澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

Relatório de Auditoria de Resultados

Gestão e funcionamento do Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A. (I)

Dezembro de 2007

審計署

Índice

Sumário 1

Gestão do plano dos 4.os Jogos da Ásia Oriental 9

Parte I: Introdução 11

Parte II: Plano dos 4.os Jogos da Ásia Oriental 13

Parte III: Elaboração do orçamento financeiro 21

Parte IV: Regime de fiscalização interna 32

Venda e gestão de bilhetes de ingresso 41

Parte I: Introdução 43

Parte II: Venda de bilhetes de ingresso 45

Parte III: Gestão dos bilhetes de ingresso 58

Parte IV: Utilização de sistemas de informação 61

Parte V: Estatística de presenças 65

Organização do serviço de alojamento 67

Parte I: Introdução 69

Parte II: Alojamento em hotéis 72

Anexos 87

Anexo I: Quadro comparativo de receitas e despesas gerais estimadas e efectivas 89

Anexo II – Parte I: Parecer do Gabinete do Auditor Geral de British Columbia, Canadá, sobre a candidatura de Vancouver à realização dos Jogos Olímpicos de Inverno 2010 91

Anexo II – Parte II: Esclarecimentos prestados pela extinta MEAGOC 94

Anexo III: Resumo da reunião do Conselho Consultivo dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005 96

Anexo IV: Preçário dos bilhetes de ingresso nos 4.os Jogos da Ásia Oriental 99

Anexo V: Quadro dos bilhetes vendidos e oferecidos 101

Anexo VI: Resumo do "Relatório do Estudo sobre os 4.os Jogos da Ásia Oriental", elaborado pelo Instituto de Formação Turística 105

Anexo VII: Resultados duma busca na internet efectuada pelo Comissariado da Auditoria sobre a venda de bilhetes on-line para grandes eventos locais e no exterior 108

Anexo VIII: 4.os Jogos da Ásia Oriental, em Macau 2005 - elementos estatísticos de assistência 109

Anexo IX: Quadro dos quartos não ocupados e respectivas despesas 111

Anexo X: Agrupamento inicial dos 23 hotéis, aquando da assinatura do acordo com a MEAGOC, em Janeiro/2005, e as alterações havidas posteriormente 112

Anexo XI: Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A. 113

Sumário

Resultados e opiniões da auditoria

1 Gestão do plano dos 4.os Jogos da Ásia Oriental

1.1 Na auditoria sobre os preparativos dos 4.os Jogos da Ásia Oriental realizados pelo Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A. (adiante designado por MEAGOC), o Comissariado da Auditoria verificou que o Conselho de Administração da MEAGOC não chegou a elaborar nenhum plano geral de actividades para a globalidade dos Jogos e mesmo os planos anuais eram apresentados fora dos prazos para a apreciação do Conselho Fiscal da MEAGOC. No período entre 2003 e 2005, a MEAGOC propôs por duas vezes aumentar o seu capital social, num valor total de 580 milhões de patacas. Os resultados de auditoria revelam que a ausência de um "plano plurianual e global de actividades" e de "planos anuais de actividades" tornou frágeis e pouco rigorosos os indicadores orçamentais apresentados. (v. pág. 20)

1.2 Na elaboração efectiva dos orçamentos anuais de 2002 a 2005, a MEAGOC não foi rigorosa no cumprimento do disposto no "Regulamento Financeiro e Funcional", da sua própria autoria, que era submeter pontualmente as propostas de orçamento para parecer do Conselho Fiscal. O Comissariado da Auditoria entende que a elaboração do orçamento era extremamente lenta e atrasada, perdendo assim, numa perspectiva de gestão, a tempestividade de coordenação e de controlo dos recursos inerente ao processo de orçamentação. Por outro lado, o entendimento do Conselho de Administração de que não era preciso cumprir com rigor o disposto no "Regulamento Financeiro e Funcional", que ele próprio elaborou, prejudicava a elevação do seu nível de gestão. (v. pág. 29)

1.3 Na estimação das receitas, a MEAGOC tomava com frequência valores superiores aos que as condições reais permitiam, provocando elevada taxa de subexecução nas principais fontes de receitas; em termos de orçamentação das despesas, a MEAGOC procedeu a várias alterações para rectificar os desvios entre as despesas previstas e as que viriam a verificar-se na execução, revelando que a competência da MEAGOC na gestão orçamental era aquém do nível exigido, deixando a execução orçamental num caos. (v. pág. 30)

1.4 Os resultados de auditoria revelam que o Conselho Fiscal dependia muito do apoio do Conselho de Administração para poder cumprir a sua função fiscalizadora. No entanto, o desempenho do Conselho de Administração neste aspecto nunca foi cabal, dificultando o exercício de actividades e a implementação de medidas de fiscalização por parte do Conselho Fiscal. Relativamente aos problemas e às deficiências encontrados no funcionamento do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal

limitava-se a emitir opiniões escritas, sem cuidar de criar medidas de acompanhamento, incumprindo as suas próprias atribuições e obrigações. (v. págs. 38-29)

1.5 A resposta prestada pela MEAGOC refere, a páginas tantas, o seguinte: *"O n.º 4.1.1.2 da Parte 4 do Relatório cita o Artigo 9.º dos Estatutos da Sociedade, mas apenas a primeira frase, nomeadamente, 'os membros do Conselho Fiscal devem participar nos trabalhos da Assembleia Geral', diz respeito ao referido Artigo...."*(v. Anexo XI). O Comissariado da Auditoria entende dever esclarecer que o mencionado número (v. pág. 32) consubstancia tão-só o resultado da análise conjunta ao articulado dos estatutos e às provas de auditoria recolhidas pelos auditores (incluindo apresentações verbais efectuadas pelos responsáveis da MEAGOC e documentação escrita), não contendo quaisquer comentários que pudessem confundir o julgamento do público.

2 Venda e gestão de bilhetes de ingresso

2.1 A MEAGOC procurava atrair o maior número possível de espectadores através da fixação de preços baixos para os bilhetes mas, ao mesmo tempo, oferecia bilhetes de ingresso como que descontroladamente, anulando assim a atracção dos bilhetes baratos. O Comissariado da Auditoria entende que havia toda a necessidade de evitar a prática simultânea, e entre si conflituante, da promoção através de bilhetes a baixo preço e da oferta de bilhetes. (v. pág. 54)

2.2 A MEAGOC ofereceu mais de metade dos bilhetes para as cerimónias de abertura e de encerramento, dois eventos-chave dos Jogos. Os resultados da auditoria levam a concluir que a MEAGOC desperdiçou a oportunidade oferecida pelos eventos-chave para gerar receitas significativas. (v. págs. 54-55)

2.3 O período de venda de bilhetes para os Jogos da Ásia Oriental durou apenas 81 dias, inferior aos períodos de venda de outros grandes eventos tradicionais locais, nomeadamente o Grande Prémio de Macau que teve um período de venda de 111 dias. O Comissariado da Auditoria entende que quanto mais longo o período em que os bilhetes fossem postos à venda, mais cedo se intensificaria a promoção e divulgação, e maior a capacidade de absorção pelo mercado. (v. pág. 55)

2.4 A MEAGOC, sita na Taipa, e os postos de venda de bilhetes instalados nos 5 recintos desportivos apenas vendiam bilhetes para os eventos das respectivas zonas de competição, obrigando o público interessado a saltitar de posto de venda em posto de venda e, ainda, com a agravante de que o serviço de bilheteira *on-line* não isentava o pagamento presencial junto dos balcões de venda. O Comissariado da Auditoria entende que haveria toda a necessidade de melhorar a organização e o funcionamento

dos postos de venda e os serviços de apoio à venda de bilhetes através de internet. (v. págs. 55-56)

2.5 Na gestão dos bilhetes de ingresso, a MEAGOC não dispunha de registos dos bilhetes impressos nem dos beneficiários e das quantidades dos bilhetes oferecidos. Por outro lado, os registos das entregas de bilhetes nos postos de venda eram incompletos, impedindo conhecer com exactidão as receitas de bilheteira de cada posto. Os resultados de auditoria revelam que a gestão dos bilhetes de ingresso (incluindo a gestão dos bilhetes impressos, da oferta de bilhetes e dos stocks de bilhetes nos postos de venda) poderia ser aperfeiçoada. (v. pág. 56)

2.6 A MEAGOC investiu, pelo menos, 4,5 milhões de patacas para desenvolver um sistema electrónico de gestão e venda de bilhetes, com múltiplas funções, mas no fim, optou por um modelo de venda simples, abandonando o serviço de bilheteira electrónico. Os resultados de auditoria demonstram que faltou um planeamento adequado, em cujo enquadramento seriam desenvolvidos os meios electrónicos auxiliares de acordo com o modelo de venda que viesse a ser definido, o que levou ao desperdício de recursos. (v. pág. 63)

3 Organização do serviço de alojamento

Para o período dos Jogos, a MEAGOC reservou quartos de hotel para os convidados, delegações desportivas e órgãos de comunicação social. Porém, boa parte dos quartos não teve ocupação, causando o desperdício de 8,7 milhões de patacas. A subocupação deveu-se principalmente à diferença significativa entre o número de hóspedes previsto e efectivo. No cálculo dos convidados e das pessoas dos diversos grupos participantes, a MEAGOC não fixou um prazo para as respostas dos representantes dos comités olímpicos e dos convidados. Por outro lado, a MEAGOC fixou simples e uniformemente um período de 13 dias de estadia para todos, inflacionando assim a base de cálculo do número de quartos a reservar. O Comissariado da Auditoria entende que se os trabalhos preliminares tivessem sido mais bem conduzidos, por exemplo, fixando-se um prazo de resposta para os convidados e estabelecendo um mecanismo de acompanhamento adequado, que possibilitasse saber atempadamente da presença ou não dos convidados, bem como da procura de alojamento dos jornalistas, teria havido com certeza quartos suficientes para o cumprimento das necessidades protocolares e reduzido o desperdício. (v. págs. 84-85)

Principais sugestões do Comissariado da Auditoria

1 Deve ser elaborado, logo no início da fase de preparação, um plano de actividades global e prospectivo, revendo-o e actualizando-o anualmente. Qualquer proposta de aumento de capital social só deve ser apresentada quando suficientemente justificada e em termos precisos e prudentes. (v. pág. 20)

2 A elaboração do orçamento deve atentar na viabilidade, todas as rubricas de receitas e despesas devem ser calculadas com base em elementos precisos e concretos, devendo evitar que os ajustamentos orçamentais (alterações ou reforços) se tornem num procedimento de rotina. (v. pág. 31)

3 O órgão fiscal deve cumprir na íntegra as funções cometidas pelos estatutos societários. Quando detecta erros na actuação do órgão executivo (no caso da MEAGOC era o Conselho de Administração), o órgão fiscal deve aplicar medidas de acompanhamento eficazes e apropriadas para assegurar que os erros detectados venham a ser sanados dentro dum prazo razoável. (v. pág. 40)

4 O plano de venda de bilhetes deve ser elaborado prévia e exaustivamente, prevendo os aspectos principais da venda, procurando que os bilhetes dos eventos-chave sejam todos colocados à venda e estabelecendo uma rede de venda de bilhetes adequada e conveniente para que o público consiga, com facilidade, obter informações e comprar os bilhetes pretendidos. Os bilhetes de oferta e os bilhetes para a venda devem ser distintos uns dos outros, para evitar que os bilhetes gratuitos sejam transaccionados, criando o lucro indevido. (v. pág. 57)

5 Os registos dos bilhetes em *stock* e movimentados nas operações de entrega devem ser rigorosos. Deve também ser estabelecido um procedimento de verificação e autorização para as ofertas de bilhetes, em cuja documentação são registadas as quantidades ofertadas, os números de série, etc. Por outro lado, há que assegurar que o confronto entre o número dos bilhetes sobrantes e os registos dos bilhetes impressos seja capaz de aferir as receitas das vendas. (v. pág. 60)

6 O modelo de venda de bilhetes deve ser definido em primeiro lugar, pois só assim é possível identificar quais os meios auxiliares necessários e, consequentemente, estudar os sistemas de tecnologias de informação a utilizar, com vista a elevar a eficiência do trabalho (v. págs. 64 e 66)

7 Na reserva de quartos, a entidade organizadora deve conferir importância às inscrições e ao apuramento calendarizado das confirmações, especificar prazos de resposta para os convidados e proceder ao cálculo dos dias de estadia em Macau com base em referências concretas. Por outro lado, para a reserva de quartos para jornalistas, é

indispensável conhecer previamente as suas preferências de preços, pois só assim se conseguiria identificar ofertas de alojamento condizentes, de modo a minimizar os prejuízos. (v. pág. 86)

Resposta global da MEAGOC (Anexo XI)

1 A MEAGOC referiu na sua resposta que, basicamente, aceitava os resultados da auditoria, que acolhia e valorizava as opiniões e sugestões emitidas pelo Comissariado da Auditoria, reconhecendo ainda que havia mais aspectos que podiam ter sido realizados de forma melhor.

2 A resposta apresentou ainda os seguintes esclarecimentos complementares, relativos a partes do relatório de auditoria:

2.1 A MEAGOC referiu que a preferência do plano anual ao plano global foi decidido após consideração plena das circunstâncias concretas locais. Tendo ainda em conta que o Comité Olímpico de Macau, aquando da candidatura à organização dos Jogos, tinha já delineado um plano director para a preparação dos Jogos, que a empresa de consultadoria elaborou programas de execução para cada uma das áreas de actuação, a MEAGOC entendeu que os "planos anuais de actividades" que anual e complementarmente iria elaborando eram bastantes para a preparação dos Jogos.

2.2 Quanto às propostas de reforço do capital social, a MEAGOC referiu que nenhuma companhia iria investir todo o capital logo no início. Antes, ela iria acompanhando as operações da nova companhia para, depois, avaliar se se justificaria ajustamentos na estratégia de investimento. Além disso, a aplicação do capital pela MEAGOC sempre se pautou pela razoabilidade e pela necessidade. Também as propostas de reforço do capital social presentes aos accionistas descreviam em pormenor as finalidades de cada uma das rubricas a reforçar, sendo os motivos e as circunstâncias concretas também debatidos em reunião, com observância dos procedimentos de apreciação e discussão estabelecidos, e só depois haveria a concordância dos accionistas.

2.3 As várias alterações orçamentais, de acordo com a MEAGOC, respeitavam a ajustamentos entre rubricas, que registaram economia ou aumento de despesas, realizados sem afectar o orçamento global e em obediência à legalidade e à razoabilidade, constituindo operações normais de reajustamentos internos.

2.4 A MEAGOC afirmou que, de acordo com os estatutos societários, a aprovação do orçamento era competência exclusiva do Conselho de Administração. Embora os orçamentos para 2004 e 2005 tivessem sido aprovados pelo Conselho de Administração em Fevereiro e Março dos respectivos anos, o facto em nada

prejudicou a sua execução, nem a fiscalização. Além disso, tanto o Conselho Fiscal assim como a Assembleia Geral foram formalmente informados.

2.5 Na gestão de bilhetes de ingresso, a MEAGOC referiu que recorrer apenas à venda de bilhetes não era certamente compatível com a realidade de Macau. De facto, as solicitações de bilhetes gratuitos provenientes dos diversos sectores impediam a determinação da quantidade de bilhetes a colocar à venda pública, o que obrigava ao adiamento do início das vendas. A MEAGOC entendia que um início mais cedo pouco contribuiria para aumentar o volume das vendas. Antes, a popularidade dos atletas participantes era determinante, logo à partida, da procura.

2.6 Em relação ao sistema de venda electrónica de bilhetes, a MEAGOC afirmou que os testes efectuados e as opiniões de consultores e especialistas do ramo recolhidas durante o processo de desenvolvimento levaram a concluir que o mesmo carecia ainda de melhoramentos. Assim, considerado o estado ainda pouco estável do sistema, a MEAGOC entendeu que não era conveniente utilizá-lo para evitar potenciais problemas. Contudo, a MEAGOC entendia que o desenvolvimento do sistema justificava ser continuado e o retorno do investimento realizado pela MEAGOC concretizar-se-ia precisamente na continuação do desenvolvimento pela respectiva equipa de projecto.

2.7 Quanto ao alojamento, no âmbito da gestão dos quartos, a MEAGOC reconheceu que devia ter dado importância ao acompanhamento e à venda dos quartos vagos.

Gestão do plano dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental

Parte I: Introdução

1.1 Contexto

1.1.1 A preparação e a realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental atravessaram vários anos e tiveram como intervenientes, para além do Comité Olímpico de Macau, o Instituto do Desporto (até 2000), o Gabinete de Coordenação dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005 (de 2000 a 2001) e o Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A. (MEAGOC), que, a partir de 2002, passou a assumir a toda a organização, preparação e realização dos Jogos.

1.1.2 Pelo Regulamento Administrativo n.º 33/2001, a MEAGOC foi constituída formalmente em 1 de Janeiro de 2002, tendo por objecto social a concepção, preparação, planeamento, promoção e realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. O Governo da RAEM era o proprietário único da MEAGOC, detendo directamente 90% das suas acções, cabendo os restantes 10% ao Fundo de Desenvolvimento Desportivo (FDD). A MEAGOC era dotada inicialmente de um capital social de 50 milhões de patacas, que passou para 630 milhões de patacas, após dois reforços realizados em dinheiro pelos accionistas.

1.1.3 Nos termos dos "Estatutos do Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A", eram órgãos da MEAGOC: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Concelho Fiscal. O Conselho de Administração assegurava a gestão de toda as actividades e era representante única da MEAGOC. Com a excepção das competências previstas no Código Comercial, ao Conselho Fiscal competia a fiscalização de todas as actividades desenvolvidas pela MEAGOC, nomeadamente emitir pareceres sobre o seu orçamento anual, examinar as suas contas, analisar os relatórios financeiros mensais e, caso necessário, emitir opiniões de orientação.

Quadro 1: Composição dos principais órgãos da MEAGOC e normas sobre a convocação das respectivas reuniões

Órgãos sociais	Presi-dentes	Outros membros	Normas sobre a convocação das reuniões definidas nos estatutos da MEAGOC	Reuniões realizadas no período entre a criação e a liquidação da MEAGOC
Assembleia Geral	1	1	A Assembleia Geral reúne ordinariamente nos três primeiros meses imediatos ao termo de cada ano de exercício e extraordinariamente sempre que convo-cada pelo seu presidente ou a requerimento do presidente do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou dos accionistas da MEAGOC.	7
Conselho de Administração	1	6	O Conselho de Administração reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa ou a solicitação de dois ou mais administradores.	143
Conselho Fiscal	1	2	O Conselho Fiscal reúne trimestralmente e ainda sempre que convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa ou a solicitação de um dos seus membros ou a requerimento do Conselho de Administração para apreciação de qualquer assunto que este órgão entenda submeter à sua apreciação.	24

1.2 Objectivo e conteúdo da auditoria

O Comissariado da Auditoria procedeu a uma auditoria de resultados à gestão do plano global dos 4.os Jogos da Ásia Oriental exercida pela MEAGOC, tendo por objectivo confirmar se o plano estabelecido pelo seu Conselho de Administração foi capaz de promover a execução metódica dos trabalhos preparatórios dos Jogos ao longo dos vários anos. O controlo interno da MEAGOC foi também objecto da auditoria, incidindo sobre o desempenho do Conselho Fiscal, nomeadamente quanto à sua influência na gestão empresarial da MEAGOC, com vista a confirmar se cumpriu as funções cometidas pelos estatutos da MEAGOC, e sobre o regime de gestão do orçamento, pois, sendo o orçamento a base para a distribuição e utilização de recursos, a sua gestão, boa ou má, afectaria muito a qualidade das operações financeiras gerais da MEAGOC. O Comissariado da Auditoria procedeu à auditoria nos seguintes domínios:

- plano dos preparativos dos Jogos;
- elaboração do orçamento financeiro e os procedimentos de execução orçamental;
- modelo de gestão do orçamento e o desempenho do Conselho Fiscal.

Parte II: Plano dos 4.os Jogos da Ásia Oriental

2.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

2.1.1 Plano de actividades preparatórias dos Jogos

2.1.1.1 De acordo com o disposto na alínea 1) do n.º 1 do artigo 14.º dos estatutos da MEAGOC, uma das competências do Conselho de Administração era elaborar e aprovar o plano de actividades, anual e plurianual. Além disso, nos termos da alínea 3) do mesmo artigo, o Conselho de Administração tinha ainda a competência de aprovar o orçamento e acompanhar a sua execução, o que demonstra que as atribuições do Conselho de Administração compreendiam a definição da estratégia global dos trabalhos para os Jogos e a gestão eficaz dos recursos financeiros postos à disposição da MEAGOC.

2.1.1.2 Durante todo o processo de auditoria, o Comissariado da Auditoria não conseguiu obter documentação que pudesse revelar que o Conselho de Administração da MEAGOC alguma vez tivesse elaborado um plano global dos preparativos dos Jogos, nomeadamente a estratégia, os planos de acção, os indicadores de resultados e o orçamento global definidos para alcançar o objectivo que era a realização dos Jogos da Ásia Oriental no ano de 2005.

2.1.1.3 Anualmente, o Conselho de Administração elaborava um plano de actividades, contendo as actividades mais importantes a realizar no ano seguinte. Até final de cada ano, os administradores reuniam-se com o presidente do Conselho para definirem as actividades das respectivas áreas a integrar o plano para o ano seguinte. Concluída, a proposta de plano era enviada, no início do ano seguinte, pelo Conselho de Administração para apreciação da Assembleia Geral. Dado que o Conselho de Administração não tinha um prazo determinado para a conclusão do plano de actividades anual, o Comissariado da Auditoria foi obrigado a recorrer às datas das reuniões da Assembleia Geral em que se discutia o plano de actividades para conhecer o procedimento de definição das actividades anuais pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração submetia ainda o plano de actividades para a homologação do Conselho Fiscal (v. Quadro 2). Em relação ao orçamento financeiro, componente importantíssima no plano de trabalho dos Jogos, o seu processo de elaboração era semelhante: cada administrador procedia à estimação das despesas da área de que era responsável e, depois, entregava-a ao administrador da área financeira para o processo de classificação e agregação (para mais detalhes sobre a elaboração do orçamento, v. 3.1.2.1).

Quadro 2: Reuniões da Assembleia Geral em que foram discutidos os planos de actividades da MEAGOC

Planos de actividades anuais	Apresentação do plano de actividades	Datas de homologação pelo Conselho Fiscal
Plano para 2002	Não constava de nenhuma ordem de trabalhos, havendo apenas referências a discussões sobre a organização dos trabalhos da MEAGOC nas actas das reuniões de 04/01/2002 e de 29/08/2002.	28 de Novembro de 2002
Plano para 2003	Não constava de nenhuma ordem de trabalhos, havendo apenas referências a discussões sobre a organização dos trabalhos da MEAGOC na acta da reunião de 10/02/2003.	2 de Maio de 2003
Plano para 2004	5 de Março de 2004	2 de Março de 2004
Plano para 2005	28 de Março de 2005	24 de Março de 2005

Informações extraídas das respectivas actas de reunião.

2.1.1.4 Relativamente ao plano plurianual de actividades, o Conselho Fiscal chegou a dirigir várias cartas de insistência ao Conselho de Administração. Na sua 4.ª reunião, de 17 de Julho de 2002, o Conselho Fiscal referia: "*Atendendo a que o Conselho de Administração não forneceu ainda a este Conselho Fiscal o Plano de Actividades Anual e Plurianual da sociedade, conforme consta dos Estatutos da MEAGOC, não pode este Conselho Fiscal proceder a uma apreciação mais objectiva da execução financeira da actividade da sociedade.*" No ofício de resposta, de 30 de Setembro de 2003, o Conselho de Administração referiu que "*A administração da MEAGOC emprega um elevado esforço nos planeamentos a médio e longo prazo e na elaboração do correspondente suporte orçamental*", o que contrariava a realidade, pois, conforme referido em 2.1.1.2, o Conselho de Administração nunca elaborou nenhum plano de actividades global para a organização dos Jogos, conforme exigido nos termos dos estatutos da MEAGOC.

2.1.1.5 Em Junho de 2007, a MEAGOC fez chegar ao Comissariado da Auditoria mais documentação complementar, referindo ao mesmo tempo, em relação ao plano geral plurianual, o seguinte:

"*Na fase preparatória dos Jogos, os recintos desportivos ainda nem sequer existiam e os futuros funcionários não estavam ainda organizados em equipas. Nestas circunstâncias, exigir a elaboração do tal 'programa integral de*

actividades', que não poderia ser mais que um conjunto de ideias escritas no papel, nem só estaria desfasado da realidade, como também poderia afectar a execução das tarefas reais, por se apresentar demasiado abstracto. É de referir, que o extinto Comité Organizador sempre funcionou com base num plano anual de desenvolvimento de trabalho, podendo assim acompanhar em tempo real o desenvolvimento de Macau e ainda dar seguimento a todos os trabalhos relacionados com os Jogos. Na realidade, no momento de criação do MEAGOC em 2002, realizar-se uma previsão do desenvolvimento para vários anos seria uma tarefa extremamente difícil, uma vez que um plano de realização dos Jogos teria que ser constantemente alterado consoante as mudanças que a própria RAEM sofreria ao longo do processo de desenvolvimento. As três cidades anfitriãs das anteriores edições dos Jogos Asiáticos, Shanghai, Pusan e Osaka apresentavam grandes diferenças, em todos os aspectos, comparativamente com Macau, quer fossem a população, a dimensão da cidade, o conjunto de instalações ou o grau de desenvolvimento desportivo, sendo que a experiência adquirida com as edições anteriores dificilmente poderia ser aplicada a Macau. Tomemos como exemplo a experiência resultante da 1.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental decorrida em 1993 em Shanghai. O Comité Organizador daquela edição tinha autoridade para encerrar a zona da cidade com maior movimento, a Rua de Nanjing no caso de Shanghai, para limitar o movimento de pessoas nas ruas e transportar os convidados de honra e jornalistas escoltados por carros de polícia que lhes abriam o caminho. Este tipo de experiência era bastante conveniente para o respectivo Comité Organizador e reduzia quer as despesas com a organização quer os encargos administrativos. Todavia, no caso de Macau, devido à densidade de população e grau de colaboração existentes, a experiências organizativa de uma outra cidade obviamente não podia servir de exemplo ou objecto de consideração."

2.1.2 Operações de aumento do capital para a organização dos Jogos

2.1.2.1 Durante a fase de preparação dos Jogos da Ásia Oriental, a Assembleia Geral da MEAGOC deliberou aumentar o capital social da sociedade em 280 milhões e em 300 milhões de patacas, respectivamente, em 8 de Agosto de 2003 e em 28 de Março de 2005.

2.1.2.2 Conforme consta da primeira proposta de aumento do capital apresentada pela MEAGOC em Agosto de 2003, no valor de 280 milhões de patacas, o Conselho de

Administração tinha feito uma estimativa das "despesas de gestão operativa"[1] para a preparação dos Jogos, especialmente no concernente às despesas com a recepção e gestão das infra-estruturas, com a aquisição de equipamentos informáticos, com a formação de pessoal e outras, totalizando 273 358 746,00 patacas. Na altura, o Conselho de Administração previu ainda que as receitas dos Jogos atingiriam 115 850 850,00 patacas e as "despesas de execução"[2] no montante de 165 641 419,67 patacas, tendo no entanto salientando que o encargo resultante dessas duas contas (receitas previstas menos despesas de execução) não estava incluído na proposta de aumento do capital social em apreço. A situação demonstra claramente que, em 2003, o Conselho de Administração ainda não tinha revelado à Assembleia Geral da MEAGOC as despesas totais e exactas dos Jogos.

2.1.2.3 Apenas com a apresentação da segunda proposta de aumento do capital social da MEAGOC, em Dezembro de 2004 e no valor de 300 milhões de patacas, é que o seu Conselho de Administração inscreveu na respectiva documentação a estimativa global das despesas de funcionamento dos Jogos. Segundo a justificação do Conselho de Administração, a estimativa global era possível nessa altura porque a proximidade ao início dos Jogos, menos de um ano, permitia estimar com maior precisão as despesas de gestão operativa e as despesas de organização dos Jogos (a desagregação das despesas e das receitas estimadas pela MEAGOC consta do Anexo I).

2.1.2.4 Dos elementos das duas propostas de aumento do capital social constantes do Anexo I, pode-se verificar que as estimativas de receitas e despesas que o Conselho de Administração elaborou em momentos diversos apresentavam variações bastante acentuadas, especialmente quanto às "despesas de execução", que partiram das 165 641 419,67 patacas, previstas na primeira proposta de aumento, para, no final de 2004, alcançar as 346 502 000,00 patacas, um aumento de 109%.

2.1.2.5 O Conselho de Administração referiu na segunda proposta de aumento que pôde agora estimar com maior precisão as despesas de gestão operativa e as despesas de organização dos Jogos, mas, de facto, não inscreveu no orçamento para 2005 a importância de 250 300 752,00 patacas para as "despesas de gestão operativa",

---

[1] Segundo as políticas de agregação das despesas da MEAGOC, as despesas eram agrupadas em "despesas de gestão operativa", que abrangiam as despesas de funcionamento corrente (como o vencimento do pessoal, o funcionamento e a manutenção das instalações desportivas e os testes de funcionamento) e em "despesas de execução", que abrangiam as despesas havidas durante a realização dos Jogos bem como as ocorridas antes e depois deles, mas resultantes da realização dos Jogos (como a acomodação e alimentação das delegações desportivas, serviços de hospitalidade aos convidados de honra, cerimónias de inauguração e de encerramento, e transmissão televisiva).

[2] Idem

constante da proposta acima referida, mas sim 259 670 000,00 patacas, uma variação, para mais, de 9 milhões de patacas. Em justificação, a MEAGOC afirmou que a proposta de aumento foi elaborada no final de 2004 enquanto que os trabalhos preparatórios do orçamento foram iniciados em Agosto de 2004 e só viriam a ser concluídos em 2005, pelo que, com o decurso do tempo, houve que proceder a reajustamentos conforme a alteração dos trabalhos a ser executados em 2005 e, daí, a diferença verificada (v. Quadro 3).

Quadro 3: Diferença entre as importâncias previstas na segunda proposta de aumento do capital social e as importâncias inscritas no orçamento de gestão operativa de 2005

Rubricas das despesas de gestão operativa	Orçamento de 2005 previsto na segunda proposta de aumento (1)	Orçamento de 2005 (2)	Diferença (3) = (2) – (1)
Despesas de pessoal	72.065.000,00	72.889.000,00	824.000,00
Fornecimentos e serviços de terceiros	158.457.752,00	165.858.000,00	7.400.248,00
Amortizações do exercício	17.614.000,00	17.614.000,00	—
Investimentos	2.164.000,00	3.273.000,00	1.109.000,00
Total	250.300.752,00	259.634.000,00	9.333.248,00

2.1.2.6 Relativamente ao segundo aumento do capital social, a MEAGOC referiu na sua resposta escrita:

"*O Comité defendia uma posição muito clara no que diz respeito à cuidadosa gestão financeira. Com base neste pressuposto, numa situação em que não era possível prever o desenvolvimento de Macau durante os próximos anos, o Comité não delineou nenhum projecto de orçamento falso ou ambíguo, antes optou por esboçar um orçamento passível de ser adoptado em cada uma das fases consoante a situação em determinado momento.*

De acordo com a resposta dada pelo extinto Comité Organizador à Assembleia Legislativa no dia 21 de Novembro de 2003, as despesas orçamentadas com a preparação dos Jogos atingiram o montante de M0P165,641,419.67. Despesas essas que incluíam os custos das cerimónias de abertura e encerramento e actividades especiais (que compreendiam as cerimónias de inauguração de complexos desportivos, eventos testes e actividades culturais), actividades promocionais e voluntariado, transmissão televisiva, competição, seguros, alojamento, transportes, alimentação, uniformes, segurança, formação, litígios e indemnizações. As rectificações orçamentais acima mencionadas referem-se à fase

inicial de trabalhos no âmbito da organização dos Jogos. Com o aumento do prestígio de Macau no panorama internacional, os Jogos da Ásia Oriental cresceram em importância tanto aos olhos da sociedade local quanto das estruturas e organismos desportivos internacionais, aumentando assim as expectativas em torno do evento. Seguindo o princípio de cuidadosa gestão financeira, a tarefa do extinto Comité Organizador na fase inicial de trabalhos consistia em operar uma análise escrupulosa, no âmbito da organização dos Jogos, às necessidades primordiais de Macau que permitissem ter em conta a nova conjuntura. No momento da elaboração do blueprint do orçamento de preparação dos Jogos, calculado em M0P165,641,419.67, o extinto Comité Organizador, antes de tomada a decisão de rectificação do orçamento, foram ponderadas a experiência adquirida anteriormente com eventos desportivos congéneres e a opinião da empresa de consultadoria, tal orçamento teve como consideração a situação e a necessidade sociais verificadas na altura, e foi remetido à Assembleia Legislativa para responder à interpelação levantada sobre este aspecto, mas, nunca foi considerado como um "orçamento" oficial, sendo apenas para esclarecer a necessidade monetária previsional na respectiva fase de trabalhos.

Em Dezembro de 2004, avançou-se com outra rectificação orçamental tendo em atenção a situação na altura. Segundo a resposta dada pelo Comité Organizador à Assembleia Legislativa a 3 de Janeiro de 2005, as despesas orçamentadas com a organização dos Jogos atingiam o montante de MOP346,502,000.00. Para além da rectificação ao orçamento inicial, foram também incluídas as despesas com apoio social, recepção de convidados de honra, reuniões e serviços médicos, entre outras."

2.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

2.2.1 Antes de mais, há que salientar que a elaboração e aprovação do "plano de actividades anual e plurianual" era competência inerente do Conselho de Administração consagrada nos estatutos da MEAGOC, aprovados por regulamento administrativo, uma competência indelegável e inalienável.

2.2.2 A MEAGOC afirmou que um "programa integral de actividades" não deveria ser elaborado de forma descuidada, sob pena de se apresentar demasiado abstracto e de pouca aplicabilidade. Porém, o que o Comissariado da Auditoria propugnava era a elaboração de um "plano global de actividades" orientado e com visão de futuro, baseado na análise e estudo aprofundados da realidade local, com completo conhecimento dos seus pontos fortes e fraquezas e na definição precisa dos

projectos de acordo com o estado presente e futuro dos recursos humanos e da capacidade financeira. Um programa assim definido permitiria atingir os objectivos fixados em função dos investimentos, controlar as despesas e aumentar a transparência do processo de implementação do projecto e melhorar as condições para a sua fiscalização.

2.2.3 Este Comissariado entende que a elaboração quanto antes de um "plano plurianual e global de actividades" para os Jogos era indispensável. Tomando como referência os países com experiência na realização de grandes eventos desportivos, todos eles tiveram um plano e orçamento plurianual, em que eram enquadrados integralmente os programas dos diversos projectos e as estratégias e orçamentos das principais receitas e despesas. As receitas incluíam os direitos de transmissão televisiva, os patrocínios comerciais, as receitas de bilheteira, os subsídios governamentais, as receitas pelo uso de marcas, etc., enquanto as despesas compreendiam, entre outros, o pessoal, o equipamento informático, os recintos, as cerimónias de abertura e de encerramento, a promoção e publicidade, os serviços de hospitalidade, os transportes, os serviços médicos e a segurança (v. Anexo II)[3]. A elaboração desse plano era altamente benéfica à preparação dos Jogos, pois, permitiria:

- estabelecer um plano director para a execução os Jogos, cobrindo a fase dos arranjos preliminares, a fase de todos os trabalhos preparatórios e a fase de realização;
- avaliar globalmente os recursos necessários (financeiros e humanos) ao evento desportivo e programar a execução financeira para que os trabalhos nas diversas fases pudessem dispor de recursos financeiros de forma atempada e ordenada;
- aumentar a transparência da execução de todo o evento, proporcionando assim à entidade fiscalizadora uma base objectiva e favorável à realização da fiscalização prévia, concomitante e sucessiva.

2.2.4 Como já referido em 2.1.1, o Conselho de Administração da MEAGOC nunca elaborou nenhum plano geral de actividades para a globalidade dos Jogos e mesmo os planos anuais eram apresentados fora dos prazos, evidenciando a pouca importância que o Conselho de Administração conferia à elaboração dos planos de actividades. Com efeito, o Conselho Fiscal, depois de várias cartas sem resposta concreta, teve que confessar, na sua 4.ª reunião, realizada a 17 de Julho de 2002, que

[3] A MEAGOC, na documentação escrita que forneceu, teceu um comentário sobre o exemplo apresentado pelo Comissariado da Auditoria. Para maior facilidade de consulta, o Comissariado da Auditoria inseriu esse comentário na Parte 2 do Anexo II.

"*… não pode este Conselho Fiscal proceder a uma apreciação mais objectiva da execução financeira da actividade da sociedade*".

2.2.5 Uma redacção tão forte e grave usada pelo Conselho Fiscal evidencia que a ausência do plano plurianual e global de actividades e a apresentação atrasada dos planos anuais de actividades estava a afectar seriamente o Conselho Fiscal na fiscalização da integridade das contas da MEAGOC. Ao facto, o Conselho de Administração limitou-se apenas a responder por escrito, sem nenhuma acção prática para corrigir a situação, o que era demonstrativo de que o Conselho de Administração, embora sendo o órgão de charneira da MEAGOC, desprezava o valor directivo de longo alcance de um "plano plurianual de actividades" e, ao mesmo tempo, negligenciava o seu dever de colaboração para com o Conselho Fiscal, no cumprimento das suas funções fiscalizadoras.

2.2.6 Na ausência de um plano global, as propostas orçamentais elaboradas pela MEAGOC ficavam-se por um jogo de números, careciam de perspectiva de conjunto, que era mais grave, e conseguiam apenas, pela via empírica, satisfazer as necessidades financeiras imediatas, sem nenhuma flexibilidade para fazer face a contingências. Num período inferior a dois anos, de Agosto de 2003 a Março de 2005, a MEAGOC propôs por duas vezes aumentar o seu capital social, num valor total de 580 milhões de patacas — 11,6 vezes superior ao montante inicial de 50 milhões de patacas. Do exposto em 2.1.2.2 a 2.1.2.5, verifica-se que parte das despesas já estimadas aquando da apresentação da primeira proposta de aumento de capital social teve que ser incluída na segunda proposta de aumento e, aquando da apresentação da segunda proposta de aumento de capital social, as importâncias estimadas em menos de dois meses antes para as "despesas de execução" e para as "despesas de gestão operativa" voltaram a ser aumentadas em 109% e em 9 milhões de patacas, respectivamente. A ausência de um "plano plurianual e global de actividades" e de "planos anuais de actividades" tornou frágeis e pouco rigorosos os indicadores de orçamentação utilizados pela MEAGOC.

