

**PROGRAMA DE GESTÃO**

**DA**

**PFR INVEST - SOCIEDADE DE GESTÃO URBANA, EM**

**(MANDATO 2009/2013)**



**PFR INVEST**  
SOCIEDADE DE GESTÃO URBANA, E.M.

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>Visão</b>	<b>5</b>
<b>Missão</b>	<b>6</b>
<b>Valores</b>	<b>8</b>
<b>Objectivos</b>	<b>9</b>
<b>Modelo de Gestão</b>	<b>15</b>
<b>Modelo de Organização</b>	<b>17</b>
<b>Conclusão</b>	<b>18</b>

## Introdução

Em cumprimento das Orientações Estratégicas para a PFR Invest - Sociedade de Gestão Urbana, EM, determinadas pelo accionista através de deliberação da Câmara Municipal de Paços de Ferreira de 20 de Novembro de 2009, estabelece-se o Programa Global de Gestão da PFR Invest - Sociedade de Gestão Urbana.

O presente programa tem um horizonte temporal de quatro anos e equaciona as principais linhas de esforço e as medidas estruturantes que permitam fazer com que a PFR Invest seja uma empresa sustentável, com responsabilidade social e ambiental. Para isso, não pôde deixar de ter em atenção o conjunto de variáveis externas e internas, bem como a interacção entre a actividade da PFR Invest e os seus *stakeholders*.

Nesse sentido, o Programa Global de Gestão da PFR Invest sintetiza o seu pensamento estratégico e representa a tradução qualitativa e quantitativa das Orientações Estratégicas estabelecidas pelo accionista, enquadrando também os trabalhos relativos à implementação e monitorização dos contratos-programa estabelecidos entre a empresa e o Município de Paços de Ferreira.

Partindo desses pressupostos, este Programa Global de Gestão pretende:

- construir uma visão de longo prazo;
- estabelecer uma missão paradigmática;
- definir uma filosofia de gestão;
- identificar o posicionamento estratégico;
- materializar os objectivos a atingir.

Em resultado, pretende-se desenvolver um modelo de gestão eficaz, de forma a transformar as orientações estratégicas em medidas capazes de atingir os objectivos definidos.

Importa, igualmente, ter-se em atenção as perspectivas que orientam as acções a desenvolver:

- Perspectiva global: porque o futuro não pode ser visto em linha recta, mas através das tendências e variáveis que caracterizam o ambiente externo, as quais se centram nos fenómenos da globalidade e da interdependência;
- Perspectiva da eficácia: porque há necessidade de implantar um sistema que, com clareza, rigor e oportunidade, permita estabelecer objectivos hierárquicos no tempo e nos diferentes níveis de informação, planear a atribuição de recursos de acordo com as acções a desenvolver e as respectivas prioridades, estabelecer padrões de avaliação significativos e mensuráveis e, finalmente, controlar os resultados face aos valores de referência previamente estabelecidos;
- Perspectiva de valor: porque, tendo a PFR Invest necessidade de intervir em todos os segmentos da cadeia de valor relacionada com o investimento e o emprego, pode decidir, de forma criteriosa, como e onde intervir, em ligação estreita aos diferentes “stakeholders”, particularmente o Município de Paços de Ferreira.

Este exercício de pensamento estratégico, que se encontra plenamente reflectido nas Orientações Estratégicas definidas pelo accionista, é, seguramente, um passo indispensável no encontro da PFR Invest com a sua missão, na criação de valor para o accionista (Município de Paços de Ferreira) e para o Concelho, nos modelos de intervenção a explorar e, especialmente, na escolha das melhores soluções para que a PFR Invest continue a manifestar a vitalidade, a energia e o dinamismo que as suas capacidades únicas e a vontade e competência das pessoas que a servem permitem antever.

