

Handwritten signatures and initials in the top right corner, including "grato" and "CR".




**CARRIS**

# Plano de Atividades e Orçamento **2016**



*[Handwritten signatures and initials]*



GR JL  
 JB  
 Jafato  


## Índice

I.	Nota de Enquadramento .....	5
1.	Apresentação / Evolução histórica da Empresa .....	6
2.	Missão, Visão e Valores .....	7
3.	Estrutura Organizacional e Organograma .....	9
II.	Pressupostos de Referência .....	10
1.	Orientações para a elaboração dos IPG .....	10
2.	Indicadores macroeconómicos .....	10
3.	Horizonte temporal do PAO 2016 .....	11
4.	Princípios Financeiros de referência para 2016 .....	11
III.	Objetivos Estratégicos .....	12
1.	Impacto das medidas do Programa do XXI Governo Constitucional .....	12
2.	Novo Modelo Organizacional e Plano Estratégico para os transportes de Lisboa .....	14
3.	Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS .....	15
4.	Estratégia de Sustentabilidade (Económica, Social e Ambiental) .....	16
IV.	Plano de Atividade Anual .....	19
1.	Atividade Operacional .....	19
2.	Segurança, Qualidade e Ambiente .....	23
3.	Atividade de Manutenção .....	26
4.	Gestão de Recursos .....	28
5.	Sistemas de Gestão e Desenvolvimento Organizacional .....	33
6.	Responsabilidade Social .....	36
7.	Representação Internacional .....	36
8.	Gestão Económica e Financeira .....	37
9.	Cumprimento das Orientação Legais .....	46
V.	Plano de Investimentos .....	48
VI.	Painel de Indicadores .....	50
	ANEXOS .....	51
	ADITAMENTO .....	57





## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência .....	10
Tabela 2 – Princípios Financeiros de referência .....	11
Tabela 3 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO .....	20
Tabela 4 - Indicadores de Procura .....	21
Tabela 5 - Acidentes e avarias - Modo Autocarro e Elétrico .....	23
Tabela 6 - Consumo energético - Rede de tração 2012-2016 .....	24
Tabela 7 - Indicadores de Eficiência Energética .....	25
Tabela 8 - Tipologia - Frota de Autocarros 2016 .....	26
Tabela 9 - Tipologia - Frota de Elétricos 2016 .....	26
Tabela 10 - CARRIS - Evolução e Efetivos e Gastos com Pessoal .....	29
Tabela 11 - CARRIS - Síntese de Gastos e Rendimentos .....	37
Tabela 12 - CARRIS - Síntese de Resultados (DRN) .....	37
Tabela 13 - EBITDA Ajustado .....	38
Tabela 14 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2016 .....	39
Tabela 15 – Gastos Operacionais - Previsão 2016 .....	39
Tabela 16 - Custo das Matérias Consumidas - Previsão 2016 .....	40
Tabela 17 - Custo do Gasóleo e Gás Natural .....	40
Tabela 18 - Fornecimentos e Serviços Externos - Previsão 2016 .....	41
Tabela 19 - Gastos com Pessoal .....	43
Tabela 20 - Necessidades de Financiamento e Plano Financeiro 2016 .....	44
Tabela 21 - Apoio Financeiro do Estado à CARRIS - 2016 .....	45
Tabela 22 - Stock da dívida contratada .....	45
Tabela 23 - PRC - Plano de redução de Gastos 2010-2016 .....	46
Tabela 24 - Avaliação níveis de endividamento 2016 .....	47
Tabela 25 - Plano de Investimentos 2016 - Projetos .....	48
Tabela 26 – Painel de indicadores – Evolução 2012-2016 .....	50



## I. Nota de Enquadramento

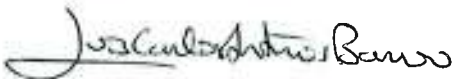
O Plano Estratégico dos Transportes, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2011, de 10 de novembro, previa a constituição de uma entidade denominada “Transportes de Lisboa, E.P.E.”, resultado da fusão entre o ML, E.P.E. e a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (CARRIS). Neste sentido, o Decreto-Lei n.º 98/2012, de 3 de maio, veio estabelecer o regime de acumulação de funções dos membros executivos dos Conselhos de Administração das duas empresas. Posteriormente, o referido diploma foi retificado através do Decreto-Lei n.º 161/2014, de 29 de outubro, que veio definir o regime de acumulação de funções dos membros executivos do Conselho de Administração do METRO, da CARRIS, da TRANSTEJO e da SOFLUSA, passando o Conselho de Administração do ML a ser composto por cinco administradores executivos, abaixo designados.

O presente documento foi apreciado em sessão deste Conselho de Administração em funções, ocorrida em 31 de março de 2016, tendo merecido aprovação nos termos apresentados na sua Deliberação n.º 1179931.

### O Conselho de Administração



Eng.º Tiago Alexandre Lopes Farias



Dr. Luís Carlos Antunes Barroso



Dr. José Realinho de Matos



Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos



Dr. António Manuel Domingues Pires



*Handwritten signatures and initials in blue and black ink, including 'J. Santos', 'AR', and other illegible marks.*

## 1. Apresentação / Evolução histórica da Empresa

A Companhia Carris de Ferro de Lisboa foi fundada em 18 de setembro de 1872, visando a criação de um sistema de transporte do tipo “americano” (carruagens sobre carris movidas a tração animal), tendo sido inaugurada a sua primeira linha em 1873. Na década seguinte surgiu um novo tipo de veículo – ascensor - que veio facilitar os acessos nas zonas mais íngremes da cidade. O ascensor do Lavra foi o primeiro a ser inaugurado em 1884, seguindo-se o da Glória em 1885 e, por fim, o da Bica em 1892. O elevador de Santa Justa apareceu apenas em 1902, acompanhando outras inovações no sistema de transportes da altura.



Em 1901, fruto da convergência de dezenas de anos de esforços e transformações notáveis, surgiu o primeiro carro elétrico cuja rede foi rapidamente estendida a toda a cidade.

Pelos anos 40, tendo a Empresa vários autocarros na sua frota, inaugurou oficialmente em 1944, o serviço de transporte em autocarro. A partir do final da década de 50, coincidindo com a inauguração e crescimento da rede do metropolitano, esta rede de autocarros foi sendo aumentada, em detrimento da rede de elétricos.

Atualmente, a Empresa disponibiliza à cidade de Lisboa cerca de 72 carreiras de autocarros (6 da “rede da madrugada”), 5 carreiras de elétricos, 3 ascensores e 1 elevador, num total de 678 veículos.



*J.P.A. 2016*  
*Ab*  
*R*

## 2. Missão, Visão e Valores

### Missão

A missão da CARRIS é a prestação do serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, orientada por critérios de Sustentabilidade, contribuindo para um desenvolvimento que atenda às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

### Visão

A Empresa assume, de forma consciente, a sua responsabilidade como agente económico e social, que atua no domínio da mobilidade urbana, contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade de Lisboa e da sua área metropolitana, ajustando a sua atividade às necessidades do mercado, otimizando a utilização dos recursos com vista ao aumento da sua eficiência empresarial e à permanente melhoria da qualidade do serviço que presta.

### Valores

Fiel aos valores que tem pautado o seu desempenho há mais de 140 anos e decorrente de uma auscultação aos Colaboradores, foram definidos os seguintes valores:

- EXCELÊNCIA – assente especialmente num desempenho eficiente e na prestação de um serviço de transporte cómodo e regular;
- QUALIDADE – oferta de um serviço que satisfaça as necessidades e expectativas dos Clientes, contribuindo para uma mobilidade sustentável;
- INOVAÇÃO – procura e partilha permanente de novas soluções para responder aos desafios diários no âmbito dos transportes, valorizando o espírito inovador e a iniciativa individual na definição de novos métodos de trabalho, abordagens e metodologias potenciadoras da produtividade;
- RIGOR – desempenho eficaz com elevados níveis de profissionalismo e de competência, assumindo a responsabilidade das decisões, a nível individual e organizacional e cumprindo os compromissos com os Clientes, Colaboradores e outras Partes Interessadas;
- SUSTENTABILIDADE - contributo para a mobilidade sustentável, desenvolvendo a atividade sem comprometer o futuro e melhorando continuamente o serviço, respeitando a sociedade e o ambiente, privilegiando ainda a sua sustentabilidade económica.

Entre outros aspetos, estes Valores estruturantes encontram-se consagrados no Código de Ética da CARRIS, constituindo uma referência fundamental para o desempenho da Empresa e dos seus colaboradores, bem como para o seu relacionamento social, institucional e ambiental.



*[Handwritten signatures and initials]*

Visando reforçar o diálogo com os seus Clientes, a CARRIS, através da “Carta do Cliente”, assume os seguintes compromissos:

- Desenvolver a Rede, de modo a que qualquer ponto da Cidade tenha uma paragem a uma distância aceitável, tendo em consideração as condições e especificidades locais, assim como as necessidades dos Clientes, especialmente os que apresentam mobilidade reduzida;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente as medidas corretivas que se revelem necessárias;
- Disponibilizar uma informação clara e correta;
- Promover ações que garantam a segurança dos Clientes;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;
- Desenvolver a rede de vendas e concretizar as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as viaturas em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;
- Cumprir os requisitos legais quanto a emissões poluentes, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Avaliar periodicamente, através de inquérito específico, o nível de satisfação dos Clientes;
- Atender às reclamações e sugestões dos Clientes como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Em contrapartida, o Cliente, nosso parceiro, deve:

- Utilizar o título de transporte adequado, o qual deverá ser validado no início de cada viagem;
- Não fumar dentro do veículo;
- Ter um comportamento civilizado durante a utilização do serviço oferecido;
- Respeitar as normas da CARRIS referentes ao transporte de bagagem e/ou animais;
- Evitar sujar os veículos e produzir ruído que possa incomodar os outros passageiros;
- Apresentar uma atitude cívica e respeitadora em relação ao Tripulante, pessoal da Fiscalização e a outros Clientes;
- Colaborar com os passageiros idosos e de mobilidade reduzida, sempre que necessário;
- Não interferir com o Tripulante quando o veículo se encontra em movimento;
- Indicar claramente a intenção de subir/descer do veículo, efetuando tais atos com a maior brevidade possível, de modo a não afetar a regularidade do serviço.

A CARRIS, integrada no projeto de gestão conjunta dos operadores de transportes de Lisboa, a par do Metropolitano de Lisboa e do Grupo Transtejo, pretende contribuir para a implementação e desenvolvimento de um novo e dinâmico modelo empresarial, com foco na melhoria da intermodalidade, eficiência e aumento da qualidade dos serviços prestados.





*Handwritten signatures and initials in blue ink, including the name 'J. Santos'.*

### 3. Estrutura Organizacional e Organograma

Na sequência da nomeação em 08.01.2015 de um Conselho de Administração comum às empresas de transportes públicos de Lisboa, (CARRIS, Metropolitano, Transtejo e Soflusa), foi aplicado a partir de 18 de maio de 2015 um novo modelo organizacional, consubstanciado num Manual de Organização que define as atribuições da macroestrutura. Foram ainda aprovadas as dependências hierárquicas e funcionais dos novos Órgãos de direção assim como nomeados os respetivos responsáveis e aprovado o seu estatuto remuneratório.

O novo modelo organizacional, comum às 4 empresas é caracterizado pela concentração das áreas corporativas e de suporte, mantendo individualizado cada um dos 4 modos de transporte (Autocarro, Elétrico, Metropolitano e Navio).

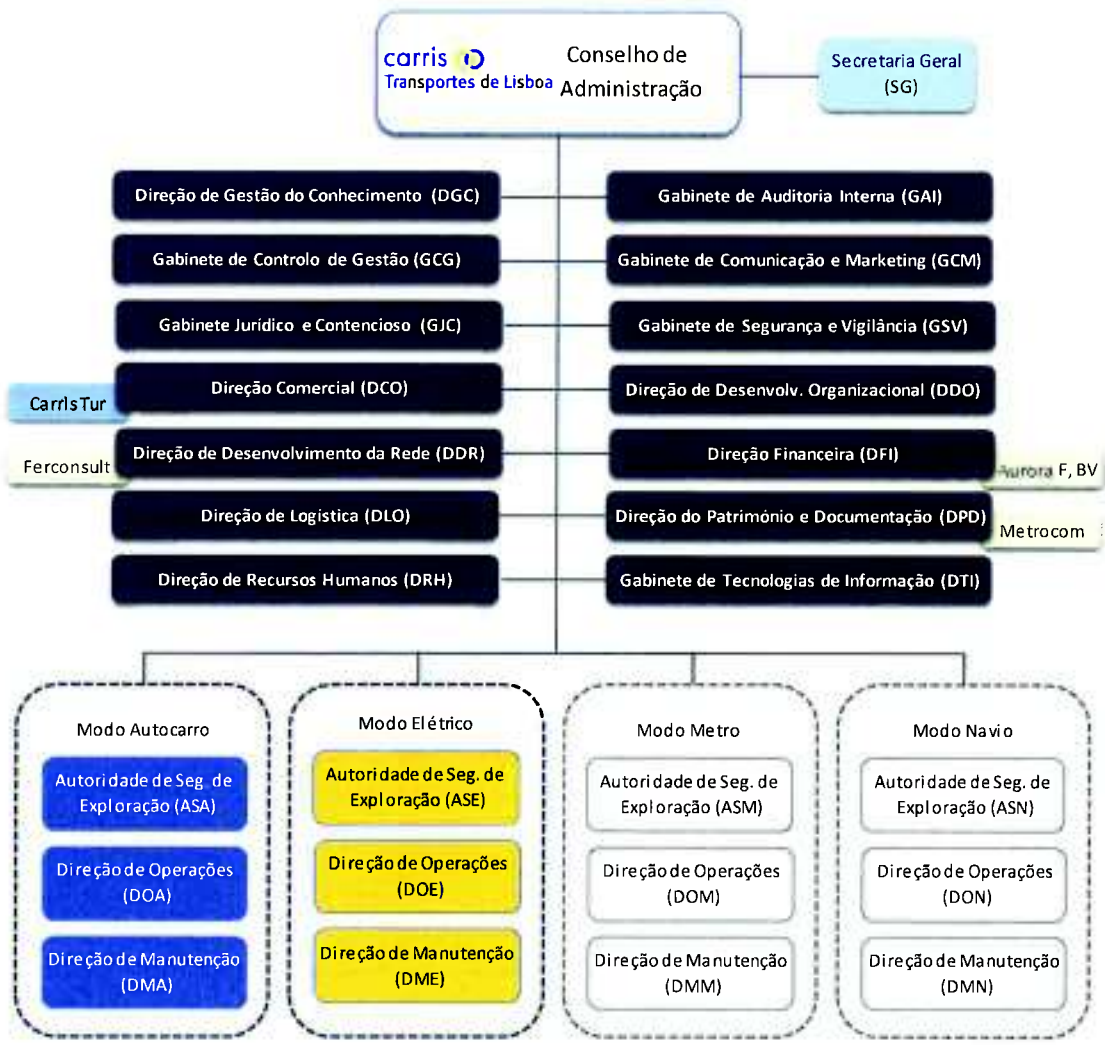


Ilustração 1 - Organograma

## II. Pressupostos de Referência

### 1. Orientações para a elaboração dos IPG

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) da CARRIS, compreendendo o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), o Plano de Investimentos e as Demonstrações Financeiras Previsionais para 2016, foram preparados em observância das diretrizes definidas pelo Acionista.

Nos termos do Regime Jurídico do Setor Público Empresarial, publicado pelo Decreto-Lei nº 133/2013, de 03 de outubro de 2013, as orientações específicas para a preparação dos IPG foram transmitidas pela Direção Geral do Tesouro e Finanças, através do Ofício Circular nº 5536, de 23 de setembro de 2015 referente às “Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão – 2016”.

Como principais orientações do Acionista, destacam-se as recomendações referentes (i) à “necessidade de adequação dos planos e orçamentos aos recursos e fontes de financiamento disponíveis, tendo em conta o cumprimento da missão e objetivos de que a empresa tenha sido incumbida” e (ii) a “necessidade de definir estratégias de sustentabilidade nos domínios económicos, social e ambiental, identificando para o efeito os objetivos a atingir e explicitando os respetivos instrumentos de planeamento, execução e controlo”.

### 2. Indicadores macroeconómicos

Conforme indicado no Ofício Circular n.º 5536 da DGTF, os pressupostos macroeconómicos de referência a considerados na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão de 2016, foram os seguintes:

Indicadores	2016	2017	2018
Taxa de variação do PIB	2,0	2,4	2,4
Consumo privado	1,9	2,1	2,1
Consumo público	0,1	0,1	0,2
Investimento	4,4	4,9	4,9
Exportações	5,5	5,7	5,7
Importações	5,3	5,4	5,4
Taxa de inflação	1,3		

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência



prefeito

### 3. Horizonte temporal do PAO 2016

Dando cumprimento às orientações emitidas pela DGTF, o PAO apresenta indicadores previsionais para o ano 2016, enquadrados pela informação histórica referente aos dados de execução de 2014 e à melhor estimativa de execução de 2015 (dados reais provisórios).

### 4. Princípios Financeiros de referência para 2016

As projeções económicas e financeiras integradas nos IPG traduzem os impactos dos Planos de Atividades a desenvolver pela CARRIS no exercício 2016, no âmbito da estratégia definida. Em capítulo próprio deste documento, é efetuada análise da proposta orçamental avaliando o cumprimento dos princípios financeiros de referência, no âmbito das orientações emitidas pela DGTF, conforme tabela seguinte:

<b>EBITDA</b>	Resultados antes de juros, impostos depreciações e amortizações	<i>No mínimo igual ao projetado para o exercício de 2015 e, em qualquer caso, superior ao verificado no exercício de 2014, de forma a garantir a sustentabilidade económico-financeira da entidade</i>
<b>Gastos Operacionais (I)</b>	CMVMC + FSE + Pessoal (sem indemnizações)	<i>Objetivo (empresas deficitárias): Redução de 15 % face a 2010, no conjunto destas rubricas;</i>
<b>Gastos Operacionais (II)</b>	Gastos com Comunicações, Deslocações, Ajudas de Custo e Frota Automóvel	<i>Objetivo: inferior ao Gasto incorrido em 2014 ou 2015 (o que apresentar menor valor)</i>

Tabela 2 – Princípios Financeiros de referência



### III. Objetivos Estratégicos

#### 1. Impacto das medidas do Programa do XXI Governo Constitucional

Na sequência das eleições legislativas de 4 de outubro de 2015, tomou posse em 26 de novembro de 2015 o XXI Governo Constitucional, para o mandato 2016-2019.

O XXI Governo Constitucional tem subjacente ao seu Programa, uma estratégia caracterizada pela inversão das anteriores políticas de austeridade, não obstante a preocupação e o esforço que será empreendido em assegurar o cumprimento dos compromissos europeus e internacionais, assumidos por Portugal, defendendo os interesses nacionais e da economia Portuguesa, no contexto da União Europeia.

Em síntese, o conjunto de medidas de política económica e social elencado no programa deste Governo, tendo como principal foco colocar o país “no rumo do crescimento”, encontra-se sistematizado nos seguintes objetivos essenciais<sup>1</sup>:

- *“Virar a página na política de austeridade e na estratégia de empobrecimento consagrando um novo modelo de desenvolvimento e uma nova estratégia de contas públicas, assente no crescimento e no emprego, no aumento do rendimento das famílias e na criação de condições para o investimento das empresas;*
- *A defesa do Estado Social e dos serviços públicos, na segurança social, na educação e na saúde, para um combate sério à pobreza e às desigualdades;*
- *Relançar o investimento na Ciência, na Inovação, na Educação, na Formação e na cultura, devolvendo ao país uma visão de futuro na economia global do século XXI;*
- *O respeito pelos compromissos europeus e internacionais, para a defesa dos interesses de Portugal e da economia portuguesa na União Europeia, para uma política reforçada de convergência e coesão”.*

Estes princípios programáticos serão traduzidos em medidas de política pública, a contemplar nos Orçamentos de Estado a preparar ao longo da legislatura, tendo em vista alcançar as seguintes metas:

- *Inverter a tendência de perda de rendimento das famílias, dos trabalhadores, dos funcionários públicos e dos pensionistas;*
- *Estimular a criação de emprego e combater a precariedade no mercado do Trabalho;*
- *Impulsionar e incentivar a modernização e a diversificação da economia portuguesa, criando condições para o investimento, a inovação e a internacionalização das empresas e para a qualificação dos trabalhadores;*
- *Proteger e reforçar as políticas sociais, com o objetivo de aumentar a estabilidade da vida dos trabalhadores, desempregados e pensionistas, reduzir a pobreza e as desigualdades e promover a natalidade;*
- *Melhorar a capacidade de o Estado garantir a provisão de serviços públicos universais e de qualidade;*
- *Atingir uma trajetória sustentável de redução do défice orçamental e da dívida pública.*

<sup>1</sup> Cada um destes objetivos corresponde a um capítulo do documento de apresentação do “Programa do XXI Constitucional 2015-2019”.