2.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

2.3.1 A entidade organizadora dum evento desportivo, especialmente quando acumula as funções de coordenação e de execução, deve, logo no início da fase de preparação, elaborar um plano de actividades global e com visão de futuro, revendo-a e actualizando-a anualmente, pois, só assim se consegue uma base sólida e orientadora para a execução global do evento e para a fiscalização.

2.3.2 As propostas de aumento de capital social só devem ser apresentadas quando suficientemente justificadas e de modo preciso e prudente.

Parte III: Elaboração do orçamento financeiro

3.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

3.1.1 Normas para a elaboração do orçamento anual

3.1.1.1 O artigo 3.º do Regulamento Financeiro e Funcional da MEAGOC[4] define a metodologia e a calendarização para a elaboração orçamental, a saber:

- O orçamento da MEAGOC é organizado de harmonia com o Plano Oficial de Contabilidade para as empresas de Macau, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34/83/M, de 9 de Julho, prevendo rubricas próprias para a realização de despesas com as actividades da MEAGOC.

- Até final do mês de Outubro deve ser elaborada a proposta de orçamento anual para o ano civil seguinte e submetida a parecer prévio do Conselho Fiscal.

- Após análise do parecer prévio do Conselho Fiscal e antes do final do ano civil deve o orçamento anual do ano civil seguinte ser aprovado em reunião do Conselho de Administração.

3.1.1.2 Relativamente ao Regulamento Financeiro e Funcional da MEAGOC, consta da acta da reunião do Conselho Fiscal de 28 de Novembro de 2002, o seguinte: "… *efectuada uma análise dos documentos apresentados, tendo este Conselho regozijado pelo seu envio, os quais serão úteis para melhor acompanhamento da actividade da MEAGOC, bem como dos procedimentos internos em matéria financeira, …*".

3.1.2 Processo de elaboração do orçamento anual

3.1.2.1 Como referido em 2.1.1.3, cada administrador elaborava o orçamento anual da área que tutelava. O Conselho de Administração, depois de apreciado o orçamento anual da MEAGOC, submetia-o a parecer do Conselho Fiscal. Depois de efectuadas as devidas revisões, em conformidade com o parecer do Conselho Fiscal, o orçamento retornava ao Conselho de Administração para aprovação e posterior execução.

---

[4] O regulamento, elaborado pelo Conselho de Administração, e apreciado pelo Conselho Fiscal, tinha por objectivo regular a gestão financeira e o funcionamento interno da MEAGOC, incluindo o orçamento, a aquisição de bens e serviços e o fundo permanente.

3.1.2.2 O Quadro 4 apresenta as datas de elaboração dos orçamentos anuais de 2002 a 2005. O Regulamento Financeiro e Funcional dispunha que "*Até final do mês de Outubro deverá ser elaborada a proposta de orçamento anual para o ano civil seguinte e submetido a parecer prévio do Conselho Fiscal …*", mas o Conselho de Administração nunca cumpriu o disposto. Com a excepção do orçamento para 2003, os restantes 3 foram apresentados somente em Fevereiro ou em Março do mesmo ano civil de execução, provocando assim grandes atrasos na elaboração orçamental.

Quadro 4: Datas de entrega das propostas de orçamento ao Conselho Fiscal e de aprovação pelo Conselho de Administração

Ano de execução	Data de entrega das propostas de orçamento ao Conselho Fiscal	Data de aprovação das propostas de orçamento pelo Conselho de Administração
2002	1 de Março de 2002	1 de Abril de 2002
2003	22 de Novembro de 2002	30 de Dezembro de 2002
2004	13 de Fevereiro de 2004	4 de Março de 2004
2005	16 de Março de 2005	19 de Abril de 2005

Informações fornecidas pela MEAGOC

3.1.2.3 Durante o processo de auditoria, o Conselho de Administração afirmou ao Comissariado da Auditoria que as disposições do Regulamento Financeiro e Funcional eram apenas referências, sem efeitos vinculativos. De facto, o Conselho de Administração não as cumpriu com rigor.

3.1.3 Fundamentos para o cálculo das rubricas orçamentais anuais

3.1.3.1 Para avaliar o processo de estimação adoptado pelo Conselho de Administração para efeitos de elaboração do orçamento anual, o Comissariado da Auditoria elaborou o Quadro 5 recorrendo aos valores do orçamento de 2005 da MEAGOC e da conta final publicada em 2006 e analisou 4 rubricas de receitas e de despesas ("venda de bilhetes de entrada", "receitas provenientes dos direitos da transmissão televisiva", "receitas das delegações desportivas" e "acomodação das delegações desportivas"). O Comissariado da Auditoria verificou que os fundamentos usados na estimação não eram razoáveis.

Quadro 5: Comparação entre as receitas e despesas previstas e arrecadadas no orçamento de 2005 da MEAGOC

N.º de ordem	Receitas	Importâncias no orçamento para 2005 (Mop)	Importâncias na conta final de 2005 (Mop)*	Taxas de execução
A	*Receitas de exploração dos 4.os Jogos da Ásia Oriental*			
1	Venda de bilhetes de entrada	50.000.000,00	12.863.283,30	25,73%
2	Receitas dos direitos de propriedade industrial e de autor	0,00	379.360,69	—
3	Receitas dos direitos de transmissão televisiva	10.000.000,00	2.849.421,50	28,49%
4	Receitas das delegações desportivas	27.374.000,00	9.002.953,00	32,90%
5	Receitas de acomodação das delegações dos media e outras receitas dos Jogos	0,00	2.215.531,40	—
B	*Subsídios destinados à exploração*			
1	Subsídios e patrocínios de outras entidades	55.000.000,00	48.652.737,04	88,50%
C	*Receitas suplementares*			
1	Instalações desportivas - rendas e alugueres	4.315.000,00	7.542.891,30	174,80%
2	Receitas – loja de lembranças	3.462.000,00	975.522,84	28,20%
3	Receitas – consulta pública	0,00	151.400,00	—
4	Ingressos em actividades	0,00	6.162.899,00	—
5	Receitas de restaurantes e outras	0,00	977.724,53	—
6	Receitas das exposições	3.178.000,00	0,00	0,00%
D	*Proveitos e ganhos financeiros*			
1	Juros de depósitos à ordem e de depósitos a prazo	37.000,00	5.848.207,51	15.806%
	Total	153.366.000,00	97.621.932,11	

* Algumas receitas previstas no orçamento de 2005 só foram arrecadadas em 2006. Havendo a necessidade de comparar com o orçamento de receitas, elas foram inseridas na coluna "Importâncias na conta final de 2005".

Código	Despesas	Ano de 2005		Importâncias na conta final de 2005	Taxas de execução	
		Importâncias no orçamento inicial (1)	Importâncias no orçamento final (2)	(3)	(4) =(3)/(1)	(5) =(3)/(2)
E	*Despesas de Realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental*					
611001	Cerimónias protocolares e actividades culturais	63.294.000,00	65.294.000,00	58.603.230,70	92,60%	89,75%
611002	Promoção e voluntariado	8.957.000,00	11.907.000,00	10.262.518,50	114,60%	86,19%

Código	Despesas	Ano de 2005		Importâncias na conta final de 2005	Taxas de execução	
		Importâncias no orçamento inicial	Importâncias no orçamento final		(4)	(5)
		(1)	(2)	(3)	=(3)/(1)	=(3)/(2)
611003	Despesas com transmissão televisiva, media e centro de dados e comunicações	56.330.000,00	35.433.000,00	28.190.275,13	50,00%	79,56%
611004	Competições, medalhas e lembranças	25.380.000,00	25.380.000,00	19.243.233,90	75,80%	75,80%
611005	Uniformes	6.279.000,00	6.279.000,00	5.399.978,00	86,00%	86,00%
611006	Apoio comunitário	11.320.000,00	11.320.000,00	8.833.960,10	78,00%	78,00%
611007[#]	Acomodação das delegações desportivas	15.180.000,00	34.687.000,00	7.318.999,00	48,20%	66,97%
	Acomodação da T.O. e media	22.507.000,00		15.909.345,07	70,70%	
611008	Transportes	22.238.000,00	22.238.000,00	14.018.800,30	63,00%	63,00%
611009	Refeições	54.460.000,00	54.460.000,00	23.423.906,16	43,00%	43,00%
611010	Hospitalidade para convidados de honra	13.000.000,00	16.000.000,00	15.565.678,97	119,70%	97,29%
611011	Reuniões	12.583.000,00	12.583.000,00	553.170,80	4,40%	4,40%
611012	Seguros	20.250.000,00	4.780.000,00	2.259.911,64	11,20%	47,28%
611013	Segurança	10.000.000,00	13.600.000,00	12.532.447,90	125,30%	92,15%
611014	Serviços médicos	3.000.000,00	18.000.000,00	4.758.203,22	158,60%	26,43%
611015	Litigância e indemnização	1.724.000,00	1.724.000,00	0,00	0,00%	0,00%
F	*Fornecimentos e Serviços de Terceiros*					
63	Fornecimentos e serviços de terceiros	132.050.000,00	127.943.000,00	102.471.098,61	77,60%	80,09%
634	Promoção e actividades	33.708.000,00	46.118.000,00	37.149.228,20	110,20%	80,55%
635	Formação	100.000,00	100.000,00	13.000,00	13,00%	13,00%
G	*Despesas com o Pessoal*					
651	Remunerações dos corpos gerentes	12.515.000,00	14.825.900,00	14.399.416,40	115,10%	97,12%
652	Remunerações do pessoal	54.786.000,00	49.472.100,00	46.911.167,20	85,60%	94,82%
653	Remunerações adicionais	3.257.000,00	4.812.000,00	3.686.428,71	113,20%	76,61%
654	Encargos sobre remunerações	1.136.000,00	1.138.000,00	995.287,75	87,60%	87,46%
655	Formação de pessoal	0,00	30.000,00	7.200,00	—	24,00%
657	Seguros de acidente pessoal e de trabalho	48.000,00	48.000,00	32.179,70	67,00%	67,00%
658	Outras despesas com pessoal	1.147.000,00	5.918.000,00	1.803.911,32	157,30%	30,48%
H	*Despesas Financeiras*					
664	Despesas com serviços bancários	36.000,00	106.000,00	105.539,57	293,20%	99,57%

Código	Despesas	Ano de 2005		Importâncias na conta final de 2005	Taxas de execução	
		Importâncias no orçamento inicial (1)	Importâncias no orçamento final (2)	(3)	(4) =(3)/(1)	(5) =(3)/(2)
I	*Amortizações do Exercício*					
68	Amortizações do exercício	17.614.000,00	17.614.000,00	13.104.760,54	74,40%	74,40%
J	Imobilizações - investimento*					
42205	Meios de transporte	1.000.000,00	689.000,00	—	—	—
42206	Equipamento administrativo e mobiliário diverso	2.232.000,00	3.292.000,00	—	—	—
42208	Equipamento e programas informático	41.000,00	381.000,00	—	—	—
	Total	606.172.000,00	606.172.000,00	447.552.877,39	—	—

#: Este código compreende essencialmente a conta de acomodação das delegações desportivas e a conta de acomodação dos delegados técnicos, da T. O. e dos *media*, cujas importâncias do orçamento inicial e da conta final foram reclassificadas pelo Comissariado da Auditoria, com base nos elementos fornecidos pela MEAGOC.

* As despesas inscritas nesta conta representam o orçamento com que a MEAGOC pretendia utilizar para a aquisição de bens necessários para 2005. Dado que a MEAGOC utilizava o "regime de contabilidade do acréscimo", os bens adquiridos em 2005 não foram inscritos na demonstração de resultados acima e, consequentemente, não foi feito o apuramento da taxa de execução orçamental.

Informações fornecidas pela MEAGOC

3.1.3.2 Em relação às receitas de "venda de bilhetes de entrada", a estimativa feita no princípio de 2005 era de 50 milhões de patacas, mas a arrecadação efectiva quedou-se em 12 863 283,30 patacas, com 8 552 190,00 patacas provenientes das aquisições por serviços públicos.

3.1.3.3 Partindo das 3 propostas de preços para os bilhetes de entrada — alto, médio e baixo — apresentadas pelo Conselho de Administração em Junho de 2005 e admitindo que a venda atingisse os 100%, as receitas estimadas atingiriam, respectivamente, 59 182 300,00 patacas, 41 965 090,00 patacas e 30 294 080,00 patacas. Admitindo que a proposta de preço alto tivesse sido adoptada, teria que haver uma taxa de venda de 84%, dos 400 mil bilhetes disponíveis, para atingir a receita de 50 milhões de patacas. Comparando com os Jogos Olímpicos de Atenas de 2004, muito superiores aos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental tanto na envergadura assim como na atracção, as vendas atingiram apenas a taxa de 72%. Por outro lado, a proposta de preços adoptada pelo Conselho de Administração foi a dos preços mais baixos. Mais: o Conselho de Administração, em Setembro de 2005, fixou no seu plano de oferta de bilhetes que 45 mil do total dos bilhetes de ingresso seriam oferecidos aos patrocinadores e parceiros comerciais, uma prática de relações públicas perfeitamente previsível, pelo que o número de bilhetes passíveis de

venda seria muito inferior a 400 mil. Concluindo, as receitas com a venda de bilhetes estimadas pelo Conselho de Administração foram muito acima do possível.

3.1.3.4 Os elementos fundamentais utilizados para a elaboração do orçamento das "receitas dos direitos de transmissão por televisão" revelam que o Conselho de Administração se baseou nos elementos constantes do relatório apresentado pela empresa consultora "China Sports Industry C^{o} Ltd." (v. Quadro 6) para chegar ao valor de 10 milhões de patacas.

Quadro 6: Receitas provenientes dos direitos de transmissão por televisão, estimadas no relatório da "China Sports"

Estações de televisão	Estimativas de receitas (renminbi)
Estações do Japão	2,5 milhões
Estações da Coreia	2 milhões
Estações de Hong Kong, China	1 milhão
Estações de Taipei, China	0,5 milhões
Estações do *Interior*	3 milhões
Outros media	1 milhão
Total	10 milhões

3.1.3.5 No entanto, em 29 de Outubro de 2004, a MEAGOC celebrou "contratos de venda dos direitos da transmissão por televisão" com a Televisão Central da China e com a Teledifusão de Macau, S.A., pelos preços de um milhão de renminbis e de um milhão de patacas, respectivamente. Por outro lado, consta da acta n.º 98 do Conselho de Administração, de 11 de Novembro de 2004, que as receitas da venda dos direitos de transmissão para televisões estrangeiras estimadas pela MEAGOC não ultrapassariam os dois milhões de patacas. Com base nos mesmos elementos, conclui-se que as receitas totais deveriam rondar os 4 milhões de patacas, muito aquém dos 10 milhões de patacas, previstos no orçamento de 2005.

3.1.3.6 O Quadro 7 explicita a estimação das "receitas provenientes das delegações desportivas", feita pelo Conselho de Administração com base essencialmente em três factores: o número de membros das delegações desportivas[5], os dias de estadia

[5] As delegações desportivas dos diferentes países e regiões participantes eram compostas por atletas e oficiais (incluindo chefe e subchefe de delegação, treinadores, pessoal médico e de enfermagem). O Conselho de Administração calculou o número de oficiais com base nas quotas a que o número de atletas das delegações daria direito. Os oficiais fora das cotas eram considerados oficiais supranumerários. As despesas diárias de cada atleta e oficial foram estimadas em 50 dólares norte-americanos e para os oficiais supranumerários em 100 dólares norte-americanos.

em Macau e as despesas diárias. As receitas estimadas totalizavam USD3 318 000,00, correspondendo a 27 374 000,00 patacas (USD1=8,25 patacas).

Quadro 7: Estimativas das receitas provenientes das delegações desportivas

Delegações desportivas	N.º de membros	Dias de estadia em Macau	Despesas diárias (USD)	Receitas estimadas (USD)
Resultados do inquérito aos países e regiões participantes, feito pela MEAGOC				
- atletas	2.745	15	50	2.058.750,00
- oficiais	816	15	50	612.000,00
Número adicional de pessoas estimado pela MEAGOC				
- oficiais	123	15	50	92.250,00
- oficiais supranumerários	370	15	100	555.000,00
Total				3.318.000,00

Informações fornecidas pela MEAGOC

3.1.3.7 Porém, as "receitas provenientes das delegações desportivas" foram apenas de 9 002 953,00 patacas. Pelo Quadro 7, pode-se concluir que o motivo principal da sobreestimativa das receitas se deveu ao Conselho de Administração ter atribuído o período uniforme de 15 dias de estadia em Macau a todos os participantes (4 dias antes da abertura, 9 dias dos Jogos e 2 dias depois do encerramento). Na realidade, os dias de estadia dos participantes dependiam de factores de vária ordem, por exemplo, o próprio programa de deslocação dos países participantes, as datas das provas participadas e a progressão dos atletas nas respectivas competições. A aplicação da base uniforme de 15 dias para as estimativas constituía uma generalização indevida e tornava-as irrealistas. De acordo com reportagens veiculadas durante os Jogos, parte dos atletas de Hong Kong chegava e partia de Macau no próprio dia das provas.

3.1.3.8 O mesmo período uniforme de 15 dias foi fixado para todos os participantes nos Jogos para efeito de alojamento (v. Quadro 8), serviço que a MEAGOC tinha a responsabilidade de assegurar, provocando um excesso de orçamentação, sem base real, nas despesas de "acomodação das delegações desportivas", tal qual o acontecido com as "receitas provenientes das delegações desportivas".

Quadro 8: Número de quartos previstos para as delegações desportivas e respectivas despesas

Hotéis	Número de quartos utilizados por dia	Dias de hospedagem	Número total dos quartos utilizados	Despesas previstas (Mop)
Hotel A	223	15	3.345	2.123.250,00
Hotel B	125	15	1.860	1.264.800,00
Hotel C	58	15	870	556.800,00
Hotel D	147	15	2.205	1.168.650,00
Hotel E	341	15	5.115	4.313.650,00
Hotel F	272	15	4.080	1.632.000,00
Hotel G	322	15	4.830	4.118.625,00
Total das despesas previstas				15.177.775,00[6]

Informações fornecidas pela MEAGOC

3.1.4 Fundamentos para o cálculo do aumento do capital social

Para a realização dos Jogos da Ásia Oriental, o Conselho de Administração, em Dezembro de 2004, solicitou à Assembleia Geral o segundo aumento do capital social da MEAGOC, no valor de 300 milhões de patacas (v. 2.1.2.3). No apuramento do valor a aumentar, o Conselho de Administração incluiu a importância de 24 842 000,00 patacas correspondentes às despesas de "amortizações e reintegrações do exercício". Na prática contabilística, a escrituração das despesas de "amortizações e reintegrações do exercício" serve apenas para distribuir apropriadamente os custos de aquisição dos bens imóveis por vários anos financeiros, em consequência da política contabilística adoptada (regime contabilístico do acréscimo), não representando essas despesas nenhuma saída real de dinheiro. O Comissariado da Auditoria chegou a inquirir sobre os fundamentos para o cálculo do aumento do capital social, mas o Conselho de Administração não foi capaz de dar uma explicação clara, tão-pouco conseguiu facultar documentação relativa ao aumento, no valor de 24 842 000,00 patacas.

[6] Na elaboração do orçamento, a importância foi arredondada para 15 180 000,00 patacas.

3.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

3.2.1 O orçamento tem por funções principais prever e controlar as futuras despesas duma organização e planear, quanto antes, a obtenção dos recursos financeiros necessários e preparar a sua afectação. Consequentemente, se o orçamento não é elaborado oportunamente, perdem-se todos os seus efeitos na obtenção e no controlo de fundos.

3.2.2 O exposto em 3.1.2.2 e no Quadro 4 revela que, apesar de ter elaborado no final de 2002 o "Regulamento Financeiro e Funcional", o Conselho de Administração não foi capaz de concluir atempadamente os orçamentos para os anos de 2004 e de 2005 e submetê-los a parecer do Conselho Fiscal. O facto chama a atenção para duas situações. Por um lado, a elaboração do orçamento era extremamente lenta e atrasada: os orçamentos de 2004 e de 2005 só foram apresentados à apreciação do Conselho Fiscal em meados de Fevereiro e de Março dos próprios anos de execução. No consequente período descoberto, o Conselho de Administração, atendo-se nos valores dos orçamentos anteriores, executava, estimava e elaborava simultaneamente o orçamento do ano de execução. Na perspectiva de gestão, um orçamento elaborado desta forma perde totalmente a sua função previsional e de controlo. Por outro lado, o Conselho de Administração não cumpria com rigor o estatuído no "Regulamento Financeiro e Funcional", que ele próprio elaborou, entendendo que as suas disposições tinham apenas efeitos de referência, portanto, sem carácter vinculativo. Contrariamente, o Comissariado da Auditoria entende que o estabelecimento do "Regulamento Financeiro e Funcional" tinha por objectivo permitir o desenvolvimento regular e ordenado dos trabalhos. Mas, se a própria Sociedade não observasse o regulamento que tinha estabelecido, assumindo uma atitude de que as regras podiam não ser cumpridas, então, o prejudicado último seria a própria Sociedade, pois o nível da sua gestão dificilmente poderia vir a ser elevado.

3.2.3 As rubricas de receitas e despesas orçamentais e seus valores só teriam significado se correspondessem a dados reais e razoáveis. Quaisquer projecções demasiado optimistas ou estimativas pouco fundamentadas só acrescentariam riscos à elaboração precisa e à aplicação prática do orçamento. O exposto em 3.1.3.1 e os valores comparativos constantes do Quadro 5, entre as receitas e despesas orçamentadas para 2005 e a sua execução efectiva, relevam a pouca prudência, o optimismo exagerado e estimação pouco fundamentada da MEAGOC na elaboração do orçamento. Alguns exemplos concretos:

3.2.4 Em relação às receitas orçamentadas, a taxa de execução global só atingiu 63,7% (em termos absolutos, a diferença foi 55 744 067,89 patacas). Dentre as 13 rubricas

de receitas previstas, 5 registaram uma taxa de realização próxima ou inferior a 30%, somando 94 014 000,00 patacas e correspondendo a 61,3% do total das receitas orçamentadas (153 366 000,00 patacas).

3.2.5 Do exposto em 3.1.3.2 a 3.1.3.7, verifica-se que a MEAGOC recorria com frequência a valores superiores aos que as condições reais permitiam fundamentar para a previsão de receitas, por exemplo: previsão demasiadamente optimista das receitas de bilheteira; previsão irrazoável das receitas com a venda dos direitos de transmissão televisiva; e, a aplicação duma estadia uniforme para o cálculo dos pagamentos a efectuar pelas delegações desportivas. O procedimento adoptado provocou globalmente uma elevada taxa de subexecução nas principais fontes de receitas.

3.2.6 Em termos de orçamentação de despesas, só em 2005, a MEAGOC procedeu a 13 alterações (v. Quadro 9) para rectificar os desvios entre o orçamento previsto e o executado. Sobre o verificado, a MEAGOC referiu na sua resposta escrita que "*O capital social do extinto Comité Organizador poderá ser reduzido ou aumentado de acordo com as disposições do Código Comercial de Macau e por deliberação da Assembleia-geral. As respectivas acções são, ainda, sujeitas à supervisão do Conselho Fiscal. Salientamos que cada uma das rubricas do orçamento dos preparativos e da realização dos Jogos foi discutido e apreciado nos termos do processo definido, e neste procedimento que durou vários anos, com conteúdo complexo, bem como envolveu a participação de mais de 10 mil pessoas, o extinto Comité Organizador optou por uma fiscalização imparcial e rigorosa das rubricas do orçamento, tendo em vista executar com exactidão o orçamento definido.*" No entanto, o facto de a MEAGOC ter que proceder a 13 alterações num só ano revela, sem margem para dúvidas, que a sua competência na gestão orçamental era aquém do nível exigido, deixando a execução orçamental num caos.

3.2.7 Conforme revelado em 2.1.2.3, o Conselho de Administração da MEAGOC incluiu as despesas de "amortizações e reintegrações do exercício", no valor de 24 842 000,00 patacas, nos 300 milhões de patacas como montante proposto para o aumento do capital social. As reintegrações de bens não traduzem nenhuma saída real de dinheiro, pelo que a sua inclusão representa um claro erro de princípio e reflecte a falta de rigor da parte da MEAGOC no cálculo do montante a aumentar no capital social, originando alterações impróprias e subaproveitamento de fundos.

3.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

3.3.1 A elaboração do orçamento deve atentar na oportunidade e os respectivos trabalhos devem seguir uma calendarização e um modelo pré-determinados. Na medida do possível, devem ser evitados atrasos na sua elaboração, sob pena de as funções previsionais e de controlo imanentes do orçamento ficarem fragilizadas.

3.3.2 Na preparação do orçamento, todas as rubricas de receitas e despesas devem ser calculadas com base em elementos precisos e concretos, compreensivos e globais, devendo-se ainda evitar cenários demasiadamente optimistas e estimativas deficientes.

3.3.3 A execução orçamental deve ser rigorosa e exacta. Apesar da necessidade inevitável de, em certas situações especiais, se proceder a reforços ou alterações orçamentais, as mesmas devem ser enquadradas numa estratégia previsional de planeamento de recursos, com vista a não se tornarem num procedimento de rotina.

Parte IV: Regime de fiscalização interna

4.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

4.1.1 Competências e procedimentos de fiscalização do Conselho Fiscal

4.1.1.1 Como referido em 1.1.3, o Conselho Fiscal tinha a responsabilidade de fiscalizar todas as actividades da MEAGOC. De acordo com o disposto no artigo 20.º dos estatutos da MEAGOC, o Conselho Fiscal reunia trimestralmente e ainda sempre que convocado pelo seu presidente, por sua iniciativa ou a solicitação de um dos seus membros, ou a requerimento do Conselho de Administração para apreciação de qualquer assunto que este órgão entendesse submeter à sua apreciação. De 9 de Janeiro de 2002, dia da primeira reunião, até 10 de Fevereiro de 2006, o Conselho Fiscal realizou 24 reuniões.

4.1.1.2 Nos termos do artigo 9.º dos estatutos da MEAGOC, os membros do Conselho Fiscal deviam participar nos trabalhos da Assembleia Geral, enquanto que a correspondência escrita era o principal meio de consulta entre o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração. Caso houvesse necessidade de solicitar parecer do Conselho Fiscal sobre o orçamento ou outros assuntos, o Conselho de Administração era obrigado a fazê-lo através de carta, juntando os respectivos elementos de suporte. Analisados os assuntos, as respostas do Conselho Fiscal eram também por carta, juntando o parecer solicitado ou pedindo mais esclarecimentos sobre determinados aspectos.

4.1.1.3 Dentre a documentação fornecida pela MEAGOC, constava o Memorando do Conselho Fiscal do Comité Organizador dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A. (doravante designado por Memorando), onde se afirmava que o relatório de auditoria insistia demasiadamente na forma e nos documentos societários, ignorando outras vias de comunicação, nomeadamente a forma verbal: *"Não subsistindo dúvidas, por decorrência do n.° 2 do artigo 9.° dos Estatutos, quanto ao facto de Conselho Fiscal e o Conselho de Administração participarem, sem direito a voto, na Assembleia Geral da MEAGOC, não se entende o facto apurado no ponto 4.1.1.2 do Relatório de Auditoria porquanto não existe previsão expressa quanto à forma de exteriorização das recomendações, pareceres ou relatórios a produzir pelo Conselho Fiscal.*

Nesta medida o Relatório de Auditoria peca pelo apego constante em relação à forma e ao suporte documental da vida societária, em detrimento da materialidade que possa ser expressa por outras vias, nomeadamente a verbal. Tal apego é reiterado no ponto 4.1.2.2 relativamente ao Relatório sobre a situação

corrente da MEAGOC a apresentar ao Secretário para a Economia e Finanças e ao Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura.

O Conselho Fiscal, pode, sempre que tal contribua para o desenvolvimento célere da tomada de decisão e sem pôr em causa a transparência e o rigor das contas da Sociedade, optar pela forma de comunicação que julgue mais adequada.

Esta colagem constante à produção de documentos escritos poderá ser regra em direito público, maxime no direito administrativo, mas não o é pela certa em matéria civilista na qual se inclui o direito comercial."

4.1.1.4 Relativamente aos poderes e deveres dos órgãos de fiscalização das sociedades, o Código Comercial, no seu artigo 243.º, n.º 2, alínea d), dispõe: "*Informar a administração das irregularidades e inexactidões verificadas e, se as mesmas não forem corrigidas, informar a primeira Assembleia Geral que se realize após o decurso do prazo razoável necessário à sua correcção"*.

4.1.2 Relatório sucinto apresentado semestralmente pelo Conselho Fiscal

4.1.2.1 Sobre as competências do Conselho Fiscal, uma das alíneas do artigo 19.º dos estatutos da MEAGOC dispunha o seguinte: "*Enviar semestralmente aos membros do Executivo da RAEM responsáveis pelas áreas das finanças e do desporto um relatório sucinto do qual constem os controlos efectuados, as anomalias detectadas e os principais desvios em relação às previsões, se os houver.*"

4.1.2.2 A partir do ofício enviado em 17 de Julho de 2002, o Conselho Fiscal deixou de apresentar relatórios escritos ao Secretário para a Economia e Finanças e ao Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura. Sobre o facto, o Conselho Fiscal, através de carta, esclareceu que o relatório escrito não era o único e obrigatório meio, podendo o Conselho Fiscal optar por outras formas desde que obtida a autorização prévia daqueles dois secretários, como por exemplo, a informação oral e a apresentação periódica de balancetes para os informar de eventuais desvios na execução orçamental.

4.1.3 Competência para alterar os estatutos da MEAGOC

De acordo com o disposto na alínea 4 do artigo 10.º dos Estatutos da MEAGOC, compete à Assembleia Geral deliberar sobre as alterações aos estatutos da MEAGOC.

4.1.4 Opinião do Conselho Fiscal sobre o plano plurianual de actividades e o orçamento anual

4.1.4.1 Como indicado no parágrafo 2.1.1, o Conselho de Administração nunca chegou a elaborar qualquer plano plurianual de actividades para os Jogos da Ásia Oriental e sobre esta deficiência de gestão o Conselho Fiscal manifestou, por diversas vezes, a sua preocupação.

4.1.4.2 O Conselho de Administração nunca apresentou nenhuma proposta de orçamento até Outubro de cada ano, contrariando assim o disposto no Regulamento Financeiro e Funcional. O Comissariado da Auditoria não conseguiu encontrar qualquer documentação do Conselho Fiscal que evidenciasse se foi feito algum debate ou análise sobre a situação ou alguma vez pediu ao Conselho de Administração a apresentação dos motivos da falta de pontualidade. Contrariamente, foi verificado que o Conselho Fiscal se limitava a discutir e aprovar as propostas de receitas e despesas orçamentais atrasadas (apresentadas em Fevereiro ou Março dos anos seguintes), as quais, na prática, já estavam a ser executadas pela MEAGOC. O Quadro 4 do número 3.1.2.2 revela que o Conselho de Administração nunca cumpriu com rigor o disposto no Regulamento Financeiro e Funcional, para efeitos de apresentação das propostas de orçamento.

4.1.4.3 Relativamente à situação acima apresentada, o Memorando referiu ainda: "*Acresce que não se entende o relatado no ponto 4.1.4.1 e 4.1.4.2 onde se imputa ao Conselho Fiscal um deficit de abordagem analítica do orçamento da MEAGOC e dos planos anuais e plurianuais de actividades, bem como a mera aprovação do orçamento sem o rigor requerido e sem alertas quanto à necessidade de o Conselho de Administração não ultrapassar os prazos para a sua apresentação anual ao próprio Conselho Fiscal.*

Esta constatação do Relatório de Auditoria, não é correcta desde logo porque contraditória com o que o Comissariado refere em termos de presença do Conselho Fiscal na Assembleia Geral e á apreciação que por essa ocasião é feita sobre a situação financeira da empresa, única forma de lograr aprovar as contas anuais do exercício findo, naturalmente interligadas com os propósitos a alcançar para o orçamento do ano subsequente."

4.1.4.4 Na sua acta de reunião n.º 10/2003, o Conselho Fiscal pronunciou-se da seguinte forma, relativamente ao reforço orçamental proposto pelo Conselho de Administração: "*…[os Jogos da Ásia Oriental] objecto de actuação e gestão da MEAGOC, com dinheiros públicos, deveria obrigar a um rigoroso cumprimento do seu orçamento inicial e pontualmente sujeito a ligeiras alterações face a situações*

imprevistas, o facto é que não aconteceu". A passagem transcrita permite conhecer a posição do Conselho Fiscal relativa à utilização dos recursos públicos, que era, na medida do possível, cumprir o plano orçamental inicial.

4.1.5 Regime de gestão orçamental

4.1.5.1 Em relação às receitas e despesas orçamentais e à utilização de capitais públicos, a MEAGOC devia respeitar rigorosamente o orçamento inicial. Só em casos imprevistos poderia haver alterações e, mesmo assim, ligeiras. Na execução do orçamento, a MEAGOC podia, à semelhança dos serviços públicos em geral, recorrer a alterações e a reforços orçamentais para ajustar as dotações de despesas. Haveria alteração orçamental quando os ajustamentos entre as contas de despesas não fizessem aumentar o valor global do orçamento, ou seja, os montantes acrescidos nas contas reforçadas tivessem origem através de desconto de outra ou outras contas de despesas. Haveria lugar a reforço orçamental quando o aumento do montante de certa conta implicasse o aumento do valor global do orçamento.

4.1.5.2 Em termos de procedimento na MEAGOC, as propostas de reforço orçamental deviam colher, em primeiro lugar, a concordância do Conselho de Administração e, depois, o parecer favorável do Conselho Fiscal, após o que entravam em vigor. Quanto às propostas de alteração orçamental, e de acordo com informações prestadas pelo Conselho de Administração, bastava a autorização do seu presidente e não havia limitação de frequência, porque a MEAGOC era uma companhia privada. O Conselho Fiscal podia tomar conhecimento dos ajustamentos orçamentais eventualmente efectuados pelo Conselho de Administração no trimestre anterior através de relatórios trimestrais (incluindo o balanço, a demonstração de resultados e informações financeiras sobre as alterações ao orçamento e outras matérias).

4.1.5.3 Sobre este modelo de funcionamento, consta do Memorando o seguinte comentário: "*Em especial quanto aos relatórios parcelares trimestrais aludidos em 4.1.5.2 que terão sido a única fonte de percepção do Conselho Fiscal relativamente a reforços orçamentais, não é perceptível até que ponto tal situação terá sido errada, porquanto essas alterações não importaram aumentos no valor global da despesa orçamentada e, nessa medida, a intervenção do Conselho Fiscal em fase anterior poderia e deveria ser encarada como uma interferência abusiva em actos de gestão ordinária da estrita competência do Conselho de Administração.*"

4.1.5.4 A MEAGOC recorreu uma vez ao reforço orçamental. Consta da acta da reunião do Conselho de Administração, realizada a 7 de Agosto de 2003, uma deliberação de submeter a proposta de reforço orçamental à homologação da Assembleia Geral, para garantir a sua concordância. Porém, durante o processo da auditoria, e após repetidos exames, verificou-se que a proposta de reforço não chegou a ser submetida à homologação da Assembleia Geral, porque o Conselho de Administração, no fim, achou que a sua autorização era já suficiente.

4.1.5.5 Pelo acima relatado, conclui-se que o Conselho de Administração possuía alta autonomia tanto na elaboração assim como na alteração do orçamento da MEAGOC. O Quadro 9 apresenta a frequência e a forma, alteração ou reforço orçamental, com que o Conselho de Administração ajustou os seus orçamentos.

Quadro 9: Frequência das alterações e reforços orçamentais da MEAGOC

Anos financeiros	Número das alterações orçamentais	Número dos reforços orçamentais
2002	7	—
2003	19	1
2004	5	—
2005	13	—

Informações fornecidas pela MEAGOC

4.1.5.6 Com base na documentação relativa ao reforço e às alterações orçamentais da MEAGOC havidas em 2003, verificou-se que as contas “63203 Serviços de conservação e reparação”, “63403 Publicidade e propaganda” e “4220801 Programas de informática” foram alteradas quatro a nove vezes e até duas vezes num mesmo mês. (v. Quadro 10)

Quadro 10: Quadro comparativo entre os valores iniciais, alterados e finais do orçamento de 2003

(Mop)

Contas (1)	Orçamento inicial (2)	Datas das alterações (3)	Orçamento alterado (4)		Orçamento final (5)	Diferença (6)=(5)-(2)
			Dotações aumentadas	Dotações reduzidas		
63203 Serviços de conservação e reparação	150.000,00					
		Mar.	200.000,00			
		Abr.		30.000,00		
		Ago.		60.000,00		
		Set.	15.300.000,00			
		Set.		2.420.000,00		
		Out.		20.000,00		
		Out.		2.031.000,00		
		Nov.		707.000,00		
		Dez.		1.100.000,00	9.282.000,00	9.132.000,00
63403 Publicidade e propaganda	280.000,00					
		Ago.		80.000,00		
		Ago.		50.000,00		
		Set.		130.000,00		
		Out.	1.440.000,00			
		Dez.	800.000,00		2.260.000,00	1.980.000,00
4220801 Equipamento de informática	284.000,00					
		Ago.		10.000,00		
		Set.	8.880.000,00			
		Set.		700.000,00		
		Out.		40.000,00	8.414.000,00	8.130.000,00

4.1.5.7 A documentação referente às alterações orçamentais havidas em 2005 indica que as seguintes contas sofreram grandes alterações (reforço/redução): “611003 transmissão televisiva, media, centro de dados e comunicações”, “611012 Seguros”, “611014 Serviços médicos”, “63207 Trabalhos especiais diversos” e “63406 Remunerações de contratos de trabalho” (v. Quadro 11).

