



CARRIS

Plano de Atividades e Orçamento **2021**

*RECUPERAR A CONFIANÇA
POTENCIAR A QUALIDADE DE SERVIÇO E SUSTENTABILIDADE*



Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'grato' and 'FY'.



gestão



Índice

I.	Nota de Enquadramento	5
1.	Apresentação / Evolução histórica da Empresa	9
2.	Missão, Visão e Valores	10
3.	Estrutura Organizacional e Organograma	12
II.	Pressupostos de Referência	13
1.	Orientações para a elaboração dos IPG	13
2.	Indicadores macroeconómicos	13
III.	Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS.....	14
1.	Enquadramento estratégico.....	14
1.1.	Três objetivos para os Transportes Públicos da cidade de Lisboa	18
1.2.	Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa.....	18
2.	Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos.....	19
3.	Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2021.....	21
IV.	Plano de Investimentos	28
V.	Plano de Atividades Anual	31
1.	Atividade Operacional.....	31
1.1.	Indicadores de Atividade	31
2.	Segurança, Qualidade e Ambiente	34
3.	Gestão de Recursos	38
3.1.	Recursos Humanos	38
3.2.	Recursos Materiais	40
4.	Gestão Económica e Financeira	41
4.1.	Projeções Económicas e Financeiras	41
4.2.	Necessidades de Financiamento	47
VI.	Painel de Indicadores.....	49
	ANEXOS	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência.....	13
Tabela 2 – Indicadores 2014-2019	14
Tabela 3 - Linhas de Ação	21
Tabela 4 - Plano de Investimentos 2021 – Projetos.....	28
Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2021-2024.....	30
Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2021-2024.....	30
Tabela 7 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO.....	32
Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro	32
Tabela 9 - Indicadores de Procura.....	33
Tabela 10 - Indicadores de Segurança.....	34
Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Elétrico	35
Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Autocarro	36
Tabela 13 - Indicadores de Consumos de Combustíveis – Modo Autocarro	36
Tabela 14 - Frota de Autocarros.....	36
Tabela 15 - Frota de Elétricos.....	37
Tabela 16 – Indicadores de Recursos Humanos.....	39
Tabela 17 - Síntese de Gastos e Rendimentos	42
Tabela 18 - Síntese de Resultados (DRN)	43
Tabela 19 - Resultados Operacionais- Previsão 2021	43
Tabela 20 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2021.....	44
Tabela 21 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe	44
Tabela 22 – Gastos Operacionais - Previsão 2021.....	45
Tabela 23 - Custo Matérias Consumidas	45
Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos	46
Tabela 25 – Gastos com Pessoal.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da oferta em Veículos*Km SP (10 ³).....	15
Gráfico 2 - Evolução da procura em passageiros transportados com título válido	15
Gráfico 3 - Plano de Investimentos 2021 (Capitalização – 10 ³ €) – Estrutura.....	28
Gráfico 4 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico	32
Gráfico 5 – Indicadores de Procura (Passageiros com título pago) Autocarro / Elétrico.....	34

Pratos

I. Nota de Enquadramento

A 1 de fevereiro de 2017, por via da publicação e entrada em vigor do Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro, complementado pela Lei nº 107/2017, de 10 de novembro, procedeu-se à transferência da titularidade do respetivo capital social da CARRIS para o Município de Lisboa, reconhecendo assim ao município a plenitude das atribuições e competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço explorado pela CARRIS. A referida legislação veio ainda estipular que o município de Lisboa não pode proceder à alienação do capital social da CARRIS ou das sociedades por si totalmente participadas, nem à concessão total ou parcial da respetiva rede a entidades que não sejam de direito público ou de capitais exclusivamente públicos.

As alterações introduzidas permitiram que a CARRIS assumisse a qualificação de operador interno, agora do município de Lisboa, ficando este a exercer sobre a Empresa um controlo análogo ao que exerce sobre os seus próprios serviços, em plena sintonia com as regras definidas no Regulamento Europeu (CE) n.º 1370/2007 e no Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros (RJSPTP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 52/2015, de 9 de junho.

Desta forma, desde fevereiro de 2017 que o Município de Lisboa assume os resultados de exploração da CARRIS, assim como a obrigação de proceder a uma compensação pela obrigação do serviço público a que haja lugar, sem prejuízo do acesso da CARRIS às demais compensações financeiras que, nos termos da lei, lhe sejam devidas, nomeadamente associadas à disponibilização de títulos de passes sociais e pela aplicação do Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes (PART).

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) assumiu como compromisso no programa do governo de Lisboa, uma mobilidade acessível, que permita inverter a tendência das últimas décadas e adequar a oferta do transporte público às zonas residenciais e aos fluxos migratórios, promovendo assim a redução da dependência do veículo próprio, melhorando a qualidade de vida e a saúde de quem vive, trabalha ou visita Lisboa. Aproveitando a vantagem da gestão de todos os transportes de superfície, do estacionamento, da Polícia Municipal, do planeamento da mobilidade, dos semáforos, das ciclovias e da rede de bicicletas partilhadas se encontrar sob alçada da CML, é premente a aposta na articulação entre diversas entidades (Governo, outros Municípios, empresas de transportes). As medidas apresentadas pela CML, em consonância com o Pacto de Autarcas e com o desafio das Nações Unidas para as Cidades Sustentáveis, pretendem dar resposta aos problemas de quem entra todos os dias na cidade para trabalhar, através da reorganização da mobilidade nas principais vias de acesso a Lisboa e a quem circula internamente na cidade, melhorando os transportes públicos de forma integrada, numa ótica de sustentabilidade ambiental e de inclusão.

Seguindo a linha estratégica supra apresentada foram identificadas as principais medidas a implementar, referenciadas no presente Plano de Atividades e Orçamento para o quadriénio 2021-2024, tendo também em consideração todas as alterações que poderão advir, no futuro, da situação vivida mundialmente por efeito da Pandemia COVID-19. De facto, se por um lado a estratégia a seguir prende-se com a melhoria das condições de utilização do transporte público, através da oferta adequada e regular, com maior comodidade e conforto, e promovendo também benefícios complementares que melhorem a experiência para o cliente, por outro, é necessária a adequação do presente plano para um futuro que se caracteriza como incerto, dado

que não é possível prever o comportamento da procura do serviço de transportes públicos, mas é expectável que o impacto em 2020 apresente enorme dimensão em termos de procura (passageiros) e receita.

Desta forma, a tendência que se verificava, desde 2017, de crescimento progressivo, quer da oferta disponibilizada, quer do acentuado acréscimo de clientes, com principal enfoque em 2019 potenciado pela implementação do novo sistema tarifário associado ao PART, sofreu uma quebra no ano de 2020, em particular no que respeita à procura (estima-se a perda de -53 Milhões de passageiros face a 2019; -66 Milhões de passageiros perdidos relativamente à evolução que se previa no PAO 2020) e impacto na receita. Este é um ano totalmente atípico, não só para a CARRIS, como para toda a economia nacional e mundial, dadas as medidas implementadas pela maioria dos países do mundo, como resposta à propagação do vírus COVID-19.

De facto, esperava-se que o ano de 2020 fosse um ano de consolidação e reforço das medidas de modernização e dotação de meios materiais e humanos, de forma a responder ao acréscimo de procura esperado, em função da confiança acrescida na CARRIS por parte da população, em resultado da melhoria da oferta que foi já concretizada (quantidade e qualidade). No entanto, devido à Pandemia COVID-19, declarada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde, e consequentes medidas restritivas implementadas por via do estado de emergência decretado pelo Governo da República Portuguesa no dia 18.03.2020, estando incluído neste um confinamento geral da população portuguesa, assim como a implementação de diversas condições especiais, nomeadamente, o encerramento de todos os estabelecimentos de ensino, a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho sempre que as funções profissionais o permitissem, assim como o encerramento de todos os estabelecimentos comerciais e atividades consideradas não essenciais, o sector sofreu uma grande quebra, sem precedentes, de procura e consequentemente da receita.

No âmbito das medidas aprovadas pelo Governo referentes ao setor dos transportes, de forma a reduzir os riscos de contágio entre os utilizadores e os tripulantes (no caso da CARRIS motoristas e guarda-freios), bem como outros trabalhadores com impacto no transporte (fiscais, inspetores, entre outros), foram implementadas, pelas Autoridades de Transporte, no quadro da Área Metropolitana de Lisboa (AML), entre elas a Autoridade de Transporte da CARRIS, o Município de Lisboa, medidas de contingência a aplicar ao serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Entre as medidas que tiveram mais impacto no âmbito da atividade desenvolvida pela CARRIS, destacam-se a diminuição da lotação máxima dos veículos, suspensão das carreiras de Ascensores e Elevador, suspensão da venda de tarifas de bordo, assim como a passagem a facultativa das validações de títulos de transporte.