A formulação destes objetivos parte da premissa da necessidade de fazer “algo diferente”, tendo em vista o relançamento da economia portuguesa, pela via **do aumento do rendimento das famílias, da promoção do emprego e dos direitos dos trabalhadores**, em resultado dos seguintes compromissos:

- I. Redução da carga fiscal sobre as famílias, extinguindo a sobretaxa do IRS entre 2016 e 2017;
- II. Recuperação do rendimento dos trabalhadores do Estado, compreendendo:
  - o Fim dos cortes salariais;
  - o Reposição integral dos salários da função pública durante o ano 2016 (reversão gradual da norma de redução remuneratória ao longo dos trimestres);
  - o Descongelamento de carreiras a partir de 2018;
- III. Aumento anual das pensões (reposição da atualização suspensa desde 2010);
- IV. Implementação de medidas de apoio complementar ao rendimento disponível das famílias, compreendendo:
  - o Redução progressiva e temporária da taxa contributiva dos trabalhadores que auferem um salário base inferior a 600 €;
  - o Criação de nova prestação, o “Complemento Salarial Anual”, dirigido a trabalhadores com baixos salários e elevada rotação do emprego;
- V. Reposição nos valores de 2011, das prestações do abono de Família, Complemento Solidário para Idosos e Rendimento Social de Inserção;
- VI. Reposição do pagamento dos complementos de reforma nas empresas do Setor Empresarial do Estado;
- VII. Medidas de revalorização do Salário Mínimo Nacional (trajetória de aumento gradual com objetivo: atingir 600 € em 2019);
- VIII. Reposição da totalidade dos feriados suprimidos em 2012 (2 feriados civis e 2 religiosos);
- IX. Desenvolvimento de políticas de promoção do emprego em setores com potencial de desenvolvimento articulado com a estratégia de modernização e competitividade da economia;
- X. Redução do IVA da restauração para 13%;
- XI. Relançamento do diálogo social e desbloqueio da contratação coletiva

Em particular as medidas referidas em (II), (VI), (VII) e (XI) terão implicações diretas nos planos de atividades e no modelo de financiamento da Empresa, sendo de salientar que nem todos os impactos foram considerados nos Instrumentos Previsionais de Gestão, preparados em fase anterior à divulgação deste Programa de Governo sob orientações que não se encontravam totalmente alinhadas com estes objetivos.

É expectável que, em fase subsequente à aprovação do Orçamento de Estado para 2016, sejam efetuadas as eventuais retificações aos planos e respetivas propostas orçamentais.





## 2. Novo Modelo Organizacional e Plano Estratégico para os transportes de Lisboa

No âmbito da Lei Orgânica deste XXI Governo, publicada pelo Decreto-Lei nº 251-A de 17 de dezembro, foi apresentada a recomposição de algumas competências ministeriais, tendo sido cometida ao Ministro do Ambiente a responsabilidade pelas políticas urbanas, com destaque para a inclusão do setor dos transportes urbanos e habitação. Deste modo, tem implicação específica nesta Empresa, a transição da Tutela Operacional, do Ministério da Economia para o Ministério do Ambiente.

O Conselho de Administração que acompanhou o processo de preparação destes Instrumentos Previsionais de Gestão, cessou funções em 07 de janeiro de 2016<sup>2</sup>, na sequência da designação dos atuais membros, ocorrida em 08 de janeiro de 2016.

Esta mudança conduzirá a uma alteração de pressupostos com impacto em nova perspetiva de abordagem da atividade das empresas operadoras de transportes de Lisboa, que mantendo uma administração comum, serão integradas num novo projeto de Gestão, decorrente de novo enquadramento estratégico, em fase de preparação para todo o setor dos transportes.

Face às principais medidas do Programa do Governo e ao atual contexto macroeconómico, salientam-se as seguintes tendências dominantes para o Setor dos Transportes:

- I. **Aumento da Oferta dos Transporte Públicos Coletivos**, com foco na intermodalidade, assegurando um serviço de elevada relevância social, a baixo custo para o Cliente, cumprindo níveis de qualidade, segurança rapidez e frequência;
- II. **Redução das emissões de Gases com Efeito de Estufa**, desenvolvendo soluções de eficiência energética e mobilidade sustentável;
- III. **Promoção do diálogo social**, minimizando em particular nestas empresas os constrangimentos decorrentes da instabilidade e contestação laboral.
- IV. **Reforço das competências das autarquias locais** na área dos transportes, assegurando o planeamento do sistema de mobilidade com estas entidades<sup>3</sup>.
- V. Continuidade dos constrangimentos decorrentes do **baixo grau de autonomia financeira e insuficiência de receitas próprias** para financiamento da atividade;
- VI. Impossibilidade de aumento tarifário compensatório dos níveis de gastos operacionais associados à prestação do serviço, mantendo-se a **forte dependência da subsídio do Estado para compensação financeira e tarifária**;
- VII. **Concorrência do Transporte Individual vs Transporte Público** e desafio decorrente de novas soluções de mobilidade urbana vs Transporte Público;
- VIII. Necessidade de desenvolvimento de programas de modernização e expansão da rede de transportes, envolvendo captação de **fontes de financiamento para novos investimentos**, considerando as limitações do Orçamento de Estado;

<sup>2</sup> À data da cessação de funções, não se encontrava concluído o processo orçamental de 2016, tendo em conta que excecionalmente, em 2015, o processo de preparação do OE2016 decorreu na última semana do mês de dezembro. Deste modo, não foi possível encerrar o processo anterior tendo em vista a sua aprovação formal pelo Conselho de Administração cessante.

<sup>3</sup> Tendo já sido concretizada a anulação dos projetos de subconcessões e privatizações dos transportes coletivos de Lisboa e Porto que estavam em curso.



### 3. Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS

No âmbito do enquadramento estratégico definido para o setor dos transportes, e considerando o projeto de Gestão conjunta das empresas que integram o universo Carris, Metropolitano de Lisboa e Grupo Transtejo, colaborar com o Governo e Autarquias da Área Metropolitana de Lisboa (AML) com vista a definir um modelo de gestão descentralizado, destacando-se os seguintes princípios orientadores da estratégia de desenvolvimento a seguir pela CARRIS durante o ano de 2016:

#### I – Reforço das condições de Oferta, compreendendo:

Recuperação dos níveis de qualidade, regularidade, frequência do serviço de transporte em autocarro e elétrico, com foco no desenvolvimento de um serviço integrado com os outros modos de transporte (designadamente metropolitano e fluvial);

Reforço do quadro de tripulantes, bem como do aumento do nível de investimento em manutenção da frota;

Estudar um novo modelo de oferta mais adequado às efetivas necessidades dos clientes e articulação com os projetos de desenvolvimento das autarquias, comunidades locais e com a AML, disponibilizando novas soluções de mobilidade urbana por modo autocarro e elétrico;

Desenvolver um plano de renovação da frota de autocarros a ser implementado nos anos seguintes, com vista a manter os níveis de serviço com a fiabilidade e qualidade adequados.

#### II – Alinhamento com o compromisso de mobilidade sustentável, compreendendo:

Opção por soluções de maior eficiência energética designadamente no âmbito dos novos investimentos (projeto de renovação de frota) e equipamentos, contribuindo para a redução da emissão de Gases com Efeito Estufa;

Prossecução das medidas específicas inerentes à estratégia de sustentabilidade em vigor na empresa, decorrentes do projeto de certificação ambiental, tendo em vista a preservação de recursos energéticos, a otimização do seu consumo e a minimização do impacto decorrente da atividade.

Prosseguir o desenvolvimento de novas tecnologias ligadas a soluções de bilhética e de informação ao cliente, tornando por esta via mais atrativo o uso do transporte público.

#### III – Promoção do diálogo social, compreendendo:

Desenvolvimento de medidas que contribuam para a concertação e melhoria do clima laboral, criando condições de trabalho e empregabilidade, no âmbito da estratégia de responsabilidade social.



*[Handwritten signatures and initials]*

#### 4. Estratégia de Sustentabilidade (Económica, Social e Ambiental)

Um dos principais contributos positivos que a CARRIS pode dar no domínio da Sustentabilidade, é o que decorre do seu próprio desempenho empresarial, ao prestar um serviço económico de interesse geral, de indiscutível importância para o desenvolvimento e modernização da Área Metropolitana de Lisboa, especialmente da cidade de Lisboa.

A CARRIS entende que a adoção de princípios da Qualidade e de Responsabilidade Social Empresarial, na vertente económica, social e ambiental, é uma solução adequada para garantir a melhoria contínua da sua atividade, destacando-se, entre outros benefícios, a melhoria interna da Organização, a minimização do impacto ambiental decorrente dessa atividade, o aumento da eficácia dos processos e dos recursos utilizados, o que contribui para a melhoria dos resultados operacionais, da qualidade do serviço prestado e da imagem da Empresa, com repercussões positivas no incremento gradual da procura e da satisfação dos Clientes e de outras Partes Interessadas.

A estratégia adotada de modernização e inovação, passando pelo relacionamento com as referidas Partes Interessadas e pela atuação socialmente responsável, tem contribuído para resultados positivos ao nível operacional e organizacional e para uma melhoria da imagem da CARRIS, aspetos reconhecidos por diversas entidades através da atribuição de vários prémios e distinções, nomeadamente: “Melhor Empresa do Setor Público para Trabalhar”, “Prémio Cidadania” e “Prémio de Desenvolvimento Sustentável.

Para tal, entre outras medidas, a Empresa implementou, faseadamente desde 2006, um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (SGI), que se encontra certificado, nas diversas vertentes, de acordo com as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001 e NP 4469-1, em alinhamento com as orientações da NP ISO 26000, tendo assumido o compromisso da sua melhoria contínua, facto que tem regulado e continuará a regular a sua atuação.

De igual forma, a certificação do Serviço, de acordo com as normas NP EN 13816, NP 4493:2010 e NP 4503:2012, evidencia o comprometimento da CARRIS com o cumprimento dos níveis da qualidade do serviço que presta, permitindo ainda, a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da Empresa, o aumento da satisfação dos Clientes e a fidelização/aumento destes.

As medidas implementadas têm sido determinantes na consolidação e modernização da Empresa, bem como no reforço do seu papel como agente ativo para a mobilidade sustentável na Área Metropolitana de Lisboa, pelo que se pretende prosseguir a concretização da estratégia de melhoria da qualidade do serviço prestado e de aumento da eficiência dos recursos utilizados, criando condições para a transferência modal do transporte individual para o transporte público e, desta forma, contribuir para uma cidade menos congestionada e com mais qualidade de vida.

A evolução positiva que se tem verificado na última década permite inferir da sustentabilidade das medidas implementadas e da adequação dos princípios norteadores do seu desenvolvimento estratégico.

Quer no presente, quer nos anos vindouros, a CARRIS pretende continuar a ser parte da solução dos problemas concretos da urbe de Lisboa, desde os económicos aos ambientais, incluindo os sociais, exercendo um papel decisivo no âmbito da mobilidade sustentável e incentivador da inclusão social.



#### 4.1 Responsabilidade Económica

Ao nível do pilar económico, a CARRIS preconiza para 2016, entre outros aspetos, continuar a melhorar a sua eficiência operacional e aumentar a sua produtividade e eficiência de recursos, sem comprometer os padrões de qualidade do serviço a prestar.

Prevê-se, ainda, a concretização de outras medidas que contribuirão decisivamente para a sustentabilidade económica da Empresa, nomeadamente:

- A uniformização de procedimentos e a obtenção de economias de escala, através da otimização de recursos materiais, humanos e financeiros, potenciada pela Gestão conjunta das empresas operadoras de transportes de Lisboa;
- A manutenção de uma adequada gestão do consumo de energia na atividade do transporte e no património edificado da Empresa, com particular ênfase na promoção da eficiência energética;
- A otimização dos sistemas telemáticos, particularmente dos Sistemas de Bilhética sem Contacto, de ajuda à exploração, melhorando a qualidade da informação a disponibilizar aos passageiros, incrementando deste modo, o nível de satisfação com o serviço prestado;
- A manutenção da certificação dos diversos sistemas de gestão e do serviço de Transporte Público de Passageiros.

#### 4.2 Responsabilidade Social

Dado que a Responsabilidade Social tem como objetivo a procura simultânea do desenvolvimento económico, a par do progresso, da equidade social e do respeito pelo meio ambiente, de modo a gerar valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, outros parceiros e, ainda, para a sociedade em geral, podemos concluir que a estratégia de responsabilidade social se encontra, atualmente, devidamente integrada na estratégia da CARRIS.

Pretende-se, em 2016, continuar a cumprir os requisitos e compromissos assumidos e expressos na “Carta do Cliente”, captar novos clientes e incrementar progressivamente o seu grau de satisfação, sendo este último aspeto extensível a todas as Partes Interessadas.

O cumprimento de todos os requisitos legais e o respeito pelos princípios da Responsabilidade Social, expressos no Código de Ética, continuarão a regular toda a atividade da Empresa.

Prosseguir-se-á igualmente a qualificação do Capital Humano, reforçando a cultura de mérito organizacional, adotando sempre que possível, boas práticas de gestão de RH, incentivando-se a melhoria das capacidades dos colaboradores e o desenvolvimento de competências em consonância com as necessidades da Empresa.

De igual forma, no âmbito da sua missão e da responsabilidade social, a CARRIS concretizará ações diversas de sensibilização e controlo das práticas desenvolvidas pelos principais fornecedores, bem como apoio a grupos sociais mais desfavorecidos, de acordo com a assunção de responsabilidades com a comunidade envolvente.



*[Handwritten signatures and initials]*

### 4.3 Responsabilidade Ambiental

O transporte público é, sem dúvida, a resposta adequada às necessidades crescentes de mobilidade urbana, dado que, cada vez mais, as grandes cidades estão confrontadas com problemas ambientais, de congestionamento e de sinistralidade que, a par de questões económicas e sociais, tornarão insustentável o modelo em que a mobilidade urbana tem assentado, tendo como base o transporte individual e a consequente perda de quota do transporte público.

Contudo, dado que os transportes são a principal fonte de poluição atmosférica (NO<sub>x</sub>, CO, HC e PT) e um dos principais responsáveis pela emissão de CO<sub>2</sub> – gás com efeito de estufa, com graves repercussões nas alterações climáticas, os operadores de transporte, no âmbito do conceito e paradigma da Sustentabilidade, têm o dever de preservar os recursos energéticos e minimizar o impacte ambiental da sua atividade.

Para contrariar esta situação, a CARRIS tem implementado múltiplas medidas, em diversas áreas da sua atividade, com repercussões positivas, interna e externamente, ao nível ambiental.

Enquanto empresa ambientalmente certificada, prosseguirá uma estratégia para o desenvolvimento do processo de melhoria ambiental, assente em práticas de prevenção e controlo ambiental em toda a organização/atividade, associadas ao cumprimento dos requisitos legais e da certificação, sendo de relevar medidas relativas à redução progressiva do consumo dos recursos naturais, do consumo de energia / eficiência energética, das emissões poluentes e de CO<sub>2</sub>, continuando a proceder à valorização dos resíduos, a fim de minimizar os impactes e efeitos globais, contribuindo para a prevenção da poluição e das alterações climáticas.

Em 2016, continuarão a ser realizadas internamente campanhas de sensibilização para poupança de energia, de água potável, de papel e separação de resíduos sólidos, bem como, externamente, desenvolvidas ações que influenciem a utilização crescente do transporte público.





## IV. Plano de Atividade Anual

### 1. Atividade Operacional

#### 1.1 Serviço Público de Transporte de Passageiros

Durante o ano de 2016, na expectativa de responder à conjuntura de recuperação económica, e de modo a consolidar a inflexão verificada em 2015, a CARRIS continuará a apostar numa estratégia Comercial de potenciação da procura e de fidelização dos seus clientes, mantendo a prioridade da sustentabilidade económica e financeira da empresa.

Deste modo, será reforçado o foco na captação de novos clientes, sejam estes antigos utilizadores dos transportes públicos ou exclusivamente utilizadores do transporte individual.

Estruturalmente, em 2016 consolidar-se-á a política comercial já encetada em 2015, envolvendo a otimização dos sistemas de produção, venda e fiscalização, medida a aplicar transversalmente às várias empresas operadoras de transportes (CARRIS, Metro, e Grupo Transtejo).

Medidas específicas a desenvolver:

- Participar ativamente, enquanto primeira linha de contacto com o cliente, no processo de transmissão da imagem integradora comum aos vários operadores de transportes, através da uniformização dos procedimentos existentes relativos à utilização dos cartões Lisboa Viva, bem como na dinamização dos Espaços Cliente;
- Exploração das potencialidades do Sistema de Informação Intermodal de Transportes (SIIT) enquanto instrumento definidor de uma política comercial da Organização, mais consentânea com as reais necessidades do mercado;
- Participar nos projetos de integração tarifária interoperadores, (ou outras políticas que venham a ser adotadas) antecipando eventuais impactos que possam afetar a procura ou a estrutura tarifária da Transtejo e da Soflusa;
- Gerir o sistema tarifário de acordo com as orientações definidas, atualizando e criando novos títulos se necessário, numa perspetiva de simplificação e adequação tarifária;
- Avaliar a necessidade de criar canais de venda alternativos e complementares, mais modernos e económicos, que possibilitem ao cliente um acesso mais fácil e cómodo aos serviços e produtos.
- Desenvolver ações de combate à fraude, não só através de campanhas de sensibilização mas também de reforço efetivo dos meios envolvidos (humanos e materiais);
- Otimizar modelos de guarnecimento dos postos de venda e atividades acessórias e complementares (espaços cliente, centros de atendimento e de produção dos cartões Lisboa Viva).
- Implementação de políticas de rentabilização de receitas não tarifárias (e.g. receitas provenientes de alugueres, incluindo serviços de turismo (Carristur), protocolos de eventos (NOS Alive, Maratonas, etc.), bem como o pagamento de filmagens e a personalização de cartões (OTLIS).



20  
*[Handwritten signatures and initials]*

## 1.2 Indicadores de Atividade

O serviço prestado pela CARRIS é caracterizado pela disponibilização de 676 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, repartido por:

- 72 carreiras de autocarro;
- 5 carreiras de elétrico
- 3 ascensores
- 1 elevador

A CARRIS assegura ainda um serviço diário de transporte de passageiros de mobilidade reduzida e serviços ocasionais de apoio a eventos.

## Oferta

OFERTA Modo AUTOCARRO	PREVISÃO 2016					REAL	REAL	Variação 2016/2015 *	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	2015 *	2014	Valor	%
Veículos x km (Serviço Público)	7 666 014	7 735 297	7 220 013	7 773 174	<b>30.394.496</b>	29 082.214	30.086.265	1 312 282	4,5%
Veículos x hora (Serviço Público)	528.398	525.562	486.958	535.979	<b>2.076.896</b>	2.006.512	2.067.522	70 384	3,5%
Lugares x km	548.394.825	553.636.312	517.948.247	555.910.133	<b>2.175.889.517</b>	2.074.243.752	2 720 019.308	101.645 765	4,9%
Velocidade Média de Exploração **	14,51	14,72	14,83	14,50	<b>14,43</b>	14,49	14,55	0,14	1,0%
OFERTA Modo ELÉTRICO	PREVISÃO 2016					REAL	REAL	Variação 2016/2015 *	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	2015 *	2014	Valor	%
Veículos x km (Serviço Público)	447.851	450.629	438.860	455.091	<b>1.792.430</b>	1 658 144	1.698.892	134 286	8,1%
Veículos x hora (Serviço Público)	51.285	52.432	51.994	52.695	<b>208.405</b>	197 530	2 067 522	10.874	5,5%
Lugares x km	35 858.100	36 051.790	36.044.642	35 137.938	<b>143.092.470</b>	125 067 517	164 626.022	18.024.953	14,4%
Velocidade Média de Exploração **	8,73	8,59	8,44	8,64	<b>8,60</b>	8,39	10,30	0,21	2,5%

\* Real (provisório) \*\* (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.)