## Visão

No âmbito da sua actuação, a PFR Invest reconhece a ambição de ajudar a afirmar o Concelho de Paços de Ferreira no contexto socio-económico do País, da Europa e do Mundo, através da consolidação do seu tecido empresarial e social e da sustentabilidade da sua economia nos mais diversos vectores, dispondo de mecanismos ágeis de localização empresarial, captação de investimento e acompanhamento das empresas, bem como de um correcto ordenamento territorial associado ao desenvolvimento sustentado e à criação de oportunidades para as gerações vindouras.

Focando o cumprimento desta Visão, a PFR Invest expressa como seus objectivos para o período respeitante a este Programa de Gestão:

- a) Estabelecimento e gestão das zonas de acolhimento empresarial que compõem a Cidade Empresarial de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- b) Estabelecimento e gestão da Cidade Tecnológica de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- c) Gestão e governo da Sociedade;
- d) Operacionalização do Sistema de Incentivos ao Investimento, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- e) Negociação e captação de investimento privado de natureza empresarial e consequente celebração de Contratos de Investimento.

## **Missão**

Neste Programa de Gestão, a PFR Invest assume, em linha com as preocupações do Município de Paços de Ferreira, uma missão que se orienta para uma única finalidade: agir na criação de soluções ágeis e flexíveis de acolhimento empresarial, desenvolvendo políticas de captação, atracção, acompanhamento e apoio de investimento privado, privilegiando a criação de novas unidades empresariais nos mais diversos sectores económicos, capazes de gerar riqueza e postos de trabalho no Concelho de Paços de Ferreira.

Para esse efeito, a empresa assenta a sua razão de ser:

- na capacidade única de conceber e executar, em tempo e com qualidade, soluções integradas capazes de dinamizar o acolhimento empresarial e o apoio ao investimento privado de natureza empresarial;
- na confiança que deposita na capacidade e nas competências dos seus quadros e na sustentabilidade económico-financeira das soluções propostas;
- em princípios de responsabilidade social e ambiental.

E assume as seguintes atribuições fundamentais:

- implementar e administrar as Zonas de Acolhimento Empresarial do Concelho de Paços de Ferreira (Cidade Empresarial);
- desenvolver políticas de captação de investimento privado gerador de riqueza e emprego;
- acompanhar e executar as políticas urbanísticas definidas no Plano Director Municipal em matéria de solo industrial;
- promover a regeneração urbana e industrial;
- desenvolver uma política de solos eficiente, justa e equitativa;
- desenvolver programas de gestão urbana avançada e de regulação do mercado imobiliário ao nível do solo industrial;

- executar processos perequativos de benefícios e encargos no município de Paços de Ferreira, promovendo o crescimento económico local e regional e o reforço da coesão económica e social local e regional.

## Valores

Enquanto empresa pública municipal, a PFR Invest considera essencial associar a sua intervenção a um conjunto de valores que a diferenciem dos promotores privados e que sejam reconhecidos pelos cidadãos como marca de qualidade.

A intervenção da PFR Invest deve ser uma referência qualitativa...

- pelo rigor na gestão dos processos – Capacidade de Gestão;
- pela qualificação técnica dos intervenientes - Capacidade Técnica e de Intervenção Integrada;
- pela qualidade dos masterplans, planos de pormenor, masterplans e/ou das construções - Qualidade das soluções;
- pela inovação incorporada nas suas soluções e processos - Inovação;
- pelo respeito pelos contratos e cumprimento dos objectivos – Credibilidade;
- pela confiança na empresa e nas suas soluções – Confiança;
- pela sua ética empresarial e pela clareza na prestação de contas - Transparência;

..., no contexto de um desenvolvimento sustentável.

Estes valores da cultura empresarial devem ser assumidos e transmitidos como imagem de marca, resultando a mais-valia da PFR Invest da sua capacidade de gestão e capacidade técnica para conceber, planear, contratar, gerir os processos produtivos, comercializar os terrenos, lotes ou fracções e acompanhar os clientes, de forma a conseguir uma relação custo/ benefício (valor e qualidade do produto final) verdadeiramente diferenciadora.