Posteriormente, no dia 04.05.2020, o Governo da República Portuguesa decretou a passagem do estado de emergência para o estado de calamidade, sendo que foram gradualmente revistas algumas medidas restritivas que tinham sido impostas aquando do decreto do estado de emergência, nomeadamente a não existência, para grande parte da população, de limitações nas deslocações. De igual forma, as medidas impostas ao sector dos transportes foram nesta altura alvo de revisão, mantendo-se, no entanto, algumas restrições que pretendem possibilitar o regresso gradual ao normal funcionamento do país, respeitando todas as medidas de higiene e segurança que minimizem o impacto da pandemia. Assim, uma das medidas mais importantes no processo de desconfinamento para a CARRIS foi o retorno à obrigatoriedade da validação de títulos de transporte, que durante o estado de emergência era facultativo, e que condicionou o controlo de passageiros transportados nesse período, e consequentemente a venda de títulos de transporte,



a bordo dos veículos e nas lojas, que também retomaram ao serviço, bem como nos restantes canais de venda de títulos. Por outro lado, o aumento da lotação dos veículos para dois terços da sua capacidade veio dar início à recuperação, lenta, da procura, dado que a oferta da CARRIS se manteve ao longo de todo o período adequada à procura, com os devidos ajustamentos, e reforços quando necessário, de forma a responder às lotações definidas pelas Autoridades.

Por parte da CARRIS serão mantidas todas as condições de higiene e segurança, reforçando se necessário os meios para tal, no sentido de prevenir possíveis contágios, quer de colaboradores, quer de clientes. Esta nova condicionante na atividade da empresa poderá impactar os resultados financeiros no futuro, por um lado pelo aumento de gastos por via do reforço de medidas de proteção, inevitáveis como forma de promoção da saúde pública e por outro, relacionado com novas dinâmicas empresariais adotadas recentemente por diversas entidades em Lisboa, como é o caso da adoção do teletrabalho, que vem impactar os níveis de procura futuros, e conseqüentemente a receita da empresa.

Os resultados que têm sido alcançados e os objetivos que se definiram para os próximos anos apenas são possíveis devido à recuperação da capacidade de investimento da CARRIS. Sem o processo de renovação de frota, de contratação de motoristas e guarda-freios e de modernização que permitiu a disponibilização de novos serviços, não teria sido possível repor e melhorar a regularidade, comodidade, conforto, acessibilidade e sustentabilidade, assim como, no futuro garantir uma oferta de serviço que assegure a segurança e retoma de confiança dos clientes na CARRIS na difícil situação pandémica.

A transferência da CARRIS para a CML tornou possível concretizar a visão de uma maior proximidade e integração entre a CARRIS e a Cidade de Lisboa, assim como, com os vários serviços geridos pela CML, com destaque para a Divisão Municipal da Mobilidade, para além da Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa (EMEL) e da Polícia Municipal (PM). Esta proximidade e sinergia tem já demonstrado resultados favoráveis no período de 2017-2020, nomeadamente, ao nível do cumprimento de serviço e da duração da imobilização de veículos na via por estacionamento indevido.

Em suma, a Administração da CARRIS desenvolveu o presente Plano de Atividades e Orçamento mantendo o foco nos três pilares estratégicos definidos em 2017, com vista a reforçá-los e consolidá-los: 1) promover um serviço focado no cliente; 2) modernizar e qualificar a Empresa e 3) aumentar a eficiência e a sustentabilidade. O plano assenta na adequação do serviço prestado, ajustando-o ao novo paradigma de mobilidade, promotor de um distanciamento físico como medida de prevenção e que coloca os modos de mobilidade suaves com especial destaque, mas com o principal objetivo de reforço da segurança e higiene de proteção geral, como são exemplos a utilização de meios de proteção obrigatórios (máscaras) e o reforço de medidas de higienização e limpeza de veículos como fator preponderante no aumento da segurança e da confiança dos clientes no serviço de transporte prestado pela CARRIS.

Na sequência da Deliberação nº 103/CM/2020 (Proposta nº 103/2020), subscrita pelos Vereadores do Município, Miguel Gaspar, João Paulo Saraiva, João Ferreira e Jorge Alves, publicada no Boletim Municipal da Câmara Municipal de Lisboa, foi aprovado, no seu ponto 1, que a CARRIS inicie de imediato os estudos necessários à avaliação das implicações da integração da Carrisbus na CARRIS. A CARRIS, já desenvolveu os procedimentos processuais para a realização do Estudo, estando os resultados do mesmo previstos para Abril de 2021. As implicações do Estudo, caso a avaliação da integração venha a ser consagrada, terão efeitos, nas Demonstrações Financeiras Previsionais a partir do ano de 2022, ao nível dos Gastos, nomeadamente dos Gastos com Pessoal e dos Fornecimento e Serviços Externos (FSE). Para além dos aspetos de natureza



financeira, o Estudo incluirá eventuais impactos esperados em termos de eficácia e eficiência ao nível da área de manutenção da CARRIS. Importa, referir, que, a uma eventual integração da Carrisbus na CARRIS, estão associados os procedimentos legais previstos no Código das Sociedades Comerciais e de aprovação do Município de Lisboa, enquanto acionista da CARRIS, no quadro do previsto no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro e da Lei nº 107/2017, de 10 de novembro.

O Conselho de Administração



Eng.º Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias



Dr. José Realinho de Matos



Dr. António Manuel Domingues Pires



Dra. Helena Maria Pereira Caria



Dra. Francisca Leal da Silva Ramalhosa

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. Entre os atualmente existentes, 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.

Após várias décadas sob a direção estratégica do município de Lisboa, o serviço público de transporte coletivo de passageiros à superfície em Lisboa passou, no âmbito do processo de nacionalizações subsequente ao 25 de Abril de 1974, para a titularidade do Estado português.

Concretamente, em 1975, o Estado, além de determinar a nacionalização da participação social do município de Lisboa na CARRIS, assumiu todas as situações jurídicas que o município detinha em relação à CARRIS.

A 1 de fevereiro de 2017, em cumprimento do disposto no Decreto-Lei nº 86-D/2016 de 30 de dezembro, foi concretizada a restituição ao município de Lisboa da plenitude das atribuições e competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço explorado pela CARRIS, assim como transmitida a totalidade das ações representativas do capital social da CARRIS, do Estado para o município de Lisboa.

Para fazer frente aos desafios colocados pelo Município, a Empresa disponibiliza, à data de elaboração do presente documento, à cidade de Lisboa 86 carreiras de autocarros (incluindo 16 carreiras de bairro), 6 carreiras de elétricos, 3 ascensores e 1 elevador. Dispõe ainda de um serviço especial para pessoas com mobilidade condicionada, mediante marcação.

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

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 CARRIS 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.

Princípios e Valores estruturantes

A CARRIS tem como princípios estruturantes da sua missão, o desenvolvimento sustentável, os valores e compromissos do Pacto Mundial das Nações Unidas, "*Global Compact*", nomeadamente:

- Respeito e proteção dos direitos humanos;
- Conduta ética;
- Cumprimento da lei e da outra regulamentação aplicável à atividade;
- Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- Respeito pelas partes interessadas;
- Responsabilização;
- Responsabilidade na defesa e proteção do meio ambiente;
- Integração os aspetos da responsabilidade social no sistema de gestão integrado;
- Atuação com transparência em todas as relações internas e externas.

A CARRIS, na sua atividade, tem como valores estruturantes:

- Excelência;
- Qualidade;
- Inovação;
- Rigor;
- Sustentabilidade.

Os valores pelos quais a Empresa se pauta 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. A CARRIS mantém na sua política interna um tratamento equitativo, promovendo sempre a igualdade de género, quer para com os seus colaboradores, quer para com aqueles que possam vir a pertencer à empresa.



A CARRIS 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.