Tabela 3 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO

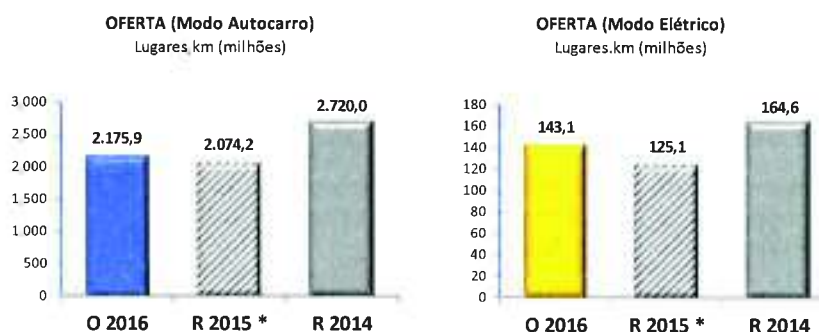


Gráfico 1 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico



## Procura

Como resultado da conjuntura nacional e internacional, previu-se em 2016 a manutenção da tendência de crescimento da procura, para os serviços de autocarros, elétricos, ascensores e elevador.

No quadro seguinte, apresentam-se os valores estimados para 2016, sustentados num aumento da procura de 1,4% para a globalidade dos títulos de transporte existentes, face a 2015.

De referir que o modelo de apuramento de indicadores de Oferta e Procura para 2016, teve por base a aplicação dos pressupostos supramencionados a uma base de estimativas para 2015, entretanto corrigidas por valores mais próximos da execução anual.

Ao nível das receitas não foram considerados quaisquer aumentos tarifários, mantendo-se os níveis de subsidiação do Estado dos títulos subsidiados (social +, 4\_18/ sub23).

PROCURA	PREVISÃO 2016					REAL* 2015	REAL 2014	Variação 2016/2015	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL			Valor	%
Passageiros com título pago	32.474.415	33.417.559	29.762.353	34.182.543	129.836.870	126.531.729	126.382.461	3.305.141	2,6%
· Autocarros	29.779.744	30.194.312	26.504.190	31.414.234	117.892.480	114.725.176	114.890.144	3.167.304	2,8%
· Elétricos	2.296.101	2.614.592	2.662.933	2.306.906	9.880.532	9.771.113	9.640.677	109.419	1,1%
· Ascensores	265.470	391.505	388.465	335.568	1.381.008	1.310.035	1.163.375	70.973	5,4%
· Elevador	133.100	217.150	206.765	125.835	682.850	725.405	688.265	-42.555	-5,9%
Passageiros gratuitos	177.784	165.412	164.013	179.481	686.691	616.601	795.819	70.090	11,4%
Total de passageiros (s/ fraude)	32.652.199	33.582.971	29.926.366	34.362.024	130.523.561	127.148.330	127.178.280	3.375.231	2,7%
Fraude	4.589.223	4.447.266	4.058.851	4.767.041	17.862.381	17.673.589	17.259.461	1.889.791	1,1%
Passageiros transportados	37.241.422	38.030.237	33.986.217	39.129.065	148.386.941	144.821.919	144.437.741	3.565.022	2,46%

\* Real (provisório)

0

RECEITAS (valores com IVA)	PREVISÃO 2016					REAL* 2015	REAL 2014	Variação 2016/2015	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL			Valor	%
Receitas de títulos de transporte	23.311.312 €	25.429.692 €	23.655.983 €	24.407.212 €	96.804.201	95.877.129 €	94.725.222 €	927.072 €	1,0%
Comparticipações dos passes	711.972 €	721.649 €	527.701 €	655.398 €	2.616.720	2.652.214 €	2.485.829 €	-35.494 €	-1,3%
Receitas totais (inclui as participações)	24.023.284 €	26.151.342 €	24.183.684 €	25.062.610 €	99.420.920	98.529.342 €	97.211.051 €	891.578 €	0,90%

\* Real (provisório)

INDICADORES GLOBAIS	PREVISÃO 2016					REAL* 2015	REAL 2014	Variação 2016/2015	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL			Valor	%
Passageiros transportados	37.241.422	38.030.237	33.986.217	39.129.065	148.386.941	144.821.919	144.437.741	3.565.022	2,46%
· Autocarros	34.232.432	34.510.473	30.433.813	36.112.874	135.289.592	131.848.452	131.889.187	3.441.140	2,6%
· Elétricos	2.602.920	2.900.264	2.947.943	2.545.686	10.996.813	10.903.933	10.641.153	92.880	0,9%
· Ascensores	265.825	391.919	388.869	335.904	1.382.517	1.311.448	1.166.374	71.069	5,4%
· Elevador	140.245	227.581	215.592	134.601	718.019	758.086	741.027	-40.067	-5,3%
Passageiros x km	116.418.562	118.867.627	106.593.703	122.866.477	464.746.369	453.810.185	448.204.128	10.936.184	2,41%
· Autocarros	109.336.639	110.897.026	98.567.818	115.827.361	434.628.844	423.927.697	419.271.953	10.701.147	2,5%
· Elétricos	7.013.521	7.868.855	7.924.651	6.953.839	29.760.865	29.542.785	28.618.511	218.080	0,7%
· Ascensores	63.915	94.464	94.335	80.970	333.683	315.445	289.951	18.238	5,8%
· Elevador	4.488	7.283	6.899	4.307	22.977	24.259	23.713	-1.282	-5,3%
Receitas totais (c/ IVA)	24.023.284 €	26.151.342 €	24.183.684 €	25.062.610 €	99.420.920	98.529.342 €	97.211.051 €	891.578 €	0,9%
Receita média por passageiro**	0,74 €	0,78 €	0,81 €	0,73 €	0,77 €	0,78 €	0,77 €	-0,01 €	-1,7%

\* Real (provisório) / \*\* Passageiro com título pago

Tabela 4 - Indicadores de Procura



*[Handwritten signatures and initials]*

**Nota explicativa sobre os indicadores de Procura:**

Os passageiros com passe foram, ao longo dos anos, calculados por método estatístico a partir das respetivas vendas mensais e de coeficientes de repartição das receitas determinados, por inquéritos à sua utilização, realizados em 1989 e em 2007.

Trata-se de metodologia que se vinha revelando desadequada, nomeadamente após a implementação do sistema de bilhética. Contudo, a desmaterialização dos títulos de transporte, nomeadamente dos passes, demorou vários anos, apenas tendo sido totalmente concluída em 2014, passando a existir condições para a determinação dos passageiros com título de transporte pago, tendo por base a informação extraída do Sistema de Bilhética sem contacto (validações efetivas), obtendo deste modo, informação de maior rigor relativamente aos níveis de procura. Esta metodologia de monitorização e controlo da procura, implementada desde 01 de janeiro de 2015, será mantida ao longo do exercício de 2016.

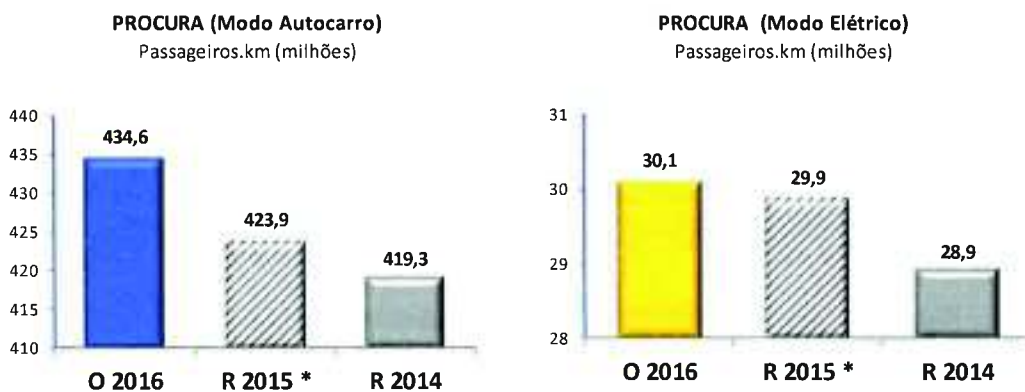


Gráfico 2 – Indicadores de Procura (Passageiros x km) Autocarro / Elétrico

Durante o ano de 2016, para responder à conjuntura de recuperação, a CARRIS continuará a apostar numa estratégia de potenciação da procura e de fidelização dos seus clientes, mantendo a prioridade na sustentabilidade económica e financeira da Empresa.

Prevê-se assim, o investimento na promoção da intermodalidade, bem como na relação com o Cliente, adaptando e reforçando a comunicação de um serviço de qualidade superior. É expectável que a gestão conjunta dos quatro modos de transporte permita ganhos efetivos na rotina diária e na qualidade de vida dos Clientes, pela integração tarifária e pela sua gestão operacional otimizada.

Por outro lado, pretende-se agregar, ao serviço de transporte, ofertas de valor acrescentado que, desenvolvidas sob o conceito de "serviço público de transporte", posicionem a oferta global, na mente dos consumidores, como uma verdadeira e enriquecedora experiência.

Este é o caminho que irá ser utilizado, no curto e médio-prazo, para promover o transporte público de passageiros junto das várias partes interessadas, principalmente junto dos atuais e dos potenciais clientes.



*(Handwritten signatures and initials)*

## 2. Segurança, Qualidade e Ambiente

### 2.1 Segurança de Pessoas e Bens

#### Segurança de Exploração

A CARRIS vai prosseguir, em 2016, o desenvolvimento de ações, já anteriormente encetadas, visando a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão de Segurança, com especial relevo para a Segurança de Exploração, dando continuidade ao disposto no Despacho n.º 1094/98 (2ª série) do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território.

Neste contexto, a Empresa continuará a dar prioridade às ações de natureza preventiva, focadas nos seguintes objetivos:

- Qualificação e melhoria do desempenho do pessoal afeto à exploração de autocarros e elétricos;
- Melhoria das condições de segurança física e psicológica dos Clientes, tripulantes e agentes da fiscalização comercial;
- Aperfeiçoamento das técnicas e métodos de manutenção do material circulante e das infraestruturas (modos Autocarro e Elétrico);
- Melhoria das condições de circulação e de exploração do serviço.

O enquadramento dos Motoristas e Guarda-Freios continuará a ser destacado, com o regular acompanhamento a efetuar pelas equipas de Inspetores, na sequência do desenvolvimento de ações de formação no domínio de:

- Certificação CAM;
- Condução económica e defensiva;
- Segurança pessoal preventiva.

Da integração das diversas medidas de gestão a implementar em 2016, prevê-se uma evolução positiva na vertente da Segurança de Exploração, designadamente ao nível:

- Do número de acidentes e incidentes durante a condução;
- Da ocorrência de avarias com impacto na prestação de serviço ao cliente.

Por modo de transporte, apresentam-se nos quadros seguintes os objetivos para 2016 dos indicadores atrás mencionados:

OCORRÊNCIAS Modo AUTOCARRO	PREVISÃO	REAL	REAL	Variação 2016/2015 *	
	2016	2015 *	2014	Valor	%
Acidentes/10 <sup>6</sup> Veíc. x km	30,5	36,6	35,1	-6,1	-16,6%
Avarias/10 <sup>4</sup> Veíc. x km	3,2	3,6	3,3	-0,4	-11,1%
OCORRÊNCIAS Modo ELÉTRICO	PREVISÃO	REAL*	REAL	Variação 2016/2015 *	
	2016	2015	2014	Valor	%
Acidentes/10 <sup>6</sup> Veíc. x km	66,0	77,0	60,2	-11,0	-14,3%
Avarias/10 <sup>4</sup> Veíc. x km	7,5	8,4	8,3	-0,9	-11,1%

\* Real (Provisório)

Tabela 5 - Acidentes e avarias - Modo Autocarro e Elétrico





24  
 [Handwritten signatures and initials]

Perspetiva-se, assim, uma evolução favorável no próximo ano, relativamente a 2015, traduzida globalmente:

- Na diminuição da taxa de acidentes de exploração em ambos os modos.
- No decréscimo da ocorrência de avarias em serviço em ambos os modos.

## 2.2 Gestão da Qualidade e Ambiente

A CARRIS continua a preconizar a melhoria contínua do serviço prestado, bem como das suas práticas decorrentes das certificações dos diversos Sistemas de Gestão – da Qualidade, do Ambiente, da Segurança e Saúde no Trabalho e da Responsabilidade Social - englobados no Sistema de Gestão Integrado - SGI, de acordo com as normas NP EN ISO 9001 (2006), NP EN ISO 14001 (2008), NP 4397/OHSAS 18001 (2010) e NP 4469-1, em alinhamento com a NP ISO 26 000 (2012), visando o cumprimento dos compromissos definidos e espelhados na Política do Sistema de Gestão Integrado.

A Certificação do Serviço, abrangendo 61 Linhas/Carreiras (60 de Autocarros e 1 de Elétricos), de acordo com o normativo já referido anteriormente, evidencia o comprometimento da CARRIS com a prossecução da melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e o seu contributo para a afirmação do Transporte Público como elemento-chave para o Desenvolvimento Sustentável, assegurando o cumprimento dos níveis de qualidade do serviço e permitindo a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da Empresa, o aumento da satisfação dos Clientes e a fidelização/aumento destes, fazendo a diferença no Setor dos Transportes.

Para 2016, pretende-se prosseguir a concretização da estratégia de melhoria da qualidade do serviço de transporte público de passageiros e o incremento da eficiência dos recursos utilizados, fomentando a transferência modal do transporte individual para o transporte público e, desta forma, contribuir para uma cidade menos congestionada e com melhor qualidade de vida.

## 2.3 Eficiência Energética

### Energia Elétrica

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de desempenho energético da rede de tração da CARRIS desde 2012, bem como a previsão para 2016.

	PREVISÃO 2016	REAL* 2015	REAL 2014	REAL 2013	REAL 2012
Consumo médio (kWh/100km)	211,7	215,7	212,8	216,5	215,6
Consumo específico (gep/Pkm)	39,3	39,0	38,3	37,7	39,3

\* Dados Provisórios

Tabela 6 - Consumo energético - Rede de tração 2012-2016



Do quadro constata-se que o consumo médio tem sofrido ligeiras oscilações ao longo dos anos. De realçar que este indicador é fortemente penalizado pelas difíceis condições de circulação a que os elétricos estão sujeitos, numa rede banalizada, em que apenas cerca de 30% se desenvolve em corredores BUS.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	PREVISÃO 2016					REAL*	REAL	Variação 2016/2014		Variação 2016/2015	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	2015	2014	Valor	%	Valor	%
Consumos (kWh)	1.039.215	1.076.120	1.054.458	1.052.315	4.222.108	3.989.128	3.915.957	305.141	7,8%	232.980	5,8%
Custo de energia elétrica (€)	128.863	133.439	130.753	130.487	523.541	460.301	449.071	74.470	16,6%	63.240	13,7%
Eficiência energética (Pk / kWh)	6,979	7,584	7,801	6,849	7,306	7,677	7,580	-0,27	-3,6%	-0,37	-4,8%
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	2,117	2,117	2,117	2,117	2,117	2,157	2,128	-0,01	-0,5%	-0,04	-1,8%

\* Dados Provisórios

Tabela 7 - Indicadores de Eficiência Energética

A melhoria da eficiência energética, poderá ser conseguida com a implementação das seguintes medidas:

- Reforço das ações de sensibilização dos Guarda-Freios, para uma condução económica;
- Adequação da utilização dos veículos às necessidades da Procura, o que tem sido feito na carreira 15, com os elétricos históricos a substituírem os articulados nas horas de menor procura, e deverá prosseguir, ainda que a margem de manobra seja muito limitada, quer pelas características da frota, quer pelas características da rede;
- Diminuição dos quilómetros perdidos por engarrafamentos e aumento da velocidade comercial.

Tratando-se de fatores exógenos, a CARRIS procurará articular com a CML a implementação de medidas que melhorem as condições de circulação, contribuindo assim também para o aumento da eficiência energética.



*[Handwritten signatures and initials]*

### 3. Atividade de Manutenção

#### 3.1 Caracterização da Frota de Autocarros e Elétricos

No âmbito do projeto de renovação progressiva da frota de autocarros, projetado para o período 2016-2018, será lançado ainda em 2016 concurso público internacional, tendo em vista possibilitar a receção e substituição de viaturas no início de 2017.

Este plano contempla a aquisição dos 45 autocarros standard e 10 autocarros articulados, inicialmente previstos nos planos de investimentos de 2015 e 2016, e adicionalmente, o conjunto de viaturas constantes do plano de 2017 (20 autocarros standard e 10 articulados).

As tabelas seguintes apresentam a caracterização da frota de Autocarros e Elétricos e o cenário previsto para final de 2016:

FROTA Modo AUTOCARRO	PREVISÃO	REAL		REAL	
	2016	2015 *	2014	2013	2012
Nº de Autocarros **	603	603	622	635	635
Idade média (anos)	10,89	10,4	9,5	8,6	7,6
Taxa de imobilização (%)	11,4	11,1	9,7	8,6	8,0
Índice de avarias (av/10.000 km)	5,4	5,3	5,2	5,0	4,4
Consumo específico:					
Gasóleo (L / 100 km)	58,3	56,9	56,5	55,7	55,2
Gás (Nm³ / 100 km)	81,1	78,8	75,2	71,5	69,6

\* Real (provisório) / \*\* Inclui 3 viaturas de transporte de deficientes

Tipologia / Por Estação (Autocarros):	Miraflores	Pontinha	Muigalra	TOTAL 2016
Mini	16	17	0	33
Médio	0	20	0	20
Standard	97	164	199	460
Articulado	60	0	30	90
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>201</b>	<b>229</b>	<b>603</b>

\*\* Inclui 3 viaturas de transporte de deficientes (Std na Musgueira)

Tabela 8 - Tipologia - Frota de Autocarros 2016

FROTA Modo ELÉTRICO	PREVISÃO	REAL		REAL	
	2016	2015 *	2014	2013	2012
Nº de Veículos	70	70	68	68	73
Idade média (anos)	21,1	20,1	19,1	18,1	17,1
Taxa de imobilização (%)	15,0	18,8	19,8	19,9	7,3
Índice de avarias (av/10.000 km)	7,7	11,6	10,9	8,5	5,1
Consumo específico:					
Energia (kWh / 100 km)	211,7	215,7	212,8	216,5	215,6

\* Real (provisório)

Tabela 9 - Tipologia - Frota de Elétricos 2016

Tipologia (Elétricos):	TOTAL 2016	TOTAL 2015	TOTAL 2014
Articulados	10	10	10
Históricos	38	38	38
Ascensores + Elevador	8	8	8
Elétricos Turismo	14	14	12
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>68</b>

De referir que em consequência do sucessivo adiamento do projeto de renovação de frota, será necessário proceder ao reforço das grandes intervenções da frota existente, capitalizáveis ou não, procurando minimizar os efeitos decorrentes do desgaste das atuais unidades, assegurando os níveis de conforto e fiabilidade dos equipamentos.



### 3.2 Infraestruturas

O património imobiliário detido pela CARRIS carece de beneficiações e intervenções de reabilitação e de manutenção periódica, destacando-se como prioritárias intervenções em 2016 nos seguintes ativos:

- Complexo de Santo Amaro;
- Complexo de Miraflores;
- Instalações de Cabo Ruivo;
- Estação Pontinha;
- Estação Musgueira.