## Objectivos

Conforme atrás se descreveu, a PFR Invest apresenta 5 grandes objectivos, em linha com a missão que lhe foi acometida pelo Município de Paços de Ferreira:

- a) Estabelecimento e gestão das zonas de acolhimento empresarial que compõem a Cidade Empresarial de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- b) Estabelecimento e gestão da Cidade Tecnológica de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- c) Gestão e governo da Sociedade;
- d) Operacionalização do Sistema de Incentivos ao Investimento, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- e) Negociação e captação de investimento privado de natureza empresarial e consequente celebração de Contratos de Investimento.

Cada um destes objectivos configura um conjunto de acções e metas a implementar e atingir, que determinarão este Programa de Gestão e a actividade do Conselho de Administração da PFR Invest.

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
Estabelecimento e gestão das zonas de acolhimento empresarial que compõem a Cidade Empresarial de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira	Comercialização do Pólo 1 - 1.ª fase	100% contratualizado até 12/2011
	Infra-estruturas adicionais e integração paisagística do Pólo 1 - 1.ª fase	100% concluído até 06/2011
	Definição da UOPG do Pólo 1 - 2.ª fase	Elaboração do instrumento de ordenamento do território necessário até 12/2010
	Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 1 - 2.ª fase	100% concluído até 12/2011
	Comercialização do Pólo 1 - 2.ª fase	50% concluído até 12/2013
	Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 2 - 2.ª fase	100% concluído até 12/2012
	Infra-estruturação do Pólo 2 - 2.ª fase	50% concluído até 12/2013
	Comercialização do Pólo 2 - 2.ª fase	50% concluído até 12/2013
	Comercialização do Pólo 3	100% contratualizado até 12/2010
	Infra-estruturas adicionais e integração paisagística do Pólo 3	100% concluído até 06/2011
	Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 4	100% concluído até 12/2011
	Definição da UOPG do Pólo 4	Elaboração do instrumento de ordenamento do território até 12/2010
	Infra-estruturação do Pólo 4	100% concluído até 12/2012
	Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 5	100% concluído até 06/2010
	Definição da UOPG do Pólo 5	Elaboração do instrumento de ordenamento do território necessário até 04/2010
	Infra-estruturação do Pólo 5	100% concluído até 12/2011
	Comercialização do Pólo 5	60% concluído até 12/2013
	Infra-estruturação do Pólo 6	100% concluído até 12/2010
Comercialização do Pólo 6	100% contratualizado até 12/2010	
Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 7	50% concluído até 12/2013	

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
	Definição da UOPG do Pólo 7	Elaboração do instrumento de ordenamento do território até 12/2012
	Infra-estruturação do Pólo 7	10% concluído até 12/2013
	Aquisição/envolvimento de terrenos do Pólo 8	100% concluído até 12/2011
	Definição da UOPG do Pólo 8	Elaboração do instrumento de ordenamento do território até 06/2011
	Infra-estruturação do Pólo 8	50% concluído até 12/2013
	Gestão integrada da Cidade Empresarial	Definição dos serviços a prestar concluída até 12/2010
	Gestão integrada da Cidade Empresarial	Início da prestação de serviços a partir de 03/2011
	Sinalização da Cidade Empresarial	100% concluído até 12/2013
	Promoção da Cidade Empresarial	2 campanhas de promoção nacional e internacional concluídas até 12/2013
	Rede de micro-pólos industriais - negociação/envolvimento dos terrenos necessários	50% concluído até 12/2013
	Rede de micro-pólos industriais - elaboração de projectos de infra-estruturas	50% concluído até 12/2013
	Rede de micro-pólos industriais - infra-estruturação	25% concluído até 12/2013
	Rede de micro-pólos industriais - comercialização	25% concluído até 12/2013