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

- Fornecer um serviço de qualidade e adequado às expectativas do cliente;
- Assegurar o serviço a toda a população da cidade de Lisboa, garantindo a existência de uma paragem a uma distância aceitável e contribuindo para a articulação intermodal;
- Disponibilizar uma informação clara e correta sobre o serviço prestado, em situações normais ou de perturbação do serviço, nos devidos suportes de comunicação com o cliente;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente medidas corretivas que se revelem necessárias, no quadro do serviço público que realiza;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em articulação com as entidades responsáveis pela gestão da via pública;
- Promover e aplicar ações necessárias para garantir elevados padrões de segurança no serviço de transporte e na sua utilização, de forma a garantir a segurança do cliente;
- Garantir uma adequada rede de vendas e as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as infraestruturas da CARRIS e os veículos em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários de forma a prestar um serviço ao cliente com a qualidade pretendida;
- Em colaboração com as entidades competentes, assegurar que o serviço prestado possa ser facilmente utilizado por todos, implementando as medidas necessárias para permitir a acessibilidade daqueles clientes cuja mobilidade se encontre, por algum modo, reduzida;
- Promover critérios de eficiência energética e de redução da emissão de poluentes na frota, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Procurar conhecer os pontos de vista do cliente, nomeadamente o seu grau de satisfação, disponibilizando os meios para tal;
- Considerar as reclamações e sugestões do cliente como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Em contrapartida, o Cliente deve:

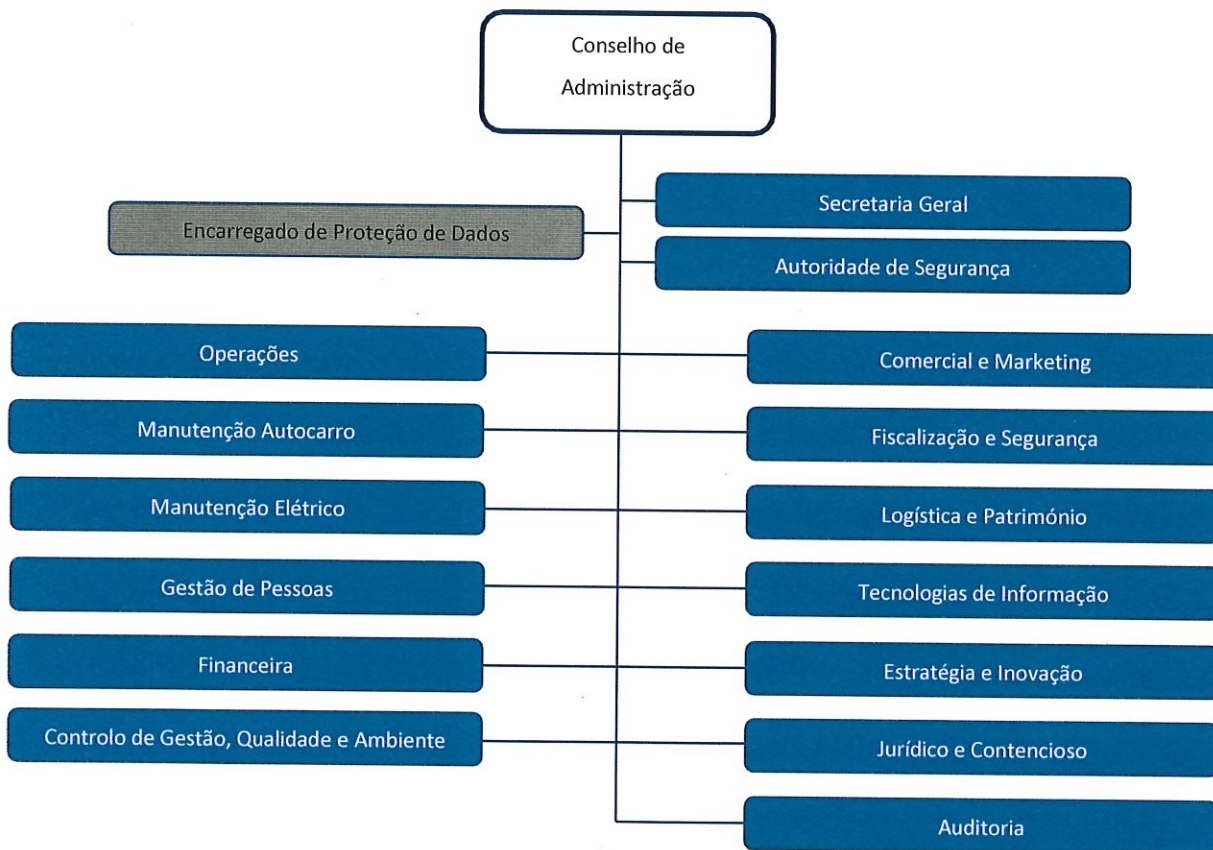
- Viajar com título de transporte válido, o qual deverá ser validado no início de cada viagem, apresentando-o aos agentes ao serviço sempre que for solicitado; caso não valde o título, o cliente incorre numa situação de transgressão;
- Não fumar no interior dos veículos. Caso o faça, o cliente estará a incorrer em infração prevista e punida por lei;
- Respeitar as normas existentes relativas ao transporte de animais, bicicletas e outros objetos particulares, que, pelo seu volume ou conteúdo, possam causar incómodo ou constituir perigo;
- Utilizar os equipamentos de forma adequada, respeitando as indicações e regras de utilização;
- Respeitar o sinal de fecho de portas e respetivos avisos de segurança;

FIV
AK
H
J.P. Santos

- Respeitar os clientes prioritários e de mobilidade condicionada, auxiliando-os sempre que necessário e respeitando os lugares que lhes são destinados;
- Ajudar a manter os veículos limpos, não depositando nestes os resíduos por si produzidos;
- Evitar produzir ruído que possa incomodar os outros passageiros;
- Comportar-se de um modo responsável e cumpridor, seja em relação a outros clientes, como aos agentes ao serviço da empresa, respeitando sempre as indicações que estes transmitam;
- Alertar os agentes ao serviço da empresa para a existência de alguma situação anómala ou perigosa.

3. Estrutura Organizacional e Organograma

A CARRIS apresenta a seguinte estrutura organizacional, adequada à natureza das suas atividades.



Handwritten signatures and initials:
TH, JRF, RK

II. Pressupostos de Referência

1. Orientações para a elaboração dos IPG

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) da CARRIS compreendem o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), o Plano de Investimentos e as Demonstrações Financeiras Previsionais para o período 2021-2024.

Para a sua elaboração foram tidas em consideração as diretrizes do seu acionista – Município de Lisboa. O plano de atividades e as projeções económicas e financeiras procuraram refletir dessa forma as orientações estratégicas do Município.

2. Indicadores macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão de 2021 foram os seguintes:

	2019	2020*	2021*	2022*
PIB (%)	2,2	-9,5	5,2	3,8
Consumo privado (%)	2,2	-8,9	7,7	3,0
Evolução dos Preços				
IPC (%)	0,3	0,1	0,8	1,1
Preço do petróleo (€)	57,2	33,1	34,4	37,6

*previsional

Fonte: Banco de Portugal | BE jun2020

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência

Handwritten signatures and initials in blue ink, including "ke", "FZ", and "JRS/ato".

III. Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS

1. Enquadramento estratégico

Nas últimas décadas tem se assistido a grandes alterações na Área Metropolitana de Lisboa no que respeita a políticas de mobilidade urbana. Tem sido dada especial atenção à criação de condições que permitam uma melhor articulação entre os transportes públicos e os meios suaves de transporte, assim como uma reorganização das infraestruturas que possibilitem a circulação segura dos meios suaves e peões e melhorem a circulação dos meios de transporte. A aposta na melhoria da circulação em Lisboa visa não só a redução do congestionamento na cidade, mas também responder de forma positiva às alterações climáticas globais e a continuada dependência do petróleo, através de uma estratégia de descarbonização progressiva da sociedade.

A cidade de Lisboa assume este desafio como uma das suas principais áreas de intervenção, estando comprometida em desenvolver medidas alinhadas com o Acordo de Paris, com o Pacto dos Autarcas, com o Desafio das Nações Unidas para as Cidades Sustentáveis, promovendo uma visão de mobilidade urbana sem emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE), com consequente melhoria do ambiente urbano e qualidade de vida.

Desta forma, desde 2017, ano em que o Município de Lisboa passou a acionista único da Carris, foram revistas as opções estratégicas da empresa, no sentido de melhor responder às necessidades da cidade e dos seus habitantes e visitantes. Os resultados positivos têm vindo a ser visíveis, com especial enfoque no aumento da oferta de serviço (aumento de 7% em 2019), e consequentemente no aumento da procura (aumento de 11%), conforme apresentado na tabela infra. No primeiro semestre de 2020, os resultados da empresa foram impactados negativamente pelas medidas impostas com o objetivo de mitigar o contágio por COVID-19 em Portugal, verificando-se uma diminuição da procura, em cerca de 43%, face a igual período do ano anterior. Relativamente à oferta, a CARRIS manteve os níveis de oferta ajustados à procura, e de acordo com as orientações das Autoridades no que se refere à lotação dos veículos, tendo registado no primeiro semestre de 2020 um ligeiro aumento, na ordem dos 0,2%, face a igual período de 2019.