As intervenções compreendem genericamente, reabilitação de fachadas, coberturas e quiosques, reabilitação de instalações sanitárias e balneários, redes de águas, remoção e/ou substituição de equipamentos de ar condicionado, reparação e/ou substituição de estruturas metálicas, remodelação e/ou reforço do sistema de iluminação exterior, repavimentação de pavimento rodoviário, levantamento e reposição de pavimento em posto de Abastecimento e Lavagem "PAL", remodelação de rede de ar comprimido em oficinas, aquisição de compressoras, e expansão do Museu.

Serão ainda necessários serviços de manutenção preventiva sistemática, manutenção preventiva condicionada e manutenção corretiva das instalações (Equipamentos, Sistemas e Edificado).



## 4. Gestão de Recursos

### 4.1 Recursos Humanos

#### Medidas de Política Salarial

No Orçamento dos Gastos com Pessoal foram contempladas as medidas de política salarial que pelo cumprimento de obrigações legais, são aplicáveis às empresas do Setor Empresarial do Estado, designadamente:

- Reversão trimestral da norma de redução remuneratória que vinha sendo aplicável às remunerações mensais superiores a 1.500 €<sup>4</sup> (medida em apreciação no âmbito do projeto do OE2016).
- Aplicação do regime remuneratório em vigor na Administração Pública relativamente a algumas remunerações adicionais;
- Não atribuição de remuneração variável aos Gestores Públicos;
- Não atribuição de aumentos salariais ou outros complementos remuneratórios adicionais;
- Processamento de 14 meses de remuneração;
- Pagamento de subsídio de natal em duodécimos;
- Pagamento do subsídio de férias de acordo com a prática em vigor na Empresa;
- Suspensão do pagamento dos prémios com origem no desempenho, bem com os acréscimos resultantes da antiguidade;
- Continuação da suspensão dos efeitos das promoções e progressões nas carreiras;
- Aplicação das regras de pagamento do trabalho extraordinário previstas para a vigência do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

Foi ainda considerado o impacto financeiro decorrente da seguinte medida, prevista no projeto do OE 2016, (embora a mesma se encontre em fase de aprovação):

- Reversão da suspensão do pagamento dos complementos de pensões de reforma e de sobrevivência, (Desde 2013 que se encontram suspensos os pagamentos destes complementos desde que o valor acumulado, da pensão estatutária, com o complemento, fosse superior a 600 euros).

Neste plano não se encontram refletidos os efeitos decorrentes da reposição dos feriados, considerando que esta medida foi contemplada, posteriormente, no projeto do OE 2016.

#### Gestão do Efetivo

Durante o exercício de 2016, a CARRIS procurará desenvolver a Gestão do seu efetivo dando cumprimento às orientações transmitidas às empresas do Setor Público Empresarial (SPE), “prossequindo com a racionalização dos seus quadros de pessoal adequando-os às efetivas necessidades de uma organização eficiente”. Assim, a estratégia será pautada por:

<sup>4</sup> Taxa de redução progressiva, variável entre 3,5% e 10% aplicável a remunerações mensais superiores a 1.500 €, revertida em 2015 em 20%, conforme estatuído na Lei nº 75/2014 de 12 de setembro.





*[Handwritten signatures and initials]*

- Continuação da reestruturação organizacional;
- Melhoria das qualificações e competências pessoais e profissionais;
- Melhoria das condições de trabalho.

Considerando a insuficiência de pessoal tripulante para assegurar o serviço público, foi concedido à CARRIS a autorização excecional para proceder à contratação de 75 colaboradores para reforço daquela equipa operacional.

Deste modo, o número de efetivos da CARRIS, projetado para final de 2016, ascende a 1.932 trabalhadores, situação que corresponde a um acréscimo de 55 trabalhadores face a 2015 (considerando 75 admissões e 16 saídas).

O quadro seguinte evidencia a evolução do efetivo da CARRIS, apresentando informação referente aos Gastos com pessoal no período 2014-2016, desagregado por órgãos sociais, dirigentes e restantes trabalhadores.

	Orçamento do ano 2016				Proposta	Real provisório	Real
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Ano 2016	Ano 2015	Ano 2014
<b>Gastos totais com pessoal (1)</b>	13.000.550 €	26.642.156 €	39.973.723 €	52.809.161 €	52.809.161 €	58.233.915 €	56.480.270 €
(a) Gastos com Órgãos Sociais	48.227 €	109.617 €	160.185 €	211.358 €	211.358 €	204.431 €	171.870 €
(b) Gastos com Cargos de Direção	192.673 €	397.231 €	597.530 €	781.088 €	781.088 €	879.259 €	1.562.339 €
(c) Gastos com o Restante Pessoal	12.759.650 €	26.135.308 €	39.216.009 €	51.216.716 €	51.216.716 €	50.570.937 €	52.383.966 €
(d) Rescisões / Indemnizações	- €	- €	- €	600.000 €	600.000 €	6.579.288 €	2.362.095 €
<b>Número de Efetivos no Final do Período (sem D.S.)</b>	<b>1.948</b>	<b>1.948</b>	<b>1.948</b>	<b>1.932</b>	<b>1.932</b>	<b>1.873</b>	<b>2.141</b>
Nº Órgãos Sociais (O.S.)	10	10	10	10	10	10	8
Nº Cargos de Direção	9	9	9	9	9	13	20
Nº Trabalhadores sem O.S. e sem Cargos de Direção	1.939	1.939	1.939	1.923	1.923	1.860	2.121
<b>Gastos com Dirigentes / Gastos com pessoal (b)/[(1)-(d)]</b>	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,7%	2,9%

Tabela 10 - CARRIS - Evolução e Efetivos e Gastos com Pessoal

## 4.2 Gestão do Conhecimento

As atividades de Gestão do Conhecimento, visam promover a criação e potenciação de redes (presenciais e virtuais) ativas em torno do conhecimento, a união das pessoas a conhecimentos que estejam disponíveis, inibindo a evasão do conhecimento, propiciando intercâmbios, estimulando o trabalho corporativo e a resolução de problemas em grupo.

Face ao contexto empresarial desafiante e de mudança acelerada, constatamos que as verdadeiras fontes de riqueza estão associadas ao capital intelectual, ao potencial de inovação, geração e aproveitamento de ideias e à capacidade criativa dos talentos da empresa.



É neste enquadramento que, em 2016, no âmbito da Gestão do Conhecimento serão desenvolvidos os seguintes subprocessos: Geração de Conhecimento, Codificação e Coordenação do Conhecimento, e Transferência do Conhecimento, através das seguintes vertentes:

### Biblioteca Técnica

As ações a desenvolver ao nível da biblioteca técnica:

- Harmonização do sistema de Bibliotecas Técnicas Online e desenvolvimento de um Repositório do Conhecimento comum às várias empresas de transportes de Lisboa;
- Integração da Biblioteca Técnica com o Repositório do Conhecimento.

### Formação

Num ambiente de crescente globalização, a formação profissional é um importante veículo de valorização e vantagem competitiva no âmbito do desempenho técnico, económico e social das empresas.

Assim, e dando continuidade à aposta na exigência da qualificação de competências nas componentes técnicas, operacionais e comportamentais dos colaboradores da CARRIS, as necessidades de formação identificadas para o triénio 2016-2018 - que incluem programas de formação inicial, contínua e de qualificação - e a sua concretização, permitirão alcançar os níveis de excelência de desempenho dos colaboradores, com expectáveis resultados positivos em termos de qualidade do serviço de transporte prestado na cidade de Lisboa e reconhecimento por parte dos clientes, principais Partes Interessadas da Empresa.

Neste sentido, o Plano de Formação foi preparado seguindo uma metodologia que teve por base:

- (i) Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento, considerando competências de natureza técnica e comportamental,
- (ii) Alinhamento de necessidades e estabelecimento de prioridades em função da estratégia do Grupo,
- (iii) Identificação da tipologia de formação (externa ou interna), tendo em consideração competências existentes na bolsa de formadores internos,
- (iv) Sistematização do plano por “vetor de desenvolvimento”, “unidade orgânica” e “nível de criticidade” (considerando: Formação contínua, formação específica do negócio e formação estratégica).
- (v) Orçamento para fazer face ao conjunto de ações a desenvolver no triénio 2016-2018.

No sentido de monitorizar a atividade de formação e o cumprimento do plano estabelecido para o período, propõe-se os seguintes indicadores:

- Investimento médio de formação por colaborador;
- Custo médio da hora de formação = custos diretos/nº total de horas formação;
- Média de horas de formação por empregado = Total h formação (volume) no período/nº médio empregados (FTE) no mesmo período;
- Taxa de formação (€) = total custos formação/Massa salarial;
- Taxa de probabilidade (%) = Nº total participantes/Total de colaboradores;



*[Handwritten signatures and initials]*

- Rácio de Horas de formação interna e externa;
- Rácio de Horas de formação comportamental/técnica;
- Nível médio de satisfação com a formação = somatório de avaliações/Nº de questionários contabilizados;
- Nível médio de retenção do conhecimento = soma das diferenças entre 2 questionários/testes/Nº total de testes/questionários contabilizados.

(objetivo: conhecer, acompanhar a evolução e comparar a eficácia de transmissão de conhecimentos feita através de formação. No caso de formação comportamental, a avaliação é através de alteração no seu comportamento).

### Inovação & Desenvolvimento

A inovação tem um papel central na economia do conhecimento, constituindo uma das competências básicas numa economia de competitividade.

Considerando que o processo de inovação empresarial ocorre em geral, ao nível organizacional, tecnológico ou de marketing tendo em vista o reforço da posição competitiva, do aumento do desempenho ou do conhecimento da organização, em 2016 a área da Gestão do Conhecimento propõe-se desenvolver as seguintes atividades:

- Estabelecer a ligação com entidades associadas ao meio científico-tecnológico;
- Estabelecer redes de conhecimento;
- Acompanhar a evolução global tecnológica nos sistemas de transportes;
- Assegurar o acompanhamento dos projetos internacionais em matérias de inovação e desenvolvimento;
- Desenvolver Glossário Técnico de Transportes referentes a cada modo de transporte (autocarro, elétrico metro e navio), nas seguintes línguas: português; espanhol; inglês e francês.

### 4.3 Sistemas de Informação

As empresas de transportes de Lisboa integradas no projeto de gestão conjunta e com áreas corporativas comuns, têm plataformas diferentes para os mesmos processos de negócio, existindo regras próprias e procedimentos implementados de forma diferenciada, sendo que, do ponto de vista operacional, a grande maioria dos colaboradores tem apenas e conhecimento aprofundado das regras e das plataformas adotadas na empresa de origem.

Face a este contexto, pretende-se proceder à uniformização das plataformas aplicacionais mais críticas utilizadas neste contexto empresarial, tendo como objetivo obter mais-valias resultantes das sinergias operacionais decorrentes da gestão comum.

Para a consecução dos objetivos acima enunciados, existem no entanto, várias condicionantes, que dificultam o processo de uniformização das plataformas, nomeadamente a nível jurídico, técnico e operacional. Salienta-se o facto de serem entidades jurídicas distintas, quer do ponto de vista estatutário, quer do cumprimento de obrigações legais e fiscais, o que constitui um obstáculo ao processo de contratação e licenciamento.



#### 4.4 Recursos Materiais e Contratação Pública

Na atual estrutura orgânica da CARRIS, considerando a gestão conjunta das áreas corporativas, as atividades de logística e contratação pública são efetuadas de forma centralizada, tendo como objetivo o desenvolvimento e implementação de processos de aquisição de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas, garantindo a harmonização e promovendo a transparência dos procedimentos de compra nas várias empresas de transportes.

Estes processos decorrem em observância do respetivo enquadramento legal, em particular o Código dos Contratos Públicos (CCP) e tendo em conta as orientações do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP).

Assim, para o ano de 2016, no âmbito do desenvolvimento destas atividades, destacam-se os seguintes objetivos:

- Obtenção de poupanças através dos procedimentos utilizados e da agregação de necessidades e das Entidades Adjudicantes;
- Uniformização dos procedimentos entre as diferentes empresas, visando igualmente a implementação do Sistema de Gestão Integrado;
- Promoção da concorrência;
- Implementação de uma aplicação web para a realização de consultas expeditas;
- Definição de procedimentos internos e implementação de uma aplicação que permita a gestão do fardamento das empresas do Grupo Transtejo;
- Implementação de processos de monitorização.

#### 4.5 Gestão do Património

A CARRIS é detentora de património imobiliário, o qual tem vindo a colocar progressivamente no mercado para arrendamento e aluguer pontuais.

Será dada, durante o ano de 2016, continuidade à gestão de contratos de aluguer e arrendamento existentes e será dado especial ênfase ao Complexo de Santo Amaro por forma a potencializar a valorização do espaço com vista a novos contratos.

No Complexo de Santo Amaro localiza-se o Museu, que com a gestão conjunta das várias empresas operadoras de transportes de Lisboa, deverá sofrer uma profunda alteração com o aumento do espaço e do acervo e uma valorização dos projetos nele a desenvolver.



## 5. Sistemas de Gestão e Desenvolvimento Organizacional

### 5.1 Sistema de Gestão Integrado (SGI)

Para 2016, a CARRIS preconiza a consolidação do seu desempenho e eficiência operacional assente na melhoria contínua do SGI, de acordo com as Normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001, NP 4469-1 e NP ISO 26000.

Para além da manutenção das certificações dos diversos Sistemas de Gestão, a preservação da certificação do serviço é também determinante para a performance da atividade da Empresa ao nível económico, ambiental e social.

Entre outros aspetos, são de relevar as medidas a desenvolver, no próximo ano, em prol da eficiência operacional e do aumento da procura, a manutenção de uma adequada gestão do consumo de energia na atividade de transporte e no património edificado, com particular ênfase na promoção da eficiência energética, a otimização da utilização dos sistemas telemáticos, especialmente dos **Sistemas de Bilhética sem Contacto e de Ajuda à Exploração e Informação aos Passageiros**, bem como a consolidação do **Sistema de Monitorização do Desempenho dos Tripulantes**.

Compete-lhe, assim, colaborar no desejável alargamento do âmbito do SGI a todas as empresas de transportes de Lisboa sob gestão conjunta, na definição e implementação das medidas conducentes ao bom desempenho ambiental e eficiente dos processos, da segurança e saúde no trabalho, bem como da responsabilidade social, visando o desenvolvimento da organização e do próprio setor dos transportes.

A implementação de um SGI comum às empresas Carris, Metropolitano de Lisboa, Transtejo e Soflusa, prevista para 2016 irá permitir, simultaneamente, a implementação de uma gestão do tipo Business Process Management (BPM) e dar resposta aos requisitos das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001/NP 4397.

A sustentabilidade da Organização, gerida através do Sistema de Gestão Integrado, será suportada em quatro pilares:

- Desempenho económico
- Desempenho ambiental
- Desempenho social (interno e externo à organização)
- Gestão e processos internos





*[Handwritten signatures and initials]*

O SGI permitirá, deste modo, a criação de um ciclo de Gestão representando o encadeamento entre as etapas mais significativas do ciclo anual de atividades de cada empresa:



Ilustração 2 - SGI - Ciclo Anual de Gestão

## 5.2 Controlo de Gestão

As atividades de Controlo de Gestão, a desenvolver em 2016, terão como principal objetivo assegurar o apoio à Gestão integrada das empresas operadoras de transportes de Lisboa, potenciando o controlo das atividades e da Gestão, por via do desenvolvimento de instrumentos de monitorização adequados ao controlo da performance global alinhada com a estratégia definida no âmbito do novo modelo organizacional.

Destaca-se no plano anual, o cumprimento dos deveres de reporte e relato externo a que as empresas se encontram sujeitas, no âmbito do seu enquadramento legal e institucional.

## 5.3 Auditoria Interna e Gestão do Risco

A atual integração das empresas Carris, Metro, Transtejo e Soflusa e suas Subsidiárias (Carristur, Carrisbus, Metrocom e Ferconsult), sob um único projeto de Gestão centralizado, face à sua materialidade financeira, natureza e complexidade técnica, dispersão geográfica dos serviços e a praxis administrativa, constituem, por si, áreas de intervenção, cujos riscos potenciais associados necessitam de ser identificados, mitigados e devidamente supervisionados. Neste contexto, destaca-se a necessidade de submeter este modelo de organização, a processos de monitorização permanente e a ações de auditoria periódicas.



Constitui um dos objetivos do Gabinete de Auditoria Interna dispor de meios humanos qualificados para a realização plena do seu trabalho, de acordo com os princípios, as normas e as melhores práticas reconhecidas e aceites a nível nacional e internacional. É expectável que os resultados a alcançar, contribuam para o reforço da transparência da gestão e para a credibilidade e prestígio de todas as empresas que integram este projeto, respeitando as exigências impostas pelo modelo de governação e pelas boas práticas, consolidadas no Código do Bom Governo das Sociedades.

Em face do exposto, a atividade a desenvolver em 2016 assumirá essencialmente duas grandes vertentes: O exercício de funções de auditoria interna e a atuação no âmbito de GRC - Governance, Risk & Compliance:

#### **Auditoria Interna**

- Executar o Plano Anual de Auditoria Interna, elaborado em consonância com o previsto no Plano Anual de Atividades, normas internas, procedimentos, diretrizes adotadas e de acordo com as orientações e necessidades do Conselho de Administração, tendo igualmente em conta o Plano de Gestão de Risco de Corrupção e Infrações Conexas, bem como a auto avaliação e follow-up dos riscos de controlo interno.
- Executar auditorias internas, centrando-se na realização de ações de auditoria, ações de verificação, ações de monitorização e ações colaborativas, estas últimas com características essencialmente preventivas e de cooperação pedagógica com as áreas/serviços.
- Acompanhar a execução das recomendações que resultem das auditorias realizadas;
- Realizar as auditorias extraordinárias decorrentes de ocorrências não previstas ou que venham a ser superiormente determinadas pelo Conselho de Administração.
- Implementar indicadores de desempenho da função de Auditoria Interna, no âmbito do novo modelo do SGI.

#### **Ações de GRC - Governance, Risk & Compliance**

Em cumprimento da deliberação, a 4 de março de 2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção, e posteriormente da recomendação, a 1 de julho de 2009, surge a necessidade das entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos elaborarem planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, assim como um relatório anual de execução do plano.

Face ao exposto, em 2016, terá lugar um novo ciclo de funcionamento do GRC com revisão/atualização de riscos, em consideração com a nova estrutura orgânica em vigor desde o dia 18 de maio de 2015, bem como da respetiva avaliação e das correspondentes medidas de mitigação.



## 6. Responsabilidade Social

No âmbito da política de Responsabilidade Social, a CARRIS, em 2016 continuará a desenvolver um conjunto de boas práticas e iniciativas, destacando-se:

- Disponibilização de serviços de medicina curativa;
- Administração da vacinação da gripe;
- Atribuição aos trabalhadores de um seguro de saúde gratuito, extensível ao agregado familiar, a preços reduzidos;
- Prestação de serviços de orientação e aconselhamento aos trabalhadores em situação económica difícil, de forma a evitar a sua exclusão social.
- Disponibilização de serviço de refeitórios, cafetarias e máquinas de vending, de qualidade e a preços reduzidos.
- Realização de consultas de desabituação tabágica, multidisciplinares, com o intuito de incutir nos trabalhadores hábitos de vida saudáveis.
- Realização de rastreios temáticos de prevenção de doenças crónicas com maior prevalência na população.
- Desenvolvimento de ações de valorização e qualificação do Capital Humano, incentivando o desenvolvimento e a melhoria de competências dos colaboradores, adotando reconhecidas boas práticas de gestão e reforçando a cultura de mérito organizacional;
- Sensibilização para o desenvolvimento de políticas que potenciem a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, a equidade de direitos e a igualdade de oportunidades.

## 7. Representação Internacional

Considerando os grupos internacionais em que a CARRIS está integrada<sup>5</sup> serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Coordenação das relações internacionais, operacionalizando a participação da empresa nas organizações internacionais a que pertence, incluindo propostas de recomendações para uma estratégia internacional;
- Assessorar o Conselho de Administração na representação institucional da Empresa junto das organizações em que tem assento;
- Representar a empresa em organismos internacionais quando superiormente decidido e participar ou assegurar a organização de eventos internacionais, em colaboração com a estrutura da Empresa;
- Organizar e acompanhar as visitas de delegações estrangeiras;
- Acompanhar os projetos internacionais em curso na empresa, em matérias de inovação e desenvolvimento;
- Disponibilização da informação à Macroestrutura, resultante das deslocações às reuniões internacionais.