Quadro 11: Quadro comparativo entre os valores iniciais, alterados e finais do orçamento de 2005

(Mop)

Contas (1)	Orçamento inicial (2)	Datas das alterações (3)	Orçamento alterado (4)		Orçamento final (5)	Diferença (6)=(5)-(2)
			Dotações aumentadas	Dotações reduzidas		
61103 Transmissão televisiva, media, centro de dados e comunicações	56.330.000,00					
		Jun.		17.867.000,00		
		Jul.		80.000,00		
		Out.		2.950.000,00	35.433.000,00	(20.897.000,00)
61112 Seguros	20.250.000,00					
		Jul.		12.570.000,00		
		Out.		2.900.000,00	4.780.000,00	(15.470.000,00)
61114 Serviços médicos	3.000.000,00					
		Jul.	15.000.000,00		18.000.000,00	15.000.000,00
63207 Trabalhos especiais diversos (incluindo o trabalho extraordinário do pessoal requisitado a serviços públicos, despesas de produção televisiva)	18.962.000,00					
		Jun.		5.000.000,00		
		Jul.		495.000,00		
		Out.		166.000,00		
		Dez.		2.780.000,00	10.521.000,00	(8.441.000,00)
63406 Remunerações de contratos de trabalho	4.988.000,00					
		Mar.		86.000,00		
		Jun.	14.255.000,00			
		Ago.	200.000,00			
		Set.	350.000,00			
		Out.	300.000,00			
		Dez.	1.000.000,00		21.007.000,00	16.019.000,00

4.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

4.2.1 O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, enquanto órgãos permanentes da sociedade anónima, possuía cada um funções de fiscalização próprias e, ao mesmo tempo, intersectantes em determinadas áreas.

4.2.2 O Conselho de Administração era o órgão decisor e executante das actividades administrativas diárias da MEAGOC, possuindo plenos direitos e deveres para fiscalizar todo o seu funcionamento, as suas operações e todo o pessoal que nela trabalha. Como decisor e executante de todas as actividades, o Conselho de Administração detinha informações detalhadas sobre todas as operações da

MEAGOC e a sua situação de execução, pelo que não lhe era possível alienar-se da responsabilidade e obrigação de exercer a avaliação prévia e de efectuar balanços concomitantes.

4.2.3 O Conselho Fiscal era o órgão que detinha o poder de fiscalização. O Conselho Fiscal, para além de supervisionar todas as actividades desenvolvidas pela MEAGOC, tinha o dever de emitir parecer sobre o seu orçamento anual, de avaliar a sua situação financeira e as contas e de analisar os relatórios financeiros mensais e emitir recomendações. O Conselho Fiscal devia cumprir o seu papel estatutário de inquiridor e de interpelador.

4.2.4 Analisados os elementos recolhidos, o Comissariado da Auditoria entende que o Conselho Fiscal dependia muito do apoio do Conselho de Administração para poder cumprir a sua função fiscalizadora. No entanto, o desempenho do Conselho de Administração neste aspecto nunca foi cabal, obstacularizando a implementação das medidas de fiscalização e o exercício de actividades do Conselho Fiscal. Exemplos concretos da situação incluem o relatado nos parágrafos 2.1.1.3, 2.1.1.4 e 3.1.2.2 quanto à falta de pontualidade na elaboração do orçamento, à ausência de planos anual e plurianual de actividades e ao não acatamento das opiniões do Conselho Fiscal.

4.2.5 O capítulo 4.1.4 e o seu Quadro 9 mostram que, ao longo dos anos, a MEAGOC procedia com grande frequência a alterações orçamentais, revelando quão desfasado da realidade estava o Conselho de Administração, em termos de projecção e de execução orçamental. Por outro lado, o Conselho de Administração não valorizava devidamente a avaliação prévia nem os balanços concomitantes no processo decisório e no funcionamento diário da MEAGOC. Para a situação caótica na execução orçamental, o Conselho de Administração foi complacente, não tendo despoletado nenhuma acção de avaliação e também não iniciou nenhuma acção rectificativa.

4.2.6 Em relação às alterações e aos reforços orçamentais efectuadas pelo Conselho de Administração, o Conselho Fiscal questionou-o uma vez mas não tomou nenhuma medida concreta de acompanhamento com vista a que o Conselho de Administração procedesse a melhoramentos. Relativamente aos problemas e às deficiências encontrados no funcionamento do Conselho de Administração, o Conselho Fiscal limitava-se a emitir opiniões escritas, sem cuidar de criar medidas de acompanhamento, incumprindo as suas próprias atribuições e obrigações.

4.2.7 Este Comissariado verificou que o Conselho Fiscal detinha opinião contrária, porquanto o memorando acima citado referia: "*Donde, em síntese, não se concorda*

com os factos apurados pelo Comissariado de Auditoria, cujos pressupostos de elaboração se sedimentam numa lógica de gestão de serviço público, sem ter em conta a exacta função e configuração jurídica da MEAGOC, enquanto empresa privada e, como tal, sujeita a lógicas de gestão completamente díspares das da administração pública."

4.2.8 Contudo, é de salientar que, como referido no número 4.1.2, o Conselho Fiscal abandonou o meio de informação previsto nos estatutos da MEAGOC, relatórios sucintos, optando por forma diversa para informar os dois Secretários sobre as actividades da MEAGOC. É de acrescentar, ainda, que o Conselho Fiscal também não elaborou nenhum relatório semestral nem anual, conforme determinado nos mesmos estatutos. Os vários factos de incumprimento das regras estabelecidas acima expostos contribuíram para fragilizar os meios e os resultados de fiscalização do Conselho Fiscal. Importa salientar que uma fiscalização mais rigorosa e transparente sobre uma pessoa colectiva privada suportada integralmente por fundos públicos iria precisamente ao encontro do desejo do público.

4.3 Sugestões do Comissariado de Auditoria

4.3.1 Um órgão executivo, com competência decisória sobre receitas e despesas, (no caso da MEAGOC, é o Conselho de Administração) deve ter em atenção, também, a sua função inerente de controlo, deve realizar adequadamente as avaliações prévias e as revisões concomitantes e prestar toda a colaboração para que o órgão fiscalizador possa cumprir as suas funções.

4.3.2 Enquanto documento imposto por lei, o regulamento de funcionamento duma organização possui natureza disciplinadora e vinculativa e tem de ser cumprido na prática, com vista à criação de um mecanismo de gestão estável e eficaz.

4.3.3 O órgão fiscal deve cumprir na íntegra as funções cometidas pelos estatutos. Quando detecta erros e defeitos na actuação do órgão executivo, deve recomendá-lo a rectificar. O órgão fiscal deve ainda estabelecer medidas de acompanhamento eficazes e apropriadas para assegurar que os erros detectados venham a ser efectivamente sanados.

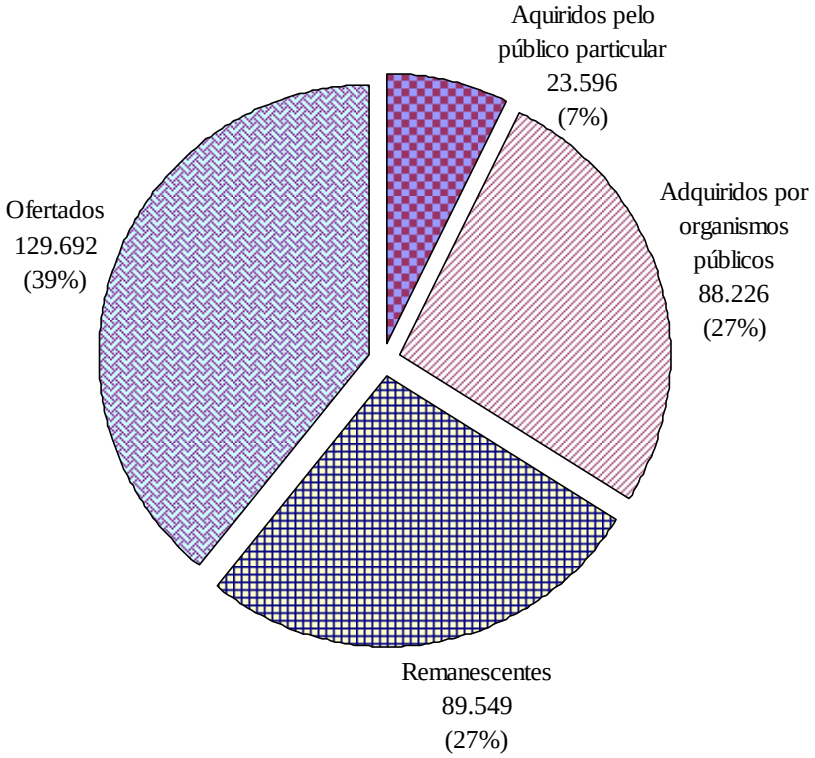
Venda e gestão de bilhetes de ingresso

Parte I: Introdução

1.1 Contexto

1.1.1 De acordo com as informações sobre os bilhetes de ingresso fornecidas pela MEAGOC, foram disponibilizados 331 063 [1] "bilhetes para venda" para as cerimónias de abertura e de encerramento e para as provas das 17 modalidades desportivas, representando uma receita estimada até 50 milhões de patacas. A venda dos bilhetes de ingresso iniciou-se em 18 de Agosto de 2005, na sede da MEAGOC. Durante o período de venda, que durou mais de dois meses, foram vendidos 111 822 bilhetes, dos quais 88 226 bilhetes a organismos públicos, figurando estes assim como os maiores adquirentes, e 23 596 bilhetes ao público geral, rendendo no total 12 863 283,30 patacas, uma receita inferior aos 50 milhões estimados no início do ano, ou seja, uma taxa de execução de 26%.

Gráfico de distribuição dos bilhetes vendidos e oferecidos



[1] Este número difere do indicado no "Relatório Global de Actividades", elaborado pela MEAGOC como balanço dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, que é de 395 680, havendo assim uma diferença de 64 617. Conforme explicação do sector para os assuntos de bilheteira, o número constante do "Relatório Global da Actividades" aparece mais elevado porque compreende também os mais de treze mil lugares reservados para os VIP e os mais de cinquenta mil para os órgãos de comunicação social e para os atletas.

1.1.2 Prevendo uma procura na casa das centenas de milhares, a MEAGOC introduziu em 2004 um sistema electrónico de gestão de bilhetes, desenvolvido em colaboração com a Universidade de Macau, para apoiar as operações de bilheteira.

1.2 Objectivo e conteúdo da auditoria

1.2.1 A venda de bilhetes de ingresso constituiria uma das principais receitas da 4.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental, tendo a MEAGOC estabelecido efectivamente uma meta alta para as receitas de bilheteira. Para alcançar a meta estabelecida, a primeira tarefa que a MEAGOC teria de realizar era a elaboração de uma boa estratégia de venda; seguidamente, fazer com que os controlos internos atingissem determinados níveis de gestão, pois haveria movimento de dinheiro em numerário. Também, para o investimento nas tecnologias de informação, deveriam ser escrupulosamente observados e seguidos o princípio de prudência e o binómio custo/benefício.

1.2.2 Considerando que a venda de bilhetes envolvia múltiplos domínios de gestão, o Comissariado da Auditoria realizou uma auditoria de resultados, incidindo sobre:

- a preparação, a execução e a gestão da venda de bilhetes, incluindo a estratégia de venda, a gestão do stock de bilhetes durante a venda e oferta de bilhetes, entre outros;
- o sistema informático aplicado às operações de bilheteira;
- métodos de recolha estatística sobre as presenças nos recintos desportivos.

Parte II: Venda de bilhetes de ingresso

2.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

2.1.1 Determinação do preçário dos bilhetes

2.1.1.1 O Despacho do Chefe do Executivo n.º 213/2000 criou o "Conselho Consultivo dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005" (Conselho Consultivo), com a função de apoiar o Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura durante a fase de preparação bem como durante a realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, através da apresentação de opiniões e sugestões sobre estratégias e actividades que deveriam ser realizadas.

2.1.1.2 Segundo consta da acta da reunião de 10 de Junho de 2005 do Conselho Consultivo, realizada para debater questões relacionadas com a venda de bilhetes, a MEAGOC apresentou 3 propostas de preços para os ingressos nas cerimónias de abertura e de encerramento e nas provas das 17 disciplinas desportivas, tendo o Conselho Consultivo, considerado o poder de compra da população e a necessidade de haver uma assistência condizente, optado pela proposta de preços mais baixos. Registaram-se, no entanto, opiniões de que os preços dos bilhetes para os eventos mais importantes, como as cerimónias de abertura e de encerramento, não deveriam ser muito baixos visto que os seus espectadores seriam essencialmente pessoas vindas do exterior (os principais temas focados nessa reunião constam do Anexo III).

2.1.1.3 Segundo revelam os elementos disponíveis sobre a terceira edição dos Jogos da Ásia Oriental, em Osaka, a respectiva estrutura organizadora, ao determinar o preçário dos bilhetes de ingresso, insistiu em que os preços fossem compatíveis com a capacidade de consumo da população local, procurando assim atrair o maior número possível de espectadores e, ao mesmo tempo, assegurar um determinado nível de receitas. Esta lógica de fixação de preços foi, em traços largos, a que o Conselho Consultivo adoptou.

2.1.1.4 A quarta edição dos Jogos disponibilizou um total de 331 063 bilhetes de ingresso. A determinação do preçário dos bilhetes considerou fundamentalmente a natureza das modalidades desportivas e o número de provas a realizar. Para a cerimónia de abertura, os bilhetes foram divididos em 5 níveis, desde o mais baixo de 300 patacas até o mais alto de 2 000 patacas, passando pelos preços de 700, 1 000 e de 1 300 patacas; para a cerimónia de encerramento, havia 3 preços: 300, 500 e 700 patacas; e, finalmente, para as provas das 17 modalidades desportivas, os preços dos bilhetes variavam entre as 40 patacas e as 250 patacas (mais informações no Anexo IV).

2.1.1.5 Sendo um evento desportivo de grande envergadura na região da Ásia Oriental, também as regiões circundantes constituíam mercados importantes que a MEAGOC não podia deixar de considerar. Aliás, o mercado local, com uma população inferior a 500 mil habitantes[2], dificilmente conseguiria por si só absorver as centenas de milhares de bilhetes, pelo que haveria de valorizar as zonas vizinhas como importantes fontes de espectadores.

2.1.2 Ofertas de bilhetes

2.1.2.1 Os bilhetes de ingresso, para além de se destinarem à venda, podiam também ser ofertados. Para o efeito, a MEAGOC, em Setembro de 2005, fixou em 265 000 o número máximo de bilhetes a oferecer (80% do total dos bilhetes disponíveis), tendo ainda fixado o limite máximo de ofertas a cada entidade (v. Quadro 1). De acordo com os registos da MEAGOC, o número final dos bilhetes ofertados foi de 129 692.

Quadro 1: Plano de ofertas de bilhetes da MEAGOC

Entidades beneficiárias das ofertas	N.º de bilhetes reservados	N.º bilhetes efectivamente ofertados
Organizações não governamentais e associações desportivas locais	120 000	84 238
Patrocinadores	15 000	11 544
Colaboradores	30 000	22 643
VIP, convidados, atletas e órgãos de comunicação social	100 000	11 267
Total	265 000	129 692

Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.2.2 De acordo com o Quadro 2, em sensivelmente cada dois bilhetes introduzidos no mercado um é oferecido pela MEAGOC.

[2] Fonte: Direcção de Serviços de Estatística e Censos, com referência a 31 de Dezembro de 2005.

Quadro 2: Distribuição dos bilhetes no mercado

Formas de introdução	N.º de bilhetes	Percentagem
Adquiridos pelo público particular (1)	23 596	10%
Adquiridos por organismos públicos (2)	88 226	36%
Ofertados (3)	129 692	54%
Total (1+2+3)	241 514	100%
Total dos bilhetes disponibilizados (4)	331 063	
Remanescentes (4-1-2-3)	89 549	

Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.2.3 Relativamente aos bilhetes de oferta gratuita, a MEAGOC apenas estabeleceu o limite máximo — 265 000 unidades — não tendo introduzido determinações específicas quanto ao seu *design*, às zonas dos recintos desportivos, às provas e ao número de entradas a que os bilhetes dariam acesso; todos os arranjos eram idênticos aos bilhetes destinados à venda. Embora tendo a MEAGOC afirmado que os bilhetes oferecidos estavam assinalados com o carimbo "Oferta", de facto, os bilhetes oferecidos não levavam tal carimbo.

2.1.3 Venda de bilhetes para eventos-chave

2.1.3.1 De acordo com os resultados do estudo efectuado pelo consultor da MEAGOC "China Sports Industry C.º Ltd."[3] e também do estudo realizado pela Universidade de Macau[4], igualmente encomendado pela MEAGOC, sobre o grau de conhecimento dos cidadãos e dos turistas relativamente aos Jogos da Ásia Oriental, ambas as instituições concluíram que as cerimónias de abertura e de encerramento eram os eventos mais atractivos e garantiam vendas melhores, pelo que deveria reduzir-se a respectiva oferta de bilhetes, enquanto que para as provas eliminatórias e os encontros para os quartos-de-final das modalidades desportivas menos importantes, a Universidade de Macau entendia que se poderia tornar a entrada gratuita para aumentar a assistência.

---

[3] No âmbito da 4.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental, a "China Sports Industry C.º Ltd." prestou uma série de serviços de consultadoria e o relativo aos assuntos de bilheteira foi concluído em Abril de 2003, cujas propostas apresentadas incidiam, entre outros, sobre o objectivo, a estratégia, os destinatários e as zonas de venda, os bilhetes para as cerimónias de abertura e de encerramento, o preçário dos bilhetes, os métodos de venda, a estratégia para a promoção da venda e os canais de venda.

[4] Em Abril de 2004, a Universidade de Macau, por encomenda da MEAGOC, realizou o "Inquérito sobre o conhecimento dos cidadãos e dos turistas sobre os Jogos da Ásia Oriental" e divulgou o respectivo relatório.

2.1.3.2 Também a MEAGOC entendia que as cerimónias de abertura e de encerramento constituíam eventos-chave desta edição dos Jogos, pelo que, na proposta de preçário dos bilhetes de ingresso, esses dois eventos tinham os preços mais elevados, muito superior aos de outras modalidades desportivas (v. Anexo IV), revelando, assim, que a MEAGOC estava bastante confiante numa boa venda para as duas cerimónias.

2.1.3.3 O plano de ofertas de bilhetes da MEAGOC contemplava igualmente os dois eventos-chave. De acordo com as informações fornecidas pela MEAGOC, os "bilhetes para venda" destinados às cerimónias de abertura e de encerramento foram integralmente disponibilizados, quer para venda quer para ofertas. Dentre os 12 005 bilhetes para a cerimónia de abertura, 7 673 unidades foram oferecidas, 64% do total, tornando-a no evento dos Jogos com o maior número de bilhetes ofertados. Dos 4 760 bilhetes para a cerimónia de encerramento, foram ofertados 2 582, equivalendo a 54% do total dos bilhetes para o evento (pormenores no Anexo V e no Quadro 3).

Quadro 3: Distribuição dos bilhetes vendidos e oferecidos para as cerimónias de abertura e de encerramento

Adquirentes	Cerimónia de abertura（unidade）	Percentagem	Cerimónia de encerramento（unidade）	Percentagem
Público particular	1 965	16%	804	17%
Organismos públicos	2 367	20%	1 374	29%
Bilhetes ofertados	7 673	64%	2 582	54%
Total	12 005	100%	4 760	100%

Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.3.4 Nas informações complementares escritas ao Comissariado da Auditoria, a MEAGOC afirmou o seguinte sobre a venda e oferta de bilhetes de ingresso:

"*No que concerne os bilhetes gratuitos, todos os elementos, tais como, indicação da prova, horário, local, competição, força de atracção e popularidade de cada um dos eventos, foram distintos e qualquer avaliação vaga, feita com base na quantidade total de bilhetes não poderia reflectir a situação actual. Entre um total de 17 modalidades desportivas, oito produziram vendas mais volumosas, tais como a natação, basquetebol, taekwondo e dança desportiva. Em relação às provas, a quantidade de bilhetes vendidos ultrapassou largamente a dos gratuitos. Podem servir como exemplo as provas de barcos-dragão, ténis e bowling. As situações em que a quantidade de bilhetes gratuitos ultrapassou os vendidos registaram-se principalmente nos eventos com elevado número de lugares, eventos*

com provas realizadas durante vários dias e com várias provas realizadas de seguida, tais como atletismo e futebol."

2.1.4 Período de venda dos bilhetes de ingresso

2.1.4.1 Segundo consta da acta da reunião de 10 de Junho de 2005 do Conselho Consultivo, o representante da MEAGOC previa que a venda ao público dos bilhetes para os Jogos poderia começar no início de Julho de 2005. Mas, na realidade, a venda pública foi adiada e só começou no dia 18 de Agosto de 2005, na sede da MEAGOC.

2.1.4.2 De acordo com o registado na acta da reunião de 11 de Agosto de 2005 do Conselho de Administração da MEAGOC, o adiamento deveu-se à necessidade de testar o funcionamento interno, aproveitando o encontro de futebol "Barcelona – Espanha vs Jianlibao - Shenzhen", realizado em 3 de Agosto de 2005. Com efeito, da experiência obtida, concluiu-se que seria necessário alterar o sistema de lugares não marcados, inicialmente definido, para o sistema de lugares marcados para as cerimónias de abertura e de encerramento dos Jogos. A MEAGOC referiu ainda que o atraso na confirmação de alguns dos patrocinadores contribuiu também para o adiamento da impressão dos bilhetes de ingresso.

2.1.4.3 A MEAGOC referiu que se pretendia utilizar a experiência com aquele encontro de futebol no Estádio de Macau para rever determinados aspectos preliminares à venda de bilhetes para os Jogos. Na realidade, porém, a data desse encontro era completamente incompatível com o início da venda de bilhetes para os Jogos, programado para inícios de Julho. Além disso, pela experiência acumulada com a participação em vários eventos de grande envergadura realizados no período compreendido entre 2002 e 2005 (como o encontro entre as selecções nacionais de futebol da China e de Portugal em 2002 e o torneio internacional de basquetebol por convites, também em 2002), a MEAGOC devia saber que o balanço sobre os arranjos de bilheteira do referido jogo de futebol afectaria apenas as cerimónias de abertura e de encerramento a terem lugar no Estádio de Macau e em nada valeria para outras competições em recintos sem marcação de lugares. Porém, a MEAGOC decidiu-se pelo início só em Agosto para a venda geral de bilhetes para todos os eventos.

2.1.4.4 O período de venda de bilhetes para os Jogos da Ásia Oriental estendeu-se por 81 dias, de 18 de Agosto a 6 de Novembro de 2005, enquanto que o da venda para a cerimónia de abertura foi de 73 dias. De acordo com informações relativas à terceira edição dos Jogos da Ásia Oriental, em Osaka, a venda dos bilhetes para a cerimónia de abertura iniciou-se com uma antecedência de 170 dias e o período de

venda dos bilhetes para as provas das 15 modalidades desportivas foi de 117 dias[5]. Em comparação, a quarta edição dos Jogos compreendia um número de modalidades de competição superior, um total de 17, mas, em contrapartida, o período de venda de bilhetes foi reduzido em quase 3 meses. Em relação a outros grandes eventos tradicionais locais, nomeadamente o Grande Prémio de Macau, a sua 52.ª edição, realizada em 2005, teve um período de venda de bilhetes de 111 dias, mais um mês do que o dos Jogos de Ásia Oriental, mas para um número de lugares muito inferior.

2.1.4.5 Em relação aos exemplos dos 3.os Jogos da Ásia Oriental de Osaka e do 52.º Grande Prémio de Macau apresentados pelo Comissariado da Auditoria, a MEAGOC comentou como segue:

"*Baseando-se na comparação da duração de estadia de visitantes durante os 4.os Jogos da Ásia Oriental em Macau e a edição de 2001 dos 3.osJogos em Osaka, concluiu-se que a maioria dos visitantes em Macau deslocavam-se ao território para uma curta estadia, sendo poucos aqueles que aqui passavam a noite. Pelo contrário, os visitantes dos Jogos em Osaka permaneciam na cidade durante vários dias, muitos deles planeavam viagens locais e claramente tinham maior interesse em assistir ao evento multidesportivo.*

…o prazo mais prolongado de venda de bilhetes para o Grande Prémio de Macau. Contudo, é de salientar, que o referido evento já conta com mais de cinquenta anos de experiência de organização e que a entidade organizadora, que detém em seu poder vastos estudos de mercado, pode fazer previsões realistas de vendas de bilhetes. Os consumidores, por sua vez, já adquiriram o hábito e a experiência de assistirem a provas de corridas de carros. O evento em si é organizado ao longo de um fim-de-semana quando os espectadores não precisam de estar no serviço ou a trabalhar. Em suma, estas são as razões principais que estão por detrás de compras de bilhetes ou compras antecipadas.

Em análise ao volume de vendas conclui-se que, de acordo com os registos, estas decorreram sem grande dinamismo. O ponto alto teve lugar precisamente em Outubro, na aproximação dos Jogos, registando-se um grande aumento nas vendas. Mais se conclui que as eventuais vendas antecipadas não podiam contribuir significativamente para o aumento de volume de vendas."

---

[5] A venda dos bilhetes de ingresso para a cerimónia de abertura dos "3.os Jogos da Ásia Oriental - Osaka" iniciou-se em 1 de Dezembro de 2000, totalizando 170 dias até ao dia de abertura em 19 de Maio de 2001. Em relação às competições dos mesmos Jogos, o período de venda durou 117 dias, desde 31 de Janeiro de 2001 a 27 de Maio de 2001 (dia de encerramento dos Jogos).

2.1.5 Canais de venda dos bilhetes

2.1.5.1 De 18 de Agosto a 21 de Outubro de 2005 havia apenas um posto de venda de bilhetes, que era a sede da MEAGOC, na Taipa. A partir de 22 de Outubro, a MEAGOC expandiu a rede dos postos venda, utilizando para o efeito 5 recintos desportivos. Paralelamente, a MEAGOC, com a colaboração do Jockey Club de Macau e da Companhia de Telecomunicações de Macau, S.A.R.L.(CTM), começou a vender bilhetes também nos escritórios do Jockey Club de Macau em Hong Kong e nos balcões da CTM na Praia Grande (v. Quadro 4), disponibilizando, ainda, um serviço de reserva de bilhetes através de fax.

Quadro 4: Locais e períodos de venda de bilhetes

Número de postos de venda	Localização dos postos de venda	Período de venda	Dias de venda	Dias de venda acumulados
1	Sede da MEAGOC (Taipa)	18/08 a 15/09	29 dias	29 dias
2	Sede da MEAGOC (Taipa); escritórios do Jockey Club de Macau, em Hong Kong	16/09 a 23/09	8 dias	37dias
3	Sede da MEAGOC (Taipa); balcão da CTM na Praia Grande; escritórios do Jockey Club de Macau, em Hong Kong	24/09 a 21/10	28 dias	65 dias
7	Pavilhão Polidesportivo Tap-Seac (Macau); Forum de Macau (Macau); Complexo Desportivo da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau (Taipa); Estádio de Macau (Taipa); Academia de Ténis (Taipa); balcão da CTM na Praia Grande (Macau); e escritórios do Jockey Club de Macau, em Hong Kong	22/10 a 06/11	16 dias	81 dias

Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.5.2 Segundo informações recolhidas, a venda de bilhetes nos postos da MEAGOC era assegurada por voluntários, pelo que as despesas com pessoal eram reduzidas. Quanto ao Jockey Club de Macau e à CTM, a colaboração foi a título gratuito.

2.1.5.3 Os 5 postos da venda de bilhetes situados em recintos desportivos da MEAGOC apenas vendiam bilhetes para as provas realizadas nas respectivas zonas de competição (v. Quadro 5).

Quadro 5: Modalidades a que respeitavam os bilhetes vendidos nos 5 recintos desportivos

Postos de venda	Modalidades
Pavilhão Polidesportivo Tap-Seac (Macau)	Basquetebol
Forum de Macau (Macau)	Barcos-dragão, remo, karaté-do, taekwondo e wushu
Complexo Desportivo da Universidade de Ciência e Tecnologia de Macau (Taipa)	Futebol (encontros realizados no campo de futebol da mesma Universidade)
Estádio de Macau (Taipa)	Natação, atletismo, futebol (encontros realizados no Estádio de Macau), hóquei e halterofilismo
Academia de Ténis (Taipa)	Dança desportiva, ginástica, tiro, ténis, soft-ténis e bowling

Informações fornecidas pela MEAGOC

2.1.5.4 Para além dos canais acima referidos, a MEAGOC disponibilizou ainda um serviço de reserva de bilhetes *on-line*, acessível durante o período de 18 de Agosto a 13 de Outubro de 2005, um total de 57 dias. Contudo, este serviço só aceitava pagamento em dinheiro ou transferência bancária (reservados os bilhetes, o adquirente efectuava o pagamento presencialmente na sede da MEAGOC, na Taipa). Em relação ao assunto, a MEAGOC referiu que a companhia consultora, "Asian Software Quality Institute", chegou a propor o pagamento por cartão de crédito *on-line*. Contudo, tendo em conta a segurança, a necessidade de pagamento de comissão aos bancos, por cada transacção, e, ainda, prevendo que a venda *on-line* seria reduzida, a proposta não foi aceite.

2.1.5.5 Para além do posto em Hong Kong, a MEAGOC não criou postos de venda no *Interior* nem no estrangeiro, pelo que para os residentes nesses lugares a *internet* era a única solução.

2.1.5.6 Relativamente à venda de bilhetes pela internet, a MEAGOC explicou como segue:

"*Considerando as vendas através da Internet, em Macau não existe ainda um conjunto de sistemas de transacção, nem a modalidade se encontra ainda disponível. E de referir, que a dimensão do processo de venda de bilhetes para os Jogos é bem maior do que para um programa cultural. Envolve vários dias, vários recintos, vários eventos e provas diferentes. Depois da consulta efectuada à questão da desorganização e das criticas relacionadas com a venda de bilhetes na Internet para os eventos de grande envergadura nas regiões vizinhas, o Comité tomou a decisão de adoptar uma atitude mais cautelosa.*"

2.1.6 Promoção da venda de bilhetes

2.1.6.1 A MEAGOC referiu que chegou a equacionar o alargamento dos canais de venda, como obter a colaboração de entidades privadas (agências de viagens), e envolver o operador da rede electrónica de venda de bilhetes local para aumentar as vendas. As hipóteses foram, porém, abandonadas porque exigiam pagamentos consideráveis.

2.1.6.2 Para atrair o maior número possível de espectadores, a MEAGOC lançou um sorteio intitulado "Entre com um bilhete, saia com um BMW", ao qual estariam habilitados os espectadores titulares de bilhetes com indicação de preço. No entanto, conforme revelam os documentos examinados, tanto os espectadores que efectivamente compraram os seus bilhetes assim como os beneficiários de bilhetes oferecidos puderam participar no sorteio pois os bilhetes eram, em tudo, iguais. No final, porém, o participante sorteado não compareceu para reclamar o prémio dentro do prazo e, por isso, a MEAGOC não teve que pagar a despesa.

2.1.7 Divulgação de informações sobre os serviços de bilheteira

2.1.7.1 Segundo a MEAGOC, as informações sobre os períodos e os locais da venda de bilhetes para as diversas provas desportivas foram divulgadas ao público numa conferência de imprensa. Depois disso, o acesso a essas informações só no *site* da MEAGOC.

2.1.7.2 Em 2005, a MEAGOC e a Direcção dos Serviços de Turismo, em conjunto, inseriram anúncios em televisões estrangeiras e participaram em feiras de turismo. Antes disso, em 2003 e 2004, a MEAGOC e o Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau participaram também em actividades de promoção no *Interior*.

2.1.7.3 A pedido do Secretário para os Assuntos Sociais e Cultura, o Instituto de Formação Turística, no período de 28 de Outubro a 6 de Novembro de 2005, procedeu a uma recolha de opinião sobre os 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental, dirigida a residentes de Macau, turistas estrangeiros, pessoas envolvidas nos Jogos, órgãos de comunicação social e patrocinadores (mais informações no Anexo VI). De acordo com os resultados de um dos itens do inquérito, 36,6% dos inquiridos que não vieram a Macau com o propósito de assistirem aos Jogos manifestaram interesse em assistir a eles depois de terem conhecimento da sua realização. Este resultado revelava o interesse dos turistas em assistir aos Jogos, caso deles tivessem tido conhecimento antes de partirem para Macau.

2.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

2.2.1 Evitar os conflitos gerados pela prática simultânea da promoção através de bilhetes a baixo preço e da oferta de bilhetes

2.2.1.1 Pelos resultados referidos em 2.1.2.2, o público mostrou pouco entusiasmo na aquisição de bilhetes. A MEAGOC, por um lado, procurava atrair o maior número possível de espectadores através da fixação de preços baixos para os bilhetes, seguindo portanto a proposta do Conselho Consultivo, mas, por outro, oferecia bilhetes de ingresso como que descontroladamente. Deve ser salientado que quando o público (os consumidores) tomou conhecimento da possibilidade de haver bilhetes gratuitos, ficou logo na expectativa de os conseguir. Por consequência, os bilhetes considerados baratos perderam todo o seu atractivo, pois o seu termo de comparação era um bilhete a preço zero, conduzindo a uma procura a contar-se pelos dedos.

2.2.1.2 Tal como referido em 2.1.2.3, a MEAGOC não geriu de forma apropriada os bilhetes de oferta gratuita. Os titulares de bilhetes gratuitos e de bilhetes comprados tinham exactamente as mesmas regalias, incluindo o número de provas a que davam acesso, o arranjo de lugares, a habilitação ao sorteio, entre outros; e, não havendo nada que visivelmente pudesse valorizar os bilhetes comprados, o interesse do público na compra de bilhetes desapareceu.

2.2.1.3 Por outro lado, o aparecimento dos bilhetes a preço zero oferecidos pela MEAGOC no mercado anulou de forma notória qualquer interesse na aquisição dos bilhetes baratos, contrariando assim a proposta do Conselho Consultivo, que visava simultaneamente atrair o maior número possível de espectadores, através do baixo preço dos bilhetes, e garantir um determinado nível de receitas, revelando assim a incoerência da estratégia de gestão. Mais. Era patente que a MEAGOC não explorou os eventos mais atractivos para estimular a aquisição de bilhetes e garantir, assim, a entrada de receitas.

2.2.2 Desaproveitamento dos eventos-chave na venda de bilhetes

Cruzando os elementos da gestão de bilheteira (v. 2.1.2.3) com os dados da venda de bilhetes (v. Quadro 3 de 2.1.3.3), conclui-se que a MEAGOC não reservou os bilhetes dos eventos-chave, as cerimónias de abertura e de encerramento, para a venda; deu-lhes o mesmo tratamento que a oferta de bilhetes para as provas desportivas e o resultado foi que mais de metade dos bilhetes para esses dois eventos foi oferecida, salientando-se que a cerimónia de abertura registou o maior

número de bilhetes oferecidos em todos os Jogos. Importa salientar que os eventos-chave eram os que suscitavam maior procura no mercado. Mas, com uma gestão de bilheteira como a verificada era impossível aproveitá-los para gerar receitas significativas.

2.2.3 Período de venda de bilhetes demasiado curto

2.2.3.1 Como consta de 2.1.4.4, a dimensão da quarta edição dos Jogos da Ásia Oriental foi maior do que a anterior em Osaka e, em termos de bilhetes, muito superior ao Grande Prémio de Macau. Logicamente, o período para a venda de bilhetes deveria ser mais longa, para dar mais tempo de absorção pelo mercado (Macau e regiões circundantes). Porém, e contrariamente, o período fixado pela MEAGOC foi mais curto do que o dos dois eventos desportivos acima referidos. Obviamente, a MEAGOC descurou as consequências directas e profundas que um período mais curto ou mais longo poderia produzir nos resultados das vendas.

2.2.3.2 Os exemplos dos Jogos da Ásia Oriental de Osaka e do Grande Prémio de Macau provam precisamente quão importante é o conhecimento dos hábitos dos turistas e o aproveitamento da experiência acumulada para promover a venda de bilhetes. Se essas informações úteis não estavam disponíveis, então, a promoção e a publicidade ganhariam importância muito maior, pois era preciso que mais pessoas soubessem dos Jogos. Quanto mais cedo os bilhetes fossem postos à venda, mais cedo se poderia dispôr de informações para iniciar actividades de uma nova fase de promoção.

2.2.4 Arranjo inadequado dos locais de venda

Os postos de venda são importantes para o público interessado na aquisição de bilhetes, a quem dois aspectos são fundamentais: o primeiro tem a ver com a facilidade de acesso, enquanto o segundo respeita à possibilidade de num único posto obter bilhetes para todos eventos, independentemente dos seus locais de realização. A ausência de qualquer um desses dois elementos baixaria o desejo do público na aquisição. Os elementos constantes do Quadro 4 de 2.1.5.1 mostram que, durante os primeiros 37 dias de venda, só havia bilhetes disponíveis na sede da MEAGOC, que ficava situada na Taipa, junto ao Estádio de Macau, um local pouco frequentado e de acesso inconveniente. A partir de 24 de Setembro, a loja da CTM na zona da Praia Grande passou a disponibilizar um balcão de vendas e, mais tarde, a partir de 22 de Outubro, foram acrescentados mais 5 postos de venda. Lamentavelmente, os 5 novos postos apenas vendiam bilhetes para os eventos das

respectivas zonas de competição, não preenchendo, portanto, o segundo requisito acima referido.

2.2.5 Não foram criadas medidas articuladas com a venda on-line

A aquisição de bilhetes através da internet era, de facto, um método muito conveniente, pois economizava tempo aos interessados e ultrapassava as barreiras de espaço, permitindo também a que pessoas residentes fora de Macau pudessem facilmente comprar os bilhetes. No entanto, a aquisição on line exigia a adopção de outras medidas de conjunto por forma a que quem navegasse na Net pudesse realizar facilmente o processo de aquisição de bilhetes, caso contrário, perder-se-ia toda a conveniência que dela se esperava, ficando igual aos processos de aquisição através de meios de comunicação tradicionais (tal como telefone). O Comissariado da Auditoria analisou um conjunto de serviços de venda de bilhetes on-line (v. Anexo VII) e verificou que a esmagadora maioria de espectáculos ou eventos desportivos, quando disponibilizava o serviço on-line de aquisição de bilhetes, aceitava o pagamento por cartão de crédito. Pelo contrário, o serviço de reserva de bilhetes on-line prestado pela MEAGOC, tal como referido em 2.1.5.4, não foi concebido articuladamente com medidas favoráveis aos clientes, surgindo assim formas de pagamento complicadas e encargos adicionais com transferências bancárias, o que reduzia grandemente o interesse de aquisição do público em geral e prejudicava, em particular, a venda de bilhetes para os eventos virados especialmente para os residentes no exterior.