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
Estabelecimento e gestão da Cidade Tecnológica de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira	Aquisição dos terrenos ainda pertencentes ao Estado Português	100% concluído até 12/2010
	Projectos de arquitectura e engenharia para as intervenções definidas	100% concluído até 06/2010
	Apresentação de candidatura no âmbito do PFR3G	100% concluído até 06/2010
	Lançamento de concurso público para a empreitada	100% concluído até 12/2010
	Empreitada de construção da Cidade Tecnológica	100% concluído até 06/2012
	Comercialização do iHub Business Area	50% concluído até 12/2013
	Aquisição dos terrenos para parque de estacionamento	100% concluído até 06/2011
	Projecto de arquitectura e engenharia para parque de estacionamento	100% concluído até 12/2010
	Lançamento de concurso público para a empreitada do parque de estacionamento	100% concluído até 06/2011
	Empreitada de construção do parque de estacionamento da Cidade Tecnológica	100% concluído até 06/2012
	Definição da finalidade a afectar ao edifício da Messe dos Oficiais	100% concluído até 12/2011
	Definição do modelo de gestão condominial da Cidade Tecnológica	100% concluído até 12/2011
	Preparação para a implementação do modelo de gestão da Cidade Empresarial	100% concluído até 06/2012
	Apoio na definição do Centro Avançado de Design de Mobiliário	100% concluído até 12/2010
Estabelecimento de parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico Português	Estabelecimento de 5 parcerias até 06/2012	
Participação na gestão da Tecval	100% concluído até 06/2010	

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
Gestão e governo da Sociedade;	Assegurar o equilíbrio dos resultados operacionais em todos os exercícios	Resultados operacionais equilibrados em todos os exercícios até 2013
	Assegurar o cumprimento de todas as obrigações perante o Estado e a Segurança Social	Todos os pagamentos devidos ao Estado e à Segurança Social
	Assegurar a solvabilidade dos compromissos e o equilíbrio económico-financeiro a médio e longo prazo	100% concluído até 12/2013
	Gerir eficazmente os recursos humanos e os contratos de outsourcing	100% concluído até 12/2013
	Prestar toda a informação ao accionista, nomeadamente os Planos de Actividades e Orçamentos, os Relatórios de Gestão e os Relatórios de Execução Orçamental	Elaborar Planos de Actividades e Orçamentos anualmente, elaborar os Relatórios de Gestão anualmente e elaborar os Relatórios de Execução Orçamental trimestralmente
	Assegurar uma correcta organização contabilística e a definição de centros de custos em contabilidade analítica	100% concluído até 06/2010
	Implementar o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas	100% concluído até 12/2010
	Assegurar a inventariação permanente e actualizada do património da empresa	Inventário permanente do património
	Avaliação do património imobiliário da empresa	100% concluído até 12/2010
	Identificação de modelos complementares optimizados de gestão económico-financeira	100% concluído até 12/2010
	Organização dos dossiers relacionados com financiamentos comunitários	Todos os dossiers relacionados com financiamentos comunitários em permanência
Elaboração de código de conduta dos funcionários da empresa	100% concluído até 12/2010	

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
Operacionalização do Sistema de Incentivos ao Investimento, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira	Assegurar a operacionalização do Regulamento Municipal de Incentivo ao Investimento	100% concluído em 11/2009
	Assegurar pay-back dos incentivos concedidos	Elaborar relatório de impactos financeiros de cada projecto de investimento apresentado
	Estabelecer protocolos com entidades financeiras e para-financeiras para o apoio ao investimento	5 protocolos estabelecidos até 12/2013
	Criação do PFR Finicia	100% concluído até 06/2010
	Implementação do PFR Finicia	10 projectos de investimento apoiados até 06/2011