---

<sup>5</sup> UITP – União Internacional dos Transportes Públicos / Grupo Benchmarking IBBG



## 8. Gestão Económica e Financeira

### 8.1 Projeções Económicas e Financeiras

#### Síntese de Resultados

	PREVISÃO 31/12/2016		ESTIMADO 31/12/2015	REAL 31/12/2014	REAL 31/12/2010	2016 Vs estimado 2015		2016 Vs 2010		
<b>GASTOS</b>										
61	CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS	17.906.889	13%	16.317.975	17.868.711	21.034.172	1.588.914	10%	(3.127.283)	-15%
62	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	25.579.378	18%	20.807.763	20.408.277	29.405.830	4.771.615	23%	(3.826.451)	-13%
63	GASTOS COM O PESSOAL	52.809.161	37%	58.233.915	56.480.270	83.555.229	(5.424.753)	-9%	(30.746.067)	-37%
64	GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	11.203.610	8%	9.896.213	15.973.003	20.549.354	1.307.397	13%	(9.345.744)	-45%
65	PERDAS POR IMPARIDADE	-	0%	-	108.533	126.284	-	-	(126.284)	-100%
67	PROVISÕES DO PERÍODO	-	0%	14.099.882	15.056.718	52.708	(14.099.882)	-100%	(52.708)	-100%
68	OUTROS GASTOS E PERDAS	437.236	0%	490.060	676.116	860.091	(52.825)	-11%	(422.856)	-49%
69	GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	33.294.757	24%	19.944.427	34.603.129	30.388.798	13.350.330	67%	2.905.959	10%
	IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	-	0%	-	(797.437)	(313.925)	-	-	313.925	-
	<b>TOTAL Gastos</b>	<b>141.231.032</b>	<b>100%</b>	<b>139.790.235</b>	<b>160.377.320</b>	<b>185.658.540</b>	<b>1.440.797</b>	<b>1%</b>	<b>(44.427.509)</b>	<b>-24%</b>
<b>RENDIMENTOS</b>										
71	VENDAS	37.400	0%	36.631	26.656	21.218	769	2%	16.182	76%
72	PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	92.954.742	96%	91.979.449	90.166.727	78.287.890	975.293	1%	14.666.852	19%
73	VARIAÇÕES NOS INVENTÁRIOS DE PRODUÇÃO	-	0%	-	-	(26.843)	-	-	26.843	-
74	TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	309.500	0%	151.688	178.860	273.532	157.812	104%	35.968	13%
75	SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	2.545.019	3%	2.584.709	7.197.534	55.484.553	(39.691)	-2%	(52.939.534)	-95%
76	REVERSÕES	-	0%	15.795	218.668	387.151	(15.795)	-100%	(387.151)	-100%
78	OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	1.369.374	1%	2.184.605	3.236.847	3.432.395	(815.230)	-37%	(2.063.021)	-60%
79	JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	-	0%	40	140.790	5.541.610	(40)	-100%	(5.541.610)	-100%
	<b>TOTAL Rendimentos</b>	<b>97.216.036</b>	<b>100%</b>	<b>96.952.916</b>	<b>101.166.082</b>	<b>143.401.507</b>	<b>263.119</b>	<b>0%</b>	<b>(46.185.472)</b>	<b>-32%</b>
	<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>(44.014.996)</b>		<b>(42.837.319)</b>	<b>(59.211.238)</b>	<b>(42.257.033)</b>	<b>(1.177.677,33)</b>		<b>(1.757.962,95)</b>	

Tabela 11 - CARRIS - Síntese de Gastos e Rendimentos

Dando cumprimento aos princípios financeiros de referência para 2016, a CARRIS prosseguirá o esforço de crescimento sustentado do EBITDA (Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações).

O quadro seguinte apresenta a análise comparativa dos resultados contabilísticos, extraída da DRN<sup>6</sup> previsional, publicada em anexo a este documento:

	Previsão 2016	Real* 2015	Real 2014	Δ P 2016/ R 2015*		Δ P 2016/ R 2014	
<b>EBITDA</b>	483.371	(12.996.719)	(9.573.333)	13.480.089	-103,7%	10.056.704	-105,0%
<b>Resultado Operacional</b>	(10.720.239)	(22.892.931)	(25.546.336)	12.172.692	-53,2%	14.826.097	-58,0%
<b>Resultado Líquido</b>	(44.014.996)	(42.837.319)	(59.211.238)	(1.177.677)	2,7%	15.196.242	-25,7%

\* Dados provisórios

Tabela 12 - CARRIS - Síntese de Resultados (DRN)

<sup>6</sup> DRN – Demonstração dos Resultados por Naturezas (Referencial contabilístico: IFRS)



Para efeitos de análise e avaliação do cumprimento dos objetivos determinados relativamente ao nível do EBITDA, importa proceder a ajustamentos a este indicador, expurgando na série histórica, efeitos de natureza “não-cash”, que no referencial contabilístico anterior ao SNC seriam considerados como rubricas extraordinárias (designadamente subsídios ao investimento e provisões).

Para comparabilidade foram ainda retirados outros efeitos extraordinários, de operações financeiras pontuais, com relevante impacto no EBITDA contabilístico.

	Previsão 2016	Real* 2015	Real 2014
<b>EBITDA (DRN)</b>	483.371	(12.996.719)	(9.573.333)
<b>Ajustamentos:</b>	(200.000)	13.384.087	13.909.233
Reforço de Provisões	-	14.099.882	15.056.718
Ajustamentos e Imparidades	-	-	108.533
Reversões	-	(15.795)	(218.668)
Subsídios ao Investimento	(200.000)	(700.000)	(204.360)
Equiv. Patrimonial / subsidiárias	-	-	(832.991)
<b>EBITDA (ajustado)</b>	<b>283.371</b>	<b>387.369</b>	<b>4.335.899</b>

\* Dados provisórios

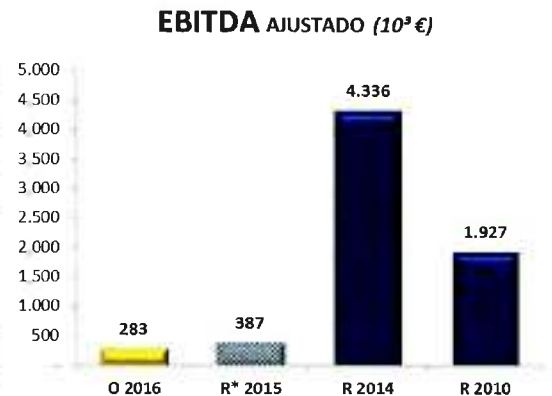


Tabela 13 - EBITDA Ajustado

Conforme se demonstra no quadro anterior, prevê-se que em 2016 o EBITDA ajustado atinja 283 milhares de euros, situação de ligeiro agravamento, face a 2015 (dados reais provisórios), decorrente essencialmente de aumentos nos Rendimentos Operacionais e nos Gastos Operacionais, de 779 milhares de euros (+1%) e de 883 mil euros (+1%), respetivamente.

## Rendimentos Operacionais





**IPG's 2016**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/R15*	%	O16/R10	%
<b>Rendimentos Operacionais**</b>	<b>97.016</b>	<b>96.237</b>	<b>99.664</b>	<b>136.751</b>	<b>779</b>	<b>1%</b>	<b>(39.735)</b>	<b>-29%</b>
Vendas + P. Serviços	92.992	92.016	90.193	78.309	976	1%	14.683	19%
Indemniz. Compensatórias	0	0	4.717	50.872	-		(50.872)	-100%
Outros Subs. Exploração	2.545	2.585	2.481	4.613	(40)	-2%	(2.068)	-45%
Trabalhos PPE	310	152	179	247	158	104%	63	25%
Outros	1.169	1.485	2.094	2.710	(315)	-21%	(1.541)	-57%

\*\* Excluindo não CASH (Reversões / subsídios Investimento)

\* Dados provisórios

Tabela 14 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2016

Os Rendimentos Operacionais previstos para 2016 ascendem a 97 M€, destacando-se face a 2015, uma ligeira recuperação nos rendimentos da prestação de serviços (+1 M€). Salienta-se a total ausência de indemnizações compensatórias, situação que já ocorreu em 2015. Em 2014 o montante atribuído tinha já sido substancialmente reduzido para 4,7 M€. Esta variação que assume ainda maior expressão face a 2010 (- 50,9 M€).

**Gastos Operacionais**



**IPG's 2016**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/R15*	%	O16/R10	%
<b>Gastos Operacionais**</b>	<b>96.733</b>	<b>95.850</b>	<b>95.328</b>	<b>134.824</b>	<b>883</b>	<b>1%</b>	<b>(38.091)</b>	<b>-28%</b>
Custo Matérias Consumidas	17.907	16.318	17.869	21.034	1.589	10%	(3.127)	-15%
F. Serviços Externos	25.579	20.808	20.408	29.406	4.772	23%	(3.826)	-13%
Pessoal	52.809	58.234	56.480	83.555	(5.425)	-9%	(30.746)	-37%
Outros	437	490	571	828	(53)	-11%	(391)	-47%

\*\*Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões e Justo valor)

\* Dados provisórios

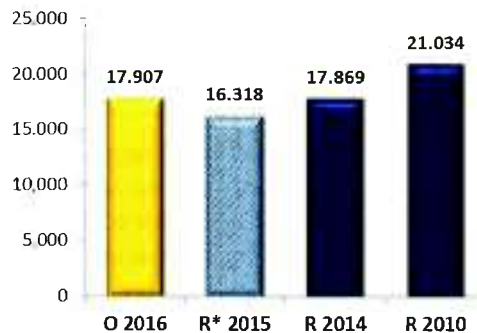
Tabela 15 – Gastos Operacionais - Previsão 2016



*Handwritten signatures and initials: "40", "R", "gestão", "R".*

A previsão de Gastos Operacionais para 2016, no montante de 96,7 M€ representa um aumento de 1% (+1 M€) face a 2015 (dados reais provisórios), assinalando-se a variação mais significativa nas rubricas de Fornecimentos e Serviços Externos (+ 4,8 M€, +23%) e Custo das Matérias Consumidas (+1,6 M€, + 10%). Os Gastos com Pessoal compensam o agravamento dos outros gastos operacionais, apresentando uma redução de 5,4 M€ (-9%).

**CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS (10<sup>3</sup> €)**



**IPG's 2016**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/E15*	%	O16/R10	%
<b>Custo Matérias Consumidas</b>	<b>17.907</b>	<b>16.318</b>	<b>17.869</b>	<b>21.034</b>	<b>1.589</b>	<b>10%</b>	<b>(3.127)</b>	<b>-15%</b>
Gasóleo	15.695	13.973	15.623	18.203	1.722	12%	(2.508)	-14%
Gás Natural	895	1.042	890	981	(147)	-14%	(87)	-9%
Peças + Mat. Manutenção	432	361	484	793	71	20%	(361)	-46%
Outros CMVMC	885	942	872	1.056	(57)	6%	(171)	-16%

\* Dados provisórios

Tabela 16 - Custo das Matérias Consumidas - Previsão 2016

No **Custo das Matérias Consumidas** destaca-se o custo do consumo de combustível (Gasóleo), rubrica que representa cerca de 88% do CMVMC, sendo também a rubrica que apresenta maior crescimento face a 2015 (+1,7 M€, +12%). Esta situação reflete, por um lado, o aumento do consumo associado à recuperação dos níveis de oferta e por outro, o efeito do preço médio considerado (aumento de 0,02 € / litro).

**IPG's 2016**

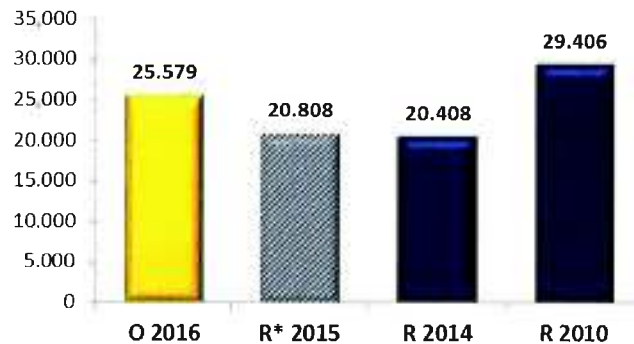
Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/R15*	%	O16/R10	%
<b>GASÓLEO - Custo total</b>	<b>15.695</b>	<b>13.973</b>	<b>15.623</b>	<b>18.203</b>	<b>1.722</b>	<b>12%</b>	<b>(2.508)</b>	<b>-14%</b>
Consumo (milhares de litros)	16.440	14.986	15.855	21.000	1.454	10%	(4.560)	-22%
Preço médio / litro	0,95 €	0,93 €	0,99 €	0,87 €	0,02 €	2%	0,08 €	10%
<b>GÁS NATURAL - Custo total (10<sup>3</sup> €)</b>	<b>895</b>	<b>1.042</b>	<b>890</b>	<b>981</b>	<b>(147)</b>	<b>-14%</b>	<b>(87)</b>	<b>-9%</b>
Consumo (milhares de Nm <sup>3</sup> )	1.790	2.174	1.879	2.077	(384)	-18%	(287)	-14%
Preço médio	0,50 €	0,48 €	0,47 €	0,47 €	0,02 €	4%	0,03 €	6%

Tabela 17 - Custo do Gasóleo e Gás Natural



A rubrica Fornecimentos e Serviços Externos apresenta para 2016, um montante previsional de cerca de 26 M€, representando um aumento de 4,8 M€ (+23%) face a 2015 e uma redução de 3,8 M€ (-13%) face a 2010.

### FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (10<sup>3</sup> €)



#### IPG's 2016

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/R15*	%	O16/R10	%
<b>F. Serviços Externos</b>	<b>25.579</b>	<b>20.808</b>	<b>20.408</b>	<b>29.406</b>	<b>4.772</b>	<b>23%</b>	<b>(3.826)</b>	<b>-13%</b>
Manut. reparação frota + equip	13.524	11.233	10.173	12.821	2.291	20%	703	5%
Comissões e intermediários	1.660	1.567	1.699	1.501	93	6%	158	11%
Auditoria, consultoria, honorários	2.322	1.078	988	2.094	1.244	115%	228	11%
Seguros	1.119	1.080	1.151	2.963	39	4%	(1.844)	-62%
Eletricidade	1.036	954	946	865	82	9%	171	20%
Comunicações	750	638	673	772	112	17%	(22)	-3%
Limpeza e Higiene	949	856	895	1.487	93	11%	(539)	-36%
Vigilância e Segurança	509	445	536	977	64	14%	(468)	-48%
Manut. rep. edifícios e equip. oficinais	837	591	730	892	246	42%	(55)	-6%
Restantes FSE	2.874	2.365	2.617	5.034	509	22%	(2.160)	-43%

\* Dados provisórios

Tabela 18 - Fornecimentos e Serviços Externos - Previsão 2016

O quadro anterior sistematiza as principais componentes desta rubrica, destacando-se como variações mais relevantes face a 2015, os **gastos de manutenção da frota e equipamentos** (+2,3 M€, +20%) refletindo o plano de manutenção da frota de autocarros e elétricos. De referir que os sucessivos adiamentos do projeto de renovação da frota de autocarros, têm conduzido ao agravamento dos gastos de manutenção, seja por via da necessidade de reparação de órgãos, seja nas próprias carroçarias, que têm que necessariamente ser mantidas em condições de segurança e fiabilidade, de modo a assegurar os níveis de qualidade de serviço com que a CARRIS se encontra comprometida.

Assinala-se também um acréscimo de gastos com **consultorias**, associado ao apoio técnico especializados aos processos judiciais relacionados com os swaps.



*Handwritten signatures and initials in blue and black ink.*

Destacam-se ainda aumentos de gastos com comunicações, refletindo a inclusão nesta rubrica do serviço de informação ao passageiro a disponibilizar nas paragens, assim como os gastos com manutenção e reparação de edifícios e equipamentos oficiais.

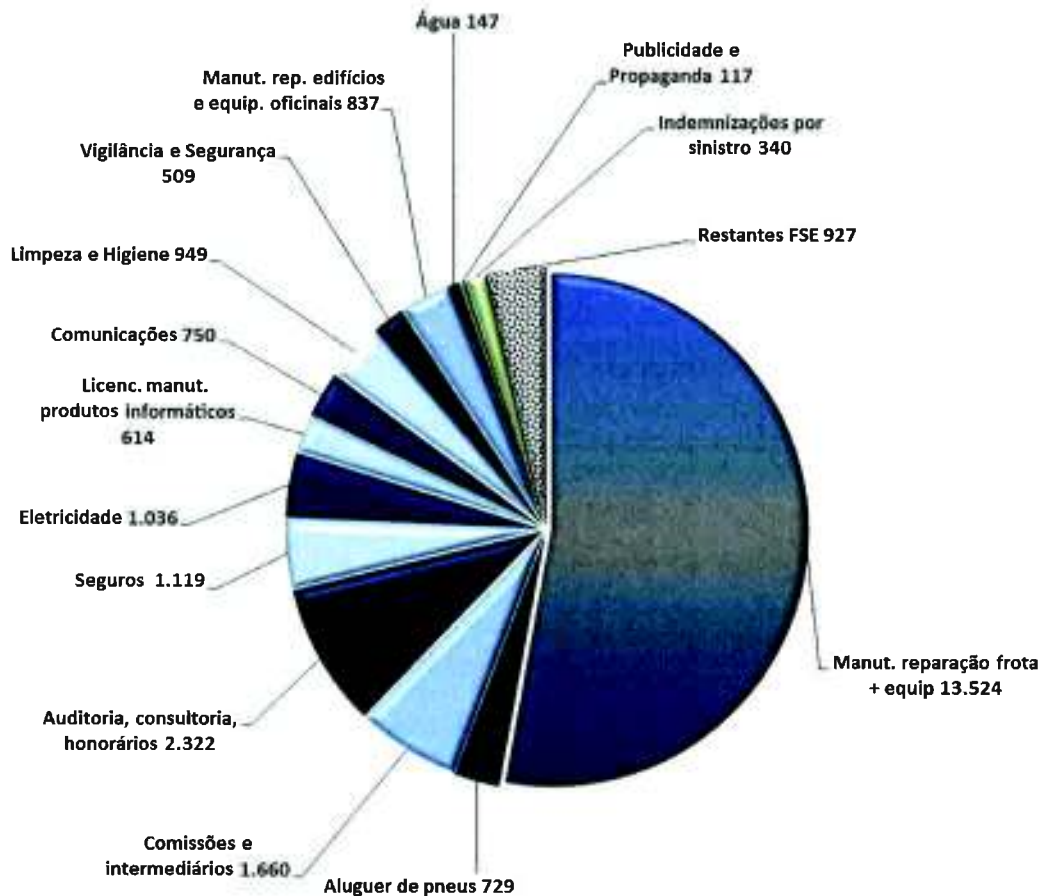


Gráfico 3 - Fornecimentos e Serviços Externos - Estrutura - Previsão 2016 (10³ €)

Os **Gastos com Pessoal** previstos para 2016 no montante de 52,8 M€ refletem as medidas de política salarial referidas no capítulo 4. Assinala-se a significativa redução do número de efetivos, situação que se reflete ao nível da redução destes gastos operacionais.