2.2.6 Divulgação insuficiente das informações sobre a venda de bilhetes

Como é sabido, o sucesso de bilheteira de qualquer actividade depende fundamentalmente da facilidade de aquisição pelos interessados de informações sobre a venda de bilhetes. No entanto, a MEAGOC realizou uma única conferência de imprensa para a divulgação das respectivas informações, pelo que se o público quisesse obter informações sobre os serviços de bilheteira teria que, por iniciativa própria, ir à página electrónica da MEAGOC. A disseminação das informações de bilheteira desta edição dos Jogos foi muito restrita, facto bem evidenciado nos resultados do inquérito realizado pelo Instituto de Formação Turística.

2.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

2.3.1 A venda de bilhetes deve ser planeada prévia e exaustivamente. Uma vez definido, o plano deve ser rigorosamente seguido.

2.3.2 Os aspectos principais do plano de venda de bilhetes devem ser definidos considerando, entre outros, as características espectaculares do evento (ex. as cerimónias de abertura e de encerramento), o seu grau de atractividade (ex. saltos para a água, basquetebol e futebol) e a importância da prova (ex. final). Os bilhetes dos eventos-chave devem ser todos colocados à venda, sem prejuízo de pequenas quantidades de bilhetes para oferta às entidades colaboradoras e aos patrocinadores comerciais.

2.3.3 Os bilhetes de oferta e os bilhetes para a venda devem conferir direitos distintos. Os assentos correspondentes aos bilhetes de oferta devem estar em zonas com ângulo de visão menos espectacular e os seus titulares não devem poder participar em sorteios. Além disso, os bilhetes gratuitos devem estar devidamente assinalados para evitar que sejam transaccionados, evitando assim o lucro indevido.

2.3.4 Quando se prevê que haja oferta alargada de bilhetes para determinadas provas, o facto deve ser divulgada com a antecedência adequada, com vista a que o público possa escolher o tipo de bilhete que mais corresponda aos seus interesses.

2.3.5 O período para a venda de bilhetes deve ser adequadamente longo e acompanhado de publicidade contínua sobre aos eventos-chave.

2.3.6 A rede de venda de bilhetes deve ser adequada e conveniente, permitindo que o público consiga, com facilidade, obter informações e comprar os bilhetes pretendidos.

2.3.7 Devem ser explorados a *internet*, a moeda electrónica, o cartão de crédito e outros instrumentos do comércio electrónico para a promover a venda de bilhetes nas regiões circundantes bem como nos países e nas regiões participantes, contribuindo para que a realização de acções promoção nesses locais possa simultaneamente resultar na aquisição de bilhetes pelos respectivos habitantes.

Parte III: Gestão dos bilhetes de ingresso

3.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

3.1.1 Gestão da impressão de bilhetes

3.1.1.1 A MEAGOC adjudicou a impressão dos bilhetes para as cerimónias de abertura e de encerramento, por um lado, e os bilhetes para as provas das 17 disciplinas desportivas, por outro, a duas tipografias. Os bilhetes foram divididos em dois grupos: "bilhetes para venda" e "bilhetes VIP". Os bilhetes do primeiro grupo, destinados a venda ou a oferta, tinham impressas as indicações do preço e da prova; os do segundo grupo, destinados a oferta, levavam os caracteres "VIP" e indicações da prova.

3.1.1.2 A tipografia responsável pelos bilhetes das provas imprimiu primeiramente todos os 421 300 bilhetes "em branco" (contendo só o *design* dos 4.os Jogos da Ásia Oriental). Posteriormente, mediante uma lista pormenorizada fornecida pela MEAGOC, a tipografia completou a impressão introduzindo nos bilhetes o número sequencial e as informações sobre a modalidade desportiva, data, horas, preço e sector. Porém, a MEAGOC só conservou a notificação sobre os elementos relativos à primeira impressão, não possuindo o registo das quantidades dos bilhetes com ajustamentos introduzidos, pelo que não era possível saber-se ao certo quantos bilhetes foram impressos.

3.1.1.3 Segundo a MEAGOC, parte dos bilhetes impressos a mais ficou à guarda da tipografia. Quando a tipografia perguntou sobre o que fazer desses bilhetes, a MEAGOC comunicou-lhe para os destruir, sem ter no entanto exigido à tipografia para contar os bilhetes, tão-pouco acompanhou o processo de destruição.

3.1.1.4 Relativamente ao assunto, a MEAGOC comentou: "*A grande variedade de bilhetes impressos deu origem ao problema do registo incompleto que se verificou nos bilhetes. As competições no mesmo dia e na mesma modalidade tinham bilhetes diferentes em função do horário e sequência dos eventos. Assim foram produzidos diversos tipos de bilhetes, em grandes quantidades, que criaram certas dificuldades de gestão.*"

3.1.2 Gestão dos bilhetes de oferta

3.1.2.1 A oferta de "bilhetes VIP" e de "bilhetes para venda", que fazia parte dos serviços de hospitalidade, dependia dos patrocinadores, dos pedidos dos convidados e dos arranjos de hospitalidade, competindo a sua gestão ao sector para os assuntos de bilheteira, que, para o efeito, tinha de cumprir um procedimento determinado.

3.1.2.2 O presidente da MEAGOC era uma das pessoas que tinham o domínio sobre a procura de bilhetes, podendo, ao mesmo tempo, administrar as ofertas de “bilhetes VIP” e de “bilhetes para venda”. O secretariado da MEAGOC responsabilizava-se pela execução das ofertas de “bilhetes VIP”, enquanto as dos “bilhetes para venda” eram coordenadas pelo sector para os assuntos de bilheteira. Mediante indicação superior para realizar as ofertas, o director dos assuntos de bilheteira registava no computador a quantidade total dos bilhetes oferecidos, mas não as informações dos beneficiários nem procedia ao registo estatístico. As ordens de oferta eram dadas ao pessoal dos assuntos de bilheteira oralmente ou por notas escritas à mão, não havendo documentação formal de autorização.

3.1.2.3 As ofertas de bilhetes eram também registadas em livros de protocolo, não havendo no entanto um modelo uniformizado de registo. Em regra, constavam dos registos a “designação do convidado ou da entidade”, “data”, “descrição do assunto” e “assinatura”. Todavia, a “descrição do assunto” continha normalmente apenas a palavra “*Tickets*”, faltando a “quantidade de bilhetes”, “provas” e outras informações úteis à gestão das ofertas.

3.1.3 Procedimento de entrega de bilhetes nos postos de venda

As entregas de bilhetes pela sede da MEAGOC nos 5 postos de venda, sitos em recintos desportivos, eram acompanhadas de guia de entrega, com a indicação das modalidades desportivas, provas, datas, horas e numeração sequencial dos bilhetes. A prova da entrega fazia-se mediante assinatura da guia pelo pessoal do posto de venda. No entanto, nem todas as recomposições dos postos foram registadas de modo completo.

3.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

3.2.1 Ausência de gestão apropriada sobre os bilhetes impressos

Durante o período de venda, os “bilhetes para venda” eram equiparados a valores, pelo que a MEAGOC devia ter criado um regime de controlo interno para fiscalizar as respectivas alterações. Para tal, e antes de mais, o serviço tinha que saber exactamente quantos bilhetes foram impressos, pois a soma entre os bilhetes vendidos e os bilhetes sobrantes era igual ao número total dos bilhetes impressos. Pela situação descrita em 3.1.1.2, a MEAGOC desconhecia a quantidade exacta dos bilhetes impressos, impossibilitando assim o confronto entre os bilhetes vendidos e os restantes para conferir com o total dos bilhetes impressos. A MEAGOC não era

capaz de controlar eficazmente os seus valores, tão-pouco conseguia evitar subtracções de receitas das vendas ou levantamento de bilhetes sem autorização.

3.2.2 Falta de fiscalização sobre a oferta de bilhetes

Pelas informações constantes de 3.1.1.1 e 3.1.2, os "bilhetes para venda" tanto podiam ser vendidos como destinados a ofertas, cujos destinatários e respectivas quantidades não eram registados. Esta maneira de trabalhar era completamente prejudicial à fiscalização da bilheteira. Mais. Mesmo se soubesse da quantidade dos "bilhetes para venda" impressos para cada prova, não era possível provar se os bilhetes levantados para oferta foram previamente autorizados por alguém de direito ou se foram levantados para uso pessoal, aumentando assim o risco de subtracção de bilhetes para proveito próprio, sob o manto das ofertas.

3.2.3 Desconhecimento dos stocks de bilhetes nos postos de venda

Tal como referido em 3.1.3, os registos das entregas de bilhetes nos postos de venda sitos nos recintos desportivos eram incompletos. Assim, não era possível à MEAGOC confirmar se a soma entre os bilhetes vendidos e sobrantes nos postos correspondia ao total dos bilhetes entregues nos mesmos, ou seja, não era possível confirmar se as receitas desses postos de venda eram correctas.

3.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

3.3.1 Os serviços responsáveis pelos assuntos de bilheteira devem criar um registo de stock de bilhetes, inscrevendo-se nele, claramente, informações sobre as quantidades, os números sequenciais dos bilhetes e os locais de venda envolvidos de cada entrega.

3.3.2 Para a facilitar o controlo dos bilhetes de oferta, deve ser feita a distinção entre bilhetes de oferta e bilhetes para venda, bem como deve ser criado um sistema para verificação e autorização de oferta de bilhetes. A documentação de autorização das ofertas deve conter a quantidade, a numeração e o beneficiário dos bilhetes oferecidos. Deve-se também garantir que as informações dos documentos de autorização e as dos registos dos bilhetes oferecidos sejam correspondentes.

3.3.3 A verificação e o confronto entre o número dos bilhetes sobrantes, dos bilhetes ofertados e do total dos bilhetes impressos contribuem para a certificação das receitas provenientes da venda de bilhetes.

Parte IV: Utilização de sistemas de informação

4.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

4.1.1 Introdução do sistema electrónico de venda de bilhetes

4.1.1.1 Em Julho de 2003, a MEAGOC procedeu ao estudo sobre a possibilidade de utilizar o sistema electrónico de venda de bilhetes desenvolvido pela Universidade de Macau nas operações de bilheteira dos Jogos da Ásia Oriental. Depois de efectuados os testes internos e apreciada a proposta do "Asian Software Quality Institute", nos inícios de 2004, a MEAGOC celebrou, em Maio do mesmo ano, um protocolo de cooperação com a Universidade de Macau.

4.1.1.2 De acordo com o "Relatório Global de Actividades" da MEAGOC, a quantidade total dos bilhetes dos Jogos da Ásia Oriental era cerca de 400 mil unidades. Dado o grande número de bilhetes, era necessário recorrer a um sistema electrónico para facilitar a venda e a gestão eficaz de bilhetes.

4.1.1.3 A MEAGOC referiu que, para além dos serviços de bilheteira dos Jogos, esperava que o sistema pudesse vir também a apoiar a venda de bilhetes de outros grandes eventos. Com efeito, de acordo com o n.º 4 da cláusula 2.ª do protocolo celebrado entre a MEAGOC e a Universidade de Macau, " … *a MEAGOC aceita e incentiva que a Universidade de Macau, nos termos que entenda como correctos, disponibilize a utilização deste sistema a outros organismos* …" evidenciando deste modo que a MEAGOC desejava que outros organismos pudessem também fazer uso do sistema.

4.1.2 Custos do sistema de bilheteira electrónica

4.1.2.1 Segundo as contas da MEAGOC, as despesas totais com o sistema cifraram-se em 4 536 163,90 patacas, suportadas pelo Plano de Investimentos e de Despesas de Desenvolvimento da Administração (PIDDA) e pela MEAGOC (v. Quadro 6).

Quadro 6: Despesas com o sistema electrónico de venda de bilhetes em detalhe

Despesas	Origem das verbas	Importâncias (Mop)
Aquisição de *hardware* da rede, *hardware* de computador e instalação	Orçamento do PIDDA	704.642,90
Aquisição e instalação de servidor e de sistema *backup*	Orçamento do PIDDA	596.037,00
Aquisição de *software* aplicado ao sistema de bilheteira electrónica	Orçamento do PIDDA	644.574,00
Desenvolvimento do sistema de bilheteira electrónica e despesas administrativas	Orçamento da MEAGOC	2.560.500,00
Manutenção do sistema de bilheteira electrónica	Orçamento da MEAGOC	30.410,00
Total		4.536.163,90

Informações extraídas das propostas de despesas fornecidas pela MEAGOC

4.1.2.2 Além das despesas directas com o sistema electrónico de bilheteira, a MEAGOC, utilizando verbas do seu próprio orçamento, pagou ainda a quantia de 14,8 milhões de patacas ao "Asian Software Quality Institute" por serviços de consultadoria no âmbito das tecnologias e soluções informáticas, incluindo, entre outros, sistemas de *software* aplicados, a integração do sistema, as infra-estruturas da rede, o comércio *on-line* (venda de bilhetes e de mercadorias) e jogos electrónicos.

4.1.3 Utilização do sistema de venda de bilhetes *on-line*

4.1.3.1 As funções essenciais do sistema de venda de bilhetes *on-line* eram: emissão de bilhetes, venda de bilhetes *on-line*, venda de bilhetes por consignação, marcação de lugares, elaboração de mapas de vendas e cálculo de descontos.

4.1.3.2 Dado que a MEAGOC, por fim, optou pela solução de bilhetes pré-impressos, colocando-os nos diferentes postos de venda, sem lugares marcados (com a excepção das cerimónias de abertura e de encerramento) e sem descontos, as funções de emissão de bilhetes, de cálculo de desconto, de marcação de lugares e outras do sistema não tiveram uso. Apenas a função de elaboração de mapas de vendas foi utilizada, mas só no período inicial das vendas. Com o aproximar do início dos Jogos, o pessoal do sector dos assuntos de bilheteira passou a usar o programa Excel para elaborar os mapas de vendas, invocando o motivo de grande volume de trabalho e considerando este programa mais fácil de manejar. Concluindo, o sistema electrónico de venda de bilhetes não teve, simplesmente, nenhum aproveitamento.

4.1.3.3 Na sua resposta escrita, a MEAGOC complementou com as seguintes informações quanto ao sistema de informático:

"*No que ao sistema de bilheteira electrónica diz respeito, o extinto Comité Organizador tinha assinado um acordo com a Universidade de Macau, no sentido de esta desenvolver o referido sistema, considerando que poderia beneficiar todos os eventos futuros de dimensão semelhante organizados em Macau.*

O sistema de bilhetes electrónicos deveria continuar em vigor e ser aperfeiçoado para além dos Jogos da Ásia Oriental. Os beneficios deste investimento são vários e evidenciam-se com maturidade no aspecto tecnológico do sistema e na aceitação pelo público.

No período de realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, depois do desenvolvimento, e testes do sistema, os consultores e especialistas do ramo consideraram que o sistema tinha ainda lugar para melhorias. De ponto de vista comercial, o extinto Comité Organizador entendeu também que, para evitar os potenciais problemas, não convinha utilizar um sistema que ainda não estava completo."

4.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

4.2.1 Os meios auxiliares electrónicos não foram concebidos de acordo com o modelo da venda de bilhetes

4.2.1.1 Conforme analisado em 2.2, a MEAGOC encontrou problemas em múltiplas vertentes no processo de venda de bilhetes porque não tinha procedido a um planeamento adequado. O desperdício de recursos públicos com a introdução do sistema electrónico de venda de bilhetes acima exposto é mais uma prova dessa falta de planeamento adequado. Com o investimento de elevados recursos públicos (v. 4.1.2.1) no desenvolvimento do sistema de venda electrónica de bilhetes sem antes ter definido claramente o modelo de venda de bilhetes, a MEAGOC "meteu o carro à frente dos bois", fazendo com que as múltiplas funções do sistema não pudessem ter tido aplicação no modelo simples de venda de bilhetes adoptado na prática. Embora os mais de 4,5 milhões de patacas não fossem um número significativo comparativamente com as centenas de milhões de patacas aplicados no funcionamento geral dos Jogos, caso o procedimento verificado não venha a ser corrigido e que o planeamento do processo de venda de bilhetes e dos instrumentos auxiliares não venha a ser articulado e desenvolvido metodicamente, o desperdício de recursos públicos continuará com certeza a acontecer.

4.2.1.2 A MEAGOC chegou a referir que o sistema poderia vir a ser utilizado por outros organismos (v. 4.1.1.3). Mas, é caso para perguntar como podem outros organismos ser convencidos a utilizá-lo, se nem o próprio proprietário do sistema, a MEAGOC, conseguiu utilizá-lo de forma apropriada? Com efeito, também a venda de bilhetes para os 1.os Jogos da Lusofonia, 2006, realizados um ano depois dos Jogos da Ásia Oriental, não utilizou esse sistema electrónico. Por outro lado, é preciso recordar que a MEAGOC foi criada para conceber, planear, preparar e promover dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. Consequentemente, os capitais postos à sua disposição deviam também ser aplicados em actividades directamente ligadas à realização Jogos.

4.3 Sugestão do Comissariado da Auditoria

O modelo para a venda de bilhetes de ingresso (ex.: categorias, quantidades e distribuição dos postos de venda) deve ser definido previamente porque só assim é possível clarificar suficientemente quais os meios auxiliares necessários e, consequentemente, estudar os sistemas de tecnologias de informação a utilizar, por forma a maximizar as respectivas funções e, assim, elevar a eficiência do trabalho.

Parte V: Estatística de presenças

5.1 Situações verificadas pelo Comissariado da Auditoria

5.1.1 Recolha de dados sobre as presenças aos Jogos

5.1.1.1 A contagem das presenças aos Jogos era feita através dos canhotos dos bilhetes e dos registos dos cartões de identificação. O primeiro método destinava-se à contagem do público geral, enquanto o segundo servia para contar as pessoas envolvidas nos Jogos, a quem foram emitidos cartões de identificação, incluindo os representantes da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, dos comités olímpicos nacionais, das federações internacionais, das federações asiáticas e dos órgãos de comunicação social.

5.1.1.2 A MEAGOC colocou 55 receptáculos nos recintos de competição para a recolha dos canhotos. Para as pessoas envolvidas nos Jogos, a MEAGOC, primeiro, confirmava o seu estatuto e, depois, emitia-lhes um cartão de identificação, com o qual os titulares podiam, livremente, aceder e circular nos recintos desportivos e instalações para o exercício das suas funções.

5.1.2 Presenças nos recintos

5.1.2.1 Na reunião de 10 de Junho de 2005 do Conselho Consultivo (v. Anexo III), foi referido que a contagem das pessoas nos recintos era muito importante, porque, em caso de acidente, poder-se-ia saber imediatamente quantas pessoas ainda estariam dentro dos recintos, servindo esta informação para a tomada de medidas de emergência.

5.1.2.2 Como referido, a contagem dos ingressos nos recintos era pela recolha dos canhotos dos bilhetes e pelo registo dos cartões de identificação. No entanto, segundo a MEAGOC, tal procedimento não fora previamente comunicado aos responsáveis dos recintos nem solicitado aos mesmos para que o mandassem cumprir rigorosamente, pelo que era de admitir falhas no destacamento dos canhotos, prejudicando assim as estatísticas das entradas. Além disso, do total dos 55 receptáculos distribuídos foram recolhidos apenas 51, constituindo assim outra contrariedade para a exactidão dos números estatísticos. A MEAGOC informou que o total das entradas foi de 175 024 (v. Anexo VIII), mas também não deixou de avisar que o número podia não ser o mais acertado. Em relação ao extravio dos receptáculos dos canhotos, o pessoal dos recintos chegou a informar o sucedido aos superiores, mas não foi possível à MEAGOC apresentar os resultados de quaisquer medidas de acompanhamento eventualmente tomadas.

5.1.2.3 A MEAGOC informou ainda: *"O modo de contabilização das entradas nos recintos, adoptado pelo Comité, baseava- se na recolha de rótulos dos bilhetes nas caixas especialmente destinadas para o efeito. Este sistema foi escolhido de modo a permitir criar dados estatísticos sobre o número de entradas e não poderia ser usado para reflectir a situação de ocupação dos recintos em tempo real. Foi completamente impossível actualizar os registos com a entrada de cada um dos rótulos na caixa.*"

5.2 Opinião do Comissariado da Auditoria

5.2.1 Necessidade de recolha de informações exactas sobre os ingressos

Como consta do número 5.1.2.1, também o Conselho Consultivo entendia que as informações sobre as presenças aos Jogos eram muito importantes. Uma sistemática e rigorosa estatística apurada serviria, por um lado, como termo de referência na análise dos efeitos do calendário e do horário das provas sobre a assistência para futuros encontros desportivos e, por outro, para saber quantos dos beneficiários de bilhetes gratuitos (através do referido em 2.3.3., sobre a proposta de distinção dos bilhetes oferecidos dos pagos) tinham assistido aos eventos e assim aferir da eficácia das ofertas na elevação da assistência. Além disso, as falhas de operação, como o extravio dos receptáculos dos canhotos, devem ser avaliadas e analisadas para que não venham a repetir-se no futuro.

5.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

5.3.1 Deve ser definida uma metodologia para assegurar a recolha sistemática dos dados de entrada de pessoas nos recintos, com vista a adquirir informações fiáveis para efeitos de análise de gestão. Adicionalmente, devem ser estabelecidas medidas para prevenir o extravio de dados primitivos destinados a tratamento estatístico.

5.3.2 Devem ser elaboradas orientações escritas e claras, a fim de regular o procedimento que o pessoal dos recintos deve seguir para contar rigorosamente os ingressos.

Organização do serviço de alojamento

Parte I: Introdução

1.1 Contexto

1.1.1 Durante a 4.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC proporcionou alojamento a 6 711 pessoas, recorrendo a hotéis e à Residência da Ásia-Oriental[1], tendo dispendido para o efeito cerca de 30 milhões de patacas, conforme se pormenoriza nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1: Número de participantes nos Jogos da Ásia Oriental

Participantes nos Jogos da Ásia Oriental	Número de pessoas
Convidados(1)	1 967
Delegações desportivas(2)	2 714
Técnicos(3)	778
Televisão oficial e outros órgãos de comunicação social(4)	1 252
Total	6 711

Notas: (1) Dirigentes do País, representantes do Governo Central, representantes de instituições governamentais dos países participantes, representantes da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, do Comité Olímpico Internacional, do Comité Olímpico Asiático e dos comités olímpicos nacionais dos países e regiões participantes, autoridades, convidados da MEAGOC, instituições parceiras e patrocinadores.

(2) Membros das delegações desportivas dos países/regiões participantes.

(3) Técnicos e júris das federações desportivas internacionais, das federações desportivas asiáticas e dos comités olímpicos dos diversos países/regiões.

(4) Trabalhadores da Televisão Central da China (CCTV) e órgãos de comunicação social estrangeiros.

Dados extraídos do "Relatório Global de Actividades" de MEAGOC

Quadro 2: Despesas de alojamento

Tipo de alojamento	Montantes (Mop)
Hotéis	27 243 183,10
Residência da Ásia-Oriental *	2 767 891,94
Total	30 011 075,04

* As despesas de alojamento na Residência da Ásia-Oriental incluem as despesas suportadas pela MEAGOC para os serviços de limpeza, de gestão e segurança e para a criação de instalações provisórias necessárias, mas excluem os 10 milhões de patacas do PIDDA para a formação do capital fixo, constituído pela aquisição de mobiliário e de equipamentos do escritório.

Dados fornecidos pela MEAGOC

[1] Em Maio de 2004, a MEAGOC e a Universidade de Macau celebraram um acordo de cedência dos cerca de 506 quartos do bloco principal da Residência da Ásia-Oriental, que iria ser construída, para o alojamento de atletas participantes nos Jogos. Durante o período dos Jogos, de 26/10 a 07/11/2005, foram utilizados 139 quartos da Residência para o alojamento dos membros da delegação da República Democrática Popular da Coreia.

1.1.2 Conforme disposto no "Guia de alojamento e transporte" elaborado pela MEAGOC, os participantes nos Jogos alojados em unidades hoteleiras suportavam as despesas extraordinárias que fizessem com os serviços de refeições no quarto, de *pay-TV*, de telefone, hidromassagens aromáticas e massagens.

1.1.3 Na sua resposta escrita, a MEAGOC reafirmou a orientação básica dos "arranjos de alojamento":

"*A tarefa principal do extinto Comité Organizador consistia em realizar os Jogos da Ásia Oriental com sucesso e garantir que todas as tarefas e actividades durante os Jogos decorressem sem sobressaltos. A organização desta edição dos Jogos tornou-se numa "obra de imagem" para o Governo da RAEM, que não podia deixar de ser um bom anfitrião. A RAEM assistiu a um rápido desenvolvimento após a transferência de soberania, uma das razões por que, os residentes locais, os vários sectores da sociedade e a comunidade internacional deram muita atenção e elevaram as expectativas com a organização desta 4.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental em Macau. Se o trabalho de alojamento de visitantes não fosse eficientemente coordenado, poderia transmitir uma imagem negativa para todos os convidados de honra e jornalistas.*

Nas disposições com a questão do alojamento para todos os atletas participantes nos Jogos, assim como para os convidados de honra, o Comité Organizador sempre prestou especial atenção à parcimónia dos recursos públicos, procurando simultaneamente preparar com a devida antecedência a estadia de cada participante a fim de os fazer sentir bem-vindos e dar uma boa imagem de Macau. Sendo que o alojamento é um dos elementos principais do acolhimento dos convidados e, dado que Macau não desfrutava de experiência anterior com o alojamento de elevado número convidados, o Comité Organizador, considerando a situação específica de Macau e para evitar possíveis esbanjamentos, fez uso de deliberações e métodos bastante cuidadosos.

Segundo as tradições internacionais, a organização de um evento desportivo de grande envergadura pressupõe a construção de uma aldeia desportiva para o alojamento dos atletas e dos demais participantes. Tendo em conta as limitações territoriais de Macau, o Comité Organizador não podia criar uma aldeia à semelhança do que outros anfitriões usualmente organizam. Nessas circunstâncias, o Comité apenas pôde recolher as listas de participantes junto dos respectivos Comités Olímpicos e reservar os quartos nos hotéis onde os participantes iriam ser alojados."

1.2 Objectivo e conteúdo da auditoria

1.2.1 Enquanto entidade organizadora, a MEAGOC obrigava-se a providenciar um serviço de alojamento adequado aos participantes nos Jogos. No entanto, e em cumprimento do princípio de gestão financeira prudente, era-lhe indispensável assegurar que os recursos financeiros públicos disponibilizados para o efeito fossem geridos de modo a obter a máxima rentabilidade. Qualquer desperdício no serviço de alojamento aumentaria necessariamente os encargos da MEAGOC e prejudicaria directamente a imagem da capacidade de organização de Macau no exterior.

1.2.2 Pelos motivos expostos, o Comissariado da Auditoria procedeu a uma auditoria de resultados sobre a gestão do serviço de alojamento dos Jogos da Ásia Oriental realizada pela MEAGOC, especialmente, o método adoptado pela MEAGOC para prever as necessidades de quartos e se a gestão aplicada originou quartos vagos em grande número.

Parte II: Alojamento em hotéis

2.1 Verificações do Comissariado da Auditoria

2.1.1 Plano de alojamento

2.1.1.1 Em meados de 2003, a MEAGOC enviou inquéritos a 26 hotéis para saber se estavam interessados em proporcionar alojamento aos participantes nos Jogos da Ásia Oriental. Posteriormente, em Abril e Outubro de 2004, a MEAGOC convidou 27 hotéis a apresentar propostas de preços e, no final de 2004, seleccionou 23 para serem hotéis oficiais dos Jogos da Ásia Oriental, cobrindo atletas e outros participantes. Para além de unidades hoteleiras, a MEAGOC planeava ainda recorrer, por empréstimo, à Residência da Ásia-Oriental, a ser construída pela Universidade de Macau, para acomodar mais de mil participantes nos Jogos.

2.1.1.2 Em 10 de Janeiro de 2005, a MEAGOC e os 23 hotéis assinaram o acordo de prestação do serviço de alojamento, tendo um dos quais, posteriormente, anulado a sua participação por as respectivas obras de remodelação não poderem estar concluídas antes da realização dos Jogos. Os restantes 22 hotéis, em conjunto, forneceriam à MEAGOC 47 503 quartos/noites[2] durante os 18 dias compreendidos entre 22 de Outubro e 8 de Novembro de 2005 (v. coluna "N.º de quartos/noites reservados ao abrigo do acordo" do Quadro constante do Anexo IX).

2.1.1.3 Conforme o plano interno da MEAGOC, a distribuição dos participantes pelos hotéis obedecia aos respectivos estatutos e, ainda, ao local das provas ou de trabalho dos mesmos, de modo a encurtar os percursos.

2.1.1.4 A MEAGOC agregou os participantes dos Jogos da Ásia Oriental vindos dos diferentes países e regiões em 6 grupos (incluindo atletas, oficiais, trabalhadores de órgãos de comunicação social, convidados e outros) para cujo alojamento dividiu os 22 hotéis em outros tantos grupos. Conforme se pode verificar através do Anexo X, aquando da assinatura do acordo, aqueles 22 hotéis estavam divididos em 6 grupos. No entanto, o número efectivo de hóspedes dos diferentes grupos divergiu significativamente das previsões, pelo que a MEAGOC acabou por ter que alterar a composição das tipologias das unidades hoteleiras: o número de "hotéis para as delegações desportivas" passou de 8 para 9; os hotéis que ficaram sem ocupação passaram a integrar um novo grupo — "outros hotéis", aumentando assim de 6 para 7 o número de grupos de hotéis (v. Quadro 3).

---

[2] "Quarto/noite" é uma unidade de medida, cujo valor corresponde ao produto entre o número de quartos alugados e o número de noites de ocupação. Assim, o aluguer de 2 quartos por 3 noites cada, ou de 3 quartos por 2 noites cada, é representado pela expressão "6 quartos/noite".

Quadro 3: Correspondência entre grupos de participantes nos Jogos e grupos de hotéis

N.º de ordem	Grupos de hotéis	Códigos dos hotéis(1)	Estatutos dos hóspedes
1	Hotel–sede dos Jogos	A1	Dirigentes da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, representantes dos comités olímpicos dos países e regiões participantes, chefes das delegações desportivas e outros equiparados.
2	Hotéis para convidados	B1、B2、B3	Convidados, patrocinadores e responsáveis das instituições parceiras.
3	Hotéis para técnicos	C1、C2、C3	Técnicos, árbitros e júris das federações desportivas internacionais, das federações desportivas asiáticas e dos comités olímpicos.
4	Hotéis para delegações desportivas (incluindo a Residência da Ásia-Oriental)	D1、D2、D3、D4、D5、D6、D7、D8、D9	Atletas dos diferentes países/regiões participantes e respectivos oficiais.
5	Hotéis para a televisão oficial	E1、E2	Trabalhadores da CCTV
6	Hotéis para órgãos de comunicação social	E2(2)、F1	Trabalhadores de órgãos de comunicação social
7	Outros hotéis	G1、G2、G3	Sem determinação de estatuto

Nota: (1) Os nomes dos 22 hotéis eram representados por diferentes códigos, como por exemplo, durante os Jogos da Ásia Oriental, a MEAGOC disponibilizou 3 hotéis para os convidados, designados por B1, B2 e B3.

(2) O hotel E2, além de ser o hotel da televisão oficial, alojava ainda trabalhadores de outros órgãos de comunicação social.

Dados fornecidos pela MEAGOC

2.1.1.5 Nos termos do acordo, dentro do período de Abril a Outubro de 2005, era permitido à MEAGOC proceder a ajustamentos ao número de quartos reservados conforme as necessidades efectivas de alojamento, sendo a sua amplitude condicionada a prazos determinados, a qual, conforme os hotéis, oscilava entre 5% e 45,5%, e em sentido decrescente à medida que se aproximava do início Jogos. Na prática, porém, alguns hotéis concediam à MEAGOC um grau de ajustamento maior do que o fixado no acordo, conforme se pode aferir através da coluna "Número definitivo de quartos/noites" do Quadro no Anexo IX. Exemplificando: um dos "hotéis para convidados" (B2), que só permitia cancelar até 20% das reservas, consentiu à MEAGOC cancelar 37% dos quartos que tinha reservado; do mesmo modo, um dos "outros hotéis" (G2), que inicialmente só admitia reduções até 40%, aceitou cancelar 85,2% das reservas feitas pela MEAGOC, ultrapassando largamente o limite fixado no acordo assinado por ambas as partes. A MEAGOC

explicou que umas semanas antes do início dos Jogos, os serviços de acolhimento concluíram que iria haver superavit de quartos, pelo que contactou, de imediato, parte dos hotéis para resolver a situação. Nas negociações que se sucederam, a MEAGOC conseguiu reduções maiores que as previstas no acordo com uns hotéis, mas houve também outros que insistiram nos limites fixados, permitindo apenas desvios ligeiramente superiores. O Anexo IX mostra os diferentes ajustamentos, maiores ou menores, registados com os quartos reservados e pagos. Em termos definitivos, a MEAGOC disponibilizou 30 177 quartos/noites aos participantes nos Jogos da Ásia Oriental, atingindo as despesas o valor de 27 243 183,10 patacas.

2.1.1.6 Pelos registos de alojamento em hotéis fornecidos pela MEAGOC, o Comissariado da Auditoria verificou que o número de quartos reservados e não utilizados atingiu 6 761 quartos/noites, obrigando ao desperdício de 8 765 952,50 patacas (pormenores no Anexo IX). A subocupação foi mais séria nos grupos "hotel-sede dos Jogos", "hotéis para convidados" e "outros hotéis".

2.1.2 Metodologia de previsão das necessidades de alojamento

A MEAGOC coligiu informações sobre as necessidades de alojamento dos diversos grupos de participantes usando a metodologia expressa no Quadro 4.

Quadro 4: Metodologia para recolha de informações relativas às necessidades de alojamento dos diferentes grupos de participantes

Grupos de participantes	Forma	Prazos de resposta
Dirigentes da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, representantes dos comités olímpicos dos países e regiões participantes	Convite enviado em Agosto de 2005, com pedido de resposta.	Nenhum
Convidados	Convite enviado em Agosto de 2005, com pedido de resposta.	Nenhum
Técnicos	Recolha dos boletins de registo nominal dos participantes.	29/8/2005
Delegações desportivas	Recolha dos boletins de registo nominal dos participantes.	20/9/2005
Televisão oficial	Fornecimento pela CCTV dos dados do seu pessoal em Setembro de 2005.	Não aplicável
Trabalhadores de órgãos de comunicação social	Recolha dos boletins de requisição de alojamento.	20/9/2005

2.1.3 Organização do alojamento no "hotel-sede dos Jogos" e nos "hotéis para convidados"

2.1.3.1 Em Janeiro de 2005, a MEAGOC e os 4 hotéis constituintes dos grupos "hotel--sede dos Jogos" e "hotéis para convidados" assinaram um acordo pelo qual foram reservadas uniformemente para cada um dos convidados (incluindo, entre outros, dirigentes da Associação dos Jogos da Ásia Oriental e representantes dos comités olímpicos dos países e regiões participantes) 13 quartos/noites, cobrindo momentos anteriores e posteriores aos Jogos, ou seja, desde 26 de Outubro a 7 de Novembro de 2005, num total de 10 515 quartos/noites. A MEAGOC esclareceu que o objectivo dessa organização era conceder aos convidados maior liberdade para realizarem visitas à Cidade durante todo o período dos Jogos.

2.1.3.2 Para além das entidades convidadas por sua iniciativa, a MEAGOC contemplava ainda os convidados do Governo da RAEM. Em Maio de 2005, a MEAGOC previa convidar cerca de 500 pessoas para assistir aos Jogos da Ásia Oriental. No entanto, segundo a MEAGOC, passado o mês de Maio, a relação dos convidados continuou a ser actualizada e as solicitações para aumentar o número de convidados também não deixaram de parar mesmo depois de enviados os convites. A relação dos convidados só pôde ser concluída já próximo do início dos Jogos. Conforme os dados fornecidos pelos serviços de acreditação da MEAGOC, assistiram aos Jogos 1 967 convidados, dentre os quais 559 utilizaram o serviço de alojamento prestado pela organização.

2.1.3.3 A MEAGOC enviou os convites em Agosto de 2005, pedindo, ao mesmo tempo, aos respectivos destinatários que respondessem com a maior brevidade possível, preenchendo e devolvendo os 3 boletins que seguiram juntos: "confirmação da participação nos Jogos", "confirmação do itinerário" e "requerimento para confirmação do estatuto". Os convites não deram, porém, prazo de resposta. Segundo a MEAGOC, até umas semanas antes do início dos Jogos, ainda havia bastantes convidados sem resposta, pelo que ela se viu obrigada a recorrer ao contacto telefónico para certificar a intenção de participação dos convidados. Pelos registos dos convidados estrangeiros facultados pela MEAGOC, o Comissariado da Auditoria verificou que eles apenas comportavam indicações sobre a presença dos convidados na cerimónia de abertura, na cerimónia de encerramento, no jantar de boas-vindas e no jantar de despedida, sendo omissos quanto à duração da estadia em Macau.

2.1.3.4 Como referido no parágrafo anterior, a MEAGOC não deu aos convidados um prazo de resposta e não lhes solicitou informação sobre o número efectivo de dias de permanência em Macau, pelo que acabou por não dispor de elementos para

determinar a quantidade de quartos realmente necessária. O Quadro 5 mostra que a taxa de subocupação nos 4 hotéis que compunham os grupos "hotel-sede" e "hotéis para convidados" foi muito elevada, ultrapassando até metade dos quartos pagos. Os 4 798 quartos/noites não usados representaram um prejuízo de cerca de 6,68 milhões de patacas para MEAGOC.