INDICADORES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VeículosxKm (SP) (10 ³)	31 785	30 740	28 758	29 478	30 871	32 903
Passageiros Transportados (10 ³)	127 178	127 148	121 012	122 374	125 684	139 496
Aumento médio de Tarifário (Todos os títulos)	JAN: 1,00%	—	—	—	—	JAN: 0,56%
Nº Autocarros*	619	600	599	600	608	706
Idade Média da Frota (Autocarros)	9,47	10,40	11,31	12,31	13,50	10,00
Nº Elétricos**	56	56	56	56	56	56
Idade Média da Frota (Elétricos)	19,10	20,09	21,09	22,09	23,25	24,24
Nº de efetivos a 31 de dezembro	2 141	1 995	2 027	2 112	2 321	2 450
Massa Salarial (m€)	39 651	38 406	36 487	40 430	45 387	50 548
Valor do Investimento Realizado (M€)	3,453	2,981	2,504	4,118	32,388	30,118

* Não inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

** Não inclui os veículos de turismo ao serviço da CARRISTUR

Tabela 2 – Indicadores 2014-2019

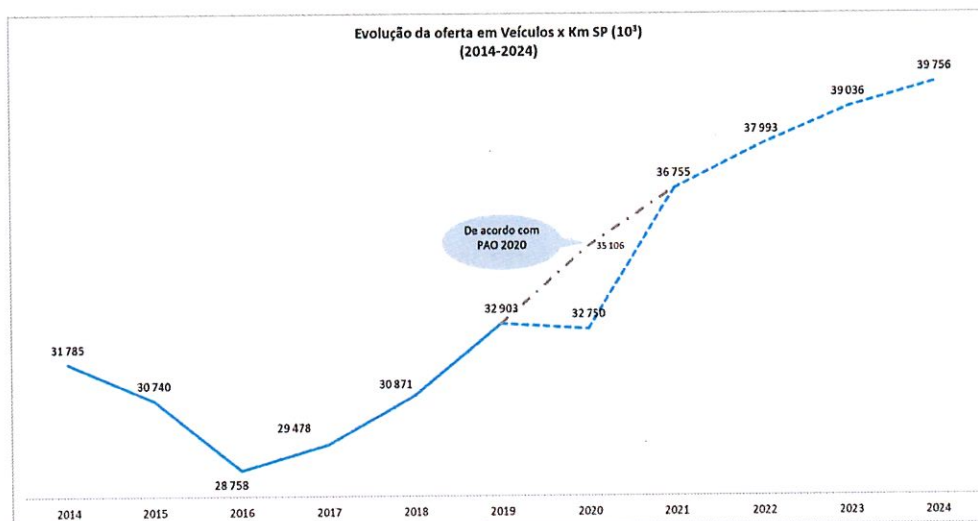


Gráfico 1 - Evolução da oferta em Veículos*Km SP (10³)

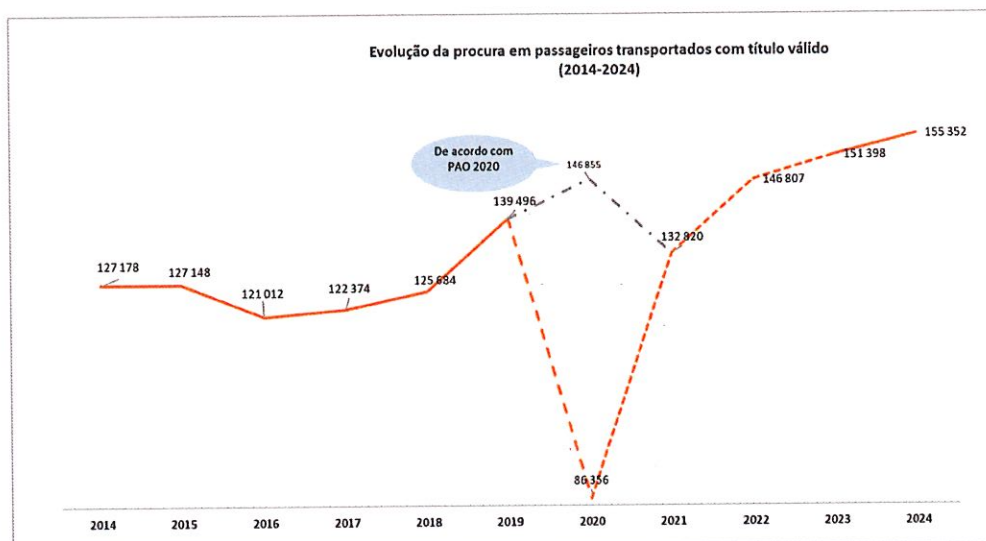


Gráfico 2 - Evolução da procura em passageiros transportados com título válido

A estratégia definida para a CARRIS, a longo prazo, passa pelo aumento da oferta, focado no seu ajustamento face à procura verificada, avaliando sempre a possibilidade de integração com outras soluções do ecossistema de mobilidade urbana e apostando na melhoria da velocidade comercial e da regularidade dos serviços prestados, características críticas para a qualidade do serviço e valorizadas pelos clientes, assim como, para a otimização da oferta de serviço público de transporte de passageiros e da frota disponível em cada momento. Para a implementação desta estratégia, e para o sucesso da mesma, é necessária uma estreita articulação com diversas entidades locais, nomeadamente, a Câmara Municipal de Lisboa, a Polícia Municipal e a Empresa Municipal de Estacionamento de Lisboa, nas respetivas áreas e competências e ainda o investimento num trabalho conjunto com os restantes municípios, operadores de transporte público e Autoridades de Transporte da Área Metropolitana de Lisboa.

Para dar continuidade à estratégia iniciada em 2017, a CARRIS mantém a intenção de tornar o transporte público, no que de si depende, mais regular, acessível, fiável, confortável, sustentável e ajustado às necessidades da cidade e sua população. Desta forma, no período de 2021-2024 a empresa manterá ativo o

Handwritten signatures and initials in blue ink.

seu plano de renovação da frota – processo que representa, ainda, um elevado esforço financeiro, mas que se pretende que num futuro próximo se possa tornar num processo corrente, de menor dimensão e com menor impacto financeiro – e de recrutamento de pessoal, sendo que para 2021, dada a situação de necessária contenção pela incerteza das condições de utilização do transporte público, terá essencialmente por base a reposição dos níveis de efetivo tendo em consideração as saídas naturais.

De facto, continua a ser necessário um forte investimento em soluções de partilha: do espaço, dos equipamentos e dos seus transportes, por forma a que as cidades alcancem melhores níveis de eficiência e sustentabilidade, e em particular da mobilidade urbana. A aproximação da gestão da rede de transportes públicos urbanos e de proximidade da CARRIS com a gestão do espaço urbano assegurada pelo Município veio fomentar a oportunidade de inverter a utilização massiva do transporte individual. É assim pretendido pela CARRIS aprofundar a sua colaboração com os demais atores Municipais, nomeadamente, a CML, a PM e a EMEL, concentrando esforços em:

- **Potenciar o uso dos Transportes Públicos e dos modos ativos** em detrimento do veículo particular, contrariando uma tendência que se prevê crescente associada à situação de pandemia e (des)informação, veiculada por diversos meios e canais de comunicação:
 - Implementando uma **abrangente rede de transportes públicos integrada** no ecossistema de mobilidade alternativa ao veículo particular, com foco na oferta de serviço como elemento diferenciador e nas características de segurança, nos seus diversos níveis, já anteriormente privilegiadas pela CARRIS, acrescendo agora os procedimentos de segurança reforçados, nomeadamente de limpeza e higienização dos veículos e nível de oferta que permitam elevados níveis de proteção e, em consequência, aumentar a confiança dos clientes;
 - Adotando uma **rede da CARRIS mais coerente, rápida, funcional** e que cubra quer os eixos estruturantes, quer as zonas de bairro;
 - Colaborando para a simplificação do **sistema bilhética e tarifário**, tornando-o **mais versátil, integrado e equitativo**;
 - Avaliando o **potencial de desenvolvimento de soluções de transporte flexível**, da mobilidade como um serviço (MaaS) e da criação de uma conta de cliente conjunta com outros fornecedores do ecossistema de mobilidade;
 - Implementando um sistema de bilhética e de meios de pagamento alternativos;
- Implementar, em parceria com a CML, medidas que **maximizem a velocidade comercial dos Transportes Públicos à superfície**, designadamente, através da expansão de corredores BUS, da implementação de corredores de elevado desempenho, da interação com o sistema de gestão semaforica, de um aumento de fiscalização das vias, do estacionamento indevido e das faixas BUS em articulação com a EMEL e a PM e de uma melhor gestão do tráfego urbano. De salientar que as medidas com impacto positivo na velocidade comercial, sendo sempre de grande relevância para a CARRIS, são particularmente importantes na situação atual e futura de registo pandémico, dado o reflexo que têm quer na otimização da frota e da oferta de serviço, quer ao nível dos custos operacionais;
- Avaliar e adotar medidas e soluções que, em integração com o transporte público, **incentivem a partilha** das ruas, dos carros, dos passeios, dos parques e das bicicletas;
- Incentivar a utilização de **veículos movidos a energias mais limpas**, nomeadamente recorrendo a combustíveis alternativos e, em particular, **propulsão elétrica**, alicerçado na experiência da CARRIS na operação de veículos elétricos para caminhar no sentido de uma solução de emissões zero;

- Reforçar a **atenção ao cliente** e investir na melhoria de informação ao passageiro, em particular dos processos de informação proactivos e em tempo real;
- Articulação para atuação da PM em ações de fiscalização do cumprimento das condições de segurança obrigatórias, como seja, por exemplo, o uso de máscaras por todos os utilizadores do transporte coletivo de passageiros, no sentido de garantir a prevenção e proteção de contágio quer dos clientes quer dos tripulantes da CARRIS, assim como a proteção dos tripulantes da CARRIS no que se refere a agressões por parte dos utilizadores.