*Handwritten signatures and initials:*  
 23  
 jrs/atos  
 [Signature]

**IPG's 2016**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010	O16/R15*	%	O16/R10	%
<b>Pessoal</b>	<b>52.809</b>	<b>58.234</b>	<b>56.480</b>	<b>83.555</b>	<b>(5.425)</b>	<b>-9%</b>	<b>(30.746)</b>	<b>-37%</b>
Gastos com Órgãos Sociais	211	204	172	517	7	3%	(306)	-59%
Remunerações do Pessoal	39.887	39.653	40.142	57.721	234	1%	(17.835)	-31%
Encargos sobre Remunerações	9.747	9.539	9.633	13.828	208	2%	(4.081)	-30%
Indemnizações Rescisão	600	6.579	2.362	0	(5.979)	-91%	600	
Benefícios pós-emprego	1.340	1.503	3.226	9.472	(163)	-11%	(8.132)	-86%
Seguros	228	317	362	778	(89)	-28%	(551)	-71%
Formação	409	78	191	619	331	424%	(210)	-34%
Reembolso receipt+assist médica	211	130	131	211	81	63%	0	0%
Refeitórios e bares	133	133	133	41		0%	92	227%
(Outros - Extra processamento)	44	98	128	368	(54)	-55%	(324)	-88%

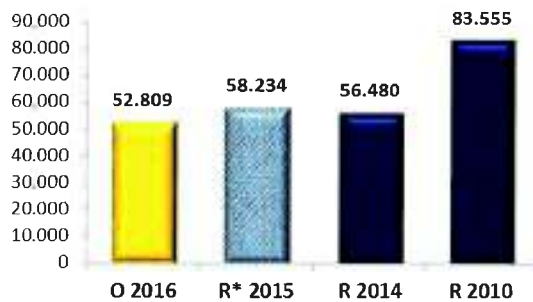
\* Dados provisórios

**Nº Efetivos (final período)**

O 2016	R* 2015	R 2014	R 2010
<b>1.932</b>	<b>1.877</b>	<b>2.141</b>	<b>2.771</b>

Tabela 19 - Gastos com Pessoal

**GASTOS COM PESSOAL (10<sup>3</sup> €)**



**MASSA SALARIAL (10<sup>3</sup> €)**

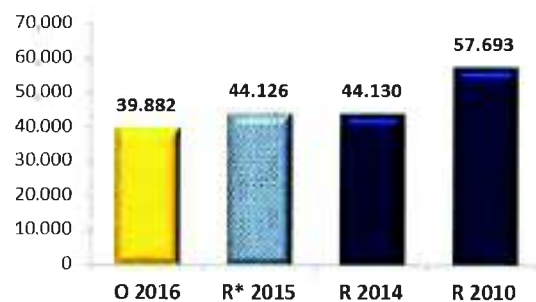


Gráfico 4 - Gastos com Pessoal e Massa Salarial





*[Handwritten signatures and initials]*

## 8.2 Modelo de Financiamento

O Modelo de Financiamento projetado para 2016 contempla um cenário de apoio do Acionista, compreendendo um conjunto de pressupostos, previamente estabelecidos com a Direção Geral do Tesouro e Finanças, incluindo o montante necessário para cobertura financeira das necessidades apresentadas no quadro seguinte, considerando:

- (i) Inexistência de défice de exploração (superavit no montante de 0,352 M€);
- (ii) Medida complementar, referente à reposição dos Complementos de Reforma (em fase de apreciação), no montante de 10,061 M€
- (iii) Plano de investimentos no montante de 15,471 M€ (necessidades brutas 16,271 M€, estando previsto subsídio do PIDDAC no montante de 0,8 M€);
- (iv) Plano do serviço da dívida, no montante de 156 M€, considerando juros e reembolsos de financiamentos contratados junto da banca comercial (71,335 M€) e junto do IGCP/Direção Geral do Tesouro (84,664 M€).

### Detalhe - Necessidades de Financiamento

Base: Plano Tesouraria *previsional* / IPG's 2016

Necessidades de Financiamento (detalhe)		Previsão 2016	SÍNTESE / APOIO FINANCEIRO	Previsão 2016
DÉFICE TESOURARIA OPERACIONAL	Tesouraria Exploração	(352.099)	DOT CAPITAL Númerário I	15.471.107
	Medida Extra: Comp. Reforma	10.060.981	DOT CAPITAL Númerário II	71.335.444
	(TOTAL)	9.708.882	DOT CAPITAL Conversão Créditos	84.664.373
TESOURARIA INVESTIMENTOS	Despesa	16.271.107	EMPRÉSTIMO (DGTF)	9.708.882
	Subsídios (PIDDAC)	(800.000)	TOTAL	<b>181.179.806</b>
	(TOTAL)	15.471.107		
ENCARGOS FINANCEIROS	JUROS - ACIONISTA	8.314.373		
	JUROS - B. COMERC	10.603.518		
REEMBOLSOS	FINANC. - ACIONISTA	76.350.000		
	FINANC. - B. COMERC	60.731.926		
TOTAL DAS NEC. FIN.		<b>181.179.806</b>		

Tabela 20 - Necessidades de Financiamento e Plano Financeiro 2016



<b>Apoio Financeiro do Estado / 2016 - Síntese:</b>	
<b>Dotações de Capital / DGTf</b>	<b>171.470.925</b>
Numerário	86.806.552
Conversão de Créditos	84.664.373
<b>Novos Financiamentos / DGTf</b>	<b>9.708.882</b>
A contratar junto do IGCP / MLP	9.708.882
<b>Compensações Tarifárias / Min. Ambiente</b>	<b>2.697.720</b>
A receber da Secret. Geral do M. Ambiente	2.697.720
<b>Subsídio ao Investimento / Min. Ambiente</b>	<b>800.000</b>
PIDDAC	800.000
Total (DGTf)	181.179.806
Total (Min. Amb)	3.497.720
	<b>184.677.526</b>

Tabela 21 - Apoio Financeiro do Estado à CARRIS - 2016

Conforme detalhe apresentado no quadro anterior, das operações financeiras a realizar com o Estado em 2016 destaca-se:

- Novo financiamento a contratar a M/L Prazo junto do IGCP, no montante de 9,709 M€ para apoio de tesouraria operacional.
- Dotações de Capital em numerário, no montante de 86,807 M€ para (i) cobertura do plano de investimentos (15,471 M€), (ii) pagamento de encargos financeiros (10,604 M€) e reembolsos de financiamentos (60,732 M€) contratados junto da Banca Comercial
- Dotações de Capital por conversão de créditos, no montante de 84,664 M€ referentes a (i) juros (8,314 M€) e amortizações (76,350 M€) associados ao financiamento contratado junto do IGCP.

### 8.3 Stock da Dívida

Endividamento	Previsão 2016	Real* 2015	Real 2014	Real 2013
<b>Curto Prazo</b>	-	113.836.761	91.941.490	422.651.716
<b>M/L Prazo</b>	593.958.882	622.352.082	721.378.697	354.069.254
<b>TOTAL</b>	<b>593.958.882</b>	<b>736.188.843</b>	<b>813.320.187</b>	<b>776.720.970</b>
$\Delta$ Endividamento	-142.229.961	-77.131.344	36.599.217	42.136.320
	<b>-19,32%</b>	<b>-9,48%</b>	<b>4,71%</b>	<b>5,74%</b>

Tabela 22 - Stock da dívida contratada



## 9. Cumprimento das Orientação Legais

### 9.1. Plano de Redução de Custos (PRC)

No âmbito do acompanhamento do Plano de Redução de Custos (PRC) as previsões para 2016 referentes ao conjunto das rubricas CMVMC, FSE e Gastos com Pessoal representam uma redução de 29% face ao real de 2010, superando o objetivo de redução fixado em 15%.

PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS (€)	Proposta		Proj Execução		Execução			Var 2016/2010		Var 2016/2015		Var 2016/2014	
	Ano 2016	Ano 2015	Ano 2014	Ano 2013	Ano 2012	Ano 2011	Ano 2010	Valor	%	Valor	%	Valor	%
	Un: Euros												
CMVMC (a)	17 906 889	16 317 975	17 868 711	19 123 808	20 518 705	21 251 165	21 034 172	(3 127 283)	-15%	1 588 914	10%	38 178	0%
FSE (b)	25 579 378	20 807 763	20 408 277	19 871 011	19 879 572	20 571 418	29 405 830	(3 826 452)	-13%	4 771 615	23%	5 171 101	25%
Comunicações	750 055	638 429	673 406	612 830	627 427	633 204	771 692	(21 637)	-3%	111 626	17%	76 649	11%
Deslocações	18 765	21 060	33 113	67 001	62 164	69 077	55 734	(36 969)	-66%	(2 295)	-11%	(14 348)	-43%
Gastos com pessoal (sem indemnizações por rescisão) (c)	52 209 161	51 654 627	54 118 175	47 727 244	54 931 784	66 892 717	83 555 229	(31 346 067)	-38%	554 535	1%	(1 909 013)	-4%
Gastos operacionais total (GO) (1) = (a)+(b)+(c)	95 695 429	88 780 365	92 395 163	86 722 062	95 330 061	108 715 300	133 995 231	(38 299 802)	-29%	6 915 064	8%	3 300 266	4%
Volume de negócios (VN) (2)	92 992 142	92 016 081	90 193 383	88 924 365	85 002 362	81 536 114	78 309 109	14 683 034	19%	976 062	1%	2 798 760	3%
GO / VN (1)/(2)	102,9%	96,5%	102,4%	97,5%	112,1%	133,3%	171,1%	-68,2%		6,4%		0,5%	

Tabela 23 - PRC - Plano de redução de Gastos 2010-2016

### 9.2. Controlo de Gastos com Deslocações e Estadas, Comunicações e Frota Automóvel

Os gastos com deslocações, ajudas de custo e alojamento previstos para 2016 ascendem a 18.765 €. Este valor, representando uma redução relativamente a 2015 (real provisório), cumprindo assim o objetivo de redução estabelecido.

Quanto aos gastos com comunicações, o valor previsto para 2016, 750.055 € supera o limite estabelecido, não cumprindo o objetivo de não agravamento face a 2015 (real provisório). Porém, salienta-se a redução de 3% face a 2010, ano em que esta natureza de gastos ascendeu a 771.692 €.

De referir que nas previsões para 2016 se encontram orçamentadas dotações referentes ao contrato de comunicações, associado a um serviço de informação aos passageiros, relativamente ao tempo de espera, disponível na rede Carris.

Relativamente controlo da frota automóvel, assinala-se o esforço de redução e otimização da gestão do parque automóvel (frota não operacional) da Empresa:

INDICADORES	PREVISÃO	REAL		Variação 2016/2015		Variação 2016/2014	
		2015	2014	Valor	%	Valor	%
FROTA AUTOMÓVEL	2016	2015	2014				
N.º de veículos	38	42	41	-4	-9,5%	-3	-7,3%
Gastos (€)	125.872	117.401	204.637	8.471	7,2%	-78.765	-38,5%



47  
 [Handwritten signatures and initials]

### 9.3. Prazo Médio de Pagamentos

A Carris não tem pagamentos em atraso, procurando em 2016 manter o esforço de cumprimento dos prazos estabelecidos para pagamento a fornecedores (21 dias para combustível, 30 dias para *utilities* e 60 dias para os restantes fornecedores).

### 9.4. Plano de Redução de Efetivos

A Empresa, em virtude de ter registado em 2015 um elevado número de cessação de contratos de trabalho, ao nível operacional, que ocorreram por iniciativa do trabalhador, por reforma ou por declaração de inaptidão para a função, obteve autorização da tutela para o recrutamento de 75 tripulantes. Deste modo, pretende-se garantir com maior eficiência a sustentabilidade do serviço prestado, bem como os níveis da qualidade definidos.

Conforme se pode verificar na tabela 11, são cumpridos de igual modo os objetivos de redução do número de cargos dirigentes e melhorado o rácio "Gastos com cargos dirigentes / Total Gastos com Pessoal".

### 9.5. Limites de Endividamento Bancário

	PREVISÃO 2016	ESTIMADO 2015	REAL 2014	REAL 2013
<b>Financiamento Remunerado</b>	<b>593.958.882</b>	<b>736.188.843</b>	<b>813.320.187</b>	<b>776.720.970</b>
<b>Aumento de Capital</b>	<b>171.470.925</b>	<b>94.570.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Por conversão de créditos</i>	84.664.373			
<i>Para serviço da dívida remunerada</i>	71.335.444			
<i>Para cobertura de investimento</i>	10.648.729			

Var. do Endividamento

$$\frac{((FR_{t+1} - FR_t) + (\text{Aumento de Capital por } CC_{t+1} + \text{Aumento de Capital para } SD_{t+1} + \text{Aumento para } CI_{t+1}))}{(FR_t - \sum \text{Interesses de capital por } CI_t + \sum \text{Interesses de liquidez para } CI_t - \sum \text{Interesses de Capitalizadores})}$$

**Aplicação da fórmula:** **3,5%**

Tabela 24 - Avaliação níveis de endividamento 2016

O acréscimo do endividamento previsto para 2016, considerando o financiamento remunerado corrigido pelo capital social realizado (conforme aplicação da fórmula indicada), ascende a 3,5%. Este aumento reflete por um lado, a significativa redução de indemnizações compensatórias ocorrida desde 2014, tendo implicado a necessidade de recorrer a contratação de financiamentos para cobertura de défice de exploração, assim como o efeito refletido nas novas necessidades de financiamento previstas para 2016 (9,7 M€), que contemplam o montante de 10,1 M€ para fazer face à medida de reposição dos complementos de reforma.



## V. Plano de Investimentos

### PLANO DE INVESTIMENTOS 2016

Projetos / subprojetos	Capitalização	Despesa	COBERTURA FINANCEIRA	
			PIDDAC	DOT CAPITAL
01 FROTA DE AUTOCARROS	7.505.500	9.231.765	800.000	8.431.765
02 FROTA DE ELÉTRICOS	1.005.787	1.237.118	0	1.237.118
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	1.110.798	1.366.282	0	1.366.282
04 SUBESTAÇÕES	200.000	246.000	0	246.000
05 LINHA	207.500	255.225	0	255.225
06 REDE AÉREA	102.000	125.460	0	125.460
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	5.300	6.519	0	6.519
08 EQUIPAMENTO OFICIAL	247.900	304.917	0	304.917
09 INFORMÁTICA	328.067	403.522	0	403.522
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	2.048.320	2.519.434	0	2.519.434
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	49.370	60.725	0	60.725
12 FROTA DE APOIO	418.000	514.140	0	514.140
	<b>13.228.542</b>	<b>16.271.107</b>	<b>800.000</b>	<b>15.471.107</b>

Tabela 25 - Plano de Investimentos 2016 - Projetos

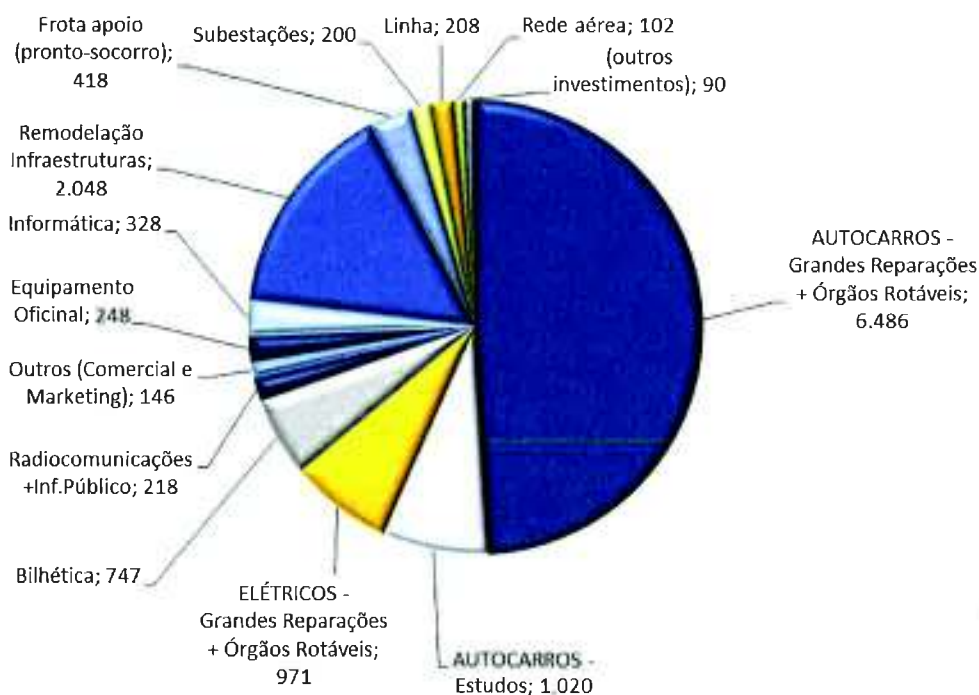


Gráfico 5 - Plano de Investimentos 2016 (Capitalização - 10³€) - Estrutura





O Plano de Investimentos da CARRIS para o ano 2016 apresenta o montante de 13,2 M€ (formação bruta de capital fixo), tendo uma despesa associada no montante de 16,3 M€, considerando que 95% da cobertura financeira será assegurada por dotações de capital (15,5 M€) e 5% por subsídios do PIDDAC (0,8 M€).

Em síntese, os projetos mais relevantes (ótica da capitalização) têm o seguinte enquadramento:

#### 01 – Frota de Autocarros – 7,506 M€

- Grande reparação de material circulante (recondicionamento motores) e reparações intercalares nas várias tipologias de frota de autocarros
- Estudos

#### 02 – Frota de Elétricos – 1,006 M€

- Grandes beneficiações em material circulante, aquisição e reparação de órgãos de reserva (rotáveis)
- Outras intervenções

#### 03 – Comercial, Marketing e ajuda à exploração – 0,911 M€

- Projeto de radiocomunicações e informação nas paragens
- Equipamentos de Bilhética (validadores e concentradores)
- Sistemas de apoio no combate à fraude (inc. substituição de terminais de fiscalização)
- Outros: Leitores de cartões, upgrades de equipamentos de venda + projeto de implementação de faturas certificadas

#### 04 – Subestações – 0,200 M€

- Recuperação da subestação da Praça da Figueira
- Substituição de unidades remotas em Santo Amaro e Pedrouços

#### 05 – Linha – 0,208 M€

- Renovação de via-férrea
- Renovação de agulhas e cruzamentos de via

#### 06 – Rede Aérea – 0,102 M€

- Renovação e remodelação de rede e comando de agulhas

#### 10 – Construção e remodelação de Infraestruturas – 1,348 M€

- Complexo de Santo Amaro
- Complexo de Miraflores
- Instalações de Cabo Ruivo
- Estação da Musgueira
- Outros edifícios e instalações

#### 12 – Frota de apoio – 0,418 M€

- Substituição de viaturas de apoio a desempanagem: pronto-socorro e reboque.