Quadro 5: Taxa de subocupação no "hotel-sede" e nos "hotéis para convidados"

Grupos de hotéis	Código dos hotéis	N.° de quartos/noites pagos (a)	N.° de quartos/noites não usados (b)	Taxa de subsocupação dos quartos (b)÷(a)	Despesas com quartos não ocupados (Mop)
Hotel-sede	A1	3 641	1 711	47%	2.351.991,50
Hotéis para convidados	B1	5 248	3 087	59%	4.330.890,00
	B2				
	B3				
Total		**8 889**	**4 798**	—	**6.682.881,50**

2.1.4 Organização do alojamento em "hotéis para técnicos" e em "hotéis para delegações desportivas"

2.1.4.1 De acordo com o relatório de actividades de 2004 da MEAGOC, uma vez definidas as 17 modalidades desportivas, a MEAGOC previa que o número de técnicos envolvidos atingiria 614 (incluindo representantes técnicos bem como membros e técnicos do Conselho de Arbitragem). E, para saber do número de membros das delegações desportivas que se deslocariam a Macau, a MEAGOC distribuiu, em Agosto de 2004, um inquérito de intenção de participação pelos membros da Associação dos Jogos da Ásia Oriental. O tratamento estatístico às respostas foi concluído em Outubro de 2004, prevendo a MEAGOC um total de 3 561 participantes (v. Quadro 6).

Quadro 6: Número estimado de membros das delegações desportivas participantes

Delegações desportivas	N.° de participantes previstos
República Popular da China	549
Hong Kong – China	242
Japão	531
República da Coreia	689
República Democrática Popular da Coreia	106
Macau - China	350
Mongólia	129
Taipei - China	647
Guam	318
Total	**3 561**

Dados extraídos do Relatório de Actividades de 2004 da MEAGOC.

2.1.4.2 O acordo assinado entre a MEAGOC e os hotéis, em Janeiro de 2005, designou quatro "hotéis para técnicos" e oito "hotéis para delegações desportivas", oferecendo um total de 25 908 quartos/noites durante o período de 23 de Outubro a 8 de Novembro de 2005.

2.1.4.3 A MEAGOC seguiu o calendário do Quadro 7 para recolher informações sobre o número de técnicos e de membros das delegações desportivas participantes. A recolha desenvolveu-se por duas fases, sendo a primeira destinada a estimar o número de participantes e a segunda para confirmar o número de pessoas a deslocar-se a Macau, utilizado para a organização do serviço de alojamento.

Quadro 7: Calendário de inscrição para técnicos e delegações desportivas

Data	Assunto
15/4/2005	Envio do primeiro boletim de inscrição pela MEAGOC, solicitando o número de participantes.
29/5/2005	Prazo para a recolha do número de representantes técnicos e de membros e técnicos do Conselho de Arbitragem participantes.
29/6/2005	Prazo para a recolha do número de atletas participantes nas modalidades de basquetebol, barcos-dragão, futebol e hóquei em campo.
29/7/2005	Prazo para a recolha do número de atletas participantes nas modalidades de natação, atletismo, bowling, dança desportiva, ginástica, karaté-do, remo, tiro, soft-ténis, taekwondo, ténis, halterofilismo e wushu.
1/8/2005	Envio do segundo boletim de inscrição pela MEAGOC, solicitando as listas nominais dos participantes.
29/8/2005	Prazo para a recolha das listas nominais dos representantes técnicos e dos membros e técnicos do Conselho de Arbitragem participantes.
20/9/2005	Prazo para a recolha das listas dos atletas das delegações desportivas participantes.

Dados fornecidos pela MEAGOC

2.1.4.4 Pelo Quadro 7, verifica-se que, já em Setembro de 2005, a MEAGOC dominava suficientemente o número dos técnicos e dos membros das delegações desportivas participantes e com base no qual, e nos locais das competições, iniciou ajustamentos aos "hotéis dos técnicos" e aos "hotéis para delegações desportivas", resultando na confirmação da necessidade de 3 e 9 hotéis para aqueles dois grupos de participantes, respectivamente (v. Anexo X). Como referido no parágrafo 2.1.1.4, assim que passou a dispor do número dos técnicos e dos membros das delegações desportivas, a MEAGOC, através duma redistribuição de quartos entre os hotéis, procedeu ao máximo aproveitamento de todos os quartos reservados e, ao mesmo tempo, incluiu os hotéis com maior número de quartos desocupados no conjunto de "outros hotéis". Apesar disso, os "hotéis para técnicos" e os "hotéis para delegações desportivas" continuaram a registar quartos não ocupados (v. Quadro 8), com 682 quartos/noites não utilizados, representando um prejuízo de 750 mil patacas para a MEAGOC.

Quadro 8: Taxa de subocupação dos "hotéis para técnicos" e dos "hotéis para delegações desportivas"

Grupos de hotéis	Códigos dos hotéis	N.° de quartos/noites pagos (a)	N.° de quartos/noites não usados (b)	Taxa de subocupação dos quartos (b)÷(a)	Despesas com quartos não ocupados (Mop)
Hotéis para técnicos	C2	1 790	397	22%	440.872,00
Hotéis para delegações desportivas	D7	2 259	285	13%	312.144,00
Total		**4 049**	**682**	**—**	**753.016,00**

2.1.5 Organização do alojamento nos "hotéis da televisão oficial"

2.1.5.1 Em Outubro de 2004, a MEAGOC e a CCTV assinaram o "Contrato de Produção e Transmissão Televisiva dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental em Macau", ao abrigo do qual a CCTV destacaria não mais do que 600 trabalhadores para Macau durante os Jogos. As despesas de alojamento dos mesmos seriam suportadas pela MEAGOC.

2.1.5.2 Em Janeiro de 2005, a MEAGOC assinou acordos com dois hotéis, indicados para serem "hotéis da televisão oficial", pelos quais foram reservados 231 quartos, totalizando 3 465 quartos/noites, para o período de 25 de Outubro a 8 de Novembro de 2005.

2.1.5.3 Um dos hotéis inicialmente previstos para albergar o pessoal da televisão oficial, por não conseguir acabar as suas obras de remodelação a tempo, rescindiu, em Agosto de 2005, o contrato que havia assinado com a MEAGOC, obrigando-a a reorganizar o respectivo serviço de alojamento, mas sem alterar o número de hotéis para o efeito, que era de 2. Posteriormente, em Setembro de 2005, recebida a lista do pessoal a destacar pela televisão oficial, com 530 trabalhadores, a MEAGOC confirmou o número dos quartos reservados. Mesmo assim, um dos hotéis destinados ao pessoal da CCTV dispunha de alguns quartos a mais, pelo que a MEAGOC colocou neles trabalhadores de outros órgãos de comunicação social, evitando assim surgimento de quartos desocupados.

2.1.6 Organização do alojamento nos "hotéis para órgãos de comunicação social"

2.1.6.1 Como forma de apoio aos órgãos de comunicação social estrangeiros, a MEAGOC disponibilizou-se para assegurar o serviço de reserva de alojamento, suportando os mesmos as respectivas despesas. Em meados de 2004, a MEAGOC socorreu-se do apoio dos comités olímpicos dos países e regiões participantes para distribuir um inquérito pelos respectivos órgãos de comunicação social com o intuito de apurar o número de jornalistas que viriam fazer a cobertura dos Jogos. Dado que a maioria dos órgãos de comunicação social não respondeu ao inquérito, a MEAGOC recorreu à experiência com os eventos desportivos de grande envergadura realizados e estimou que poderia haver cerca de 400 jornalistas estrangeiros interessados na cobertura dos Jogos da Ásia Oriental.

2.1.6.2 Em Janeiro de 2005, a MEAGOC assinou um acordo com 5 hotéis para disponibilizar aos jornalistas interessados 9 115 quartos/noites para o período de 25 de Outubro a 8 de Novembro de 2005, com preços a variar entre 600 a 2 000 patacas. De acordo com os procedimentos estabelecidos pela MEAGOC, em Agosto de 2005, relativos ao alojamento de jornalistas nos "hotéis dos órgãos de comunicação social", os quartos só seriam atribuídos mediante a recepção pela MEAGOC da requisição submetida pelos jornalistas interessados e a confirmação dos pagamentos.

2.1.6.3 Conforme dados fornecidos pelo serviço de acreditação da MEAGOC, durante o período dos Jogos, mais de 500 jornalistas estrangeiros estiveram em Macau a desenvolver actividade de reportagem, dos quais pouco mais de 100 utilizaram o serviço de alojamento proporcionado pela MEAGOC. Para essa procura, bastavam dois hotéis. Como consequência, a MEAGOC afectou os restantes hotéis — incluindo o que apresentava os preços mais elevados — ao conjunto dos "outros hotéis". A MEAGOC explicou que grande parte dos jornalistas achou que os preços pedidos excediam os seus orçamentos, pelo que teve que arranjar solução alternativa, dispensando o serviço de alojamento da MEAGOC.

2.1.7 Organização do alojamento em "outros hotéis"

Conforme referido no parágrafo 2.1.1.4, perante as necessidades efectivas de alojamento, a MEAGOC procedeu à recomposição dos 6 grupos de hotéis e criou um novo grupo, "outros hotéis", para enquadrar 3 unidades hoteleiras sem hóspedes previstos. Sem tipologia de hóspedes fixada à partida, a MEAGOC acabou por colocar neles os "participantes das actividades de intercâmbio cultural" e "membros dos comités olímpicos nacionais", usando para o efeito 239

quartos/noites e deixando por utilizar os restantes 1 281 quartos/noites, importando num prejuízo à MEAGOC no valor 1,33 milhões de patacas. Dentre os "outros hotéis", um não chegou a registar uma única ocupação dos 100 quartos/noites reservados, portanto uma taxa de desocupação de 100% e uma perda de 135 mil patacas. Por coincidência, o hotel em causa era o que apresentava os preços mais elevados dentro do lote dos "hotéis dos OCS".

Quadro 9: Taxa de subocupação de "outros hotéis"

Grupos de hotéis	Códigos dos hotéis	N.° de quartos/noites pagos (a)	N.° de quartos/noites não utilizados (b)	Taxa de subocupação dos quartos (b)÷(a)	Despesas com quartos não ocupados (Mop)
Outros hotéis	G1	1 520	1 281	84%	1.330.055,00
	G2				
	G3				

2.1.8 Esclarecimentos da MEAGOC

Em relação às verificações de auditoria acima apresentadas, a MEAGOC, na sua resposta escrita, esclareceu como segue:

"*O Comité Organizador, após discussão com os membros da Associação dos Jogos da Ásia Oriental e entidades parceiras da organização de grandes eventos desportivos, bastante cedo obteve conhecimento sobre os problemas comuns de indeterminação e adiamentos na organização de um evento desportivo do género. Dado que dentro do prazo estabelecido para a formulação de pedidos de alojamento, a maioria das equipas e entidades participantes não conseguiu fornecer as respectivas listagens, ao escolher uma das possíveis opções entre "fazer conforme os custos" e "receber com qualidade", entendemos escolher a opção de serviço de qualidade e conseguimos obter uma avaliação positiva quer por parte das delegações quer por entidades dos media. Acreditamos que estes "beneficios intangíveis" ajudarão a RAEM no futuro a organizar actividades de duração prolongada, elevar a imagem de Macau ao nível internacional e atrair ainda mais pessoas a visitarem Macau. Com efeito, o Comité Organizador não teve oportunidade de definir o número de pessoas, mas sim apenas efectuar, com antecedência, reservas dos quartos nos vários hotéis da cidade, a fim de garantir o bom acolhimento para cada um dos convidados.*

O Comité Organizador estabeleceu igualmente uma data limite para as reservas de quartos e exigiu a todos os Comités Olímpicos a confirmação do número de visitantes dentro daquele prazo. Na altura a data limite foi estabelecida para o dia 20 de Setembro de 2005, um mês antes do início dos Jogos. Entendemos que a data escolhida permitia aos Comités Olímpicos da totalidade de países e territórios preparar as listagens de todos os visitantes para que fosse praticável efectuar as respectivas reservas e diminuir os desperdícios. Contudo, à excepção do Comité Olímpico do Japão, os restantes Comités Olímpicos apenas conseguiram fornecer as referidas listagens em meados de Outubro.

Atendendo à situação, e apesar de ser possível cancelar as reservas de quartos com base na data limite para os pedidos, o Comité Organizador, sendo uma organização responsável pelo apoio ao Governo de Macau em todos os aspectos de trabalho de organização dos Jogos, teve em consideração as possíveis consequências desta acção. Com base nos métodos adoptados pelas entidades organizadoras de eventos análogos e tendo em conta a experiência de delegações de Macau que participaram em competições desportivas no exterior, o Comité Organizador entendeu manter as reservas de quartos para além da data limite.

O departamento do Comité Organizador responsável pelo alojamento aplicou um esforço excelso para evitar os pagamentos devidos aos hotéis segundo os respectivos contratos, insistindo que os pagamentos fossem efectuados em função do número final dos quartos confirmados. Contudo, um dos hotéis entendeu exigir o cumprimento do contrato e acabou por receber o montante de pagamento contratual.

Situação semelhante tinha surgido nos hotéis onde foram feitas reservas para o pessoal técnico, uma vez que o Comité Organizador apenas em meados de Outubro conseguiu recolher as listagens de organizações e entidades participantes e definir o número de visitantes. A situação descrita resultou num adiamento das datas de check-in e check-out nos hotéis com um deles a exigir receber o pagamento de acordo com o contrato assinado. Atendendo às necessidades de segurança e gestão, o Comité Organizador designou um total de 22 hotéis para os Jogos. Do ponto de vista funcional, os trabalhos de alojamento tinham em conta os diferentes objectivos para cada uma categoria de visitantes, incluindo convidados de honra, atletas, técnicos e representantes dos media, assim como as diversas exigências das delegações desportivas em relação às condições de alojamento. Com base nestes factores, o Comité Organizador não podia simplesmente alterar o local de alojamento de cada categoria dos visitantes só para reduzir o número de quartos, pois era necessário garantir, em primeiro lugar,

a segurança e qualidade de alojamento e acompanhar as necessidades e exigências dos participantes. Por outras palavras, era necessário garantir as condições de descanso sem distúrbios para os atletas, segurança para os convidados de honra, e ainda, assegurar, a todos participantes e representantes dos media um local de descanso próximo dos respectivos locais de trabalho. Com este objectivo o Comité Organizador realizou amplos e adequados preparativos e evitou as situações de défice com alojamento para os participantes que se registaram noutras cidades organizadoras dos grandes eventos desportivos…

Neste aspecto organizativo dos eventos desportivos, Macau sempre recebeu uma avaliação elevada por parte dos organismos internacionais, e o Comité Organizador crê que o esforço desenvolvido neste aspecto e os padrões aplicados no alojamento, embora causando certos prejuízos orçamentais, produziram, por outro lado, uma contrapartida significativa em termos de elevação da imagem de Macau na esfera internacional.

Na realidade, ao receber uma lista de visitantes ou lista de reservas de quartos, o Comité Organizador tomou medidas com o intuito de minimizar os custos da reserva de quartos que iriam ficar desocupados. Após a data limite estabelecida para as reservas, cada um dos hotéis fixou o número de quartos reservados, pois de acordo com os respectivos contratos poderiam não aceitar a anulação das reservas de quartos efectuadas depois daquela data. Para remediar a situação o Comité Organizador nomeou uma agência de viagens para proceder ao arrendamento dos quartos durante aquele período, o que só não foi possível fazer na totalidade devido à fraca procura de alojamento turístico naquela altura. De facto, a organização da Assembleia-Geral do Comité Olímpico Internacional por ocasião dos Jogos da Ásia Oriental levou com que algumas individualidades das entidades convidadas a decidirem não participar no evento, e o gripe de aves registado naquele momento na Europa tem atingido uma situação crítica, tais motivos de força maior reduziram os interesses de alguns convidados a deslocarem a Macau.

A par disso, as questões de alojamento constituíam trabalhos externos, e antes dos Jogos, a capacidade de acolhimento de Macau não permitia uma garantia confiante à entidade organizadora e aos participantes, desta forma, cabia à Organização a assegurar a acomodação de todos os atletas e convidados provenientes do exterior. Na realidade, não se registou excesso no orçamento das despesas de acomodação dos Jogos, e pelo contrário, por ter confirmado, antecipadamente, o volume dos quartos necessários e efectuado a reserva com preço praticado em 2003, as despesas de alojamento não necessitavam de sujeitar

à influência da inflação do preço dos quartos verificada em 2004 e 2005, permitindo ainda poupar MOP$9,384,924.00.”

2.2 Opiniões do Comissariado da Auditoria

2.2.1 Os números 2.1.1.5 e 2.1.1.6 revelam que a MEAGOC desperdiçou 8 765 952,50 patacas no serviço de alojamento em hotéis para os participantes nos Jogos, i.e. 32,2% do total das despesas do serviço. O resultado deveu-se principalmente à diferença significativa entre o número previsto de hóspedes e o número efectivo de pessoas alojadas, atingindo o número de quartos não ocupados 22,4% do total dos reservados.

2.2.2 Conforme evidenciado no número 2.1.3, o principal motivo da diferença tinha a ver com a inadequação da metodologia seguida para estimar o número de convidados e participantes de outros grupos, nomeadamente:

2.2.2.1 O Quadro 4 mostra que, no cálculo das pessoas dos diversos grupos de participantes a alojar, a MEAGOC não fixou um prazo para as respostas dos representantes dos comités olímpicos e dos convidados. Por outro lado, o prazo de inscrição para as delegações desportivas estendia-se até 20 de Setembro de 2005, o que não permitiu avaliar atempadamente o número de quartos a reservar. Com base no Anexo IX, pode-se apurar que os quartos reservados e não ocupados pelos participantes dos grupos acima mencionados provocaram o desperdício de 6 995 025,50 patacas, 79,8% do total das despesas com os quartos não ocupados. Do exposto se conclui que se tivessem sido aplicados uma metodologia e um controlo adequados, o desperdício teria sido eficazmente evitado.

2.2.2.2 Em obediência às regras de cortesia e protocolares, era necessário assegurar alojamento suficiente e de alta qualidade para os convidados. No entanto, o Comissariado da Auditoria considera que uma boa organização dos trabalhos preliminares, por exemplo, fixar um prazo de resposta para os convidados, conjugada com um mecanismo de acompanhamento adequado, que possibilitasse saber atempadamente da presença ou não dos convidados, permitia cumprir as boas regras de cortesia e protocolares e, em simultâneo, minimizar os recursos a afectar e reduzir o desperdício.

2.2.2.3 Para o cálculo do número de dias de estadia em Macau dos convidados, a MEAGOC, sem perguntar aos próprios, utilizou simples e uniformemente o período de 13 dias, de 26 de Outubro a 7 de Novembro, como base de cálculo. Esta abordagem uniforme inflacionou a base de cálculo e afectou directa e erradamente o número de quartos a reservar.

2.2.2.4 Conforme relatado nos vários parágrafos do número em 2.1.6, pouco mais 100 jornalistas, cerca de um terço dos 400 previstos, utilizaram o serviço de reserva e ficaram efectivamente alojados nos “hotéis para órgãos de comunicação social”. Conforme apurado, o motivo da não utilização do serviço prestado tinha a ver com os preços demasiado elevados dos quartos reservados pela MEAGOC, que ficavam além dos orçamentos dos jornalistas. A reafectação dos quartos não ocupados nos hotéis reservados a órgãos de comunicação social no conjunto da oferta dos “outros hotéis” (as unidades G2 e G3 indicadas no Anexo IX), na expectativa de se lhes dar outro aproveitamento, não deu grandes resultados, pois apenas se pôde alojar neles um pequeno número de hóspedes, não conseguindo assim evitar o desperdício de 650 165,00 patacas.

2.2.2.5 Ao organizar o serviço de alojamento para os órgãos de comunicação social do exterior, a MEAGOC atentou apenas no número de pessoas interessadas em vir, descurando o facto de elas pertencerem a organizações comerciais que valorizavam o controlo de custos. A situação criada, para além de desperdiçar os recursos humanos afectos à organização do alojamento, impediu também o cumprimento da intenção inicial que era apoiar os trabalhadores dos órgãos de comunicação social exteriores na resolução adequada das suas necessidades de alojamento.

2.2.3 Conforme exposto nos números 2.1.1.5 e 2.1.1.6, a MEAGOC e os hotéis participantes tinham acordado uma solução para os quartos que poderiam não vir a ser ocupados, ao abrigo da qual era possível introduzir ajustamentos no número de quartos dentro de certos limites. Porém, os termos sobre os ajustamentos e os prazos para a confirmação dos quartos necessários não foram previstos em termos suficientemente articulados de modo a evitar o desperdício de mais 8,7 milhões de patacas que viria a registar-se com os quartos não ocupados.

2.2.4 Por factores objectivos de vária ordem, o aparecimento de quartos não ocupados era inevitável. Mas, o cerne da questão era a possibilidade de introduzir atempadamente medidas de contingência e de controlo com vista a reduzir ao mínimo os prejuízos e aumentar a ocupação. O Comissariado da Auditoria verificou também que a MEAGOC, para resolver a questão dos quartos sem ocupação, conseguiu obter dos hotéis ajustamentos até 85,2%, largamente superiores ao limite máximo de 45,5% fixado no acordo inicial, o que leva a concluir que a MEAGOC ficou bastante aquém do possível nas negociações que conduziram à conclusão do acordo inicial.

2.3 Sugestões do Comissariado da Auditoria

2.3.1 Na reserva de quartos para os convidados e outros participantes, a entidade organizadora deve conferir importância às inscrições e ao apuramento calendarizado das confirmações, especificar prazos de resposta para os convidados e proceder ao cálculo dos dias de estadia em Macau com base em referências concretas, de modo a poder iniciar atempadamente o mecanismo de ajustamento fixado com os hotéis, minimizando assim os prejuízos.

2.3.2 Em relação à reserva de quartos para jornalistas, é indispensável obter antes do mais informações sobre as opções de gastos das respectivas organizações comerciais, pois só assim se conseguiria identificar ofertas de alojamento condizentes e evitar desperdício de recursos resultante do desencontro entre a procura e a oferta.

2.3.3 Para além das cláusulas reguladoras do ajustamento do número de quartos, poderão ainda ser introduzidos nos acordos de cooperação com os hotéis termos e condições que confiram maior flexibilidade à sua execução, como a restituição dos quartos que se mostrarem desnecessários mediante o pagamento parcial das rendas. Esta solução permitiria reduzir os prejuízos e, ao mesmo tempo, a recolocação dos quartos devolutos no mercado, constituindo assim uma solução de benefício mútuo.

2.3.4 Aos quartos desnecessários mas sem possibilidade de devolução, não havendo portanto possibilidade de recuperação das despesas, poder-se-á tentar dar-lhes outros aproveitamentos económicos, como por exemplo, transformá-los em prémios para actividades no âmbito da promoção dos Jogos ou do turismo em geral.

Anexos

Anexo I

Quadro comparativo de receitas e despesas gerais estimadas e efectivas

(Mop)

	Orçamento depois do primeiro reforço do capital social (elaborado em 2003)	Orçamento depois do segundo reforço do capital social (elaborado em 2004)		Diferença
Despesas de gestão operativa		(1)	Despesas efectivas (2)	=(1)-(2)
Centros de apoio e de funcionamento (incluindo centros de funcionamento, centros de dados e o Centro de Actividades Temáticas para Juventude dos Jogos da Ásia Oriental)	163,600,000.00	0.00	37,898,025.80	-37,898,025.80
Despesas com o pessoal	0.00	137,479,000.00	125,179,752.82	12,299,247.18
Fornecimentos e serviços de terceiros	109,758,746.00	264,123,000.00	194,094,923.45	70,028,076.55
Investimentos	0.00	20,523,000.00	0.00	20,523,000.00
Depreciações do ano	0.00	24,842,000.00	19,852,839.19	4,989,160.81
Outras perdas extraordinárias	0.00	0.00	297,098.16	-297,098.16
Subtotal	273,358,746.00	446,967,000.00	377,322,639.42	
Despesas de execução estimadas				
Cerimónias de abertura e de encerramento e outras actividades especiais	33,639,500.00	63,294,000.00	58,603,230.70	4,690,769.30
Promoção e voluntariado	21,896,333.00	8,957,000.00	10,262,518.50	-1,305,518.50
Transmissão televisiva	15,500,000.00	56,330,000.00	28,190,275.13	28,139,724.87
Provas	3,900,040.00	25,380,000.00	19,243,233.90	6,136,766.10
Seguro	15,491,500.00	20,250,000.00	2,259,911.64	17,990,088.36
Alojamento	6,167,216.00	37,687,000.00	23,228,344.07	14,458,655.93
Transportes	9,174,000.00	22,238,200.00	14,018,800.30	8,219,399.70
Refeições	37,247,604.00	54,460,000.00	23,423,906.16	31,036,093.84
Uniformes	8,636,640.00	6,279,000.00	5,399,978.00	879,022.00
Segurança	11,437,500.00	10,000,000.00	12,532,447.90	-2,532,447.90
Formação	1,727,000.00	0.00	0.00	0.00
Litigâncias e indemnizações	824,086.67	1,724,000.00	0.00	1,724,000.00
Apoio social	0.00	11,319,800.00	8,833,960.10	2,485,839.90
Reuniões	0.00	12,583,000.00	553,170.80	12,029,829.20
Serviços de hospitalidade aos VIP	0.00	13,000,000.00	15,565,678.97	-2,565,678.97
Despesas médicas	0.00	3,000,000.00	4,758,203.22	-1,758,203.22
Subtotal	165,641,419.67	346,502,000.00	226,873,659.39	
Receitas estimadas		(1)	Receitas efectivas (2)	=(1)-(2)
Bilheteira	31,000,850.00	50,000,000.00	12,863,283.30	37,136,716.70
Patrocínios	65,000,000.00	55,000,000.00	52,179,546.64	2,820,453.36
Cedência de direitos televisivos	10,000,000.00	10,000,000.00	2,849,421.50	7,150,578.50
Inscrições das delegações desportivas	0.00	27,374,000.00	9,002,953.00	18,371,047.00
Outras receitas (incluindo: exlusivo de licenças, ingressos em actividades, aluguer de instalações, juros bancários e receitas das lojas de lembranças)	9,750,000.00	21,097,000.00	32,022,665.64	-10,925,665.64
Subtotal	115,750,850.00	163,471,000.00	108,917,870.08	
Prejuízos totais	323,249,315.67	629,998,000.00	495,278,428.73	

(Mop)

Variação do capital social

Designação	Valor estimado	Valor estimado	Capital social
Capital social inicial			50,000,000.00
Primeiro reforço			
Estimativa de despesas de gestão operativa	-273,358,746.00		280,000,000.00
Capital social, depois do primeiro reforço			330,000,000.00
Segundo reforço			
Estimativa de receitas dos Jogos		163,471,000.00	
Estimativa das despesas de gestão operativa		-446,967,000.00	
Estimativa das despesas de execução		-346,502,000.00	300,000,000.00
Capital social depois do segundo reforço			630,000,000.00

Anexo II – Parte I

Parecer do Gabinete do Auditor Geral de British Columbia, Canadá, sobre a candidatura de Vancouver à realização dos Jogos Olímpicos de Inverno 2010

O Gabinete do Auditor Geral da província de British Columbia, Canadá, divulgou em Janeiro de 2003 o Relatório 2002/06, em que se pronunciou sobre a candidatura de Vancouver, British Columbia, à realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Inverno 2010 (Jogos), nomeadamente quanto ao seu orçamento financeiro e aos investimentos a realizar. A opinião expressa no relatório era de que a entidade candidata se serviu eficazmente de peritos, de empresas de consultadoria e das informações proporcionadas pelo Comité Olímpico Internacional (COI) e das edições anteriores dos jogos olímpicos para proceder a uma orçamentação sistemática e que os cenários utilizados para o efeito eram razoáveis, satisfazendo globalmente as exigências do COI. Apresentam-se a seguir, de forma resumida, os aspectos abordados:

1. Em cumprimento do determinado pelo COI, a entidade organizadora planeou e orçamentou de modo global as despesas necessárias à realização dos Jogos. Ao mesmo tempo, com observância do exigido pelo COI, procedeu à previsão das despesas de funcionamento, das despesas de execução e das despesas com as infra-estruturas, bem como à estimação das receitas, tendo em conta a cobertura parcial dos custos de exploração.

Orçamento para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Inverno 2010

Custos com a organização dos Jogos		
Custos de funcionamento		
Despesas com a organização dos Jogos (incluindo as despesas com a candidatura)		xxx
Despesas da província de British Columbia		
Encargos com cuidados médicos		xx
Encargos com a segurança		xx
Estimativa dos custos de funcionamento		xxx
Instalações		
Custos com a construção das instalações desportivas e da aldeia olímpica	xxx	
Custos de funcionamento dos recintos pós-Jogos	xxx	xxx

Outros custos associados				
Custos com a requalificação de auto-estradas e estradas		xxx		
Medidas de contingência (provisões para situações de acréscimo de despesas ou de redução de receitas)		xxx		
Outros		xx	xxx	
Estimativa dos custos com os Jogos (custos mínimos)			xxxx	(a)
Estimativa de receitas de subsídios				
Receitas líquidas do comité organizador			xxx	
Governo federal			xxx	
			xxx	(b)
Estimativa de subsídios do governo provincial	(a)-(b)		xxx	

2. O governo provincial da British Columbia já procedeu à orçamentação de parte das despesas relacionadas com os Jogos (as que o COI não suporta) e comprometeu-se ao seu pagamento, as quais abrangiam os serviços médicos, os serviços com a segurança e as despesas com a candidatura à organização dos Jogos. O governo da província de British Columbia previa que os Jogos iriam impulsionar a economia e aumentar as receitas tributárias, o que compensaria as despesas efectuadas com a realização dos Jogos.

3. O governo da província de British Columbia é fiador da entidade organizadora dos Jogos. Dado que havia ainda 7 anos até à data de realização dos Jogos, em 2010, era difícil prever de forma rigorosa as despesas e as receitas, pois alguns dos factores envolvidos eram imprevisíveis (como a inflação, as flutuações das taxas de juros e cambiais, a conjuntura económica local, os ataques de terrorismo, as intempéries, etc). Assim, para garantir a realização dos Jogos, e em cumprimento do exigido pelo COI, o governo da província de British Columbia aceitou ser fiador, comprometendo-se a assumir as obrigações financeiras, caso as despesas aumentassem ou que as receitas diminuíssem.

O relatório afirmava que o orçamento apresentado pela entidade organizadora era razoável, mas asseverou, contudo, que a sua consecução não era facto garantido. O relatório relevou três aspectos que deveriam ser acautelados caso Vancouver quisesse realizar com êxito os Jogos em 2010:

Acima de tudo, **garantir uma boa gestão financeira**: o orçamento examinado baseava-se em diversos cenários, sendo um deles o rigoroso controlo da execução das despesas, havendo para cada uma das despesas um responsável de supervisão especialmente designado. Além disso, devia também o governo da província de British Columbia assegurar a aplicação efectiva deste modelo de gestão.

Em segundo lugar, **atentar na gestão das medidas de contingência**: um plano pormenorizado, compreensivo e prudente deveria incorporar um conjunto de medidas de emergência para, em caso de ocorrência de situações não previstas, poder avaliar os impactos nas receitas e nas despesas. O governo provincial deveria também criar um mecanismo de gestão para poder supervisionar eficazmente as despesas que as próprias medidas de contingência implicariam.

Em terceiro lugar, **atentar nos factores condicionantes das receitas e da economia**: as receitas dos Jogos eram sujeitas a flutuações, sendo os patrocínios e os donativos as receitas mais desafiantes para a entidade organizadora. Para atingir os objectivos definidos neste âmbito, seria precisa, já na fase de preparação, uma estratégia de promoção que articulasse eficazmente com o ambiente económico. Assim, querendo alcançar os objectivos definidos, o governo de British Columbia deveria assegurar que houvesse uma boa articulação de estratégia de recursos, de gestão e de mercado.

Reagindo ao relatório, o governo provincial de British Columbia subscreveu os três aspectos essenciais relevados, declarando que o governo e outros parceiros tomaram o compromisso de supervisionar de perto a gestão financeira durante as fases de candidatura, de preparação e de realização dos Jogos. Prometeu ainda que todo o orçamento dos Jogos iria ser sujeito à autorização do governo, que os fundos para as medidas de contingência iriam ser sujeitos à autorização e ao rigoroso controlo do ministério de finanças. Ao mesmo tempo, o governo provincial e a entidade organizadora dos Jogos em Vancouver 2010 formaram grupos de trabalho para maximizar as oportunidades nos sectores de turismo e de negócios.

Anexo II – Parte II

Esclarecimentos prestados pela extinta MEAGOC

Nas informações complementares escritas fornecidas em Junho de 2007, a MEAGOC comentou sobre o exemplo apresentado na Parte I deste anexo, cujos excertos a seguir se apresentam:

"*Em relação a esta questão levantada pelo Comissariado, e para uma melhor percepção da especificidade dos Jogos da Ásia Oriental por parte dos colegas do Comissariado, é de salientar que os pontos mencionados pelo Comissariado na abordagem dos Jogos Olímpicos de Inverno e dos Jogos Paraolímpicos no Canadá, apresentam divergências quando comparados com a organização dos Jogos da Ásia Oriental, caso contrário poderiam induzir o leitor num entendimento errado de que os mesmos poderiam ser aplicados na situação concreta dos Jogos da Ásia Oriental.*

Os 21 ° Jogos Olímpicos de Inverno de 2010 (doravante designados como "Jogos de Inverno") e os Jogos Paraolímpicos de Inverno (doravante designados como "Jogos Paraolímpicos") estão a ser organizados sob a égide do Comité Olímpico Internacional. O Comité Olímpico Internacional é a mais alta entidade desportiva a nível mundial que conta com 203 países e territórios como os seus membros. Assim, o número das equipas participantes nos Jogos de Inverno e Jogos Paraolímpicos (geridos pelo Comité Internacional dos Jogos Paraolímpicos) poderá atingir também 203. Os Jogos da Ásia Oriental estão organizados sob a égide da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, na qual contém 9 países e territórios, incluindo os membros não oficiais. De ponto de vista da dimensão do evento, os Jogos da Ásia Oriental também não podem ser comparados com os Jogos de Inverno e os Jogos Paraolímpicos.

Com o apoio do Comité Olímpico Internacional, os Jogos do Inverno de 2010 vão contar com a sua 21 a edição, enquanto que os Jogos Paraolímpicos vão ter a 10a, estando, ambos os eventos, dotados de uma vasta experiência e de padrões de organização claramente definidos. Em relação a um evento desportivo mais recente, como é o caso dos Jogos da Ásia Oriental, que viu em 2005 ser realizada apenas a 4a edição. Ponderando que as condições urbanísticas e populacionais de Macau são distintas de outras cidades anfitriãs de edições anteriores dos Jogos, nomeadamente Shanghai, Pusan e Osaka, tivemos que, por um lado, garantir a qualidade de coordenação de todos os trabalhos e, por outro, desenvolvê-los sob uma clara lacuna de experiência e padrões estabelecidos, nada em comum com a experiência de British Columbia. Além disso, atendendo aos Jogos do Inverno no Canadá ou aos Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim, em ambos os casos as equipas ou quadros dirigentes dos respectivos comités organizadores integram presidentes

das câmaras municipais das cidades anfitriãs e o núcleo dos seus membros é representado pelas autoridades municipais. Na realidade, durante a preparação dos Jogos, o extinto Comité Organizador necessitava de poderes ao nível de uma entidade governamental para efectuar a coordenação de todos os tipos de trabalhos, à semelhança de outras cidades que tinham envolvido as suas câmaras municipais, o que aliás representa a maior diferença na utilização de recursos e modalidade de administração.

De facto e em embora o British Columbia de Canadá tem elaborado com antecedência um "plano geral plurianual" para os Jogos Olímpicos de Inverno. Mas, de acordo com os dados obtidos, até ao princípio de 2006, excedeu 23% das despesas orçamentadas, atingindo os cento e dez milhões de dólares canadianos (vide página B12 do Jornal "Macao Daily" de 6/02/06). Os Jogos Olímpicos de Inverno terão lugar em 2010, estando a 3 anos da sua concretização, e durante a apresentação de candidatura da organização do evento por Vancouver em Outubro de 2002, a 5a parte da documentação de candidatura remetida ao Comité Olímpico Internacional, mencionou o seguinte: "a elaboração do orçamento do evento teve como referência os conhecimentos e a experiência acumulada na organização dos Jogos Olímpicos de Salt Lake de América e dos Jogos Olímpicos de Inverno de Lillehammer de Noruega, do plano de partilha de conhecimentos olímpicos, do Comité Olímpico Internacional e dos respectivos peritos canadianos.". Mesmo com estes dados, Canadá, por sua vez, procedeu a uma revisão significativa ao seu orçamento. O Comissariado de Auditoria optou pela experiência de Canadá como o exemplo para a elaboração de um adequado orçamento, mas, através da situação dos preparativos dos Jogos Olímpicos de Inverno de Canadá comprova que a teoria e a prática são dois factores completamente distintos. A par disso, os Jogos Olímpicos, Londres 2012, também possuem um perfeito plano geral plurianual e orçamento geral, o orçamento inicial de 230 milhões de libras passou para 985 milhões de libras em 2007, a cidade organizadora introduziu substancial revisão tanto na previsão como no plano (vide página B03 do Jornal "Metropolitano Nan Fang" de 17/03/07). Os exemplos atrás especificados demonstram que um plano teórico perfeitamente elaborado nem sempre consegue resolver as questões na altura de concretização de um projecto, e tendo a atenção a organização pioneira de um evento multidesportivo de carácter internacional pela Região não deve considerar apenas a teoria e pondo de parte a realidade, e ainda por cima estamos a utilizar o erário público, desta forma, apenas podemos elaborar um plano pragmático e actuar com prudência, não devendo nunca optar por uma atitude antecipada ou demasiadamente hipotética na concepção do projecto dos Jogos."

Anexo III

Resumo da reunião do Conselho Consultivo dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005

O Comissariado da Auditoria examinou a acta da reunião da reunião do Conselho Consultivo dos Jogos da Ásia Oriental, em Macau, para o ano 2005, realizada a 10 de Junho de 2005, cuja ordem de trabalhos incluía (1) o cronograma e o plano de actividades previstos para 2005 dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, (2) assuntos relacionados com os bilhetes de ingresso e (3) outros assuntos. As principais matérias debatidas foram as seguintes:

(1) Cronograma e plano de actividades previstos para 2005 dos 4.os Jogos da Ásia Oriental

- Representantes da MEAGOC apresentaram o ponto de situação dos trabalhos relacionados com os Jogos da Ásia Oriental, como o progresso na construção das infra-estruturas desportivas, a integração das tecnologias informáticas, a acreditação, os serviços de tradução e os patrocínios.