<b>Objectivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Meta</b>
Negociação e captação de investimento privado de natureza empresarial e consequente celebração de Contratos de Investimento	Celebrar contratos de investimento ou memorandos de entendimento para o estabelecimento de empresas, unidades industriais, logísticas, comerciais, agrícolas ou de turismo	75 contratos de investimento e/ou memorandos de entendimento celebrados até 12/2013
	Promover o novo emprego no Concelho	Garantir 1000 novos postos de trabalho até 12/2013
	Proteger os postos de trabalho existentes no Concelho	Garantir a protecção/manutenção no Concelho de 500 postos de trabalho até 12/2013
	Garantir o crescimento do volume de investimento no Concelho	Atingir 50 M € de novo investimento até 12/2013
	Garantir o crescimento do volume de negócios no Concelho	Garantir o crescimento de 20% do volume de negócios do Concelho até 12/2013

## Modelo de Gestão

Clarificados a missão e os objectivos da PFR Invest, é necessário que a atribuição de meios se faça para cada projecto específico, de acordo com as decisões que forem tomadas pelo Conselho de Administração.

É, pois, imprescindível a definição de um modelo de gestão de cariz empresarial, que privilegie:

- a responsabilização pelos actos de gestão, eliminando sobreposições de competências;
- o alinhamento da responsabilidade com a autoridade;
- o incentivo à eficiência e produtividade, através da monitorização dos principais indicadores de performance;
- o reconhecimento e valorização do mérito e o sentido ético da conduta de todos os colaboradores;
- o controlo rigoroso da actividade da empresa, designadamente através do aprofundamento e melhoria dos modelos de custeio interno e da imputação dos custos aos respectivos projectos;
- o desenvolvimento de um modelo de relacionamento e articulação ágil e eficiente entre a Administração da PFR Invest e os recursos humanos da 1.ª linha de Direcção;
- a manutenção da opção pelo outsourcing de serviços, aprofundando o controle e a orientação sob os diferentes prestadores de serviços a cargo da 1.ª linha de Direcção;
- a incorporação da inovação e a retroacção da experiência na melhoria contínua das soluções e dos processos;
- a sustentabilidade e a qualidade total da empresa.

Nos casos em que seja necessário reforçar ou complementar as competências disponíveis para a prossecução de um objectivo de âmbito mais alargado poderão ser equacionadas parcerias ou alianças estratégicas. Estes acordos de cooperação deverão garantir sempre uma adequada partilha dos custos, dos riscos e também dos benefícios de um projecto conjunto, tendo em conta três características chave:

- que exista um período de vigência pré-determinado;
- que a partilha de recursos se traduza num benefício estratégico;
- que seja garantida a independência dos parceiros.

Tendo em consideração a responsabilidade social e ambiental claramente assumida pela empresa e o princípio da prestação de contas como um valor essencial, a actividade da PFR Invest deverá orientar-se pela transparência de procedimentos, pela ligação a todos os *stakeholders* e pelo respeito por um código de ética empresarial a desenvolver.