*Handwritten signatures and initials:*  
 JRSantos  
 [Signature]  
 [Signature]

## VI. Painel de Indicadores

INDICADORES DE ATIVIDADE		IPG 2016	Real provisório			
		2016	2015	2014	2013	2012
<b>Indicadores de PROCURA</b>						
PT (Passageiros Transportados)	10 <sup>3</sup>	148.387	144.822	144.438	149.706	155.707
PKT (Passageiros x km)	10 <sup>3</sup>	464.746	453.810	448.204	467.256	510.859
<b>Indicadores de OFERTA</b>						
LKO (Lugares x km)	10 <sup>6</sup>	2.319,0	2.199,3	2.884,6	2.967,4	3.124,8
<b>Qualidade de Serviço</b>						
Regularidade	%	100%	98%	99%	98%	99%
Taxa de Ocupação	%	20%	21%	16%	16%	16%
<b>INDICADORES DE RH</b>						
Nº de efetivos a 31 de dezembro	Un.	1.932	1.873	2.141	2.255	2.396
Número médio de efetivos	Un.	1.903	2.084	2.194	2.341	2.476
Massa Salarial	m€	39.882	44.126	40.139	46.030	40.748
Rescisões por Indemnização (valor pago)	m€	600	6.325	2.372	0	0
<b>ESTRUTURA ACIONISTA</b>						
Total do Capital Social	M€	429,573	258,102	163,532	163,532	163,532
Cap. Social detido pelo Estado	%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>SITUAÇÃO PATRIMONIAL</b>						
Ativo não corrente	M€	80,592	78,306	86,667	94,270	106,611
Ativo corrente	M€	18,216	18,455	24,577	22,853	25,391
<b>Total Ativo</b>	<b>M€</b>	<b>98,808</b>	<b>96,760</b>	<b>111,243</b>	<b>117,123</b>	<b>132,002</b>
Capital Próprio	M€	745,364	-872,620	-924,281	-870,527	-865,891
Passivo	M€	844,172	969,380	1.035,525	987,650	997,893
<b>Total Capital Próprio e Passivo</b>	<b>M€</b>	<b>98,808</b>	<b>96,760</b>	<b>111,243</b>	<b>117,123</b>	<b>132,002</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>						
Infraestruturas de Longa Duração	M€	2,563	0,539	0,179	0,171	0,164
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	8,511	2,905	2,615	2,127	2,212
Outros Investimentos	M€	2,154	1,315	0,659	0,271	0,838
<b>DESPESA DE INVESTIMENTO</b>	<b>M€</b>	<b>13,229</b>	<b>4,760</b>	<b>3,453</b>	<b>2,570</b>	<b>3,213</b>
<b>INDICADORES DE ESTRUTURA</b>						
Passivo Remunerado	M€	593,959	736,189	813,320	776,721	734,585
Autonomia Financeira	%	-754,4%	-901,8%	-830,9%	-743,3%	-656,0%
Solvabilidade	%	-88,3%	-90,0%	-89,3%	-88,1%	-86,8%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
Prazo médio de pagamentos (PMP)	dias	47	47	48	55	47
Volume de Negócios	M€	92,992	92,016	90,193	88,924	85,002
EBITDA (ajustado) <sup>3</sup>	M€	0,283	0,387	4,336	26,304	14,817
Margem do EBITDA (ajustado)	%	0,3%	0,4%	4,8%	29,6%	17,4%
Rendimentos Operacionais <sup>4</sup>	M€	97,216	96,937	100,809	114,802	111,226
Gastos Operacionais (sem indemnizações por rescisão) <sup>5</sup>	M€	94,793	102,172	89,835	98,301	93,285
Gastos Operacionais por Passageiro Transportado	€	0,64	0,71	0,62	0,66	0,60
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	102,6%	94,9%	112,2%	116,8%	119,2%

1) Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

2) Resultado antes de gastos de financiamento e impostos

3) Exclui Provisões e efeitos extraordinários

4) Exclui reversões e Ajustamentos

5) Exclui Provisões + Ajustamentos + Amortizações + Complementos Reforma

Tabela 26 – Painel de indicadores – Evolução 2012-2016



*[Handwritten signatures and initials]*

**ANEXOS**





Handwritten signatures and initials in blue and black ink, including a large signature on the left and several smaller initials on the right.



BALANÇO PREVISIONAL

ATIVO	Un: Euro		
	Orçamento Ano 2016	REAL Provisório Ano 2015	Execução Ano 2014
<b>Ativo não corrente</b>			
Ativos fixos tangíveis	73 065 742	70 779 097	79 046 186
Ativos intangíveis	54 950	54 950	159 616
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	6 023 856	6 023 856	6 023 856
Participações financeiras - outros métodos	140 690	140 690	126 405
Outros ativos financeiros	1 306 907	1 306 907	1 310 721
<b>Total do ativo não corrente</b>	<b>80 592 146</b>	<b>78 305 500</b>	<b>86 666 783</b>
<b>Ativo corrente</b>			
Inventários	1 511 537	1 787 812	2 187 761
Clientes	3 252 280	3 214 880	2 161 446
Adiantamentos a fornecedores	341 598	341 598	15 403
Estado e outros entes públicos	1 193 387	1 193 387	1 911 544
Accionistas / sócios	81 767	81 767	81 767
Outras contas a receber	8 885 540	8 885 540	11 940 203
Diferimentos	34 154	34 154	-
Caixa e depósitos bancários	2 915 689	2 915 690	6 278 510
<b>Total do ativo corrente</b>	<b>18 215 952</b>	<b>18 454 827</b>	<b>24 576 633</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>98 808 098</b>	<b>96 760 328</b>	<b>111 243 416</b>

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Un: Euro		
	Orçamento Ano 2016	REAL Provisório Ano 2015	Execução Ano 2014
<b>Capital Próprio</b>			
Capital realizado	429 573 195	258 102 270	163 532 270
Resultados transitados	(1 194 275 862)	(1 151 438 543)	(1 092 227 305)
Ajustamentos em ativos financeiros	1 791 682	1 791 682	1 791 682
Excedentes de revalorização	61 337 339	61 337 339	61 337 339
Outras variações no capital próprio	224 693	424 693	495 865
	<b>(701 348 952)</b>	<b>(829 782 559)</b>	<b>(865 070 149)</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>(44 014 996)</b>	<b>(42 837 319)</b>	<b>(59 211 238)</b>
<b>Total do capital próprio</b>	<b>(745 363 949)</b>	<b>(872 619 877)</b>	<b>(924 281 387)</b>
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Provisões	57 554 182	37 385 200	23 291 481
Financiamentos obtidos	533 226 956	622 352 082	721 378 697
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	93 862 599	93 862 599	93 862 599
Passivos por impostos diferidos	9 013 523	9 013 523	9 013 523
<b>Total do passivo não corrente</b>	<b>693 657 260</b>	<b>762 613 404</b>	<b>847 546 300</b>
<b>Passivo corrente</b>			
Fornecedores	4 549 356	5 158 607	5 398 147
Estado e outros entes públicos	1 688 495	1 688 495	1 723 752
Accionistas / sócios	10 158	10 158	10 158
Financiamentos obtidos	60 731 926	113 836 761	91 941 490
Outras contas a pagar	82 798 259	85 336 187	88 087 716
Diferimentos	736 593	736 593	817 240
<b>Total do passivo corrente</b>	<b>150 514 787</b>	<b>206 766 802</b>	<b>187 978 503</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>844 172 046</b>	<b>969 380 205</b>	<b>1 035 524 803</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>98 808 098</b>	<b>96 760 328</b>	<b>111 243 416</b>



*Handwritten signatures and initials:*  
 JS  
 Jato  
 Jato  
 R

**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL**

RENDIMENTOS E GASTOS	Un: Euro		
	Ano 2016	REAL Provisório Ano 2015	Execução Ano 2014
Vendas e serviços prestados	92 992 142	92 016 081	90 193 383
Subsídios à exploração	2 545 019	2 584 709	7 197 534
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	-	-	929 916
Trabalhos para a própria entidade	309 500	151 688	178 860
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(17 906 889)	(16 317 975)	(17 868 711)
Fornecimentos e serviços externos	(25 579 378)	(20 807 763)	(20 408 277)
Gastos com o pessoal	(52 809 161)	(58 233 915)	(56 480 270)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	-	-	( 7 323)
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-	15 795	( 52 264)
Provisões (aumentos / reduções)	-	(14 099 882)	(14 889 661)
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações (perdas / reversões) (*)	-	-	2 664
Outros rendimentos e ganhos	1 369 374	2 184 605	2 201 663
Outros gastos e perdas	( 437 236)	( 490 060)	( 570 848)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>483 371</b>	<b>( 12 996 719)</b>	<b>( 9 573 333)</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(11 203 610)	(9 896 213)	(15 973 003)
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)	-	-	-
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>( 10 720 239)</b>	<b>( 22 892 931)</b>	<b>( 25 546 336)</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	-	40	140 790
Juros e gastos similares suportados	(33 294 757)	(19 944 427)	(34 603 129)
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>( 44 014 996)</b>	<b>( 42 837 319)</b>	<b>( 60 008 675)</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	-	-	797 437
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>( 44 014 996)</b>	<b>( 42 837 319)</b>	<b>( 59 211 238)</b>



DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

	Orçamento	REAL Provisório	Execução
	Ano 2016	Ano 2015	Ano 2014
<b>Atividades operacionais</b>			
Vendas de bilhetes e passes	98 855 133	102 602 151	99 749 645
Subsídios à exploração	2 697 720	2 617 514	9 099 857
Pagamentos a fornecedores	(54 690 121)	(48 445 416)	(55 520 328)
Pagamentos ao pessoal	(61 845 499)	(57 442 584)	(50 007 803)
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>( 14 982 767)</b>	<b>( 668 334)</b>	<b>3 321 370</b>
Pagamento e recebimento de impostos	-	( 132 021)	( 121 727)
Outros pagamentos / Recebimentos da atividade operacional	5 273 885	(1 918 216)	3 538 420
<b>Transferência p/ Trabalhos para a Própria Empresa</b>			
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>( 9 708 882)</b>	<b>( 2 718 571)</b>	<b>6 738 063</b>
<b>Atividades de investimento</b>			
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Investimentos financeiros			4 172
Ativos fixos tangíveis	800 000	128 092	385 302
Atividades de investimento em ILD - Subsídios de investimento	-	738 944	383 588
Juros, dividendos e outros rendimentos similares		29 728	246 772
<b>Total dos recebimentos</b>	<b>800 000</b>	<b>896 764</b>	<b>1 019 834</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Investimentos financeiros			( 412 486)
Ativos fixos tangíveis	(16 271 107)	(3 182 571)	(3 971 568)
Ativos intangíveis		( 287 254)	( 1 635)
<b>Total dos pagamentos</b>	<b>( 16 271 107)</b>	<b>( 3 469 826)</b>	<b>( 4 385 690)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>( 15 471 107)</b>	<b>( 2 573 062)</b>	<b>( 3 365 856)</b>
<b>Atividades de financiamento</b>			
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Aumentos de Capital	171 470 925	115 980 439	
Financiamentos obtidos	9 708 882		2 050 505 776
Outras operações de financiamento		1 289	510
<b>Total dos empréstimos</b>	<b>181 179 807</b>	<b>115 981 728</b>	<b>2 050 506 286</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Financiamentos obtidos	(137 081 926)	(87 544 309)	(2 008 618 302)
Outras operações de financiamento		(4 160 941)	(5 519 501)
Juros e gastos similares	(18 917 891)	(22 347 664)	(36 400 322)
<b>Total dos pagamentos</b>	<b>( 155 999 817)</b>	<b>( 114 052 914)</b>	<b>( 2 050 538 125)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>25 179 989</b>	<b>1 928 814</b>	<b>( 31 839)</b>
<b>Varição de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>0</b>	<b>( 3 362 819)</b>	<b>3 340 368</b>
Caixa e seus equivalentes no início do período	2 915 690	6 278 509	2 938 141
Caixa e seus equivalentes no fim do período	2 915 690	2 915 690	6 278 509





*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*





# ADITAMENTO



AR

*CS*  
*Almeida*  
*JR Santos*  
*R*

**CARRIS**

**Plano de Atividades e Orçamento 2016**

**ADITAMENTO**

*(Corrigido em 10.10.2016)*



 *gestor*  



## I. Enquadramento

Nos termos da alínea e) o nº1 do artigo 4º do Decreto Regulamentar nº 1/2014, de 10 de fevereiro e no âmbito das atribuições que lhe estão cometidas por lei, em conformidade com o previsto no Regime Jurídico do Setor Público Empresarial (RJSPE)<sup>1</sup>, cabe à UTAM – Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial analisar as propostas de Planos de Atividades e Orçamentos das empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE), com vista à sua submissão e aprovação pelo membro do Governo responsável pela área das Finanças e posteriormente pelo membro do Governo responsável pela tutela sectorial.

Deste modo, tendo por base o documento “Plano de Atividades e Orçamento 2016” da Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A. (Carris), aprovado pelo Conselho de Administração em 31.03.2016 e carregado no Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira (SIRIEF), a UTAM efetuou análise de avaliação do cumprimento das orientações, objetivos, obrigações e responsabilidades em observância no processo de preparação destes Instrumentos Previsionais de Gestão, emitidas pela Direção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) à empresa através do Ofício Circular nº 5536, de 23 de setembro de 2015.

No âmbito da apreciação destes Instrumentos Previsionais, a UTAM teve ainda em consideração, as orientações para o Setor Empresarial do Estado constantes da Lei do Orçamento de Estado para 2016 (Lei nº 7-A/2016 de 30 de março) e do correspondente Decreto-Lei de Execução Orçamental (Decreto-Lei nº 18/2016, de 13 de abril) que estabelece as principais disposições a observar na execução do referido OE2016.

Através do seu Relatório de Análise nº 118/2016, a UTAM referenciou um conjunto de questões a esclarecer, transmitidas à Carris pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, através do seu Ofício nº 4271 de 05 de agosto de 2016, tendo por base o Despacho nº 677/16-SEATF, de 14 de julho, emitido pelo Senhor Secretário de Estado do Adjunto do Tesouro e das Finanças.

Nesse sentido, foi preparado o presente documento de ADITAMENTO, contemplando os esclarecimentos e a inclusão de informação complementar, procurando deste modo, adequar o PAO às condições necessárias para a sua aprovação.

<sup>1</sup> O novo regime jurídico do setor público empresarial (RJSPE), inclui as bases gerais do estatuto das empresas públicas e foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro, diploma que criou a Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM).





## II. Observações da UTAM

- 1. 0.2.b) e (0.2.d) Os IPG não incluem evidência de que obedecem às orientações governamentais em vigor, nomeadamente no que respeita às orientações estabelecidas nos Contratos de Gestão e nos Contratos de Prestações de Serviço Público, caso existam. Assim, tais aspetos carecem de explicitação ou justificação para a sua não aplicabilidade;**

Considerando o regime de acumulação de funções previsto no Decreto-Lei nº 161/2014 de 29 de outubro, os conselhos de administração da CARRIS, METRO, TRANSTEJO e SOFLUSA são desde 8 de janeiro de 2015 integrados pelos mesmos membros. Esta nomeação conjunta, decorre do objetivo de "incremento da interoperabilidade entre os diversos modos de transporte público na área metropolitana de Lisboa, aliado ao foco de racionalização de custos nas empresas do setor".

Conforme referido no ponto III-2 do PAO, o processo de preparação dos Instrumentos Previsionais de Gestão para 2016 referentes à Carris, foi acompanhado pelo Conselho de Administração que cessou funções em 07 de janeiro de 2016, na sequência da designação dos atuais membros, em 08 de janeiro de 2016. (RCM nº 1-A/2016, de 07 de janeiro).

Destaca-se o novo enquadramento estratégico para o setor dos transportes, no âmbito do programa do XXI Governo, subjacente à nomeação de nova administração para as empresas de transportes de Lisboa, salientando-se ainda a transição da Tutela Operacional do Ministério da Economia para o Ministério do Ambiente.

De referir ainda que a nova política de transportes visa dar cumprimento ao compromisso assumido pelo Governo, de reforçar as competências das autarquias locais na área dos transportes, o que implicou como medida prioritária, a anulação das concessões e privatizações em curso dos transportes coletivos de Lisboa e do Porto.

É neste contexto, que se mantém no PAO 2016 o pressuposto de Gestão conjunta das empresas de transportes de Lisboa, em colaboração com o Governo e Autarquias da Área Metropolitana de Lisboa (AML), tendo o atual Conselho de Administração assumido como principal prioridade de atuação a promoção desta articulação como base para a definição dos princípios orientadores da sua estratégia de Gestão e de desenvolvimento dos vários modos de transporte.

Dando cumprimento às diretrizes do Governo e orientações estratégicas definidas para o Setor dos Transportes, o Conselho de Administração apresentará para cada uma das empresas, documento de enquadramento do seu compromisso de Gestão para o triénio 2016-2018, estabelecendo o projeto de atuação específico para cada modo de transporte e o conjunto de Indicadores de desempenho que permitirão monitorizar o cumprimento dos principais objetivos estratégicos, estabelecendo metas quantificadas a alcançar ao longo da vigência do seu mandato.

- 2. (0.3.a) O documento não se encontra assinado pela Administração;**

Dando cumprimento à necessidade de evidenciar formalmente a aprovação do documento que compõe o PAO, procedeu-se à ratificação de todas as páginas do documento pelo Conselho de Administração, assim como à inclusão no ponto "I - Nota de Enquadramento" da seguinte informação adicional:

- Referência à data de aprovação do documento em Sessão do Conselho de Administração;
- Identificação dos 5 membros que compõem este órgão social e respetiva assinatura.

- 3. (0.3.b) A empresa não apresenta juntamente com os IPG o parecer do órgão de fiscalização;**

A Empresa ainda não obteve este documento a emitir pelo Conselho Fiscal, para efeitos de carregamento no SIRIEF.



**4. (0.3.h) A empresa não apresenta o plano de investimentos/financiamento plurianual;**

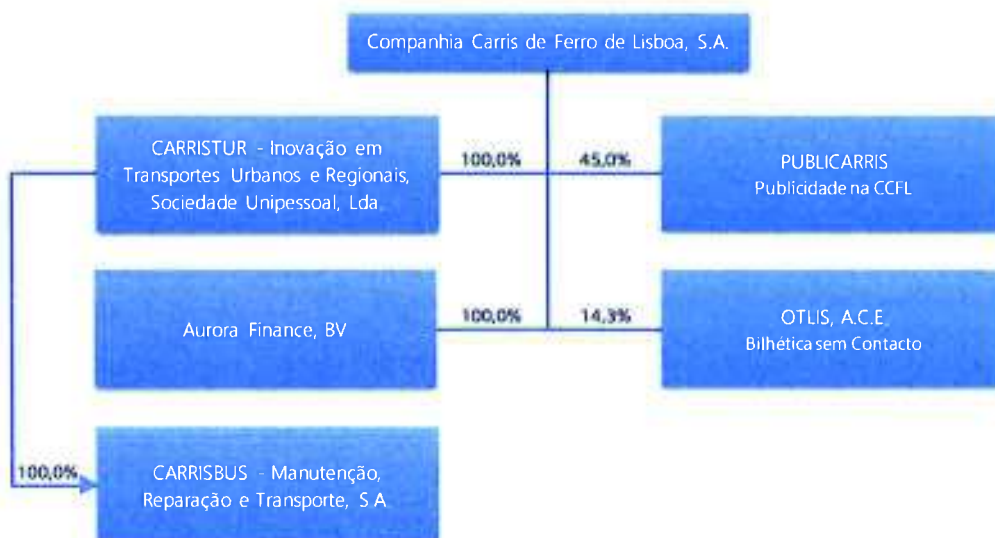
Para regularização desta inconformidade e em complemento do Plano de Investimento / Financiamento referente ao ano 2016 apresentado no PAO, apresenta-se no **ANEXO I** deste Aditamento, o Plano Plurianual de Investimentos, correspondente ao período 2016-2018 e respetiva cobertura financeira associada.

Salienta-se que as projeções agora apresentadas, são reportadas ao Plano Plurianual preparado à data da elaboração do PAO, contemplando a coerência e complementaridade das projeções para aquele período de 3 anos, decorrentes dos planos de atividades setoriais, recolhidos no âmbito daquele processo orçamental, não obstante não terem sido incluídas no documento final, informação que agora se adita.

**5. (0.4.a) Os IPG não incluem menção sobre o cumprimento das instruções divulgadas pela DGTF por parte das empresas participadas da CARRIS;**

Para efeitos de enquadramento, apresenta-se no esquema seguinte a estrutura de Participações Financeiras da Carris, destacando-se a sociedade CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade Unipessoal, Lda. na qual a Carris detém participação de 100%.

Para efeitos de divulgação do cumprimento das orientações emitidas pela DGTF no âmbito da preparação dos Planos de Atividades Anuais, apresenta-se no **ANEXO II** deste Aditamento, informação respeitante aos indicadores de cumprimento dessas orientações por esta sociedade participada, designadamente, controlo do EBITDA, Gastos Operacionais, Volume de Negócios e Número de Efetivos.



**6. (1.3) A empresa apenas apresenta o Orçamento para o exercício de 2016 e não para o triénio.**

Para regularização desta inconformidade e em complemento da Síntese de Resultados apresentada na Tabela 11 do PAO, apresenta-se no **ANEXO III** deste Aditamento, as projeções do Orçamento de Exploração referente ao período 2016-2018 (Síntese dos Gastos e Rendimentos de Exploração e apuramento do EBITDA ajustado).



**7. (III.1) A informação e os indicadores incluídos na proposta de PAO referem-se unicamente ao ano de 2016, e não ao triénio de 2016-2018;**

Para regularização desta inconformidade e em complemento do Painel de Indicadores apresentado no capítulo VI do PAO, apresenta-se no **ANEXO IV** deste Aditamento, Síntese Plurianual de Indicadores, com informação referente ao período 2016-2018.

Salienta-se que as projeções agora apresentadas, são reportadas ao Plano Plurianual preparado à data da elaboração do PAO, contemplando a coerência e complementaridade das projeções para aquele período de 3 anos, decorrentes dos planos de atividades setoriais, recolhidos no âmbito daquele processo orçamental.