Dada a atual situação pandémica e todo o nível de incerteza futuro, a CARRIS encontra-se sensibilizada para colocar em práticas algumas medidas que permitam dar continuidade à estratégia iniciada anteriormente, de forma criteriosa e com sentido de responsabilidade, uma vez que o impacto dos acontecimentos recentes deve ser tido em consideração. Desta forma, será dada prioridade ao reforço de todas as medidas de segurança e higiene, algumas já implementadas em 2020, por forma a permitir oferecer as condições necessárias, tanto para colaboradores como para clientes, para mitigar o possível contágio por COVID-19. Por outro lado, a situação atual veio trazer à população um sentimento de insegurança que culminou num aumento acentuado do nível de agressões a colaboradores da CARRIS, pelo que se considera premente reforçar os meios da empresa de sistemas de segurança que possam promover uma melhoria das condições de trabalho. Estas serão as bases estratégicas assumidas para o próximo ano, considerando-se que o ano de 2021 será caracterizado, também, como um ano atípico, com dinâmicas pessoais, familiares e empresariais diferentes do habitual, que terá por isso um impacto nos resultados da empresa no que à procura e receita concerne.



Handwritten signature and initials in blue ink, including the name 'João' and other illegible marks.

1.1. Três objetivos para os Transportes Públicos da cidade de Lisboa

No âmbito da alteração de acionista, e consequente redefinição da estratégia da empresa, foram definidos, ainda em 2017, três objetivos estratégicos, que se mantêm atuais e consistentes com a estratégia em curso, nomeadamente:

- Potenciar uma política de **mobilidade verdadeiramente integrada** em termos de urbanismo, transportes, espaço público, estacionamento e policiamento;
- Dotar a cidade de um **sistema de transportes públicos mais regular, mais acessível, mais fiável, mais confortável e mais sustentável**; com procedimentos acrescidos de segurança e prevenção de contágio, nomeadamente, de Covid-19 e, desta forma
- Promover a existência de **mais passageiros no transporte público** através da **transferência modal do transporte particular individual**, da articulação com os modos ativos da integração do transporte coletivo num ecossistema de mobilidade alternativa que abrange também os serviços partilhados. Na fase atual que se vive de pandemia pelo novo coronavírus, com a procura e as receitas a registarem quebras, e durante o período incerto em que a mesma irá perdurar, será particularmente importante reconquistar a confiança dos clientes, processo que se prevê lento, mas em que a CARRIS está totalmente empenhada através da melhoria dos seus processos e foco no cliente, no sentido de oferecer as condições que este mais valorize.

A CARRIS tem vindo a implementar, ao longo dos últimos anos, diversas medidas, no sentido de responder aos objetivos definidos. É já possível verificar grandes melhorias na empresa, sendo, no entanto, um trabalho contínuo, com necessidades específicas e desafios constantes. Se por um lado, se pretende que a empresa continue a recuperar níveis de maturidade que havia perdido ao longo da última década, por outro, há necessidade de se manter consistente, respondendo às novas exigências do mercado, através da sua atualização face às novas tecnologias que vão surgindo diariamente.

É com base nesta visão, mais integrada, que se definiram 3 pilares estratégicos para a CARRIS.

1.2. Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa

A CARRIS desempenha um papel estruturante no sistema de mobilidade da Cidade de Lisboa que se pretende, cada vez mais, integrado, eficiente e sustentável. O facto do seu acionista ser, também, o gestor das vias públicas da cidade, permite uma maior coesão no que concerne aos objetivos definidos para a mobilidade na cidade de Lisboa.

No âmbito dos objetivos que se pretendem ver satisfeitos, a estratégia da CARRIS assenta em três pilares estratégicos, nomeadamente:

- 1 Promover um Serviço Focado no Cliente
- 2 Modernizar e Qualificar a Empresa
- 3 Potenciar Eficiência e Sustentabilidade



Para cada um dos pilares estratégicos definidos identificaram-se os seguintes eixos de intervenção sustentando assim os objetivos operacionais:

1 Promover um Serviço Focado no Cliente	2 Modernizar e Qualificar a Empresa	3 Aumentar a Eficiência e a Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar nível de cumprimento de oferta • Flexibilizar e avaliar a integração bilhética e tarifária • Potenciar uma rede mais acessível, integrada, coerente e funcional • Expandir a rede de elétricos • Concluir as linhas de bairro • Propor melhorias e ajustamento à rede • Aumentar e melhorar a informação ao passageiro e o atendimento ao cliente • Melhorar a segurança e o conforto a bordo e promover em conjunto com a CML uma melhor acessibilidade às paragens • Melhorar a proteção e prevenção de contágio, em particular associada à pandemia da Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar frota de autocarros e de elétricos • Renovar sistemas de gestão e de monitorização • Continuar o processo de revitalização dos quadros da empresa • Implementar novas tecnologias mais sustentáveis ao serviço da empresa e dos clientes • Incrementar programa de formação • Incrementar a segurança (safety e security) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade e as receitas • Reduzir a fraude e o absentismo • Melhorar os custos operacionais recorrendo a tecnologias inovadoras e limpas • Reduzir a pegada ecológica e carbónica • Otimizar consumos energéticos em veículos e edificado • Melhorar o desempenho operacional e reforçar a articulação entre os vários atores Municipais • Melhorar os processos e procedimentos da Empresa • Implementar novas medidas de Sustentabilidade, nomeadamente através da adoção de uma estratégia de Responsabilidade Social

2. Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos

Tendo em consideração os eixos definidos para cada pilar estratégico, identificaram-se, em 2020, **18 medidas prioritárias**, para o período de 2021-2024 que se apresentam de seguida:

Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'FIV', 'JRS', and 'AK'.