(2) Assuntos relacionados com os bilhetes de ingresso

Relativamente aos assuntos relacionados com os bilhetes, o Conselho debateu o preçário, as modalidades dos descontos para a promoção das vendas e os ingressos nos recintos e a sua contagem:

- os representantes da MEAGOC apresentaram os arranjos de bilheteira relativamente às provas das 17 modalidades desportivas e para as cerimónias de abertura e de encerramento e informaram que seriam disponibilizados, no total, 406 052 bilhetes para a venda pública, que deveria ocorrer nos inícios de Julho de 2005; apresentaram ainda para a discussão do Conselho 3 preçários para os bilhetes (última página do presente anexo).

- alguns conselheiros entenderam que os espectadores das cerimónias de abertura e de encerramento seriam compostos essencialmente por não residentes pelo que os preços não tinham que ser muito baixos, desde que os residentes pudessem aceder a descontos adequados.

- considerado o equilíbrio entre as receitas e o desejo duma participação alargada do público, os participantes na reunião deliberaram adoptar o precário mais baixo,

tendo ainda reduzido de 400 para 300 patacas o preço dos bilhetes para a cerimónia de abertura, constante da mesma da proposta.

- os conselheiros debateram ainda sobre diferentes situações em que poderia haver concessão de desconto (por ex. aquisição de um determinada quantidade de bilhetes, aquisição de bilhetes de grupo, aquisição por idosos, por estudantes, etc.) e formas de promoção de vendas, como através de agências de viagens. O assunto acabou por não merecer consenso[14].

- relativamente ao controlo das entradas nos recintos, os conselheiros analisaram também a possibilidade de introduzir o código de barras nos bilhetes, para permitir saber, em termos imediatos, o número real das pessoas que entraram nos recintos. O presidente do Conselho frisou que essa função seria muito importante, pois, em caso de emergência, permitiria saber quantas pessoas já deixaram o recinto e quantas não.

(3) Outros assuntos

- Não houve.

[14] A MEAGOC acabou por não incluir o desconto na promoção das vendas de bilhetes.

第四屆東亞運動會–澳門2005門票價格建議

Proposed Price Options for Macau 2005, 4th East Asian Games Tickets

	總門票數量 Total Quantity of Tickets	可出售之門票數量 Quantity of Tickets for Sale	選擇一 Option 1		選擇二 Option 2		選擇三 Option 3	
			價格 Price	預計收入 Forecast Income	價格 Price	預計收入 Forecast Income	價格 Price	預計收入 Forecast Income
開幕式 Opening Ceremony	16,272	9,974	$1800/$1500 $1200/$800	$13,201,900.00	$1500/$1200 $900/$600	$10,377,300.00	$1300/$1000 $700/$400	$8,382,500.00
閉幕式 Closing Ceremony	6,808	4,923	$1000/$800 $500	$3,851,400.00	$800/$600 $400	$2,989,000.00	$700/$500 $300	$2,496,700.00
游泳 Aquatics	28,500	18,164	$150	$2,724,600.00	$100	$1,816,400.00	$70	$1,271,480.00
田徑 Athletics	113,904	89,236	$150/$100	$9,754,150.00	$100/$70	$6,744,850.00	$70/$40	$4,067,770.00
籃球 Basketball	28,706	22,250	Final $300 Semi-Final $250 Preliminary $150	$3,917,500.00	Final $200 Semi-Final $150 Preliminary $70	$2,044,700.00	Final $150 Semi-Final $100 Preliminary $40	$1,284,400.00
保齡球 Bowling	1,800	1,020	$100	$102,000.00	$70	$71,400.00	$40	$40,800.00
體育舞蹈 DanceSport	1,852	1,411	$150	$211,650.00	$100	$141,100.00	$70	$98,770.00
龍舟 DragonBoat	1,620	810	Final $100 Preliminary $70	$68,850.00	Final $80 Preliminary $50	$52,650.00	Final $70 Preliminary $40	$44,550.00
足球 Football	75,738	58,904	Final $400/$250 Semi-Final $350/$200 Preliminary $150/$100	$11,379,300.00	Final $300/$200 Semi-Final $250/$150 Preliminary $100/$70	$8,317,900.00	Final $250/$150 Semi-Final $200/$100 Preliminary $70/$40	$6,040,460.00
體操 Gymnastics	47,656	39,893	$150	$5,983,950.00	$100	$3,989,300.00	$70	$2,792,510.00
曲棍球 Hockey	5,593	2,842	Final $100 Preliminary $70	$223,300.00	Final $80 Preliminary $50	$166,460.00	Final $70 Preliminary $40	$138,040.00
空手道 Karate-do	14,968	12,056	$150	$1,808,400.00	$100	$1,205,600.00	$70	$843,920.00
賽艇 Rowing	2,430	1,215	Final $100 Preliminary $70	$97,200.00	Final $80 Preliminary $50	$72,900.00	Final $70 Preliminary $40	$60,750.00
射擊 Shooting	8,642	4,535	Final $100 Preliminary $70	$347,600.00	Final $80 Preliminary $50	$256,900.00	Final $70 Preliminary $40	$211,550.00
軟式網球 Soft Tennis	827	478	$100	$47,800.00	$70	$33,460.00	$40	$19,120.00
跆拳道 Taekwondo	8,048	6,484	$150	$972,600.00	$100	$648,400.00	$70	$453,880.00
網球 Tennis	4,135	2,390	Final $200 Semi-Final $150 Preliminary $100	$358,500.00	Final $150 Semi-Final $100 Preliminary $70	$258,120.00	Final $100 Semi-Final $70 Preliminary $40	$167,300.00
舉重 Weightlifting	10,385	7,275	$100	$727,500.00	$70	$509,250.00	$40	$291,000.00
武術 Wushu	28,168	22,694	$150	$3,404,100.00	$100	$2,269,400.00	$70	$1,588,580.00
總額 Total	406,052	306,554		$59,182,300.00		$41,965,090.00		$30,294,080.00

Anexo IV

Preçário dos bilhetes de ingresso nos 4.os Jogos da Ásia Oriental

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)	Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)
Cerimónia de abertura	29.10.2005		$2,000	**Ginástica**	30.10.2005 / 19:00	Finais por equipas e provas de qualificação - homens	$70
			$1,300		31.10.2005 / 15:00	Finais por equipas e provas de qualificação - Grupo A , senhoras	$70
			$1,000		31.10.2005 / 19:00	Finais por equipas e provas de qualificação - Grupo B , senhoras	$70
			$700		01.11.2005 / 14:00	Final de individual geral - homens	$70
			$300		01.11.2005 / 19:00	Final de individual geral - senhoras	$70
Cerimónia de encerramento	06.11.2005		$700		02.11.2005 / 14:30	Finais por disciplinas	$70
			$500		02.11.2005 / 19:30	Finais por disciplinas	$70
			$300	**Hóquei**	30.10.2005 / 12:00	Round robin - homens/round robin - senhoras	$40
Natação	30.10.2005 / 14:00	Salto - trampolim 3m - homens	$70		31.10.2005 / 16:00	Round robin - homens	$40
	30.10.2005 / 19:00	Salto - trampolim 1m - senhoras+plataforma 10m - homens, par	$70		01.11.2005 / 18:00	Round robin - senhoras	$40
	31.10.2005 / 14:00	Salto - trampolim 1m - homens + plataforma 10m - senhoras, par	$70		02.11.2005 / 16:00	Round robin - homens	$40
	31.10.2005 / 19:00	Salto - trampolim 3m - senhoras	$70		03.11.2005 / 12:00	Round robin - homens/round robin - senhoras	$40
	01.11.2005 / 14:00	Salto - plataforma 10m - homens + trampolim 3m - homens, par	$70		05.11.2005 / 10:00	Round robin - homens/final - senhoras	$70
	01.11.2005 / 19:00	Salto - trampolim 3m - senhoras, par + plataforma 10m - homens	$70		06.11.2005 / 8:00	Final - homens	$70
	02.11.2005 / 9:00	Natação - várias modalidades	$70	**Karaté-do**	05.11.2005 / 9:00	Primeira e segunda rondas: kata e kumite (individual)	$70
	02.11.2005 / 19:00	Natação - várias modalidades	$70		05.11.2005 / 15:30	Final: kata e kumite (individual)	$70
	03.11.2005 / 9:00	Natação - várias modalidades	$70		06.11.2005 / 9:00	Primeira e segunda rondas: kata e kumite (equipa)	$70
	03.11.2005 / 14:00	Natação sincronizada - individual livre + par livre	$70		06.11.2005 / 14:30	Final: kata e kumite (equipa)	$70
	03.11.2005 / 19:00	Natação - finais de várias modalidades	$70	**Remo**	03.11.2005 / 10:00	Primeira eliminatória	$40
	04.11.2005 / 9:00	Natação - várias modalidades	$70		04.11.2005 / 10:00	Segunda eliminatória	$40
	04.11.2005 / 15:00	Natação sincronizada - individual livre	$70		05.11.2005 / 10:00	Finais	$70
	04.11.2005 / 19:00	Natação - finais das várias modalidades	$70	**Tiro**	02.11.2005 / 9:00	Pistola de ar comprimido 10m - homens	$40
	05.11.2005 / 9:00	Natação - várias modalidades	$70		02.11.2005 / 9:00	Pistola de velocidade 25m - homens	$40
	05.11.2005 / 15:00	Natação sincronizada - par livre	$70		02.11.2005 / 9:00	Carabina deitado 50m - senhoras	$40
	05.11.2005 / 19:00	Natação - finais das várias modalidades	$70		02.11.2005 / 14:00	Pistola de ar comprimido 10m - homens + 25m pistola de velocidade - homens	$70
	06.11.2005 / 9:00	Natação - várias modalidades	$70		03.11.2005 / 9:00	Carabina de ar comprimido 10m - senhoras	$40
	06.11.2005 / 14:00	Natação - finais de várias modalidades	$70		03.11.2005 / 9:00	Pistola 25m - senhoras	$40
Atletismo	01.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40		03.11.2005 / 9:00	Carabina deitado 50m - homens	$40
			$70		03.11.2005 / 14:00	Carabina deitado 50m - homens + carabina de ar comprimido 10m - senhoras + pistola 25m - senhoras	$70
	01.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40				
			$70		04.11.2005 / 9:00	Carabina de ar comprimido 10m - homens	$40
	02.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40		04.11.2005 / 9:00	Pistola standard 25m - homens	$40
			$70		04.11.2005 / 9:00	Carabina 3 posições 50m - senhoras	$40
	02.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40		04.11.2005 / 14:00	Carabina de ar comprimido 10m - homens + carabina 3 posições 50m - senhoras	$70
			$70				
	03.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40		05.11.2005 / 9:00	Pistola de ar comprimido 10m - senhoras+ 10m alvo móvel - homens	$40
			$70				

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)
Atletismo	03.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40
			$70
	04.11.2005 / 11:00	Diversas modalidades de atletismo	$40
			$70
Basquetebol	29.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	30.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	31.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	01.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	02.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	03.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40
	04.11.2005 / 11:00	Semi-finais - homens/senhoras	$100
	05.11.2005 / 11:00	Apuramento do terceiro - homens/senhoras	$100
	06.11.2005 / 11:00	Final - homens/senhoras	$150
Bowling	31.10.2005 / 9:00	Provas individuais - homens/senhoras	$40
	01.11.2005 / 9:00	Provas pares - homen/senhoras	$40
	02.11.2005 / 9:00	Provas de 3 pessoas - homens/senhoras (primeiro bloco) +provas de equipas de 5 pessoas - homens/senhoras (primeiro bloco)	$40
	03.11.2005 / 9:00	Provas de 3 pessoas - homens/senhoras (segundo bloco) + provas de equipas de 5 pessoas - homens/senhoras (segundo bloco)	$40
	04.11.2005 / 10:00	Provas Masters - homens/senhoras (primeiro bloco)	$40
	05.11.2005 / 10:00	Provas masters - homens/senhoras (segundo bloco) +final de escada - homens/senhoras	$40
Dança desportiva	05.11.2005 / 16:00	Finais - dança de salão e dança latina	$70
Barcos--dragão	29.10.2005 / 9:00	Primeiras e segundas eliminatórias	$40
	30.10.2005 / 14:00	Segundas eliminatórias e finais	$70
Futebol	29.10.2005 / 14:30	Qualificação Grupo A (1 jogo) (Estádio da UCTM)	$40
	30.10.2005 / 18:00	Qualificação Grupo B (2 jogos) (Estádio da UCTM)	$70
	31.10.2005 / 18:00	Qualificação Grupo A (1 jogo) (Estádio da UCTM)	$40
	01.11.2005 / 18:00	Qualificação Grupo B (2 jogos) (Estádio da UCTM)	$70
	03.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo B (Estádio da UCTM)	$40
	02.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo A (Estádio de Macau)	$40
	03.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo B (Estádio de Macau)	$40
	05.11.2005 / 16:00	Semi-finais (2 jogos) (Estádio de Macau)	$100
			$200
	06.11.2005 / 14:00	Final + apuramento do terceiro (Estádio de Macau)	$150
			$250

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)
Tiro	05.11.2005 / 9:00	Pistola 25m fogo central - homens	$40
	05.11.2005 / 9:00	Carabina 3 posições 50m - homens	$40
	05.11.2005 / 14:00	Carabina 3 posições 50m - homens + pistola de ar comprimido 10m - senhoras	$70
	05.11.2005 / 16:00	10m alvo móvel - homens	$70
	06.11.2005 / 9:00	Pistola 50m - homens	$40
	06.11.2005 / 11:40	Pistola 50m - homens	$70
Soft-ténis	30.10.2005 / 10:00	Provas por equipas	$40
Taekwondo	03.11.2005 / 14:00	Inferior a 58kg e 68kg - homens Inferior a 49kg e 57kg - homens	$70
	04.11.2005 / 14:00	Inferior a 80kg e superior 80kg - homens Inferior a 67kg e superior a 67kg - senhoras	$70
Ténis	31.10.2005 / 10:00	Jogos da primeira fase de ténis Jogos por equipas de soft-ténis (final)	$40
	01.11.2005 / 10:00	Oitavos-de-final Jogos de soft-ténis, individuais	$40
	02.11.2005 / 10:00	Quartos-de-final ténis Jogos de soft-ténis, individuais (final)	$70
	03.11.2005 / 10:00	Final e apuramento do terceiro	$100
	04.11.2005 / 10:00	Final e apuramento do terceiro	$100
Halterofilismo	30.10.2005 / 14:00	Categoria de 48kg, senhoras, final + categoria de 56kg, homens, final + categoria de 62kg, homens, final	$40
	31.10.2005 / 14:00	Categoria de 53kg, senhoras, final + categoria de 69kg, final, homens + categoria de 58kg, senhoras, final	$40
	01.11.2005 / 14:00	Categoria de 63kg, senhoras, final + categoria de 77kg, homens + categoria de 85kg, homens, final	$40
	02.11.2005 / 16:00	Categoria de 69kg, senhoras, final + categoria de 49kg, homens, final	$40
	03.11.2005 / 16:00	Categoria de 75kg; categoria de mais de 75kg, senhoras, final + categoria de 105kg; categoria de mais de 105kg, homens, final	$40
Wushu	29.10.2005 / 9:00	Fase preliminar - sanshou	$70
	29.10.2005 / 15:00	Semi-finais - sanshou	$70
	30.10.2005 / 9:00	Diversas modalidades - taolu	$70
	30.10.2005 / 15:00	Final - sanshou	$70
	30.10.2005 / 18:00	Diversas modalidades - taolu	$70
	31.10.2005 / 9:00	Diversas modalidades - taolu	$70
	31.10.2005 / 18:00	Diversas modalidades - taolu	$70

Anexo V

Quadro dos bilhetes vendidos e oferecidos

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)	N.º bilhetes vendidos (1)	N.º bilhetes oferecidos (2)	N.º bilhetes sobrantes (3)	Número total dos bilhetes (4)=(1)+(2)+(3)
Cerimónia de abertura	29.10.2005		$2,000	874 (*)	1,263	0	2,137
			$1,300	400	925	0	1,325
			$1,000	1,575	2,823	0	4,398
			$700	0	2,612	0	2,612
			$300	1,483	50	0	1,533
Cerimónia de encerramento	06.11.2005		$700	1,075	371	0	1,446
			$500	565	1,527	0	2,092
			$300	538	684	0	1,222
Natação	30.10.2005 / 14:00	Salto - trampolim 3m - homens	$70	893	264	0	1,157
	30.10.2005 / 19:00	Salto - trampolim 1m - senhoras+plataforma 10m - homens, par	$70	1,026	116	0	1,142
	31.10.2005 / 14:00	Salto - trampolim 1m + plataforma 10m - homens, par	$70	728	372	0	1,100
	31.10.2005 / 19:00	Salto - trampolim 3m - senhoras	$70	894	342	0	1,236
	01.11.2005 / 14:00	Salto - plataforma 10m - senhoras + trampolim 3m - homens, par	$70	978	190	0	1,168
	01.11.2005 / 19:00	Salto - trampolim 3m + plataforma 10m - homens	$70	1,065	160	0	1,225
	02.11.2005 / 9:00	Natação - diversas modalidades	$70	419	582	18	1,019
	02.11.2005 / 19:00	Natação - finais de diversas modalidades	$70	785	378	0	1,163
	03.11.2005 / 9:00	Natação - diversas modalidades	$70	662	356	1	1,019
	03.11.2005 / 14:00	Natação sincronizada - individual livre + par livre	$70	767	356	0	1,123
	03.11.2005 / 19:00	Natação - finais de diversas modalidades	$70	707	366	0	1,073
	04.11.2005 / 9:00	Natação - diversas modalidades	$70	659	356	4	1,019
	04.11.2005 / 15:00	Natação sincronizada - individual livre	$70	650	356	13	1,019
	04.11.2005 / 19:00	Natação - finais de diversas modalidades	$70	935	370	0	1,305
	05.11.2005 / 9:00	Natação - diversas modalidades	$70	163	584	272	1,019
	05.11.2005 / 15:00	Natação sincronizada - par livre	$70	490	580	0	1,070
	05.11.2005 / 19:00	Natação - finais de diversas modalidades	$70	963	374	0	1,337
	06.11.2005 / 9:00	Natação - diversas modalidades	$70	140	608	271	1,019
	06.11.2005 / 14:00	Natação - finais de diversas modalidades	$70	1,199	121	0	1,320
Atletismo	01.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40	4,747	3,275	2,750	10,772
			$70	37	1,695	1,883	3,615
	01.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40	3,757	3,370	3,645	10,772
			$70	419	1,562	1,634	3,615
	02.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40	2,346	5,395	3,031	10,772
			$70	469	1,716	1,430	3,615
	02.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40	3,661	4,170	2,941	10,772
			$70	437	1,563	1,615	3,615

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)	N.º bilhetes vendidos (1)	N.º bilhetes oferecidos (2)	N.º bilhetes sobrantes (3)	Número total dos bilhetes (4)=(1)+(2)+(3)
Atletismo	03.11.2005 / 9:00	Diversas modalidades de atletismo	$40	3,210	3,870	3,692	10,772
			$70	29	1,669	1,917	3,615
	03.11.2005 / 14:30	Diversas modalidades de atletismo	$40	3,383	3,870	3,519	10,772
			$70	375	1,551	1,689	3,615
	04.11.2005 / 11:00	Diversas modalidades de atletismo	$40	4,268	3,370	3,134	10,772
			$70	414	1,564	1,637	3,615
Basquetebol	29.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	462	1,498	12	1,972
	30.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	587	1,498	0	2,085
	31.10.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	1,098	1,026	0	2,124
	01.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	1,307	728	0	2,035
	02.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	1,485	832	0	2,317
	03.11.2005 / 11:00	Jogos preliminares - homens/senhoras	$40	1,219	828	0	2,047
	04.11.2005 / 11:00	Semi-finais - homens/senhoras	$100	914	1,128	0	2,042
	05.11.2005 / 11:00	Apuramento do terceiro - homens/senhoras	$100	944	1,320	0	2,264
	06.11.2005 / 11:00	Final - homens/senhoras	$150	1,861	825	0	2,686
Bowling	31.10.2005 / 9:00	Provas individuais - homens/senhoras	$40	134	37	0	171
	01.11.2005 / 9:00	Provas pares - homen/senhoras	$40	120	42	0	162
	02.11.2005 / 9:00	Provas de 3 pessoas - homens/senhoras (primeiro bloco) +provas de equipas de 5 pessoas - homens/senhoras (primeiro bloco)	$40	133	42	0	175
	03.11.2005 / 9:00	Provas de 3 pessoas - homens/senhoras (segundo bloco) + provas de equipas de 5 pessoas - homens/senhoras (segundo bloco)	$40	131	42	0	173
	04.11.2005 / 10:00	Provas Masters - homens/senhoras (primeiro bloco)	$40	134	57	0	191
	05.11.2005 / 10:00	Provas masters - homens/senhoras (segundo bloco) +final de escada - homens/senhoras	$40	157	57	0	214
Dança desportiva	05.11.2005 / 16:00	Provas de dança de salão e de dança latina	$70	1,515	108	0	1,623
Barcos-dragão	29.10.2005 / 9:00	Primeiras e segundas eliminatórias	$40	360	66	0	426
	30.10.2005 / 14:00	Segundas eliminatórias e finais	$70	368	59	0	427
Futebol	29.10.2005 / 14:30	Qualificação Grupo A (1 jogo) （Estádio da UCTM)	$40	850	517	59	1,426
	30.10.2005 / 18:00	Qualificação Grupo B (2 jogos) (Estádio da UCTM)	$70	937	647	0	1,584
	31.10.2005 / 18:00	Qualificação Grupo A (1 jogo) (Estádio da UCTM)	$40	556	676	194	1,426
	01.11.2005 / 18:00	Qualificação Grupo B (2 jogos) (Estádio da UCTM)	$70	572	1,060	0	1,632
	03.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo B (Estádio da UCTM)	$40	215	1,318	0	1,533
	02.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo A (Estádio de Macau)	$40	1,508	2,422	10,476	14,406
	03.11.2005 / 20:00	Qualificação Grupo B (Estádio de Macau)	$40	1,753	2,389	10,264	14,406
	05.11.2005 / 16:00	Semi-finais (2 jogos) (Estádio de Macau)	$100	644	3,629	2,098	6,371
			$200	2,513	2,175	3,347	8,035
	06.11.2005 / 14:00	Final + apuramento do terceiro (Estádio de Macau)	$150	663	3,729	1,979	6,371
			$250	3,447	2,151	2,437	8,035

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)	N.º bilhetes vendidos (1)	N.º bilhetes oferecidos (2)	N.º bilhetes sobrantes (3)	Número total dos bilhetes (4)=(1)+(2)+(3)
Ginástica	30.10.2005 / 19:00	Finais por equipas e provas de qualificação - homens	$70	1,381	1,841	2,942	6,164
	31.10.2005 / 15:00	Finais por equipas e provas de qualificação - Grupo A , senhoras	$70	2,719	2,028	1,417	6,164
	31.10.2005 / 19:00	Finais por equipas e provas de qualificação - Grupo B , senhoras	$70	787	2,041	3,336	6,164
	01.11.2005 / 14:00	Final de individual geral - homens	$70	2,732	2,028	1,404	6,164
	01.11.2005 / 19:00	Final de individual geral - senhoras	$70	1,134	2,043	2,987	6,164
	02.11.2005 / 14:30	Finais por disciplinas, singular	$70	3,125	2,030	1,009	6,164
	02.11.2005 / 19:30	Finais por disciplinas, singular	$70	1,360	2,043	2,761	6,164
Hóquei	30.10.2005 / 12:00	Round robin - homens/round robin - senhoras	$40	348	200	0	548
	31.10.2005 / 16:00	Round robin - homens	$40	156	309	25	490
	01.11.2005 / 18:00	Round robin - senhoras	$40	127	339	24	490
	02.11.2005 / 16:00	Round robin - homens	$40	167	312	11	490
	03.11.2005 / 12:00	Round robin - homens/round robin - senhoras	$40	212	293	0	505
	05.11.2005 / 10:00	Round robin - homens/final - senhoras	$70	330	226	0	556
	06.11.2005 / 8:00	Final - homens	$70	370	183	0	553
Karaté-do	05.11.2005 / 9:00	Primeira e segunda rondas: kata e kumite (individual)	$70	389	1,873	620	2,882
	05.11.2005 / 15:30	Final: kata e kumite (individual)	$70	996	1,745	141	2,882
	06.11.2005 / 9:00	Primeira e segunda rondas: kata e kumite (equipa)	$70	918	1,781	183	2,882
	06.11.2005 / 14:30	Final: kata e kumite (equipa)	$70	1,040	1,605	237	2,882
Remo	03.11.2005 / 10:00	Primeira eliminatória	$40	177	221	7	405
	04.11.2005 / 10:00	Segunda eliminatória	$40	343	130	0	473
	05.11.2005 / 10:00	Finais	$70	318	130	0	448
Tiro	02.11.2005 / 9:00	Pistola de ar comprimido 10m - homens	$40	117	154	15	286
	02.11.2005 / 9:00	Pistola de velocidade 25m - homens	$40	54	46	78	178
	02.11.2005 / 9:00	Carabina deitado 50m - senhoras	$40	148	154	54	356
	02.11.2005 / 14:00	Pistola de ar comprimido 10m - homens + 25m pistola de velocidade - homens	$70	207	44	32	283
	03.11.2005 / 9:00	Carabina de ar comprimido 10m - senhoras	$40	7	174	105	286
	03.11.2005 / 9:00	Pistola 25m - senhoras	$40	8	98	72	178
	03.11.2005 / 9:00	Carabina deitado 50m - homens	$40	2	154	200	356
	03.11.2005 / 14:00	Carabina deitado 50m - homens + carabina de ar comprimido 10m - senhoras + pistola 25m - senhoras	$70	191	54	38	283
	04.11.2005 / 9:00	Carabina de ar comprimido 10m - homens	$40	105	154	27	286
	04.11.2005 / 9:00	Pistola standard 25m - homens	$40	43	46	89	178
	04.11.2005 / 9:00	Carabina 3 posições 50m - senhoras	$40	13	154	189	356
	04.11.2005 / 14:00	Carabina de ar comprimido 10m - homens + carabina 3 posições 50m - senhoras	$70	234	54	0	288
	05.11.2005 / 9:00	Pistola de ar comprimido 10m - senhoras+ 10m alvo móvel - homens	$40	34	174	78	286
	05.11.2005 / 9:00	Pistola 25m fogo central - homens	$40	28	87	63	178

Eventos	Dia/hora	Provas	Preços (Mop)	N.º bilhetes vendidos (1)	N.º bilhetes oferecidos (2)	N.º bilhetes sobrantes (3)	Número total dos bilhetes (4)=(1)+(2)+(3)
Tiro	05.11.2005 / 9:00	Carabina 3 posições 50m - homens	$40	5	174	177	356
	05.11.2005 / 14:00	Carabina 3 posições 50m - homens + pistola de ar comprimido 10m -senhoras	$70	198	54	31	283
	05.11.2005 / 16:00	10m alvo móvel - homens	$70	0	24	0	24
	06.11.2005 / 9:00	Pistola 50m - homens	$40	19	154	183	356
	06.11.2005 / 11:40	Pistola 50m - homens	$70	199	43	41	283
Soft-ténis	30.10.2005 / 10:00	Provas por equipas	$40	215	276	61	552
Taekwondo	03.11.2005 / 14:00	Inferior a 58kg e 68kg - homens Inferior a 49kg e 57kg - homens	$70	1,917	1,409	198	3,524
	04.11.2005 / 14:00	Inferior a 80kg e superior 80kg - homens Inferior a 67kg e superior a 67kg - senhoras	$70	2,001	1,324	199	3,524
Ténis	31.10.2005 / 10:00	Jogos da primeira fase de ténis Jogos por equipas de soft-ténis (final)	$40	467	201	0	668
	01.11.2005 / 10:00	Oitavos-de-final Jogos de soft-ténis, individuais	$40	292	236	24	552
	02.11.2005 / 10:00	Quartos-de-final ténis Jogos de soft-ténis, individuais (final)	$70	501	188	0	689
	03.11.2005 / 10:00	Final e apuramento do terceiro	$100	429	175	0	604
	04.11.2005 / 10:00	Final e apuramento do terceiro	$100	428	279	0	707
Halterofilismo	30.10.2005 / 14:00	Categoria de 48kg, senhoras, final + categoria de 56kg, homens, final + categoria de 62kg, homens, final	$40	210	338	151	699
	31.10.2005 / 14:00	Categoria de 53kg, senhoras, final + categoria de 69kg, final, homens + categoria de 58kg, senhoras, final	$40	179	323	197	699
	01.11.2005 / 14:00	Categoria de 63kg, senhoras, final + categoria de 77kg, homens + categoria de 85kg. homens, final	$40	224	297	178	699
	02.11.2005 / 16:00	Categoria de 69kg, senhoras, final + categoria de 49kg, homens, final	$40	250	302	147	699
	03.11.2005 / 16:00	Categoria de 75kg; categoria de mais de 75kg, senhoras, final + categoria de 105kg; categoria de mais de 105kg, homens, final	$40	303	276	120	699
Wushu	29.10.2005 / 9:00	Fase preliminar - sanshou	$70	1,518	1,538	468	3,524
	29.10.2005 / 15:00	Semi-finais - sanshou	$70	1,795	1,256	473	3,524
	30.10.2005 / 9:00	Diversas modalidades - taolu	$70	940	1,908	676	3,524
	30.10.2005 / 15:00	Final - sanshou	$70	1,333	1,901	290	3,524
	30.10.2005 / 18:00	Diversas modalidades - taolu	$70	911	1,900	713	3,524
	31.10.2005 / 9:00	Diversas modalidades - taolu	$70	1,601	1,546	377	3,524
	31.10.2005 / 18:00	Diversas modalidades - taolu	$70	795	1,990	739	3,524
Total				**110,948**	**129,692**	**89,549**	**331,063**

(*) Incluindo os 17 bilhetes VIP, de 2 mil patacas cada, vendidos pela MEAGOC.

Anexo VI

Resumo do "Relatório do Estudo sobre os 4.os Jogos da Ásia Oriental", elaborado pelo Instituto de Formação Turística

Objecto e âmbito do estudo

Por incumbência do Secretário para Assuntos Sociais e Cultura, o Instituto de Formação Turística levou a cabo uma sondagem de opinião junto de residentes de Macau, turistas, pessoas envolvidas nas provas, órgãos de comunicação social e de patrocinadores sobre os Jogos da Ásia Oriental. A operação decorreu durante a realização dos Jogos da Ásia Oriental, de 28 de Outubro a 6 de Novembro de 2005. Para a sondagem, foram entrevistados 5 003 residentes e 5 035 turistas e foram realizados inquéritos escritos a 392 pessoas envolvidas nas provas e órgãos de comunicação social e ainda a 6 patrocinadores. O estudo não abordou matérias relativas aos investimentos, à organização nem aos preparativos dos Jogos.

Conteúdo dos inquéritos

O conteúdo dos inquéritos variava conforme o tipo de destinatário e conforme a natureza e a matéria que se pretendia saber. A inquirição realizou-se através de entrevistas por telefone e de inquéritos escritos. As matérias abordadas foram como segue:

- Residentes em Macau
  - Grau de participação nos Jogos;
  - Entusiasmo dos residentes;
  - Grau de conhecimento sobre os Jogos, incluindo matérias como os países organizadores das edições anteriores e disciplinas dos Jogos;
  - Impacto dos Jogos na sociedade;
  - Avaliação geral dos benefícios resultantes dos Jogos.
- Turistas
  - Duração e objectivo da estadia, locais visitados e actividades desenvolvidas;
  - Grau de participação nos Jogos;
  - Avaliação geral dos Jogos;
  - Grau de conhecimento sobre os Jogos, incluindo matérias como os países organizadores das edições anteriores e disciplinas dos Jogos;
  - Impressão sobre Macau, grau de satisfação com o itinerário e possibilidade de voltarem.

- Pessoas envolvidas nas provas
  - Grau de satisfação relativo aos arranjos com a vinda e permanência em Macau;
  - Avaliação geral dos Jogos;
  - Grau de satisfação com o apoio prestado pela MEAGOC (aplicável apenas aos órgãos de comunicação social);
  - Impressão de Macau;
  - Grau de satisfação com o itinerário e possibilidade de voltarem.
- Patrocinadores
  - Avaliação geral e opinião sobre os Jogos;
  - Grau de satisfação sobre os custos e os benefícios do patrocínio;
  - Resultados na divulgação dos seus produtos;
  - Grau de interesse no patrocínio de futuros eventos desportivos congéneres.

Resultados do estudo

(1) Residentes em Macau

80% dos inquiridos apoiavam a realização dos Jogos, tendo indicado a razão de que os Jogos elevavam o prestígio internacional de Macau, beneficiavam o desenvolvimento do turismo e reforçavam o orgulho próprio dos residentes de Macau. No entanto, 1,7% dos inquiridos mostraram-se contra a realização dos Jogos e os restantes 18,2% mostraram-se equidistantes. Os inquiridos que se mostraram contrários aos Jogos entendiam que a sua realização desviou recursos da RAEM que deveriam ter sido investidos em projectos mais importantes e também porque trouxeram demasiados turistas. Globalmente, a atitude da maioria dos residentes perante os Jogos era positiva. Adicionalmente, 94,6% dos inquiridos mostraram-se favoráveis a uma reedição dos Jogos da Ásia Oriental em Macau.

(2) Turistas

Através de inquéritos escritos, o Instituto de Formação Turística entrevistou com sucesso, nos recintos desportivos ou na cidade, 5 035 turistas provenientes, dentre outros, do *Interior*, de Hong Kong, do Japão, de Taiwan e da República da Coreia, dos quais 631 (12,5%) declararam que vieram a Macau com o específico propósito de assistir aos Jogos e os restantes 87,5% com outros motivos. 2 383 dos turistas inquiridos (47,3%) responderam que estavam interessados em assistir ou já assistiram aos Jogos da Ásia Oriental. É de salientar que cerca de 36,6% dos turistas que não

vieram com o propósito de assistir aos Jogos declararam que tinham intenção de o fazer agora durante a estadia, depois de terem tomado conhecimento da sua realização, o que demonstra o seu interesse no Jogos. Por outro lado, o relatório refere que os turistas ficaram satisfeitos com o ambiente e a qualidade das instalações e avaliaram positivamente os Jogos em geral, o que se não estendeu, porém, aos transportes públicos, aos serviços de apoio aos espectadores nem às compras, cujo grau de satisfação foi relativamente baixo.

Os inquiridos mostraram-se mais interessados em acompanhar as provas de natação (51,4%), atletismo (39,5%), futebol (24,2%), ginástica (23,1%) e basquetebol (21,8%); e menos interessados nas provas de halterofilia (6,8%), tiro (6,4%), remo (4,6%), hóquei em campo (4,3%) e soft-ténis (4,0%).

(3) Pessoas envolvidas nas provas

As pessoas envolvidas nas provas (atletas 52,3% e não atletas 47,7%) ficaram satisfeitas com os Jogos da Ásia Oriental e a avaliação sobre os arranjos pós-chegada a Macau, como os serviços de migração, transfer e de alojamento, e sobre os equipamentos e as inspecções de segurança dos Jogos foi bastante positiva. Contudo, entenderam que poderiam ser ainda melhorados os aspectos como os relativos a lembranças e outras mercadorias associadas, a arranjos dos treinos, a serviços médicos e a serviços de informações e comunicações.

(4) Órgãos de comunicação social

Os órgãos de comunicação social ficaram também satisfeitos com os arranjos de instalações e serviços feitos pela MEAGOC. Os equipamentos e os serviços de apoio proporcionados no Centro de Imprensa mereceram os maiores encómios, enquanto as críticas menos elogiosas se concentraram nas conferências de imprensa e nas poucas oportunidades de entrevista aos atletas.

(5) Patrocinadores

Os patrocinadores mostraram-se satisfeitos com a exposição das suas produções publicitárias e com a relação custo/benefício. Para aumentar o interesse nos patrocínios, sugeriram, porém, que, no futuro, a exposição a nível internacional e as oportunidades de publicidade ligada a determinadas modalidades desportivas deveriam ser incrementadas.

Anexo VII

Resultados duma busca na internet efectuada pelo Comissariado da Auditoria sobre a venda de bilhetes on-line para grandes eventos locais e no exterior

Eventos	Natureza do evento	Local de realização	Pagamento com cartão de crédito (✓/×)
XVII Festival de Artes de Macau	Festival de artes	Macau	✓
Galaxy Entertainment - Grande Prémio Mundial de Voleibol Feminino em Macau 2005	Voleibol	Macau	✓
52.º Grande Prémio de Macau	Desporto automóvel	Macau	✓
4.os Jogos da Ásia Oriental	Competição desportiva multidisciplinar	Macau	×
Universíadas da Turquia 2005	Competição desportiva multidisciplinar	Turquia	✓
Campeonato Mundial de Futebol 2006	Futebol	Alemanha	✓
Yan Chai - F4 Forever 4 - 2006	Espectáculo musical	Hong Kong	✓
Chivas Justin - One Good Show	Espectáculo musical	Hong Kong	✓
Concerto de Guangliang - Contos Infantis, Primeira Vez - 2006	Espectáculo musical	Hong Kong	✓
X Jogos Nacionais da China	Competição desportiva multidisciplinar	China	✓
Jogos Olímpicos de Inverno 2006, em Turim	Competição desportiva multidisciplinar	Itália	✓
Universíadas Mundiais 2001	Competição desportiva multidisciplinar	China	×

A busca revelou que apenas os 4.os Jogos da Ásia Oriental e um evento desportivo realizado há anos na China não aceitaram o cartão de crédito como forma de pagamento.