**8. (IV.3.c. e IV.3.d) A empresa propõe um acréscimo de gastos com deslocações e estadas e gastos com comunicações, sem evidenciar as necessárias autorizações. A empresa não apresenta os gastos com ajudas de custo.**

**Gastos com Deslocações e Estadas:**

Conforme orientações legais, o limite máximo estabelecido para Gastos com Deslocações e Estadas, para 2016, é balizado pelo valor real de 2015 ou 2014 (tomando como referência o mais baixo). Nestas circunstâncias, a empresa não deveria ultrapassar o montante de 18.765 € realizado em 2015 (valores reais).

O valor apresentado no PAO ascende a 18.765 €, tendo sido ajustado após análise da execução atual (9.409 € a agosto de 2016), e da expectativa de realização, que deverá ficar aquém do valor orçamentado, considerando o baixo grau de execução (50,1% do orçamento).

**Gastos com Comunicações:**

Conforme orientações legais, o limite máximo estabelecido para Gastos com Comunicações, para 2016, é balizado pelo valor real de 2015 ou 2014 (tomando como referência o mais baixo). Nestas circunstâncias, a empresa não deveria ultrapassar o montante de 673.406 € realizado em 2014 (valores reais).

O valor orçamentado, 750.055 €, tal como explicado no PAO, contempla os gastos associados à atividade de exploração, relacionados com o serviço de informação aos passageiros sobre os tempos de espera nas paragens. A Empresa não solicitou autorização para o agravamento desta natureza de gastos, considerando que conforme evidenciado no detalhe abaixo apresentado, o valor orçamentado para 2016 exclusivamente afeto a telecomunicações fixas e móveis se apresenta inferior ao montante realizado em 2014 e em 2015.



Companhia Centro de Fomento de Lisboa, L.P.  
**Plano de Atividades e Orçamento 2016 - A D I T A M E N T O**

*[Handwritten signatures and initials]*

	Real Ano 2014	Real Ano 2015	Proposta Ano 2016
<b>Gastos com Comunicações</b>	673 406 €	717 843 €	750 055 €
<i>Detalhe:</i>			
<b>626200 - Despesas Postais</b>	16.669	8.395	6.671
<b>626201 - Telefones e Fax</b>	533.468	595.758	624.854
<b>Telefones fixos e móveis (Contratos)</b>	<b>27.917</b>	<b>39.643</b>	<b>25.217</b>
Central DMM	-	-	37.773
Serviços Informação aos Passageiros por SMS (3599) - VODAFONE	43.757	59.864	48.960
Serviços Informação aos Passageiros por SMS (3599) - MEO	38.421	80.626	61.200
Serviços Informação aos Passageiros por SMS (3599) - NOS	13.895	36.439	28.560
Projeto SIMIP - Comunicações	-	-	37.584
REAPART (DOA)	378.000	378.000	385.560
Sistema Gist	79.625		
(Outros / Acertos)	-48.147	1.185	
<b>626202 - Alarmes</b>	<b>4.277</b>	<b>4.450</b>	<b>2.500</b>
<b>626203 - Linhas Voz&amp;Dados</b>	<b>118.992</b>	<b>109.242</b>	<b>116.030</b>
Antena Cristo Rei (DOA)	10.700	10.700	10.700

*Gastos com Ajudas de custo:*

O orçamento de FSE não contempla dotações para gastos com ajudas de custo, pelo que este reporte não é aplicável.

**9. (IV.3.d) A empresa não apresenta as despesas previstas com a frota automóvel;**

Em complemento da informação divulgada no ponto 9.2. do capítulo IV do PAO, apresenta-se no quadro seguinte, informação relativamente à previsão de Gastos com a frota automóvel, assim como a decomposição das várias naturezas de gastos que compõem essa rubrica.

O quadro seguinte apresenta reformulação do indicador apresentado no PAO, no que se refere ao número de viaturas, considerando que a informação publicada incluía, indevidamente, viaturas da frota de apoio, exclusivamente afetas às atividades de operação e manutenção (designadamente, reboques e veículos de pronto-socorro). O quadro anteriormente publicado no PAO foi substituído pelo que abaixo se apresenta:

INDICADORES	PREVISÃO 2016	REAL 2015	REAL 2014	Variação 2016/2015		Variação 2016/2014	
				Valor	%	Valor	%
<b>FROTA AUTOMÓVEL</b>							
N.º de veículos	38	42	41	-4	-9,5%	-3	-7,3%
Gastos (€)	125.872	117.401	204.637	8.471	7,2%	-78.765	-38,5%

Conforme exposto, prevê-se para 2016 uma redução do número de unidades da frota automóvel face a 2015. Porém, assinala-se um aumento de gastos, que se explica pela maior utilização prevista para a frota existente. Note-se que no



8  
 JRS  
 JRS  
 AR

ano 2015 se registou uma significativa redução de gastos com a frota automóvel, decorrente de uma reduzida utilização de algumas viaturas não atribuídas à macroestrutura.

**10. (IV.3.f.i) A empresa não evidencia que tenha obtido alguma autorização para não cumprir a orientação relativa aos gastos com deslocações e estadas e gastos com comunicações;**

Medida que não se justifica considerando que conforme exposto no ponto 8, a empresa procurará conter dentro dos limites os gastos dessas naturezas.

**11. (VI.4) Aplicação da fórmula de validação do cumprimento dos limites de Endividamento**

A análise apresentada no PAO continha um lapso na aplicação da fórmula, contemplando nos dados do denominador o aumento do capital desde 2013, incluindo indevidamente, as dotações previstas para 2016.

O apuramento correto deve contemplar:

<b>Dados do numerador:</b>		
Varição do endividamento 2016 vs 2015 =	<b>593.958.882</b>	2016
	<b>736.188.843</b>	2015
	(A) -142.229.961	
Aumento de Capital / ano 2016 (n+1)	(B) 171.470.925	
<b>Dados do denominador:</b>		
Endividamento ano n (2015)	(C) 736.188.843	
Aumentos de Capital do período 2013 a 2015	(D) 95.442.799	
	<b>3,52%</b>	

Pelo exposto, republicamos a informação corrigida referente ao ponto 9.5 do documento, de acordo com a qual, o acréscimo de endividamento no período ascende a 3,5% (ligeiramente superior ao limite estabelecido de agravamento de 3%).



## Plano de Atividades e Orçamento 2016 - A D I T A M E N T O

O quadro anteriormente publicado no PAO foi substituído pelo que abaixo se apresenta:

	PREVISÃO 2016	ESTIMADO 2015	REAL 2014	REAL 2013
<b>Financiamento Remunerado</b>	<b>593.958.882</b>	<b>736.188.843</b>	<b>813.320.187</b>	<b>776.720.970</b>
<b>Aumento de Capital</b>	<b>171.470.925</b>	<b>94.570.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Por conversão de créditos</i>	84.664.373			
<i>Para serviço da dívida remunerada</i>	71.335.444			
<i>Para cobertura de investimento</i>	15.471.107			

Var. do Endividamento

$$\frac{((FR_{t+1} - FR_t) + (\text{Aumento de Capital por } CC_{t+1} + \text{Aumento de Capital para } SD_{t+1} + \text{Aumento para } CI_{t+1}))}{(FR_t - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital por } CC_i - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital para } SD_i - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital para } CI_i)}$$

**Aplicação da fórmula: 3,5%**

Saliença-se que os níveis de endividamento apresentados refletem os impactos financeiros (estimados em 10,061 M€) decorrentes da medida referida no ponto 4.1. do PAO, prevista no projeto do OE2016, entretanto aprovado, referente à reversão da suspensão do pagamento dos complementos de pensões de reforma e sobrevivência suspensos desde 2013.

Na sequência da revisão ao Plano de Investimentos apresentada no Anexo I deste documento, foi reavaliado o impacto no acréscimo do endividamento, que pelo efeito da redução da despesa, implicará menor montante de dotações de capital.

A análise decorrente da aplicação da fórmula é como segue:

	PREVISÃO 2016	ESTIMADO 2015	REAL 2014	REAL 2013
<b>Financiamento Remunerado</b>	<b>593.958.882</b>	<b>736.188.843</b>	<b>813.320.187</b>	<b>776.720.970</b>
<b>Aumento de Capital</b>	<b>(a) 164.175.149</b>	<b>94.570.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Por conversão de créditos</i>	84.664.373			
<i>Para serviço da dívida remunerada</i>	71.335.444			
<i>Para cobertura de investimento</i>	8.175.332			

Var. do Endividamento

$$\frac{((FR_{t+1} - FR_t) + (\text{Aumento de Capital por } CC_{t+1} + \text{Aumento de Capital para } SD_{t+1} + \text{Aumento para } CI_{t+1}))}{(FR_t - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital por } CC_i - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital para } SD_i - \sum_{i=1}^t \text{Aumento de Capital para } CI_i)}$$

**Aplicação da fórmula: 2,64%**

(a) Reduzido em 7.295.775,36 € em função da revisão do Plano de Investimentos





12. (VI.5) A empresa não inclui um "quadro detalhado com o esforço público", incluindo empréstimos, aumentos de capital, indenizações compensatórias, subsídios e outras operações previstas para o período.

A tabela "21 – Apoio financeiro do Estado à Carris – 2016" que aqui republicamos, apresenta, em nosso entender, o cumprimento da divulgação da informação supramencionada referente ao esforço público.

<b>Apoio Financeiro do Estado / 2016 - Síntese:</b>	
<b>Dotações de Capital / DGTF</b>	<b>171.470.925</b>
Numerário	86.806.552
Conversão de Créditos	84.664.373
<b>Novos Financiamentos / DGTF</b>	<b>9.708.882</b>
A contratar junto do IGCP / MLP	9.708.882
<b>Compensações Tarifárias / Min. Ambiente</b>	<b>2.697.720</b>
A receber da Secret. Geral do M. Ambiente	2.697.720
<b>Subsídio ao Investimento / Min. Ambiente</b>	<b>800.000</b>
PIDDAC	800.000
Total (DGTF)	181.179.806
Total (Min. Amb)	3.497.720
	<b>184.677.526</b>

Considerando as alterações efetuadas ao Plano de Investimentos, esta informação apresenta-se atualizada, refletindo a redução do montante de dotações de capital em numerário:

<b>Apoio Financeiro do Estado / 2016 - Síntese:</b>	
<b>Dotações de Capital / DGTF</b>	<b>164.175.149</b>
Numerário	79.510.776 (a)
Conversão de Créditos	84.664.373
<b>Novos Financiamentos / DGTF</b>	<b>9.708.882</b>
A contratar junto do IGCP / MLP	9.708.882
<b>Compensações Tarifárias / Min. Ambiente</b>	<b>2.697.720</b>
A receber da Secret. Geral do M. Ambiente	2.697.720
<b>Subsídio ao Investimento / Min. Ambiente</b>	<b>800.000</b>
PIDDAC	800.000
Total (DGTF)	173.884.031
Total (Min. Amb)	3.497.720
	<b>177.381.751</b>

(a) Reduzido em 7.295.775 € em função da revisão do Plano de Investimentos.



**ANEXO I**

**Plano Plurianual de Investimentos**

		REVISITO		
		CAPITALIZAÇÃO (FBCF)		
Proj	Descrição	Orç 2016	Orç 2017	Orç 2018
01	FROTA DE AUTOCARROS	2.881.500	27.843.000	18.095.000
02	FROTA DE ELÉTRICOS	927.787	357.000	317.000
03	COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	1.110.798	836.591	973.743
04	SUBESTAÇÕES	200.000	130.000	30.000
05	LINHA	90.000	490.000	370.000
06	REDE AÉREA	42.000	122.500	117.000
07	REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	5.300	8.000	8.000
08	EQUIPAMENTO OFICINAL	162.900	228.000	23.750
09	INFORMÁTICA	291.487	145.000	150.000
10	CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	1.317.875	708.970	280.950
11	INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	49.370	5.800	7.550
12	FROTA DE APOIO	218.000	98.000	18.000
<b>TOTAL</b>		<b>7.297.018</b>	<b>30.972.861</b>	<b>20.390.993</b>

**DESPESA e COBERTURA FINANCEIRA**

<b>Despesa de Investimento 2016</b>		<b>16.271.107</b>
Fontes de financiamento:		
Financiamento parcial - Projetos Frota de Autocarros	PIDDAC	800.000
Restantes Investimentos	Dot. Capital	15.471.107
		<b>16.271.107</b>
<b>Despesa de Investimento 2017</b>		<b>32.950.935</b>
Fontes de financiamento:		
Todos os projetos de investimento	Dot. Capital	<b>32.950.935</b>
<b>Despesa de Investimento 2018</b>		<b>28.520.092</b>
Fontes de financiamento:		
Todos os projetos de investimento	Dot. Capital	<b>28.520.092</b>

Nota: Plano de Investimentos revisto em Jun.2016

(Nova versão: corrigido em 10.10.2016)



## Informação sobre Sociedades Participadas

## CARRISTUR - Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade Unipessoal, Lda.

NOTA: Informação retirada do PAO 2016 e do RC 2015 da CARRISTUR

## Controlo do EBITDA

(Valores em €)

	ORÇAMENTO	REAL			2016 Vs 2015		2016 Vs 2010	
	2016	2015	2014	2010				
EBITDA	1.684.700	3.047.702	2.264.181	1.811.212	-1.363.002	-44,7%	-126.512	-7,0%
<i>(Resultado Operacional antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)</i>								

## Controlo dos GASTOS OPERACIONAIS

(Valores em €)

	ORÇAMENTO	REAL			2016 Vs 2010		2016 Vs 2015	
	2016	2015	2014	2010				
CMVMC	1.197.300	1.027.767	1.059.816	926.541	270.759	29,2%	169.533	16,5%
FSE	5.907.700	7.010.880	5.283.510	5.950.805	-43.105	-0,7%	-1.103.180	-15,7%
Comunicações	67.200	71.568	41.513	39.498	27.702	70,1%	-4.368	-6,1%
Deslocações e Estadas	40.600	87.616	101.035	57.212	-16.612	-29,0%	-47.016	-53,7%
Gastos com PESSOAL*	5.632.300	3.696.335	3.862.128	3.191.004	2.441.296	76,5%	1.935.965	52,4%
(1) TOTAL	12.737.300	11.734.982	10.205.454	10.068.350	2.668.950	26,5%	1.666.632	16,6%
(2) (VN) VOLUME NEGÓCIOS**	14.540.900	14.611.586	12.584.427	12.263.139	2.277.761	18,6%	2.348.447	19,2%
(4) GASTOS / VN (1)/(2)	88%	80%	81%	82%				

(\*) Sem indemnizações por rescisão de contrato

(\*\*) Sem subsídios à exploração (IC's e outros)

## Quadro de PESSOAL

	ORÇAMENTO	REAL			2016 Vs 2010		2016 Vs 2015	
	2016	2015	2014	2010				
Nº de efetivos a 31.DEZ	258	201	218	212	46	21,7%	57	28,4%



Síntese de Gastos e Rendimentos de Exploração - PLANO PLURIANUAL

		PLANO PLURIANUAL			
		2015**	2016***	2017	2018
<b>GASTOS OPERACIONAIS (Ótica EBITDA ajustado)</b>		95.849.713	96.732.665	104.625.552	106.175.019
61	Custo das mercadorias e das matérias consumidas	16.317.975	17.906.889	18.060.171	18.182.582
62	Fornecimentos e serviços externos	20.807.763	25.579.378	24.554.933	24.913.448
63	Gastos com o pessoal	58.233.915	52.809.161	61.762.237	62.825.064
68	Outros gastos e perdas	490.050	437.236	248.211	253.925
<b>RENDIMENTOS OPERACIONAIS (Ótica EBITDA ajustado)</b>		96.237.082	97.016.036	98.333.082	99.464.243
71	Vendas	36.631	37.400	20.260	20.544
72	Prestações de serviços	91.979.449	92.954.742	93.953.552	94.964.957
74	Trabalhos para a própria entidade	151.688	309.500	407.000	487.000
75	Subsídios à exploração	2.584.709	2.545.019	2.567.711	2.590.618
78	Outros rendimentos e ganhos****	1.484.605	1.169.374	1.394.560	1.401.125
<b>EBITDA (Ajustado)*</b>		387.369	283.371	-6.292.470	-6.710.775

\* Não inclui provisões e ajustamentos (em SNC relevam para o EBITDA)

\*\* Em coerência com informação apresentada no PAO (melhor estimativa à data da apresentação)

\*\*\* Valores PAO (quadros 17 a 19)

\*\*\*\* Exclui subsídios ao Investimento



**ANEXO IV**

**PLANO PLURIANUAL - Síntese de Indicadores Previsionais**

INDICADORES DE ATIVIDADE		2016 (PAO)	2017	2018
<b>Indicadores de PROCURA</b>				
PT (Passageiros Transportados)	10 <sup>3</sup>	148.387	149.871	151.370
PKT (Passageiros x km)	10 <sup>3</sup>	464.746	469.394	474.088
<b>Indicadores de OFERTA</b>				
Ckm (Carruagens x km)	10 <sup>3</sup>	24.924	25.485	25.485
LKO (Lugares x km)	10 <sup>6</sup>	2.319	2.342	2.366
<b>Qualidade de Serviço</b>				
Regularidade	%	100,0	100,0	100,0
<b>Taxa de Ocupação</b>	%	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>
INDICADORES DE RH		2016 (PAO)	2017	2018
Nº de efetivos a 31.Dez	Un.	1.932	1.932	1.932
Número médio de efetivos	Un.	2.487	1.932	1.932
Massa Salarial	m€	39.882	39.882	39.882
Indemnizações por Rescisão	m€	600	0	0
ESTRUTURA ACIONISTA		2016 (PAO)	2017	2018
Total do Capital Social	M€	429,6	462,5	491,0
Cap. Social detido pelo Estado	%	100	100	100
SITUAÇÃO PATRIMONIAL		2016 (PAO)	2017	2018
Ativo não corrente	M€	80,592	111,565	131,956
Ativo corrente	M€	18,216	26,486	41,326
<b>Total Ativo</b>	<b>M€</b>	<b>98,808</b>	<b>138,052</b>	<b>173,282</b>
Capital Próprio	M€	-745,364	-712,413	-683,893
Passivo	M€	844,172	850,465	857,175
<b>Total Capital Próprio e Passivo</b>	<b>M€</b>	<b>98,808</b>	<b>138,052</b>	<b>173,282</b>
INVESTIMENTOS	M€	2016 (PAO)	2017	2018
Infraestruturas de Longa Duração	M€	2,563	1,459	0,806
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	8,511	28,200	18,412
Outros Investimentos	M€	2,154	1,313	1,173
<b>FCFB (INVESTIMENTO)</b>	<b>M€</b>	<b>13,229</b>	<b>30,973</b>	<b>20,391</b>
INDICADORES DE ESTRUTURA	M€	2016 (PAO)	2017	2018
Passivo Remunerado	M€	593,959	600,251	606,962
Autonomia Financeira %	%	-754,4%	-516,0%	-394,7%
Solvabilidade %	%	-88,3%	-83,8%	-79,8%
INDICADORES FINANCEIROS	M€	2016 (PAO)	2017	2018
Prazo médio de pagamentos (PMP)	Dias	47	47	47
Volume de Negócios	M€	92,992	93,974	94,986
<b>EBITDA (ajustado)<sup>1</sup></b>	<b>M€</b>	<b>0,283</b>	<b>(6,292)</b>	<b>(6,711)</b>
Margem do EBITDA (ajustado)	%	0,3%	-6,7%	-7,1%
Rendimentos Operacionais <sup>2</sup>	M€	97,0	98,3	99,5
Gastos Operacionais (s/ indemnizações por rescisão) <sup>3</sup>	M€	94,8	104,6	106,2
Gastos Operacionais por Passageiro Transportado	€	0,64	0,70	0,70
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	102,3%	94,0%	93,7%

1) Exclui Provisões e efeitos extraordinários

2) Exclui Reversões, Ajustamentos e Subsídios ao investimento

3) Exclui Provisões + Ajustamentos + Amortizações + Complementos de reforma