#	Ação	Descrição / Objetivos
1	Renovação da frota da CARRIS	<p>Aquisição de 553 autocarros novos maioritariamente a energias alternativas (gás natural e 100% elétricos), no período de 2018-2024 (325 a partir de 2021):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25 autocarros de tipologia Minis - 199 autocarros standard a GNC - 40 autocarros standard a propulsão elétrica - 24 autocarros articulados a GNC - 37 autocarros de tipologia médios <p>Aquisição de 25 elétricos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 veículos para reforço da rede de elétricos históricos - 15 articulados para a expansão da Linha 15
2	Contratação de novos motoristas, guarda-freios, técnicos especialistas e quadros técnicos	Contratação de novos motoristas e guarda-freios, técnicos de manutenção e quadros superiores, com vista a continuar a reequilibrar progressivamente o efetivo necessário ao serviço público contratualizado com a CML e à normal redução de colaboradores decorrente de reforma, saídas e inaptidão
3	Implementação de uma rede de Bairros	Conclusão da implementação da rede das carreiras de bairro promovendo acesso fácil e universal ao comércio, equipamentos e serviços de proximidade, designadamente fazendo em cada bairro a ligação entre escolas, mercados, centros de saúde, zonas comerciais e com a rede TP estruturante
4	Expansão da Rede de elétricos	<p>Reforçar a aposta na expansão da rede de elétricos da CARRIS enquanto vetor fundamental da mobilidade elétrica em Lisboa, designadamente através:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Do prolongamento da linha 24 com ligação de Camões a Cais do Sodré - Do alargamento da linha de elétrico 15 da Praça do Comércio à estação ferroviária de Santa Apolónia, ao Parque das Nações e a Cruz Quebrada - Estudo da implementação de serviços de elétrico rápido na cidade de Lisboa, incluindo na Zona Ocidental - Capacitação para a operação de uma rede de metro ligeiro
5	Melhoria da Oferta e alargamento da rede	Avaliação contínua da rede de carreiras, análise de viabilidade e proposta de melhorias, tal como previsto no PART, em função do Plano de Reestruturação de Interfaces, da evolução dos fluxos na cidade e da articulação com novas soluções de transporte flexível, tal como disposto na Lei nº 52/2015, de 9 de junho, tendo em conta as alterações operacionais, económicas, sociais e de padrões de mobilidade fruto da Pandemia Covid-19
6	Aumento de velocidade comercial	Implementação de mais faixas BUS e de projeto de fiscalização de vias (faixas bus, estacionamento) em parceria com PM e EMEL, em particular com vista à eliminação de 'pontos negros' para a circulação do transporte público e introdução de mecanismos de prioridade nas interseções semaforizadas
7	Implementação de Corredores Bus de Elevado Desempenho	Implementação de linhas estruturantes de alto desempenho (radiais e circulares) que cruzem os principais interfaces multimodais da cidade
8	Carreira Emissões Zero	<p>Implementação de carreiras urbanas recorrendo exclusivamente a veículos elétricos ou com zero emissões, contribuindo para o reforço de zonas de emissões reduzidas na cidade, que poderão evoluir para zonas de emissões zero a médio prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de máquinas automáticas de venda de títulos de transporte - Renovação do equipamento da rede de vendas - Upgrade do equipamento de vendas - Upgrade do equipamento embarcado
9	Reestruturação do Sistema de bilhética e adoção de sistemas de pagamento alternativos	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação e implementação de soluções de pagamento e validação de bilhete via smartphone - Avaliação, em articulação com outros atores de mobilidade, a implementação de programas de fidelização que promovam a utilização do transporte público em todo o agregado familiar, convergindo numa lógica da mobilidade como um serviço (MaaS) - Avaliação do potencial de produtos integrados de mobilidade com outros atores - Implementação de programas de fidelização com vista a promoção da utilização do transporte público por todo o agregado familiar
10	Academia de formação CARRIS	Reforço da formação desenvolvida internamente



#	Ação	Descrição / Objetivos
11	Projeto mobilidade Interna Sustentável	- Promoção de frota de VLP interna elétrica - Colocação de postos de carregamento para VE nas estações da CARRIS - Introdução de cartões "mobile" de forma a permitir o alargamento de utilização de veículos elétricos - Desenvolvimento e implementação do plano de mobilidade ativa e sustentável da Carris
12	Projeto Combate à Fraude	- Reforço de fiscalização associado a planos de avaliação aos pontos de maior criticidade e das iniciativas implementadas; - Desenvolvimento de um sistema integrado com IMT e AT
13	Projeto Condutor exemplar	Adoção de um programa interno de monitorização do desempenho dos tripulantes em termos de qualidade de condução, relacionamento com cliente, pontualidade e assiduidade
14	Projeto Edifícios Sustentáveis	Avaliação de soluções de poupança/geração de energia nas instalações da CARRIS (parceria Lisboa ENOVA)
15	Novo sistema de gestão integrado	Desenvolvimento e implementação de novo sistema de apoio à gestão que permita disponibilizar novos indicadores com recursos a diversas plataformas de forma integrada e automatizada 'Desenvolvimento e implementação de novo sistema de apoio à gestão que permita disponibilizar indicadores com maior frequência e em menor prazo
16	Reforço da Segurança de pessoas e bens	- Renovação de equipamentos de segurança na frota e instalações da empresa, com projetos pilotos a abordagens inovadoras; - Revisão dos procedimentos de utilização do transporte público, com vista a proteção de colaboradores e clientes; - Reforço das medidas de proteção dos colaboradores no sentido de minimizar o impacto das agressões; - Implementação de procedimentos de forma a aumentar a Segurança Rodoviária; - Implementação de um sistema integrado de gestão de segurança e videovigilância da empresa
17	Intervenções no Edifício CARRIS	- Construção e reorganização das instalações no Complexo de Santo Amaro, permitindo o alargamento da frota de elétricos e aumento da eficiência operacional - PMO; - Instalação de Posto de Carregamento Elétrico para alimentação dos autocarros 100% elétricos; - Construção de Posto de Abastecimento de GNC na Estação da Musgueira; - Adaptação das instalações oficinais às novas tecnologias dos autocarros; - Recuperação do edifício com vista à melhoria da eficiência energética
18	Reforço da Gestão Social e Institucional da Carris	- Estratégia de atuação na área da Responsabilidade Social e Implementação do respetivo Plano de Ação

Tabela 3 - Linhas de Ação

3. Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2021

No decorrer do período compreendido entre 2017 e 2020, a CARRIS desenvolveu um conjunto de iniciativas, estando prevista a sua continuidade de execução durante o ano de 2021, nomeadamente:

- **Renovação da frota da CARRIS**

A CARRIS pretende ao longo dos próximos anos prosseguir o processo de implementação do seu programa de renovação da frota de autocarros com a previsão de entrada ao serviço de 553 novas viaturas entre 2018 e 2024.

Nesse sentido, a CARRIS submeteu e viu aprovada uma candidatura ao PO SEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, que inclui o incentivo para aquisição de 165 novos autocarros a gás natural (40 articulados e 125 *standard*) e 15 autocarros 100% elétricos, além do apoio à construção das infraestruturas associadas, concretamente, uma estação de abastecimento de gás natural e um posto de carregamento elétrico. Na sequência dos processos de aquisição efetuados no âmbito do PO SEUR, serão alvo de abate veículos mais velhos e mais poluentes. Por outro lado, foram adquiridos 37 novos autocarros da tipologia Médios para reforço da frota disponível.

Prevê-se, ainda em 2020, rececionar 8 veículos da tipologia Mini, sendo que os restantes 25 entrarão na operação em 2021. Por outro lado, em 2020, deverão entrar ao serviço 2 novos veículos para reforçar a frota dirigida ao serviço especial para transporte de pessoas com mobilidade condicionada.

Em complementaridade, a CARRIS iniciou já o processo de aquisição de mais 70 autocarros standard a gás natural, a rececionar e colocar em funcionamento as primeiras unidades a partir do final de 2020 e as restantes ao longo de 2021. Adicionalmente serão adquiridos mais 30 autocarros standard 100% elétricos, prevendo-se a sua receção em 2021 e 2022, assim como mais 24 autocarros articulados, movidos a GNC, cuja entrega e entrada em funcionamento deverá ocorrer a partir de 2021.

Prevê-se, ainda, para além da aquisição e receção dos autocarros acima referidos, a receção, em 2022, de mais 60 autocarros standard GNC, e, em 2023, de mais 20 (completando um lote de 80). Adicionalmente, de forma a dar continuidade à modernização progressiva da frota da empresa, recorrendo a energias limpas e inovadoras, prevê-se a receção, em 2023, de 37 autocarros médios e, em 2024, de 50 standard a GNC e de 10 veículos a hidrogénio.

A seleção das tecnologias de propulsão a adotar nas aquisições de novos autocarros previstas para 2023 e 2024 (nomeadamente GNC, 100% elétricos ou a hidrogénio) poderão ser reajustadas conforme venha a evoluir a oferta de soluções disponibilizadas pelos fornecedores de material circulante, assim como da existência de instrumentos específicos de apoio às aquisições de veículos.

A aposta na aquisição de nova frota pretende concretizar o processo de renovação progressivo e continuado da frota que terminou o seu período de vida útil, que utiliza tecnologias mais antigas e mais poluentes, e que, pela sua idade será alvo de abate num futuro próximo, sendo, por tal, inadiável a sua substituição.

A aquisição de veículos implica a implementação de novos equipamentos embarcados – Sistema de Apoio à Exploração e Informação ao Público (SAEIP), sendo esta medida um fator de melhoria face à degradação dos equipamentos existentes. Em 2020 foi também concretizado um projeto piloto de deteção e extinção automática de incêndios na frota de autocarros, no sentido de promover uma maior segurança, quer para os Clientes, quer para os Tripulantes, que será alvo de avaliação de resultados.