Anexo VIII

4.os Jogos da Ásia Oriental, em Macau 2005 — elementos estatísticos de assistência

Eventos		N.º de ordem	Datas	Horas	Canhotos dos bilhetes			Total por disciplina
					Convidados	Espectadores/atletas/OCS	Subtotal	
Cerimónia de abertura		1	29-Oct	20:00	1,708	11,403	13,111	**13,111**
Cerimónia de encerramento		2	6-Nov	20:00	Convidados	Espectadores/OCS	Subtotal	**6,136**
					1,615	4,521	6,136	
Eventos		**N.º de ordem**	**Datas**	**Horas**	**Convidados**	**Espectadores**	**Subtotal**	**Total por disciplina**
Atletismo		3	1-Nov	09:00	4	3,364	3,368	**22,106**
			1-Nov	14:30	11	2,849	2,860	
			2-Nov	09:00	50	3,512	3,562	
			2-Nov	14:30	10	3,100	3,110	
			3-Nov	09:00	2	2,523	2,525	
			3-Nov	14:30	16	3,472	3,488	
			4-Nov	11:00	10	3,183	3,193	
Natação		4	30-Out	14:00	47	769	816	**13,208**
			30-Out	19:00	87	828	915	
			31-Out	14:00	30	794	824	
			31-Out	19:00	35	821	856	
			1-Nov	14:00	40	941	981	
			1-Nov	19:00	95	1,000	1,095	
			2-Nov	09:00	4	654	658	
			2-Nov	19:00	24	500	524	
			3-Nov	09:00	2	545	547	
			3-Nov	14:00	11	800	811	
			3-Nov	19:00	15	511	526	
			4-Nov	09:00	4	614	618	
			4-Nov	15:00	8	545	553	
			4-Nov	19:00	29	734	763	
			5-Nov	09:00	15	255	270	
			5-Nov	15:00	21	588	609	
			5-Nov	19:00	31	800	831	
			6-Nov	09:00	26	226	252	
			6-Nov	14:00	59	700	759	
Basquetebol		5	29-Out	11:00	2	500	502	**10,987**
			30-Out	11:00	10	1,000	1,010	
			31-Out	11:00	17	1,052	1,069	
			1-Nov	11:00	9	1,153	1,162	
			2-Nov	11:00	27	1,374	1,401	
			3-Nov	11:00	12	1,182	1,194	
			4-Nov	11:00	21	1,118	1,139	
			5-Nov	11:00	79	1,399	1,478	
			6-Nov	11:00	132	1,900	2,032	
Bowling		6	31-Out	09:00	0	70	70	**551**
			1-Nov	09:00	3	62	65	
			2-Nov	09:00	9	116	125	
			3-Nov	09:00	0	86	86	
			4-Nov	10:00	3	53	56	
			5-Nov	10:00	16	133	149	
Dança desportiva		7	5-Nov	16:00	81	1,117	1,198	**1,198**
Barcos-dragão		8	29-Out	09:00	4	153	157	**264**
			30-Out	14:00	6	101	107	
Futebol	Estádio de Macau	9	2-Nov	20:00	44	1,514	1,558	**12,720**
			3-Nov	20:00	39	1,761	1,800	
			5-Nov	16:00	54	3,774	3,828	
			6-Nov	14:00	63	5,057	5,120	
	Estádio da Univ. de Ciência e Tecnologia		29-Out	14:30	0	30	30	
			30-Out	18:00	0	172	172	
			31-Out	18:00	0	30	30	
			1-Nov	18:00	2	131	133	
			3-Nov	20:00	0	49	49	

Eventos	N.º de ordem	Datas	Horas	Convidados	Espectadores	Subtotal	Total por disciplina
Ginástica	10	30-Out	19:00	10	1,415	1,425	14,679
		31-Out	15:00	12	2,892	2,904	
		31-Out	19:00	8	1,196	1,204	
		1-Nov	14:00	4	2,383	2,387	
		1-Nov	19:00	21	1,510	1,531	
		2-Nov	14:30	35	3,600	3,635	
		2-Nov	19:30	25	1,568	1,593	
Hóquei	11	30-Out	12:00	8	148	156	1,074
		31-Out	16:00	0	77	77	
		1-Nov	18:00	9	44	53	
		2-Nov	16:00	4	186	190	
		3-Nov	12:00	5	138	143	
		5-Nov	10:00	5	303	308	
		6-Nov	08:00	5	142	147	
Karaté	12	5-Nov	09:00	5	436	441	3,565
		5-Nov	15:30	6	1,017	1,023	
		6-Nov	09:00	6	955	961	
		6-Nov	14:30	9	1,131	1,140	
Remo	13	3-Nov	10:00	0	194	194	557
		4-Nov	10:00	0	228	228	
		5-Nov	10:00	0	135	135	
Tiro	14	2-Nov	09:00	2	314	316	894
		2-Nov	14:00	1	90	91	
		3-Nov	09:00	2	59	61	
		3-Nov	14:00	0	24	24	
		4-Nov	09:00	0	166	166	
		4-Nov	14:00	1	15	16	
		5-Nov	09:00	28	80	108	
		5-Nov	14:00	11	32	43	
		6-Nov	09:00	6	28	34	
		6-Nov	11:40	4	31	35	
Soft-ténis	15	30-Out	10:00	2	93	95	95
Taekwondo	16	3-Nov	14:00	18	1,575	1,593	3,185
		4-Nov	14:00	15	1,577	1,592	
Ténis	17	31-Out	10:00	3	290	293	1,365
		1-Nov	10:00	3	188	191	
		2-Nov	10:00	22	350	372	
		3-Nov	10:00	9	250	259	
		4-Nov	10:00	13	237	250	
Halterofilismo	18	30-Out	14:00	0	149	149	644
		31-Out	14:00	0	114	114	
		1-Nov	14:00	0	134	134	
		2-Nov	16:00	2	119	121	
		3-Nov	16:00	4	122	126	
Wushu	19	29-Out	09:00	9	1,387	1,396	8,761
		29-Out	15:00	19	1,293	1,312	
		30-Out	09:00	7	1,195	1,202	
		30-Out	15:00	26	1,312	1,338	
		30-Out	18:00	14	891	905	
		31-Out	09:00	5	1,684	1,689	
		31-Out	18:00	12	907	919	
			TOTAL	**5,057**	**110,043**	**115,100**	**115,100**

Titulares de cartões de identificação	**59,924**
Estimativa do total de espectadores	**175,024**

Anexo IX

Quadro dos quartos não ocupados e respectivas despesas

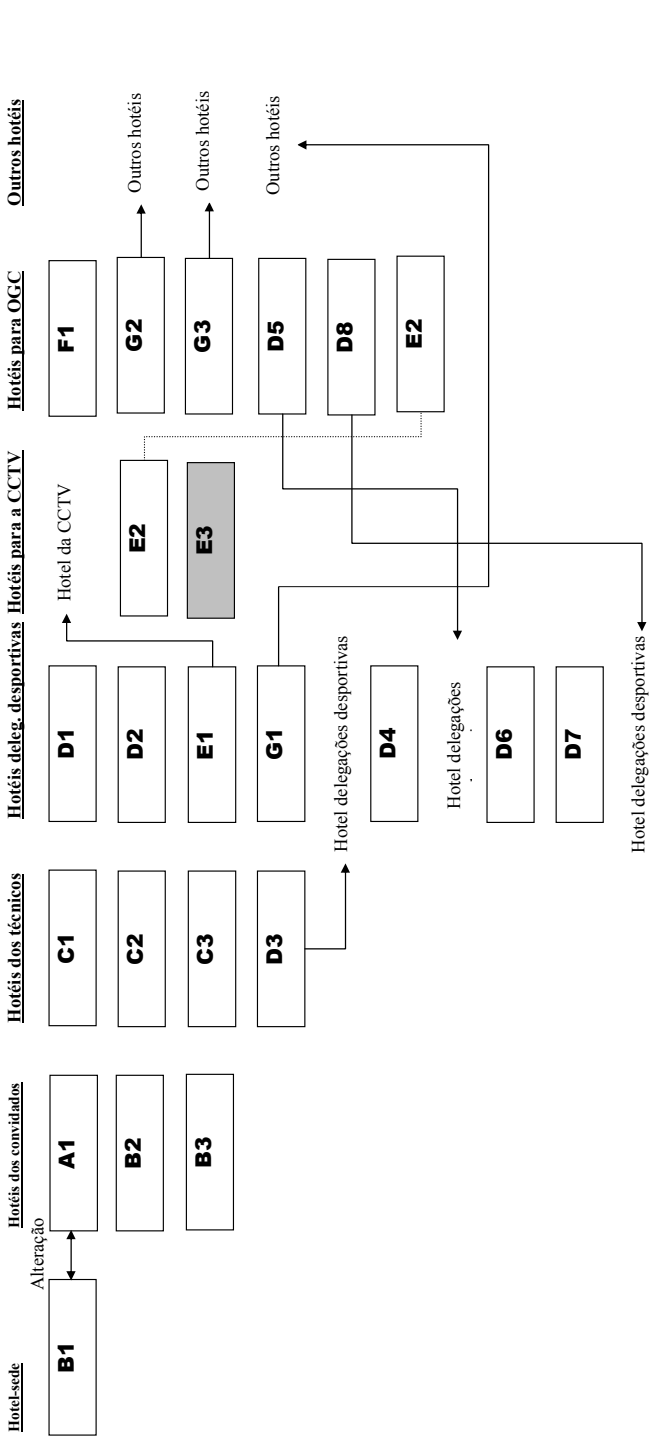
Grupos de hotéis	Hotéis	Número de quartos/noites reservados ao abrigo do acordo (a)	Prazos para justamentos	Limites dos ajustamentos permitidos	Número definitivo de quartos/noites (b)	Margem dos ajustamentos efectuados [(b)-(a)]÷(a)	Número de quartos/noites pagos (c)	Número de quartos efectivamente ocupados (d)	Número de quartos não ocupados (e)=(c)-(d)	Despesas com os quartos não ocupados (Mop) (e) × preço do quarto
Hotel-sede dos Jogos	A1	3,900	2005-06-01~2005-10-03	5%~30%	3,900	0.0%	3,641	1,930	1,711	2,351,991.50
Hotéis para convidados	B1	1,300	2005-04-01~2005-10-03	15%~20%	1,300	0.0%	1,238	258	980	1,059,000.00
	B2	3,300	2005-08-01~2005-10-03	20%	2,080	-37.0%	2,099	1,404	695	737,750.00
	B3	2,015	2005-06-15~2005-10-03	5%~10%	1,911	-5.2%	1,911	499	1,412	2,534,140.00
Hotéis para técnicos	C1	1,139	2005-08-15~2005-10-03	5%~30%	1,634	43.5%	1,604	1,604	0	0.00
	C2 [1]	1,733	2005-06-15~2005-10-03	15%~20%	1,790	3.3%	1,790	1,393	397	440,872.00
	C3 [2]	268	—	—	—	—	—	—	—	—
Hotéis para as delegações desportivas	D1	3,450	2005-08-31-2005-10-04	15%~40%	1,689	-51.0%	1,724	1,724	0	0.00
	D2	1,653	2005-07-15~2005-10-03	10%	839	-49.2%	839	839	0	0.00
	D3	972	2005-06-15~2005-10-03	15%~20%	1,181	21.5%	1,264	1,264	0	0.00
	D4	4,938	Depois de 2005-10-04	15%	738	-85.1%	738	738	0	0.00
	D5	975	2005-06-15~2005-10-03	15.4%	460	-52.8%	465	465	0	0.00
	D6	4,125	2005-08-03~2005-10-04	20%	1,407	-65.9%	1,412	1,412	0	0.00
			Depois de 2005-10-04	10%						
	D7 [1]	2,892	2005-08-15~2005-10-03	5%~30%	2,259	-21.9%	2,259	1,974	285	312,144.00
			Depois de 2005-10-03	5%						
	D8	4,425	2005-08-31~2005-10-03	10%	1,844	-58.3%	1,753	1,753	0	0.00
	D9	1,815	2005-09-30~2005-10-03	15%~20%	1,316	-27.5%	1,342	1,342	0	0.00
Hotéis para a televisão oficial	E1	2,253	2005-08-15~2005-10-03	10%~30%	2,071	-8.1%	2,073	2,073	0	0.00
	E2	1,965	2005-04-01~2005-10-03	30%~40%	2,896	47.4%	1,715	1,715	0	0.00
Hotéis para OCS	E2	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	509	509	0	0.00
	F1	790	2005-09-30	45.5%	281	-64.4%	281	281	0	0.00
Outros hotéis	G1 [1]	670	2005-07-08~2005-09-30	15%~20%	670	0.0%	670	69	601	679,890.00
	G2	675	2005-04-01~2005-10-03	30%~40%	100	-85.2%	100	0	100	135,125.00
	G3	2,250	Até 2005-10-03	Sem limite	825	-63.3%	750	170	580	515,040.00
Total		**47,503**	—	—	**31,191**	**-34.3%**	**30,177**	**23,416**	**6,761**	**8,765,952.50**

Notas: 1. Não conseguindo a MEAGOC informar das tipologias dos quartos necessários para cada noite nos hotéis C2, D7 e G1, o encargo com os quartos não usados é calculado ao preço do quarto mais barato.

2. O hotel C3 disponibilizou quartos/noites gratuitos para todo o período dos Jogos. Não havendo despesa por parte da MEAGOC, o hotel não foi incluído nos cálculos.

Anexo X

Agrupamento inicial dos 23 hotéis, aquando da assinatura do acordo com a MEAGOC, em Janeiro/2005, e as alterações havidas posteriormente



Agrupamento dos 22 hotéis fornecedores de quartos durante os Jogos da Ásia Oriental

Hotel-sede dos Jogos	Hotéis para convidados	Hotéis para técnicos	Hotéis para delegações desportivas	Hotel para a televisão oficial (CCTV)	Hotéis para OCS	Outros hotéis
A1	B1	C1	D1	E1	E2	G1
	B2	C2	D2	E2	F1	G2
	B3	C3	D3			G3
			D4			
			D5			
			D6			
			D7			
			D8			
			D9			

Anexo XI

Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.

"Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A."
Operações e Gestão (I)
Relatório de Auditoria de Resultados
Resposta escrita do extinto Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.

1. Nota Prévia

A Sociedade "Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A." (adiante designada por MEAGOC), ora extinta, foi criada em 1 de Janeiro de 2001 por Despacho do Chefe do Executivo n.º 33/2001, tendo por objecto social a concepção, preparação, planeamento, promoção e realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. **É importante mencionar que a sociedade, desde o momento da sua criação, perseguiu fins lucrativos, embora, a obtenção de lucros não fosse o objectivo da sua criação.**

Em 27 de Março de 2006, realizou-se a última reunião da Assembleia Geral da Sociedade, na qual, nos termos do Código Comercial, foi feito o balanço geral de contas, tendo-se apurado o **montante de capital social de MOP630.000.000,00 e o total de receitas de MOP108.000.000,00, respectivamente**. Conforme referido no "Relatório de Auditoria de Contas do Comité Organizador dos **4.os** Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.", publicado pelo Comissariado da Auditoria em 24 de Julho de 2007, as contas acima referidas apresentam, de forma verdadeira e apropriada, a posição financeira da MEAGOC, no momento da sua liquidação. Esta afirmação permite ao público em geral, entender o orçamento e as despesas dos Jogos da Ásia Oriental. Ao mesmo tempo, consideramos necessário salientar que o organismo possuía mecanismos apropriados para assegurar uma utilização prudente do erário público.

A MEAGOC, no processo de organização e realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, seguiu rigorosamente as condições facultadas pelo respectivo orçamento e todos os seus trabalhos foram desenvolvidos de acordo com as necessidades reais do projecto. O processo de aquisições

seguiu os princípios, legalmente estabelecidos, de utilização de capitais por uma entidade pública, sob a supervisão da Assembleia Geral e do Conselho Fiscal. Os 4.os Jogos da Ásia Oriental foram o primeiro evento desportivo geral, a nível internacional, organizado em Macau. O Governo da RAEM, antes de tomar a decisão sobre a criação da MEAGOC, realizou consultas e estudos junto de diversos sectores da sociedade. **Naquela altura houve, ainda, a opinião de que os trabalhos de realização dos Jogos poderiam ser organizados com base numa estrutura alargada do Instituto do Desporto**.

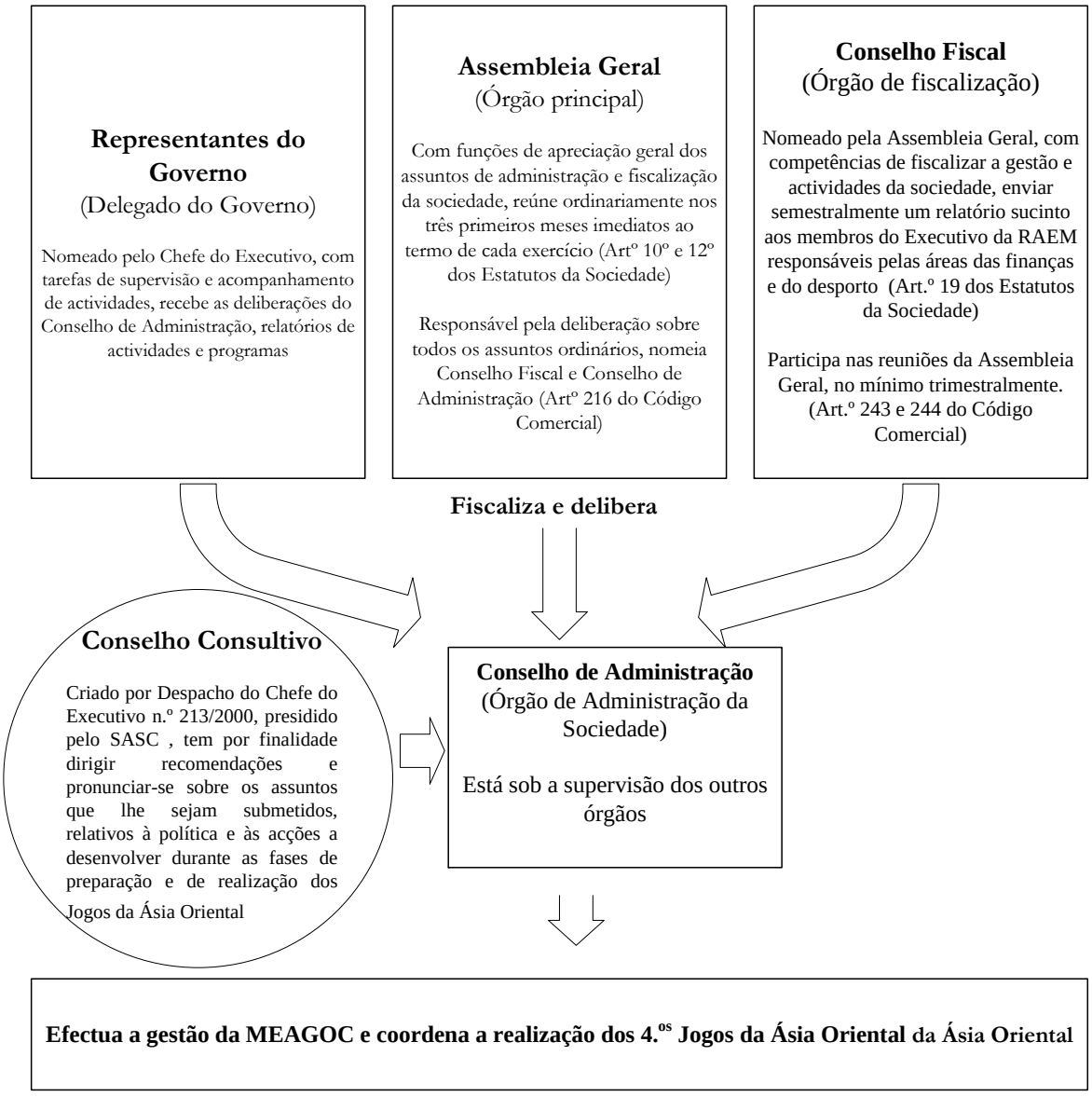
A gestão de um evento desportivo de grande dimensão, organizada com base numa sociedade anónima, é um método habitual na prática internacional. Este método permite reduzir a crescente pressão sobre os funcionários públicos e encarar os trabalhos onde existem predeterminadas limitações temporais e que envolvem várias áreas de actuação. Se as mesmas operações tivessem sido realizadas pelos organismos públicos, num curto espaço de tempo teriam causado vários problemas complexos de carácter administrativo e, certamente, teriam criado obstáculos aos trabalhos de organização dos Jogos. Ao mesmo tempo, considerando a hipótese da organização dos Jogos por um organismo público, os potenciais problemas relacionados com a contratação de pessoal e angariação de recursos humanos dificilmente poderiam alcançar a eficácia pretendida. As equipas de trabalho, no âmbito da organização de um evento desportivo, normalmente sofrem várias alterações causadas por necessidades do processo de organização, pelo que, os ajustamentos deste tipo, num organismo público, seriam algo relativamente mais difícil. Por estas razões, o Governo da RAEM decidiu organizar e realizar os 4.os Jogos da Ásia Oriental nos moldes de uma sociedade anónima. **É importante salientar que toda a agilidade da extinta MEAGOC foi direccionada para a eficácia do relacionamento com os organismos internacionais e resolução dos problemas com recursos humanos, o que não significa que a sociedade pudesse utilizar, sem controlo, o erário público.**

No cumprimento do seu objecto social, para que a Associação dos Jogos

da Ásia Oriental e o Governo da RAEM pudessem realizar, com êxito, os 4.os Jogos da Ásia Oriental, a ex-MEAGOC, ao longo desses anos, usou cautelosamente o erário público, tendo estabelecido mecanismos de controlo, segundo as normas do Código Comercial de Macau, seguindo os modelos de funcionamento de vários comités congéneres, organizadores de eventos desportivos a nível internacional, e seguiu com rigor as normas de aquisição próprias de um organismo público, garantindo que a utilização de recursos financeiros correspondesse às normas estabelecidas.

ORGANIGRAMA DO COMITÉ ORGANIZADOR DOS 4os JOGOS DA ÁSIA ORIENTAL DE MACAU

Extraído do texto do Regulamento Administrativo nº 33/2001



* O Organigrama da extinta Sociedade "Comité Organizador dos 4.os Jogos da Ásia Oriental – Macau, S.A.", assim como a descrição das operações, correspondem rigorosamente ao disposto no Regulamento Administrativo n.º 33/2001 e no Livro II, Título I, do Código Comercial de Macau, relativamente aos requisitos legais de constituição das sociedades comerciais.

Ao acompanhar os trabalhos do Comissariado da Auditoria, a ex-MEAGOC teve profunda consciência de que muitos aspectos podiam ter sido melhorados e que muitas questões podiam ter sido abordadas de uma maneira ainda melhor. É opinião da MEAGOC que, se as questões levantadas pelo Comissariado da Auditoria pudessem ter sido conhecidas anteriormente, os Jogos da Ásia Oriental poderiam ter tido ainda maior êxito do que o que foi alcançado naquele ano.

Ao mesmo tempo consideramos importante esclarecer que as despesas anuais da ex-MEAGOC não ultrapassaram os respectivos montantes orçamentados.

2. Situação especial em Macau durante o período de organização dos Jogos da Ásia Oriental.

Para que seja feita uma avaliação mais justa, a ex-MEAGOC considera que, ao fazer uma avaliação global das operações da Sociedade, no processo de preparação dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, é necessário considerar a situação especial em Macau, nomeadamente, acentuar o processo de formulação do pedido de organização dos Jogos, em 1996 e 1997, em que o, inicialmente formulado, pedido de organização dos 3.os Jogos da Ásia Oriental de 2001 tinha sido transformado, efectivamente, num outro processo, o da 4.ª edição dos Jogos de 2005. Além disso, deve-se avaliar objectivamente os acontecimentos específicos ocorridos em Macau, no período de três anos: desde Janeiro de 2002, momento da criação da MEAGOC, até Outubro de 2005.

Segundo o "Memorando da Visita a Macau do Secretário-Geral do Comité Olímpico Nacional da República Popular da China", entre os dias 20 e 21 de Fevereiro de 1995, do Comité Olímpico de Macau, foram, entretanto, claramente revelados os pontos da situação em relação ao pedido de organização dos Jogos da Ásia Oriental, formulado pelo Território:

1. O Secretário-Geral do NOC chinês recomendou que, o pedido de Macau para a organização dos 3.os Jogos da Ásia Oriental de 2001,

incluísse o máximo de dez e o mínimo de sete modalidades desportivas.

2. O facto de Macau apresentar a sua candidatura para a organização dos 3.os Jogos da Ásia Oriental permitia ao Território obter publicidade internacional. Em caso de sucesso do pedido, o Território elevar-se-ia, sem dúvida, ao nível das cidades internacionais.

3. O Comité Olímpico Nacional da República Popular da China garantia o seu apoio incondicional a Macau na implementação deste programa.

4. Além disso, como as datas dos Jogos se estendiam para além de 1999, é necessário salientar que o pedido inicial foi efectuado pelo Comité Olímpico de Macau, e que, após a recomendação do Governo do Território, foi transferido para o Grupo de Ligação Conjunto Luso-Chinês.

Face ao acima exposto, é necessário esclarecer que, no início do processo, o objectivo do pedido prendia-se com a candidatura da organização da 3.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental, em 2001, com a ideia central de utilizar os recintos existentes em Macau para a realização das provas de competição. Estes trabalhos decorreram até Março de 1996, quando, na 11.ª Reunião da Associação dos Jogos da Ásia Oriental, realizada em Guam, a cidade japonesa de Osaka acolheu o direito de organização da 3.ª edição dos Jogos da Ásia Oriental, tendo Macau sido designado como cidade anfitriã dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. Havendo um período de vários anos, entre 1996 e 2005, com a nova situação e o novo desenvolvimento do Território, depois da transferência de soberania, o programa adoptado em 1995, para a realização dos 3.os Jogos da Ásia Oriental, não podia ter sido implementado no âmbito da organização da 4.ª edição dos Jogos, em 2005. Ao mesmo tempo, atendendo a novos conhecimentos e exigências, por parte da sociedade local, em relação aos Jogos, a dimensão da organização do evento teria que ser, necessariamente, ajustada em

função do desenvolvimento social.

Entre 2001 e 2002, a economia de Macau atravessava um período de baixo crescimento; depois da turbulência financeira nos mercados Asiáticos, a recuperação económica não se fazia sentir. A epidemia de SRAS, em 2003, na Ásia, causou igualmente uma baixa na situação social de Macau. Com uma crise no mercado e alta taxa de desemprego, os níveis de confiança da população, em relação ao futuro, eram igualmente baixos. Devido a esses factores, o Governo da RAEM, no período inicial do seu estabelecimento, desenvolvia todas as medidas para a resolução das dificuldades de ordem social, para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade. Com efeito, o Governo da RAEM escolheu o turismo e o jogo como indústrias principais, capazes de colocarem os outros sectores da economia nos seus lugares, num enquadramento de desenvolvimento económico. O regime de subsídios de taxas de crédito de 4%, o pleno desenvolvimento de iniciativas culturais e subsídios de desemprego, conseguiram aliviar as dificuldades sociais. Diversos projectos de construção de grande envergadura, destinados à organização dos Jogos e ao desenvolvimento do sector desportivo do Território, também criaram várias oportunidades de emprego para os trabalhadores do sector da construção civil. Naquele período, vários sectores da comunidade local uniram-se para enfrentarem, juntos, esse período de dificuldades, na expectativa de que a realização dos 4.^{os} Jogos da Ásia Oriental pudesse enaltecer a imagem de Macau a nível internacional. Numa situação em que a economia de Macau ainda não tinha atingido a estabilidade, a decisão sobre o montante do capital social da ex-MEAGOC, de MOP50.000.000,00, para o início da sua actividade social, teve um significado prático. O referido montante de capital era proporcional aos montantes despendidos pelos cofres do Estado, naquele ano. Atendendo a que o capital da ex-MEAGOC foi proporcionado pelo Governo da RAEM, era necessário ter em consideração a execução orçamental anual do Governo. Se, no momento da constituição da Sociedade, fossem injectados montantes de capital referentes às futuras operações durante vários anos, isso, por um lado, dificultaria a execução orçamental do

Governo do ano em causa e, por outro, devido ao desenvolvimento económico nos anos seguintes, poderia criar situações de défice ou de subutilização do capital. Nenhum destes últimos casos apresentava uma solução prática, nem estava de acordo com o espírito de utilização do erário público.

Nos anos de 2004 e 2005, com a liderança dos principais sectores da economia local, a sociedade local começou a experimentar mudanças rápidas e a economia entrou numa fase de rápido desenvolvimento. Com novas oportunidades de grande desenvolvimento em muitas profissões, a sociedade local começou a ter novas expectativas em relação à realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, na esperança de que os Jogos se pudessem articular com a nova conjuntura económica do Território e promover a imagem de Macau. Naquela altura, os requisitos exigidos pelos Jogos estavam constantemente a aumentar, com o apoio e as exigências de todos os sectores da sociedade. Com o aumento da popularidade de Macau a nível internacional e o apoio concertado da comunidade local, por sua vez, a importância dos Jogos tinha aumentado.

Durante o período da organização dos Jogos da Ásia Oriental, foi, oportunamente, deferido o pedido da cidade de Pequim para a organização dos Jogos Olímpicos, tendo os respectivos trabalhos preparatórios sido iniciados quase ao mesmo tempo. Sob o efeito promocional dos Jogos Olímpicos, a organização, embora num âmbito diferente dos Jogos de Pequim 2008, no plano de participantes, testes e demonstrações, influenciou indirectamente as delegações desportivas participantes nos 4.os Jogos da Ásia Oriental e deu novo aspecto à cerimónia de abertura e actuações artísticas. Apesar de terem decorrido, apenas, pouco mais de três anos, desde a constituição da Sociedade, em 1 de Janeiro de 2002, até à realização dos Jogos, em Macau houve muitas alterações, por parte dos sectores da comunidade local, em relação ao objectivo e visão dos Jogos. Mesmo no início do processo do pedido de organização, o Comité Olímpico de Macau elaborou um programa preparatório, que se estendia para além de 2000, até 2005, e

que, claramente, estabeleceu os moldes de criação e desenvolvimento de todos os sectores de trabalho respeitante aos Jogos. No período entre 2002 e 2003, a ex-MEAGOC contratou uma empresa de consultadoria, a qual foi encarregada de desenvolver um programa pormenorizado do desenvolvimento de todas as áreas de trabalho, no âmbito dos Jogos, com base no programa preparatório do Comité Olímpico de Macau. Se a realização dos Jogos fosse simplesmente entendida "de acordo com o plano", seria, certamente, difícil fazer frente às novas situações, surgidas ao longo dos anos, do processo de preparação. Por isso, a ex-MEAGOC teve que efectuar os ajustamentos apropriados a essa nova situação, necessitando, com efeito, de desenvolver os trabalhos de organização, de acordo com as diversas situações nas várias fases do projecto e pontos principais distintos. Ao mesmo tempo, como as expectativas da comunidade local em relação aos Jogos tinham aumentado, a realização do evento no Território aumentou o seu valor, a nível internacional, sendo a melhor prova disso a organização, nas cidades de Hong Kong e Tianjin, das 5.ª e 6.ª edições dos Jogos da Ásia Oriental, respectivamente.

É necessário esclarecer que, do ponto de vista de objectividade, o trabalho da ex-MEAGOC foi inseparável dos departamentos do Governo, organismos desportivos internacionais e estruturas cívicas. O seu papel foi o de coordenar os esforços dos diferentes sectores da comunidade, nas diferentes áreas de actuação, para contribuírem para a realização do primeiro evento desportivo geral internacional na RAEM e, ainda, na situação em que as expectativas e exigências para com os Jogos, por parte dos organismos internacionais e da comunidade local, tinham vindo a crescer constantemente, tomar medidas apropriadas para responder às referidas exigências com uma atitude realista e com rigorosa observância das respectivas normas. Na realidade, no momento da constituição da sociedade, em 2002, seria extremamente difícil prever as alterações que surgiriam nos anos seguintes, assim como a constante alteração do programa de realização dos Jogos, que foram ocorrendo com as mudanças no desenvolvimento da RAEM.

As situações específicas acima mencionadas devem ser consideradas na avaliação das operações e gestão da ex-MEAGOC. No acompanhamento dos trabalhos de auditoria, os funcionários da ex-MEAGOC explicaram, por várias vezes, a razão pela qual o trabalho fora realizado com base nos planos anuais, e salientaram, expressamente, que os trabalhos preparatórios dos Jogos foram realizados com base no programa preparatório do período de formulação do pedido e no plano de execução, proporcionado pela empresa de consultadoria. Assim, a ideia do "programa global de actividades" dificilmente poderia ser implementada no processo de preparação dos Jogos, facto que reiteramos aqui, mais uma vez. Esperamos que o público em geral possa compreender as circunstâncias que rodeavam a elaboração de um programa, naquela altura, e que faça uma avaliação real do trabalho do extinto Comité Organizador, dos pontos de vista da viabilidade económica, eficácia e rentabilidade.

É obvio que a ex-MEAGOC aceitou as opiniões dos colegas do Comissariado, nomeadamente, nas fases preparatórias dos 1.os Jogos da Lusofonia e dos 2.os Jogos da Ásia Oriental em Recinto Coberto, em que foram elaborados os respectivos "programa global de actividades" e "plano anual de actividades". Contudo, isto foi realizado já com base na experiência anterior da entidade organizadora com a utilização de equipas de trabalho nas áreas de organização e formação. Além disso, grande parte dos funcionários já possuía experiência de trabalho em recintos desportivos, adquirida durante as anteriores edições dos Jogos e tinha bons conhecimentos dos pormenores operacionais no período dos Jogos. Devido aos factores referidos, nessa fase inicial, foi possível elaborar um projecto de programa bastante aproximado da realidade.

3. Constituição da ex-MEAGOC, aumento do volume de trabalho e complexidade da organização dos Jogos.

Do ponto de vista da experiência, é de salientar que Macau nunca havia sido palco de um evento desportivo com tais características, e não existiam quaisquer conhecimentos sobre trabalhos deste tipo por parte da sociedade em geral. Este evento internacional exigia uma colaboração entre os diversos departamentos do Governo, as estruturas cívicas e o apoio de toda a população. Um evento desportivo internacional de carácter polivalente não é um trabalho de execução singular, pois a sua vertente "polivalente" pressupõe uma prova às capacidades de execução profissional da cidade anfitriã, em várias áreas de acção. Em suma, essas áreas incluem provas desportivas, alojamento, cerimónias protocolares, actividades culturais, tecnologias de comunicação, gestão de recintos, medidas de segurança, assistência médica, identificação das pessoas, voluntariado, serviços dos *media*, transmissão televisiva, bilheteira, desenvolvimento de mercado, serviços linguísticos, relações internacionais, etc.

No curto espaço de tempo, desde a sua criação até à realização dos Jogos, a extinta MEAGOC, por um lado, assumiu, perante o Governo da RAEM e a Associação dos Jogos da Ásia Oriental, a tarefa da organização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental e, ainda, teve que desempenhar diversos trabalhos em várias áreas. No mesmo período, as entidades das Obras Públicas estavam activamente envolvidas na construção dos recintos desportivos, tendo a ex-MEAGOC recebido, um por um, todos os recintos em regime de gestão provisória, após a conclusão das respectivas obras. Nestas circunstâncias, os trabalhos da ex-MEAGOC foram bastante superiores aos de uma entidade organizadora congénere de um evento semelhante e não se concentraram, apenas, na organização do evento desportivo em si.

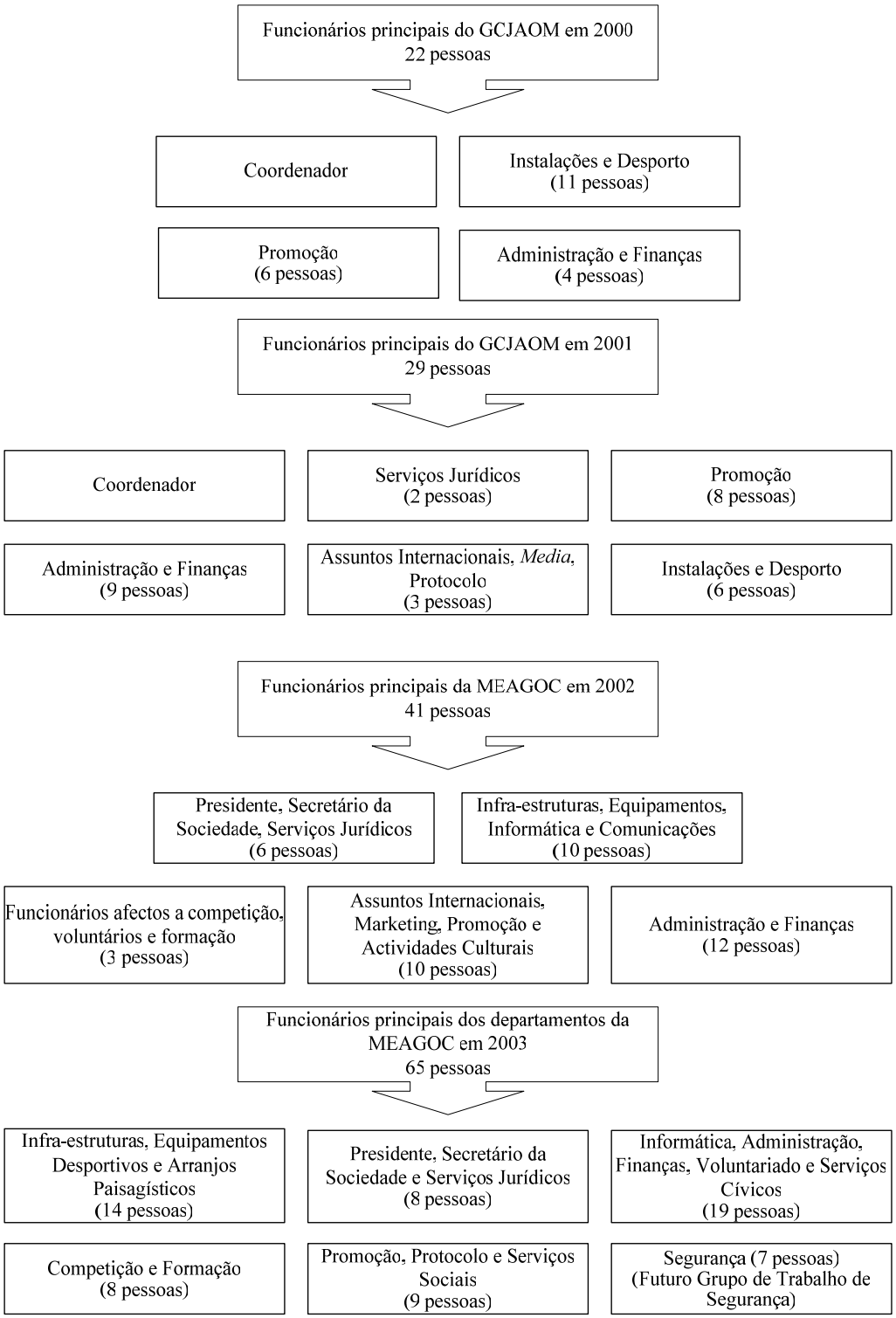
A gestão provisória dos recintos desportivos pela ex-MEAGOC, no período de 2002 até 2005, incluiu também a vertente de serviço à comunidade e envolveu movimento de capitais, recursos humanos e de gestão. A ex-MEAGOC forneceu, em várias ocasiões, ao Comissariado

da Auditoria informações sobre a utilização dos recintos desportivos durante aqueles anos. Segundo referem essas informações, os recintos em causa não foram utilizados apenas para a realização dos Jogos, pois os mesmos serviam para o público em geral, associações cívicas e sectores de educação e desporto. Contudo, no Relatório de Auditoria foram, apenas, referidas as situações de utilização dos mencionados recintos durante o período dos Jogos, omitindo assim o valor da utilização dos recintos pelos cidadãos, antes e depois dos Jogos, e ignorando os recursos utilizados pela ex-MEAGOC, assim como os seus esforços, desenvolvidos neste sentido.

