162 740,00 €	1 615 080,00 €	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		-273 140,00 €	1 395 960,00 €	1 122 820,00 €	
Gastos de depreciações e de amortizações	Activos fixos tangíveis e intangíveis	67 400,00 €	275 815,00 €	343 215,00 €	
Reversões	De provisões	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		-340 540,00 €	1 120 145,00 €	779 605,00 €	
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	
Juros e gastos similares suportados		352,50 €	352,50 €	705,00 €	
Resultado antes de imposto		-340 892,50 €	1 120 892,50 €	780 000,00 €	
Resultado líquido do período		-340 892,50 €	1 120 892,50 €	780 000,00 €	

6. Conclusão

Este orçamento foi realizado na certeza que 2020 será, tal como 2019, um ano importante na vida da nossa Instituição.

	Orç. 2019	Contas auditadas 2019	Desvio entre as contas auditadas e o Orç. 2019	Orç. 2020	Desvio entre o Orç. 2020 e as contas auditadas 2019
Total dos rendimentos	2 459 000	2 776 703	317 703	2 739 000	-37 703
Total dos gastos	1 774 000	1 685 066	-88 934	1 959 000	273 934
Resultado líquido	685 000	1 091 637	406 637	780 000	-311 637

O momento atual apresenta novos desafios ao nível da gestão de recursos, tendo em consideração as novas exigências associadas aos eixos e objetivos estratégicos, nomeadamente nos vetores da responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e eficiência energética, que requerem um conjunto de medidas adequadas à prossecução dos seus fins. Assim, este orçamento reflete as preocupações de gestão em todas as suas vertentes, apostando na competência, rigor, transparência e qualidade com vista à obtenção da excelência.

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

Face aos dados apresentados, em 2020 teremos um **Resultado Líquido do Exercício positivo em 780.000 €**, conforme a demonstração dos resultados atrás apresentada.

O Diretor Executivo,



Dr. António Alberto Gouveia Santos

A Responsável do Dep. Finanças, Qualidade e RH



Dr.ª Sofia Cavadas

...the first of the ...

...the second of the ...

...the third of the ...

...the fourth of the ...

...the fifth of the ...

...the sixth of the ...

...the seventh of the ...

...the eighth of the ...

...the ninth of the ...

...the tenth of the ...

...the eleventh of the ...

...the twelfth of the ...

...the thirteenth of the ...

...the fourteenth of the ...

...the fifteenth of the ...

...the sixteenth of the ...

...the seventeenth of the ...

...the eighteenth of the ...

...the nineteenth of the ...

...the twentieth of the ...

...the twenty-first of the ...

...the twenty-second of the ...