No que respeita à frota de elétricos, a CARRIS prevê a aquisição de 15 novos elétricos articulados com data prevista de receção e entrada em operação do protótipo no final de 2022 e os restantes no decorrer de 2023. Está ainda prevista a aquisição de 10 novos elétricos históricos com receção prevista em 2023 e 2024. Esta aquisição insere-se no quadro da estratégia de afirmação do serviço público no transporte coletivo de passageiros à superfície, de forma a promover a transferência do transporte particular individual, através do alargamento progressivo da oferta de serviço, potenciando as características de transporte de massa e de sustentabilidade ambiental, do modo ferroviário ligeiro. Os elétricos a adquirir destinam-se à carreira 15E, de forma a permitir responder adequadamente à extensão da rede do modo elétrico, que se encontra



prevista, numa primeira fase ao Jamor e à Estação de Santa Apolónia. É de referir que a expansão da atual rede de Transporte Coletivo em Sítio Próprio (TCSP), no eixo Algés – Santa Apolónia, constitui um objetivo estratégico do desenvolvimento da rede de transportes públicos de superfície em Lisboa, e uma resposta às novas solicitações de procura registadas nesta zona da cidade, com reforço da articulação e complementaridade modal.

Por outro lado, o reforço de elétricos históricos permitirá uma melhor oferta em locais onde, devido às características topográficas da cidade, esta tipologia de elétricos é o melhor e por vezes único meio de transporte público coletivo de passageiros capaz de atuar em determinados percursos.

- **Contratação de novos motoristas, de guarda-freios e de quadros técnicos**

No sentido de dotar a empresa de recursos humanos fundamentais à execução das medidas definidas para alcançar os objetivos estratégicos, a empresa contratou entre 2017 e 2019, um total de 519 Tripulantes, prevendo admitir mais 200 até ao final de 2020. Para o ano de 2021 a CARRIS pretende admitir 100 Tripulantes, mais 20 trabalhadores a integrar noutras áreas, de forma a consolidar as estruturas corporativas, operacionais e oficinais. Esta política de recrutamento tem como objetivo colmatar as necessidades de pessoal para o cumprimento do nível de oferta planeado.

- **Implementação de uma rede local (rede de Bairros)**

Durante o ano de 2017 foram implementadas 5 carreiras de bairro – Marvila (2), Olivais, Santa Clara e Parque das Nações, que permitem, em cada bairro, a ligação entre escolas, mercados, centros de saúde, zonas comerciais, assim como com a própria rede de transportes públicos estruturante da cidade de Lisboa. Durante o ano de 2019 foram implementadas mais 11 carreiras – Ajuda, Belém, Alcântara, Lumiar (2), Penha de França, Benfica, Beato (2), Santa Clara e São Domingos de Benfica.

Até ao final de 2021 será concluído o projeto das carreiras de bairro em articulação com as respetivas Juntas de Freguesia do Município de Lisboa, em função dos resultados do acompanhamento efetuado.

- **Expansão da Rede de elétricos**

Durante o primeiro semestre de 2018 foi implementada a Linha 24E, com ligação entre a Praça Luís de Camões e Campolide, marcando o início do alargamento da rede de elétricos na cidade de Lisboa. Ainda em 2018, foram iniciados estudos para avaliação da possibilidade de alargamento das linhas existentes, assim como da implementação de novas linhas na cidade de Lisboa e respetivas zonas limítrofes. Foi ainda alargado o horário de funcionamento, aos sábados, da carreira 18E.

Em 2021, prevê-se ainda o prolongamento da linha 24 com ligação da Praça Luís de Camões ao Cais do Sodré.

Encontra-se, igualmente, em desenvolvimento o projeto que envolve a linha intermodal sustentável (LIOS) e o prolongamento da linha de eléctrico rápido E15, através da concretização de um protocolo de cooperação entre os Municípios de Lisboa, Oeiras e Loures, o Metropolitano de Lisboa e a CARRIS. Pretende-se com este protocolo avançar com o estudo, planeamento e a forma de concretização do referido projeto nas suas diversas vertentes: técnica, ambiental, financeira e operacional, até ao momento de lançamento da empreitada da linha.



É pretendido, assim, assegurar uma ligação rápida e estruturante de transporte público pesado entre as respetivas zonas ribeirinhas e os principais interfaces em Lisboa no sentido de melhorar a mobilidade entre os três municípios envolvidos, assim como implementar novos corredores de transporte coletivo, assentes na extensão da linha de elétrico 15E.

- **Melhoria da oferta e alargamento da rede**

Ao longo do ano de 2019 e 2020, a CARRIS foi realizando ajustes e reforços na sua rede de oferta, quer pela via do prolongamento de percursos, quer pela alteração de horários, e aumento da oferta ao fim de semana, permitindo uma maior e melhor oferta ao cliente, por um maior período de tempo. Desde março de 2020, dadas as circunstâncias especiais que advêm da crise pandémica atual, têm sido reajustados os planos de oferta e da rede face às necessidades da população e respetiva procura.

Em 2021, será mantida a política de análise da rede de oferta, por forma a avaliar continuamente a rede de carreiras, e analisar a viabilidade de propostas de melhoria em função do Plano de Reestruturação de interfaces, da evolução dos fluxos na cidade e da carência da oferta na Zona Ocidental da cidade, tendo no entanto em conta os possíveis efeitos da pandemia COVID-19, nomeadamente as alterações operacionais, económicas, sociais e de padrões de mobilidade.

- **Aumento de velocidade comercial**

No sentido de incrementar a velocidade comercial, as equipas de fiscalização das vias foram reforçadas, de pessoal e de veículos para o efeito, em parceria com a Polícia Municipal (PM). A par, foram criadas as condições para a participação de equipas da PM e da EMEL na sala de comando de tráfego da CARRIS, com vista a agilizar os procedimentos e reduzir os tempos de imobilização de veículos na via.

Em 2020 iniciou-se a implementação de novos corredores BUS, prevendo-se reforçar em 2021, o número de faixas BUS disponíveis na cidade e a fiscalização em parceria com a PM, visando mitigar os efeitos resultantes da ocupação indevida das vias, nomeadamente por estacionamento, que implicam imobilização das viaturas e diminuição da velocidade comercial, com reflexo negativo no cumprimento dos horários previstos, na regularidade da oferta e na satisfação dos clientes e, em simultâneo, no aumento de consumo de combustível e nos custos de manutenção. Além destas medidas que visam identificar e eliminar os locais com maiores problemas relacionados com as referidas imobilizações e diminuição de velocidade comercial, está também a ser estudada a introdução de mecanismos de prioridade nas interceções semaforizadas.

Em suma, prevê-se o desenvolvimento e implementação de novas faixas BUS, assim como estudos de impacto de alterações rodoviárias e uma colaboração cada vez mais estreita entre a CARRIS e demais atores da CML, com vista a uma contínua melhoria da gestão do tráfego urbano.

- **Implementação de corredores BUS de elevado desempenho**

Criação de “corredores” que atravessem os eixos centrais da cidade com menos paragens e articulação entre a CARRIS, a Polícia Municipal e diversas áreas de gestão do Município, como via pública, urbanismo e mobilidade, de forma a conjugar medidas que permitam atingir uma velocidade comercial mais elevada.

Durante o ano de 2020 a CML, em conjunto com a CARRIS, implementou troços localizados de elevado desempenho na zona circundante à Avenida da República, assim como em Alcântara.



Prevê-se em 2020 e 2021 iniciar a implementação dos corredores BUS de elevado desempenho na Estrada de Benfica e na Rua da Junqueira.

- **Carreira Emissões Zero**

A CARRIS privilegia a contribuição para a sustentabilidade ambiental. Para além de ter já adquirido o seu primeiro lote de autocarros 100% elétricos (sendo que uma das carreiras em funcionamento é operada exclusivamente pelos mesmos), e de estar em preparação o processo de aquisição para mais autocarros elétricos, no passado estabeleceu-se uma parceria para implementar um projeto-piloto para testar a utilização de combustíveis renováveis na sua operação, estando a ser estudadas novas atividades de investigação e desenvolvimento que permitam a utilização de frota que utilize combustíveis alternativos.

- **Reestruturação do sistema de bilhética e adoção de pagamento alternativos**

No âmbito das necessidades identificadas no sistema de bilhética da empresa, foram implementadas algumas medidas, entre 2018 e 2020, tais como:

- Implementação da associação do passe com perfil criança e do cartão de aluno em escolas do 1º ciclo da cidade de Lisboa;
- Introdução do VivaGo, que consiste num sistema de carregamento do título de transporte com possibilidade de pagamento pós-pago, permitindo assim maior flexibilidade aos clientes;
- Desenvolvimento de protocolos com outras entidades no sentido de realizar projetos piloto relacionados com novos suportes de título de transportes e modos de pagamento mais simples, flexíveis e adaptados às necessidades e expectativas dos clientes (exemplo: smartphone).

Em 2021, o sistema de bilhética será alvo de alterações de forma a melhor suportar e responder ao novo modelo tarifário, com vista a integrar e acompanhar as inovações de bilhética, designadamente facilitando o acesso da população metropolitana ao sistema de transportes integrado.