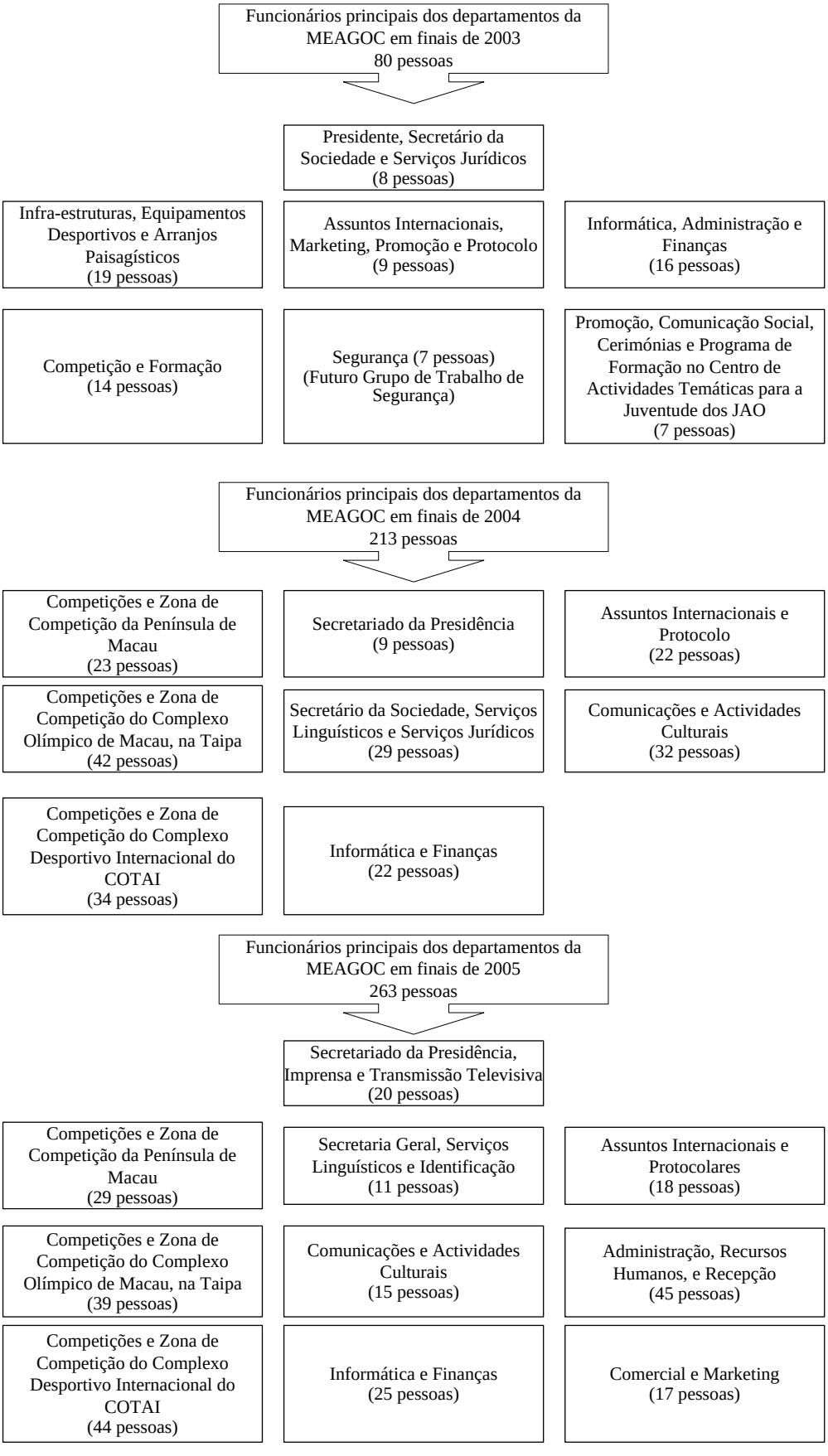
É necessário esclarecer que, devido à interligação entre todos os assuntos acima referidos, no espaço de tempo de apenas três anos, a partir da criação da MEAGOC, desde a estratégia à promoção, desde os estudos orçamentais à realização dos Jogos, todos os trabalhos no âmbito da realização dos Jogos, assim como de aceitação e gestão de todos os recintos, foram encurtados de modo a que pudessem ser realizados ao mesmo tempo, como um todo. A ex-MEAGOC tem consciência de que, numa situação normal, estes trabalhos poderiam ser organizados dentro dos seus próprios processos. Contudo, sempre que surgia uma situação especial, a entidade organizadora teve que efectuar rectificações rápidas, consoante a situação em causa, para assim garantir o sucesso e eficácia da realização dos Jogos.

Quadro explicativo das áreas de trabalho preparatório no âmbito dos 4.os Jogos da Ásia Oriental:

Aumento de pessoal afecto à organização dos Jogos desde a criação do GCJAOM, em 2001, até à realização dos JAO[1]



[1] Estes números incluem os funcionários de outros departamentos do Governo em comissão de serviço, assim como o pessoal assalariado, para além dos do quadro da MEAGOC


Funcionários principais dos departamentos da MEAGOC em finais de 2003
80 pessoas
Presidente, Secretário da Sociedade e Serviços Jurídicos
(8 pessoas)
Infra-estruturas, Equipamentos Desportivos e Arranjos Paisagísticos
(19 pessoas)
Assuntos Internacionais, Marketing, Promoção e Protocolo
(9 pessoas)
Informática, Administração e Finanças
(16 pessoas)
Competição e Formação
(14 pessoas)
Segurança (7 pessoas)
(Futuro Grupo de Trabalho de Segurança)
Promoção, Comunicação Social, Cerimónias e Programa de Formação no Centro de Actividades Temáticas para a Juventude dos JAO
(7 pessoas)
Funcionários principais dos departamentos da MEAGOC em finais de 2004
213 pessoas
Competições e Zona de Competição da Península de Macau
(23 pessoas)
Secretariado da Presidência
(9 pessoas)
Assuntos Internacionais e Protocolo
(22 pessoas)
Competições e Zona de Competição do Complexo Olímpico de Macau, na Taipa
(42 pessoas)
Secretário da Sociedade, Serviços Linguísticos e Serviços Jurídicos
(29 pessoas)
Comunicações e Actividades Culturais
(32 pessoas)
Competições e Zona de Competição do Complexo Desportivo Internacional do COTAI
(34 pessoas)
Informática e Finanças
(22 pessoas)
Funcionários principais dos departamentos da MEAGOC em finais de 2005
263 pessoas
Secretariado da Presidência, Imprensa e Transmissão Televisiva
(20 pessoas)
Competições e Zona de Competição da Península de Macau
(29 pessoas)
Secretaria Geral, Serviços Linguísticos e Identificação
(11 pessoas)
Assuntos Internacionais e Protocolares
(18 pessoas)
Competições e Zona de Competição do Complexo Olímpico de Macau, na Taipa
(39 pessoas)
Comunicações e Actividades Culturais
(15 pessoas)
Administração, Recursos Humanos, e Recepção
(45 pessoas)
Competições e Zona de Competição do Complexo Desportivo Internacional do COTAI
(44 pessoas)
Informática e Finanças
(25 pessoas)
Comercial e Marketing
(17 pessoas)

4. A Gestão orçamental foi efectuada nos moldes de operação de um departamento governamental e não houve lugar a uma gestão descuidada.

Em relação às opiniões do Comissariado da Auditoria referidos nos n.os 3.2 e 3.3 do Relatório, a ex-MEAGOC espera que o Comissariado entenda que o modo de gestão financeira e utilização dos capitais, adoptados pela MEAGOC, **estavam completamente de acordo com os modelos de operação de um departamento do Governo e correspondiam aos métodos habituais de gestão financeira e operações dos departamentos do Governo e entidades públicas, portanto, não houve lugar ao caos, nem aos "erros de princípio".**

O objectivo da elaboração de um orçamento consiste, por um lado, nas medidas de controlo sobre as operações dos Jogos, e, por outro lado, em garantir a realização do evento com êxito. Após a determinação dos montantes do orçamento, determinavam-se também as regras base de operações dos Jogos. A ex-MEAGOC controlava rigorosamente a utilização do capital no montante de MOP630.000.000,00, nunca tendo ultrapassado os limites de despesas estabelecidos. Os capitais foram aplicados razoavelmente, de acordo com os pormenores das situações práticas, sem situações caóticas. Uma sociedade anónima, em situações razoáveis e legalmente admissíveis, pode reduzir e aumentar as suas despesas e efectuar rectificações às rubricas orçamentais, tendo estas rectificações permanecido dentro das operações internas normais.

O objectivo da elaboração de um orçamento integral tem a ver, aliás, com o modo de dar resposta aos objectivos pretendidos com cada um dos trabalhos, após a determinação das normas globais, com acompanhamento e avaliação de todos os trabalhos e, ainda, serve para tomar decisões, no decorrer do processo, quando há necessidade de continuar a fazer investimentos para a realização dos trabalhos. Se as operações fossem realizadas, apenas, com base nos orçamentos de cada um dos trabalhos separadamente, este modo de funcionamento, para

além das situações de subutilização de capital, poderia levar à estagnação de toda a estrutura social e deitaria a perder a ideia de elaboração de normas globais de decisão financeira dos Jogos.

Apesar da complexidade dos trabalhos de organização dos Jogos da Ásia Oriental, a ex-MEAGOC sempre insistiu na realização de operações, segundo as normas e regulamentos governamentais, com base num programa que reflectisse a situação, em Macau, durante a fase a que dizia respeito.

No processo de realização dos Jogos, o erário público foi sempre utilizado com cautela. Por um lado, evitámos a elaboração de um orçamento sem dominar a situação na época e, ainda, antecipadamente vincular o capital dos accionistas, porque nenhuma das indústrias investe todo o capital logo no início, mas sim necessita de decidir sobre a estratégia de rectificação de investimento, segundo as necessidades reais no processo de operações. Por outro lado, a adopção do método de orçamento por fases, numa situação em que os recintos de competições ainda não tinham sido determinados, assim como não o tinha sido o número de funcionários e distribuição de tarefas, e, ainda, numa situação de constantes mudanças sociais, significaria, irresponsavelmente, apresentar ao Governo e ao público em geral um orçamento irrealista. Mesmo assim, é necessário salientar que a utilização dos capitais, pela ex-MEAGOC, foi feita sempre com base na razoabilidade e necessidade. Na proposta de reforço de capital social apresentada na Assembleia Geral da MEAGOC, durante o ano em causa, foram descritos, em pormenor, os destinos de cada uma das rubricas do reforço, foram discutidas as razões de tal reforço e situações relevantes, tendo obtido a aprovação dos accionistas, num processo preestabelecido de análise e apreciação.

5. Operações da ex-MEAGOC

O Relatório de Auditoria refere: “o Conselho de Administração adiava seriamente os trabalhos de elaboração do orçamento. Na elaboração dos orçamentos de 2004 e 2005 os respectivos projectos iriam ser

submetidos ao Conselho Fiscal apenas nos meses de Fevereiro e Março do ano em causa. Nestes períodos, o Conselho de Administração baseava-se nos dados dos orçamentos anteriores, efectuando estimativas, ao mesmo tempo, com a execução e, assim, elaborava o orçamento anual". Em relação ao acima exposto, essa afirmação representa uma óbvia presunção, mas não constitui a totalidade dos factos.

Nos termos da alínea 3) do Art.º 14.º dos Estatutos da Sociedade, a aprovação do orçamento pertence às competências do Conselho de Administração. Deste modo, os referidos orçamentos foram aprovados em Fevereiro de 2004 e em Março de 2005, respectivamente, pelo Conselho de Administração, que tinha competência exclusiva para o fazer. A decisão sobre o orçamento não influenciou nem a sua execução, nem a fiscalização. Além disso, tanto o Conselho Fiscal como a Assembleia Geral tiveram conhecimento oficial do assunto.

6. Diferenças entre o plano anual e o programa global de actividades

Durante todo o período, desde a constituição até à liquidação da ex-MEAGOC, as exigências e padrões dos organismos internacionais e da comunidade local para com os Jogos não paravam de aumentar, assim como as exigências e alterações aos trabalhos desenvolvidos. A razão principal da escolha, pela ex-MEAGOC, do plano anual, em vez de um programa global de actividades, baseou-se na elaboração de um orçamento de um projecto de grande dimensão, que necessitava de um determinado tempo para ser estudada e corrigida, pois no período de duração da Sociedade, não houve tempo suficiente nem condições para elaborar um orçamento e um programa de actividades globais, que tivesse em consideração todas as previsões futuras. Estes factores fizeram com que a ex-MEAGOC, durante o período de desenvolvimento dos seus trabalhos, pudesse seguir, apenas, as necessidades de cada uma das respectivas fases de trabalhos.

Podemos mencionar que a ex-MEAGOC realizou plenamente um estudo da situação local dessa altura, antes de decidir sobre a utilização do planeamento anual. A Sociedade, nos documentos adicionais fornecidos

ao Comissariado da Auditoria, apresentou em pormenor as suas razões, pois o objectivo da constituição da própria MEAGOC foi, unicamente, a organização, com êxito, dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. O período de organização estendeu-se por pouco mais de três anos e coincidiu com o rápido desenvolvimento da sociedade. Nestas circunstâncias, a elaboração de um programa global de actividades causaria ainda maiores alterações do que aquelas que foram verificadas no plano anual e, ainda, poderia causar um desperdício do tempo limitado que restava para a organização do evento, assim como de recursos humanos. A ex-MEAGOC, aliás, na determinação do tempo afecto ao trabalho no âmbito dos Jogos, anunciou com bastante antecedência as principais actividades, tais como, publicidade no estrangeiro, actividades no exterior, transporte da tocha e actividades de contagem decrescente, entre outras. A ideia geral foi solidificada já no momento de atribuição da organização dos Jogos ao Território, quando o Comité Olímpico de Macau, logo no início do pedido de organização dos Jogos, delineou o *blueprint* da organização dos Jogos e a empresa de consultadoria elaborou um programa de execução para cada uma das áreas de trabalho da MEAGOC. Estes dois programas, propriamente ditos, já eram suficientes para um bom encaminhamento da organização dos Jogos, dado que a própria MEAGOC tinha elaborado os "planos anuais de actividades" para todos os trabalhos. Se a MEAGOC, havendo já estes "três planos", pretendesse ainda perseguir um "Programa Global", isso não ajudaria nem a organização, nem a realização dos Jogos, podendo, pelo contrário, afectar de várias maneiras a eficácia dos trabalhos de organização. Posteriormente, ao rever o trabalho realizado, a ex-MEAGOC compreendeu, obviamente, a utilidade e benefícios de um "programa global", proposta pelo Comissariado da Auditoria, posteriormente ao evento. Contudo, é importante mencionar que, atendendo à situação específica que Macau atravessava, naquele momento, e ao facto dos trabalhos de organização daquela edição dos Jogos começarem do zero, a adopção de um "programa global" não seria um método viável de organização do evento.

7. O alojamento foi uma parte importante no enaltecimento da

imagem de Macau no âmbito da organização dos Jogos da Ásia Oriental

No que diz respeito aos arranjos de alojamento para todos os atletas e hóspedes no período dos Jogos da Ásia Oriental, na organização dos respectivos trabalhos, a ex-MEAGOC prestou sempre especial atenção à parcimónia dos recursos públicos, evitando desperdícios e procurando simultaneamente preparar, com a devida antecedência, a vinda de cada um dos hóspedes, a Macau, a fim de fazer com que se sentissem bem-vindos e dar uma boa imagem do Território. Sendo que o alojamento é um dos principais elementos de acolhimento de convidados e, dado que Macau não desfrutava de experiência anterior com o alojamento de tão elevado número de convidados, a ex-MEAGOC podia, apenas, adoptar a estratégia e as medidas consideradas apropriadas e correspondentes à situação de Macau naquela altura, evitando, ao máximo, a ocorrência de situações negativas.

Aliás, como as reservas de quartos foram feitos em 2003, com os preços praticados durante aquele ano, sem que as despesas de alojamento fossem afectadas pelo aumento de preços dos quartos de hotéis verificados em 2004 e 2005, nas despesas houve uma poupança real de MOP9.384.924,00. Os dois quadros abaixo apresentados demonstram claramente a poupança nas despesas de alojamento, com a reserva antecipada dos quartos e, ainda, a eficácia atingida com os eficientes arranjos de alojamento para cada participante.

QUADRO DE DESPESAS COM HOTÉIS NO PERÍODO DOS JOGOS DA ÁSIA ORIENTAL

Hotéis VIP	Quartos	Refeições	Lavandaria	Instalações	Total
Hotel Ritz	$1,358,540.	$70,958.50	$4,138.80	$5,579.00	$1,439,216.30
Macau Landmark	$2,527,800.	$448,972.31	$11,173.12	-	$2,987,945.43
Westin Resort	$3,602,317.	$114,329.05	$12,542.70	-	$3,729,189.25
				Sub total:	**$8,156,350.98**
Hotel Principal	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Mandarin Oriental	$5,282,345.	$1,658,927.	$29,019.00	$760,957.80	$7,731,250.08
				Sub total:	**$7,731,250.08**
Hotéis de Oficiais	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Golden Dragon	$1,554,830.	$873,400.00	$2,436.60	$27,844.00	$2,458,510.60
Hyatt Hotel	$1,301,714.	$1,264,540.	$32,318.00	$18,200.00	$2,616,772.00
New Century Hotel	-	$115,200.00	$9,370.60	$2,888.00	$127,458.60
				Sub total:	**$5,202,741.20**
Delegações	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Royal Hotel	$1,050,780.	$825,981.00	$80,952.30	$22,100.00	$1,979,813.30
Casa Real Hotel	$588,200.00	$441,810.00	$7,607.00	$0.00	$1,037,617.00
Taipa Hotel	$751,285.00	$461,570.00	$113,620.00	$7,886.00	$1,334,361.00
Holiday Inn	$639,860.00	$407,007.00	$4,784.92	$0.00	$1,051,651.92
Hotel Sintra	$369,300.00	$270,740.00	$7,647.20	$18,200.00	$665,887.20
Marina Infante	$564,800.00	$742,710.00	$15,514.90	$40,325.00	$1,363,349.90
Taipa Square	$1,654,464.	$903,366.00	$145,409.45	$19,244.00	$2,722,483.45
Grand View Hotel	$937,440.00	$914,480.00	$22,037.70	$26,400.00	$1,900,357.70
Hotel China	$780,550.00	$754,979.50	$49,596.80	$0.00	$1,585,126.30
				Sub total:	**$13,640,647.77**
Transmissão	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Hotel Emperor	$1,107,965.			$0.00	$1,107,965.00
Kingsway Hotel	$1,044,400.			$0.00	$1,044,400.00
				Sub total:	**$2,152,365.00**
Hotéis *Media*	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Beverly Plaza Hotel	$316,687.00			$0.00	$316,687.00
Kingsway Hotel	$305,400.00			$2,240.00	$307,640.00
				Sub total:	**$624,327.00**
Outros Hotéis	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Hotel Grandeur	$741,300.00			$0.00	$741,300.00
Hotel Lisboa	$135,125.00			$0.00	$135,125.00
Hotel Fortuna	$666,000.00			$0.00	$666,000.00
				Sub total:	$1,542,425.00
				Total de despesas:	**$39,050,107.03**

Estimativa de Despesas de Alojamento baseada nas reservas dos quartos efectuadas em Outubro de 2005

Hotéis VIP	Quartos	Refeições	Lavandaria	Instalações	Total
Hotel Ritz	$1,547,040.	$70,958.50	$4,138.80	$5,579.00	$1,627,716.30
Macau Landmark	$3,458,050.	$448,972.31	$11,173.12	-	$3,918,195.43
Westin Resort	$3,991,995.	$114,329.05	$12,542.70	-	$4,118,866.75
				Sub total:	**$9,664,778.48**
Hotel Principal	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Mandarin Oriental	$7,273,897.	$1,658,927.	$29,019.00	$760,957.80	**$9,722,801.68**
				Sub total:	**$9,722,801.68**
Hotéis de Oficiais	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Golden Dragon	$1,764,400.	$873,400.00	$2,436.60	$27,844.00	$2,668,080.60
Hyatt Hotel	$1,439,832.	$1,264,540.	$32,318.00	$18,200.00	$2,754,890.00
New Century Hotel	-	$115,200.00	$9,370.60	$2,888.00	$127,458.60
				Sub total:	**$5,550,429.20**
Delegações	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Royal Hotel	$1,651,040.	$825,981.00	$80,952.30	$22,100.00	$2,580,073.30
Casa Real Hotel	$735,250.00	$441,810.00	$7,607.00	$0.00	$1,184,667.00
Taipa Hotel	$881,605.00	$461,570.00	$113,620.00	$7,886.00	$1,464,681.00
Holiday Inn	$731,520.00	$407,007.00	$4,784.92	$0.00	$1,143,311.92
Hotel Sintra	$408,218.00	$270,740.00	$7,647.20	$18,200.00	$704,805.20
Marina Infante	$1,578,616.	$742,710.00	$15,514.90	$40,325.00	$2,377,165.90
Taipa Square	$1,988,464.	$903,366.00	$145,409.45	$19,244.00	$3,056,483.45
Grand View Hotel	$2,378,821.	$914,480.00	$22,037.70	$26,400.00	$3,341,738.70
Hotel China	$983,686.00	$754,979.50	$49,596.80	$0.00	$1,788,262.30
				Sub total:	**$17,641,188.77**
Transmissão	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Hotel Emperor	$1,833,515.			$0.00	$1,833,515.00
Kingsway Hotel	$1,295,950.			$0.00	$1,295,950.00
				Sub total:	**$3,129,465.00**
Hotéis *Media*	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Beverly Plaza Hotel	$319,778.00			$0.00	$319,778.00
Kingsway Hotel	$381,750.00			$2,240.00	$383,990.00
				Sub total:	**$703,768.00**
Outros Hotéis	**Quartos**	**Refeições**	**Lavandaria**	**Instalações**	**Total**
Hotel Grandeur	$860,100.00			$0.00	$860,100.00
Hotel Lisboa	$187,500.00			$0.00	$187,500.00
Hotel Fortuna	$975,000.00			$0.00	$975,000.00
				Sub total:	**$2,022,600.00**
				Total de despesas:	**$48,435,031.13**

Dentro do prazo de entrega das listas de nomes, todas as delegações desportivas tinham apresentado números de participantes mais elevados, por isso, em teoria, as reservas de quartos efectuadas pela ex-MEAGOC estavam dentro de números razoáveis. Contudo, com o aproximar da data limite, muitas delegações não conseguiram fornecer as listagens finais havendo, ainda, grandes diferenças nos números de participantes comparando-os com os dados anteriores, o que dificultou a tarefa da ex-MEAGOC em estimar o número de quartos então necessários.

A ex-MEAGOC desenvolveu, pela sua parte, o maior esforço, no sentido de entrar em contacto com as delegações desportivas, a fim de fornecerem as respectivas listagens dos participantes. Ao mesmo tempo, por causa de as referidas listagens não terem sido fornecidas, apesar de todo o esforço desenvolvido, os trabalhos de alojamento teriam que ser efectuados desde o início até ao fim.

Sendo uma entidade organizadora responsável, a ex-MEAGOC fundamentava as suas decisões, eclécticas e prudentes, numa avaliação dos benefícios dos Jogos, assim como dos potenciais problemas que poderiam advir de um evento desportivo do género, de dimensão semelhante.

Na realidade, no referido Relatório de Auditoria, o Comissariado já referiu, com bastante rigor, os problemas e dificuldades que foram enfrentadas pela ex-MEAGOC nos trabalhos de alojamento. Aceitamos plenamente as opiniões do Comissariado e, ao mesmo tempo, apoiamos a importância de acompanhamento e venda dos quartos desocupados. Aliás, na situação de dupla dificuldade, a ex-MEAGOC desenvolveu o máximo esforço para reduzir os prejuízos e não permitir que os respectivos trabalhos acabassem na pior das situações. No que diz respeito aos hotéis dos *media*, a ex-MEAGOC aceita a opinião e as recomendações do Comissariado no sentido de melhoramento dos respectivos serviços de alojamento, no futuro. Porém, a ex-MEAGOC adoptou o modo de gestão sistemática de quartos, pelo que, depois da redução dos quartos desocupados, houve hotéis com taxa de desocupação de zero.

8. Factores que afectaram os Serviços de Bilheteira e os principais objectivos das vendas.

Em relação à venda dos bilhetes de ingresso e arranjos de bilheteira, a ex-MEAGOC gostaria de agradecer as opiniões e recomendações emanadas do Comissariado, pois os resultados da auditoria poderão ser usados pelo Governo e pelas demais entidades numa futura venda de bilhetes. A ex-MEAGOC gostaria também de agradecer ao público por ter fornecido dados muito úteis sobre os trabalhos.

Em relação aos serviços de bilheteira, a ex-MEAGOC considera necessário mencionar que uma simples venda de bilhetes certamente não corresponde à situação de Macau. De facto, durante estudos de estratégia dos serviços de bilheteira, a ex-MEAGOC enfrentou com perplexidade o problema dos bilhetes gratuitos. Na impossibilidade de decidir a tempo a quantidade de bilhetes destinados para venda, o período de vendas foi encurtado cada vez mais. Na fase inicial dos Jogos, a ex-MEAGOC teve pleno conhecimento das expectativas de todos os sectores da sociedade quanto à sua participação nos Jogos. Como a organização dos Jogos não tinha fins lucrativos, muitas expectativas estavam concentradas no aumento do sentimento de pertença, no seio da comunidade local, a fim de permitir a participação da maior parte da população e aumentar o espírito dos Jogos. Assim, apesar do problema com os bilhetes gratuitos, que afectou o processo de vendas, a ex-MEAGOC, finalmente, conseguiu satisfazer os interesses de todas as associações, entidades colaboradoras e sectores de educação e desporto. Em relação ao acima exposto, podemos mencionar que, por um lado, foi assegurado o apoio da população aos Jogos, mas, ao mesmo tempo, deve-se salientar que a organização dos serviços de bilheteira, apenas com base nas vendas simples de bilhetes, seria quase impossível.

Baseando-se na comparação da duração de estadia dos visitantes durante os 4.os Jogos da Ásia Oriental de 2005, em Macau, e a edição de 2001 dos 3.os Jogos em Osaka, concluiu-se que a maioria dos visitantes se deslocavam ao território para uma curta estadia, sendo poucos aqueles que aqui passavam a noite. Pelo contrário, os visitantes dos Jogos em

Osaka permaneciam na cidade durante vários dias e, muitos deles, planeavam viagens locais.

O Relatório de Auditoria refere, ainda, o prazo mais prolongado de venda de bilhetes para o Grande Prémio de Macau. Contudo, é de salientar que o referido evento já conta com mais de cinquenta anos de experiência de organização e que a entidade organizadora, que detém em seu poder vastos estudos de mercado, pode fazer previsões realistas de vendas de bilhetes. Os consumidores, por sua vez, já adquiriram o hábito e a experiência de assistirem a provas de corridas de carros. O evento em si é organizado ao longo de um fim-de-semana, quando os espectadores não precisam de estar no serviço ou a trabalhar. Em suma, estas são as principais razões que estão por detrás da compra de bilhetes ou compras antecipadas.

Na análise ao volume de vendas diárias conclui-se que, de acordo com os registos, as fases inicial e média decorreram sem grande dinamismo. O ponto mais alto teve lugar precisamente em Outubro, com a aproximação dos Jogos, registando-se um grande aumento nas vendas. Uma análise aos dados sobre vendas a retalho permite concluir que as eventuais vendas antecipadas não poderiam contribuir significativamente para o aumento do volume de vendas. As informações recolhidas estão, aliás, de acordo com os hábitos de compra da população local.

A MEAGOC começou a venda dos bilhetes de ingresso 70 dias antes do início dos Jogos. Por um lado, as vendas foram afectadas pelo referido problema dos bilhetes gratuitos. Por outro, como mais de metade dos visitantes de Macau realizam aqui estadias de curta duração, sendo necessário estabelecer o respectivo itinerário, como regra, com três meses de antecedência. Isto significa que, mesmo com as decisões prioritárias tomadas em circunstâncias especiais, os 70 dias de vendas dificilmente podiam alterar as decisões dos viajantes sobre o seu itinerário.

A ex-MEAGOC considera que o exemplo dos Jogos de Osaka, no

aspecto da venda de bilhetes, não é um exemplo apropriado. É do conhecimento geral que o longo prazo de vendas de bilhetes de ingresso se prendia com a falta de confiança, por parte dos organizadores daquele evento, em relação às vendas, pois, na realidade, a taxa de ingressos nos Jogos de Osaka, naquele ano, estava aquém das expectativas. Os organizadores tinham, inclusivamente, solicitado o apoio das escolas locais para que estas, provisoriamente, arranjassem estudantes para ocuparem bancadas, nos recintos, nos dias de competições. O exemplo da falha acima referido demonstra, com toda a clareza, que a duração do período de vendas não faria grande diferença para os Jogos da Ásia Oriental, bem pelo contrário, a popularidade e grau de aceitação popular dos atletas participantes determinaram a quantidade de bilhetes destinados à venda. Analisando a situação dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, pode-se verificar que a venda de bilhetes foi afectada pela oferta de bilhetes gratuitos. Contudo, vários eventos, entre os mais aceites pela população, tiveram taxas de ocupação de recinto muito altas.

No acompanhamento dos trabalhos do Comissariado da Auditoria, desenvolvidos no início de 2006, a ex-MEAGOC acolheu as opiniões do Comissariado relacionadas com os serviços de bilheteira. Foram discutidas as insuficiências na venda de bilhetes de ingresso para os 4.os Jogos da Ásia Oriental, acolhidas experiências anteriores e elaboradas medidas de melhoramento, as quais foram utilizadas no trabalhos de vendas de bilhetes de ingresso para os 1.os Jogos da Lusofonia, sobretudo, no que se refere a uma cautelosa estimativa de receitas com a venda de bilhetes, em vez de uma previsão optimista. Foram simplificados os tipos de bilhetes, reduzidos os recursos afectos a esta área, foi aumentada a eficácia dos trabalhos e atingidos melhores resultados.

Em relação à quantidade dos bilhetes, o registo incompleto de quantidades de bilhetes impressos deveu-se ao excessivo número de tipos de bilhetes. Foram impressos diferentes tipos de bilhetes para os diferentes horários de entrada nos mesmos recintos, no mesmo dia e

para a mesma modalidade. Muitos tipos de bilhetes e grande quantidade de bilhetes impressos complicaram a sua gestão. Com base na experiência acima referida, durante os 1.os Jogos da Lusofonia, foi testado o sistema de "cartões de entrada nos recintos", pelo que, a utilização múltipla de um cartão substituiu vários bilhetes de ingresso, o que foi mais conveniente para os espectadores, e também simplificou a gestão dos bilhetes.

9. O desenvolvimento do sistema de venda electrónica de bilhetes pode continuar a trazer benefícios

No que ao sistema de bilhetes electrónicos diz respeito, o extinto Comité Organizador tinha assinado um acordo com a Universidade de Macau, no sentido de esta desenvolver o referido sistema, considerando que poderia beneficiar todos os futuros eventos de dimensão semelhante, organizados em Macau. Os objectivos da ex-MEAGOC, neste aspecto, eram muito claros: esperava-se que o sistema de venda electrónica de bilhetes pudesse ser utilizada durante o período dos Jogos. Contudo, no processo de desenvolvimento do sistema, os respectivos testes e recolha de opiniões dos consultores e especialistas do ramo revelaram que o sistema deveria, ainda, ser melhorado. Do ponto de vista comercial, a ex-MEAGOC entendeu também que, para evitar potenciais problemas, não convinha utilizar um sistema que ainda não estava completo.

Como o resultado do desenvolvimento do sistema não foi o desejado e não podia, assim, ser utilizado durante os Jogos, para assegurar a normalidade das operações foi necessário adoptar um novo método para atingir os objectivos pretendidos. Contudo, é importante entender que o próprio sistema poderá ter continuidade e o valor do investimento realizado pela MEAGOC tem por objectivo a continuidade desse desenvolvimento, que a respectiva equipa de trabalho poderá atingir, se continuar os estudos do sistema. No processo de organização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, os objectivos do Governo da RAEM, assim como da MEAGOC, foram muito claros e prendiam-se com as expectativas de que todos os produtos surgidos no processo de organização dos Jogos pudessem ser benéficos e trouxessem efeitos

positivos, de longo prazo, para o Território.

Em relação ao sistema de vendas *online*, atendendo a que, em Macau, não existe, ainda, um sistema completo de pagamentos e um modelo de operações desse tipo, é importante mencionar que a dimensão do sistema de venda de bilhetes para os 4.os Jogos da Ásia Oriental ultrapassa largamente a dimensão do sistema de venda de bilhetes para os programas culturais, pois envolve maior número de dias, recintos, modalidades e provas. A ex-MEAGOC, tendo tomado em consideração as situações caóticas e negativas ocorridas na utilização dos sistemas de vendas *online* para os eventos desportivos de grande dimensão, nas regiões vizinhas, adoptou uma atitude de maior cautela em relação a este trabalho. Na realidade, com base na experiência da venda dos bilhetes em regime *online* para os eventos de grande dimensão locais, em especial as vendas dos bilhetes de ingresso para o Festival de Artes de Macau, durante os últimos anos, pode-se verificar que as condições para a realização da venda dos bilhetes em regime *online*, em Macau, não são, ainda, suficientemente seguras e utilizam os sistemas de venda através de entidades privadas, havendo, ainda, vários problemas, bem conhecidos, por resolver. Como os 4.os Jogos da Ásia Oriental foram o primeiro evento desportivo geral, em Macau, desde o estabelecimento da RAEM, para garantir que o processo de venda dos bilhetes decorresse sem sobressaltos, não se poderiam utilizar para essa tarefa sistemas que não tivessem demonstrado uma tecnologia segura, pois, caso contrário, esta utilização significaria falta de prudência.

Finalmente, a ex-MEAGOC crê que o sistema de vendas electrónicas poderia continuar a ser desenvolvido e aperfeiçoado com a realização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental, podendo os seus benefícios aparecerem, apenas, após o aperfeiçoamento tecnológico do referido sistema e a aceitação do mesmo pelo público em geral. Em relação aos problemas inerentes ao sistema manual de venda dos bilhetes, a ex-MEAGOC já tinha feito a respectiva abordagem dos factos apurados pelo Comissariado da Auditoria, assim como aceitou as suas opiniões em relação aos trabalhos preparatórios, nesta área.

10. Resposta sobre a fiscalização interna da ex-MEAGOC e a opinião do Conselho Fiscal

Durante o acompanhamento da elaboração do Relatório de Auditoria, a ex-MEAGOC manteve sempre a comunicação e o diálogo com o Comissariado, na expectativa de que o público em geral pudesse ter um conhecimento correcto sobre o verdadeiro processo de organização dos 4.os Jogos da Ásia Oriental. As informações adicionais, no âmbito dos trabalhos de auditoria, foram fornecidas, igualmente, na expectativa de que as mesmas pudessem ajudar a reflectir, plenamente, no referido Relatório, a situação dos Jogos e não para serem utilizadas arbitrariamente, efectuando uma análise subjectiva das opiniões da ex-MEAGOC.

Este problema foi abordado com a maior clareza, na resposta dada pelo Conselho Fiscal ao Comissariado da Auditoria, em relação à questão da fiscalização interna da Sociedade. Como a resposta do Conselho Fiscal foi redigida em língua portuguesa, com a posterior tradução para a língua chinesa, nalgumas partes do texto houve lugar a interpretações diferentes. Neste aspecto, se o Comissariado da Auditoria precisasse, mais uma vez, de obter mais informações sobre as opiniões em causa, estavam criadas todas as condições para serem levantadas dúvidas, se as houvesse, e ser estabelecido o diálogo. Contudo, o Comissariado da Auditoria não só não fez uma leitura atenta do texto, como também não estudou as referidas informações adicionais e, ainda, utilizou, apenas, uma parte do texto para as citações, não tendo interpretado correctamente o sentido do texto original do Conselho Fiscal.

O n.º 4.1.1.2 da Parte 4 do Relatório cita o Artigo 9.º dos Estatutos da Sociedade, mas apenas a primeira frase, nomeadamente, "os membros do Conselho Fiscal devem participar nos trabalhos da Assembleia Geral", diz respeito ao referido Artigo. O conteúdo do texto que se segue[2] não representa as disposições do Artigo 9.º dos

[2] No Relatório de Auditoria o texto continua da seguinte forma: "Além disso, a troca de pareceres entre o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração efectua-se por escrito.

Estatutos, aliás, em relação à forma escrita das opiniões, no texto dos Estatutos não existe nenhum artigo que estabeleça a obrigatoriedade de expressão, por escrito, das opiniões do Conselho Fiscal e dos accionistas da Sociedade. Com efeito, o Comissariado da Auditoria, através da junção de várias opiniões, confundiu com facilidade a linha de raciocínio dos leitores o que, na opinião da ex-MEAGOC, é absolutamente inapropriado.

Assim, se o Conselho de Administração solicitar ao Conselho Fiscal um parecer sobre orçamento ou outros assuntos, o mesmo deverá ser feito mediante uma carta com todas as informações relevantes, em anexo. O Conselho Fiscal, após a apreciação, deve responder também por escrito, independentemente do caso ser um parecer ou um pedido dirigido ao Conselho de Administração, solicitando um esclarecimento mais profundo em relação a qualquer outro assunto."