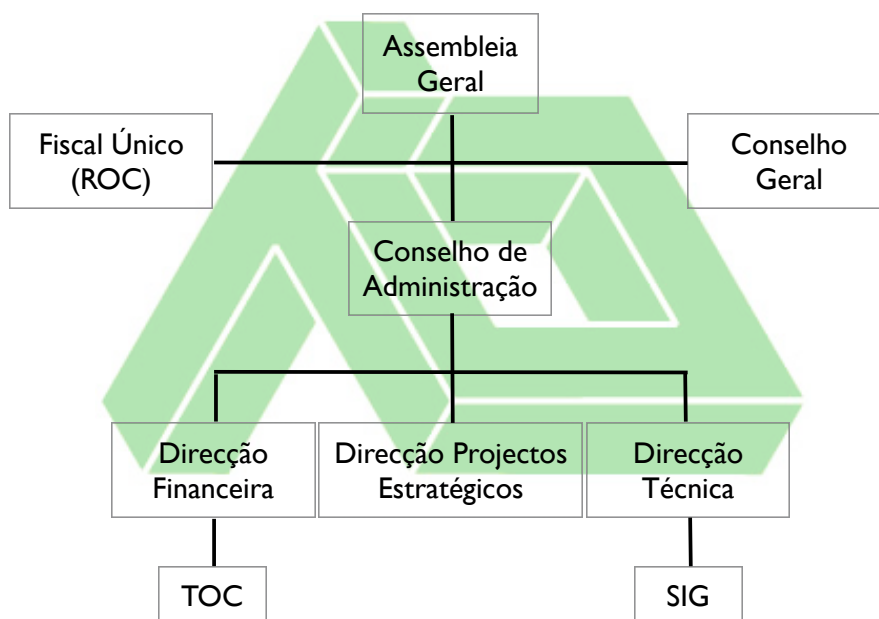
## Modelo de Organização

A organização interna da PFR Invest deve reflectir os pressupostos definidos no modelo de gestão da empresa, particularmente no que diz respeito à internalização de competências relacionadas com a coordenação e gestão de processos, optando pelo recurso ao outsourcing nas diferentes prestações de serviços.

Esta opção permite que a empresa mantenha um reduzido quadro de pessoal, controlando, dessa forma, o peso da estrutura e dos custos fixos, recorrendo apenas e quando necessário a determinadas competências, em função dos projectos que forem sendo desenvolvidos, delimitando claramente no tempo a despesa a assumir com essas competências.

Por outro lado, esse outsourcing deve manter uma imputação contabilística muito clara, em contexto de contabilidade analítica e centro de custos, permitindo monitorizar esta prática e corrigir eventuais ineficiências de gestão.

Com base neste pressuposto, a PFR Invest deverá assumir a seguinte estrutura orgânica:



## **Conclusão**

A PFR Invest, enquanto empresa pública municipal, foi constituída para ser um instrumento de apoio à Câmara Municipal de Paços de Ferreira na concretização das políticas de investimento, acolhimento empresarial e emprego do Município. Nos últimos dois anos, a sua acção esteve sempre ligada às intervenções que os decisores políticos entenderam, em cada momento, atribuir-lhe: desde a implementação e gestão da Cidade Empresarial até à criação da Cidade Tecnológica, passando pela operacionalização do Sistema Municipal de Incentivos ao Investimento.

Neste contexto, a PFR Invest assume, em linha com as preocupações da autarquia, uma missão que se orienta para uma única finalidade: agir na criação de soluções ágeis e flexíveis de acolhimento empresarial, desenvolvendo políticas de captação, atracção, acompanhamento e apoio de investimento privado, privilegiando a criação de novas unidades empresariais nos mais diversos sectores económicos, capazes de gerar riqueza e postos de trabalho no Concelho de Paços de Ferreira.

A médio prazo, a PFR Invest pretende constituir-se como uma referência na implementação das políticas de acolhimento empresarial, apoio ao investimento e regeneração urbana, disponibilizando soluções integradas, pragmáticas e eficientes, em consonância com os interesses e orientações do Município e alinhadas com as necessidades sociais e ambientais e de sustentação económico-financeira da empresa.

A PFR Invest considera fundamental orientar a sua actividade pelos seguintes valores: Capacidade de Gestão, Capacidade Técnica e de Intervenção Integrada, Qualidade das Soluções, Inovação, Credibilidade, Confiança e Transparência.

Assim, para o período de 2009-2013, a PFR Invest tem 5 grandes objectivos:

- a) Estabelecimento e gestão das zonas de acolhimento empresarial que compõem a Cidade Empresarial de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- b) Estabelecimento e gestão da Cidade Tecnológica de Paços de Ferreira, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- c) Gestão e governo da Sociedade;
- d) Operacionalização do Sistema de Incentivos ao Investimento, nos termos estabelecidos no Contrato-Programa para o efeito celebrado com o Município de Paços de Ferreira;
- e) Negociação e captação de investimento privado de natureza empresarial e consequente celebração de Contratos de Investimento.

Compete ao Conselho de Administração o cumprimento destes objectivos e a implementação de um modelo de gestão empresarial optimizado e eficiente, capaz de garantir a sustentabilidade da empresa no contexto da prossecução da sua missão.

Paços de Ferreira, Janeiro de 2010