- **Projeto mobilidade interna sustentável**

A CARRIS tem privilegiado a aquisição de carros movidos a energias mais limpas sempre que se revele adequado. Em 2019 foram adquiridos 3 veículos ligeiros Híbridos Plug-In, sendo que se prevê a receção ainda em 2020, de 12 viaturas elétricas (8 ligeiros de apoio à operação e 4 carrinhas).

Prevê-se também a implementação do Plano de Mobilidade Ativa e Sustentável para a Carris, que contempla ações nos domínios das infraestruturas de apoio; das bicicletas; e da comunidade; destacando-se a implementação de um sistema de bicicletas partilhadas para a deslocação dos colaboradores da Carris.

- **Combate à Fraude**

A CARRIS tem vindo a incrementar o número de profissionais afetos à área da fiscalização, no sentido de promover uma maior abrangência de atuação, e produzir um efeito dissuasor na prática de infrações e fraude, com efeitos positivos visíveis.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including "Tij", "JPS/ato", and "be".

Em 2021, será continuada e reforçada a fiscalização com vista à redução da fraude, associada a planos de avaliação dos pontos de maior criticidade e das iniciativas implementadas. Com os objetivos atrás descritos em mente, durante o ano de 2020 está a ser efetuada uma fiscalização mista pela CARRIS e pela Polícia Municipal.

Prevê-se também reforçar as equipas com novos terminais de fiscalização e implementar um sistema interno integrado com o Instituto de Mobilidade e de Transportes (IMT) e Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), que permitirá concretizar e operacionalizar a cobrança coerciva de coimas pela AT.

- **Edifícios Sustentáveis**

A CARRIS pretende contribuir para a sustentabilidade da cidade reduzindo as emissões de Gases de Efeito de Estufa - GEE e tornando os seus edifícios mais ecológicos. Para o efeito, prevê instalar painéis fotovoltaicos, que utilizam uma energia 100% limpa e produzem significativas poupanças de consumo energético, permitindo a geração de energia rentável a médio/longo prazo.

Em 2018, a CARRIS procedeu à remodelação da iluminação do Parque de Autocarros da Estação de Miraflores e dos Complexos de Cabo Ruivo, Santo Amaro e Pontinha, substituindo o sistema anteriormente existente por iluminação LED, com melhor desempenho ambiental e de eficiência energética (consumo). No ano de 2020, está a ser dada continuidade a este processo, estando prevista a substituição da iluminação da Estação da Musgueira, assim como da iluminação interior nos restantes complexos da Empresa.

- **Novo sistema de gestão integrada**

Foram já iniciados e terão continuidade em 2020, diversos projetos, na sua maioria relacionados com soluções informáticas, que permitem responder, de forma adequada e eficaz, às necessidades da CARRIS no que concerne à gestão interna dos seus processos e procedimentos, de forma a melhorar o serviço público e a satisfação dos clientes e simultaneamente melhorar a eficácia e eficiência dos procedimentos internos. De entre os projetos em desenvolvimento destaca-se a entrada em funcionamento, em janeiro de 2020, do novo sistema SAP, a integração num só sistema de processos logísticos e financeiros, facilitando o encadeamento de fluxos operacionais anteriormente suportados em diferentes sistemas.

- **Outros Projetos estruturantes para 2021**

No seguimento da nova estratégia da CARRIS, tem vindo a ser equacionado o desenvolvimento e implementação de novos projetos que vão ao encontro das necessidades da empresa, e da sua melhoria contínua, focando-se em questões internas, bem como em questões relacionadas com o serviço público, sempre alinhados com os pilares estratégicos definidos pelo acionista.

Neste sentido, encontram-se previstos, entre outros, os seguintes projetos, a serem implementados em 2021, numa lógica de continuidade de ações já encetadas:

- Implementação de novos sistemas informáticos, no âmbito da gestão de recursos humanos, com vista a uma melhor gestão do capital humano Carris e integração nos sistemas base da empresa. Este projeto foi iniciado em 2019, tendo já ocorrido em 2020 a integração de algumas vertentes no novo ERP que foi implementado, estando previsto em 2021 a continuação da implementação de outras funcionalidades;



- Desenvolvimento de um plano de sucessões;
- Implementação de novas medidas e ferramentas com vista à melhoria das condições no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho;
- Implementação de novas parcerias com vantagens para os trabalhadores da empresa, ao nível de apoio psicossocial, financeiro, legal, saúde, entre outros;
- Implementação de um novo Modelo de Gestão por Competências e Objetivos;
- Revisão do Regulamento de Carreiras e do Acordo de Empresa dos técnicos superiores - AE2;
- Gestão e acompanhamento de situações de baixa prolongada ou com elevadas taxas de frequência, a par do projeto do Visitador;
- Implementação de ferramentas que potenciem uma cultura interna de partilha, participação ativa e de inovação;
- Consolidação do sistema de gestão integrado e alargamento a novas vertentes - Segurança e Saúde no Trabalho e Segurança Rodoviária;
- Implementação dos projetos de suporte à Estratégia Ambiental da Carris;
- Implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social da Carris;
- Avaliação, organização e digitalização do Arquivo da CARRIS, onde se inclui não só o acervo documental da atividade empresarial, mas também o arquivo histórico do Museu da CARRIS;
- Desenvolvimento de um novo site para o Museu da CARRIS;
- Continuidade dos trabalhos iniciados em 2018, com vista à consolidação da implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) na CARRIS;
- Realização de ações de formação RGPD & Segurança Informática;
- Realização de auditoria externa de Compliance ao RGPD;
- Participação da CARRIS em projetos europeus inovadores, no âmbito da mobilidade urbana, disponibilizando-se para participar em projetos piloto sempre que se enquadrem nos objetivos estratégicos da empresa e/ou da cidade, visando adquirir conhecimento sobre as melhores práticas internacionais e reforçar o posicionamento da CARRIS enquanto entidade líder na promoção da inovação no setor dos transportes (sujeito a submissão e aprovação de candidaturas a fundos comunitários). São exemplos, a participação da CARRIS no projeto europeu TRIPS (Transport Innovation for Vulnerable-to-exclusion People needs Satisfaction), que integra 10 parceiros europeus e é coordenado pelo UITP, no projeto VoxPop, coordenado pela CML, com 4 linhas de ação com o objetivo principal de criar uma plataforma de partilha de dados de mobilidade, no Projeto Europeu C-STREETS, projeto-piloto de implementação de um serviço de transport on-demand (a operação é baseada na procura real em cada momento), e no Projeto MOBIL.T, projeto multioperador, com vista à desmaterialização do sistema de bilhética na Área Metropolitana de Lisboa permitindo a utilização do sistema com base no telemóvel, liderado pela Operadores de Transportes da Região de Lisboa, A.P.C.E. (OTLIS);
- Reforço de parceria com a Divisão de Segurança em Transportes Públicos (DSTP), da PSP, com o objetivo de combater/mitigar as agressões a tripulantes, em determinadas zonas da rede e em alguns períodos horários (de acordo com o histórico);
- Avaliação de potenciais melhorias na execução dos contratos atualmente em vigor na CARRIS;

Handwritten signatures and initials in blue ink, including "Txy", "JR", and "JR/ato".

- Desenvolvimento de software de auxílio à operação em termos de recolha e disponibilização de indicadores com recurso a diversas plataformas de forma integrada e automatizada (e.g. contagem de passageiros).

IV. Plano de Investimentos

PLANO DE INVESTIMENTOS 2021

Projetos / subprojetos	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2021
01 FROTA DE AUTOCARROS	6 036 120	6 149 120	9 618 635	11 017 000	32 820 875
02 FROTA DE ELÉTRICOS	298 858	119 378	368 268	1 050 367	1 836 871
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	571 688	2 522 043	1 221 188	1 395 222	5 710 139
04 SUBESTAÇÕES	135 000	45 000	10 000	35 000	225 000
05 LINHA	395 625	220 000	200 000	100 000	915 625
06 REDE AÉREA	110 000	30 000	25 000	25 000	190 000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	56 000	25 000	30 000	90 000	201 000
08 EQUIPAMENTO OFICINAL	53 100	181 500	160 500	500	395 600
09 INFORMÁTICA	257 500	630 000	1 027 500	1 120 000	3 035 000
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	2 207 500	627 500	225 500	3 768 500	6 829 000
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	161 378	146 250	267 640	61 250	636 518
12 FROTA DE APOIO*	119 347	378 000	48 000	180 000	725 347
	10 402 116	11 073 791	13 202 231	18 842 839	53 520 975

*Veículos de pronto-socorro e reboque e veículos de apoio à operação

Tabela 4 - Plano de Investimentos 2021 – Projetos

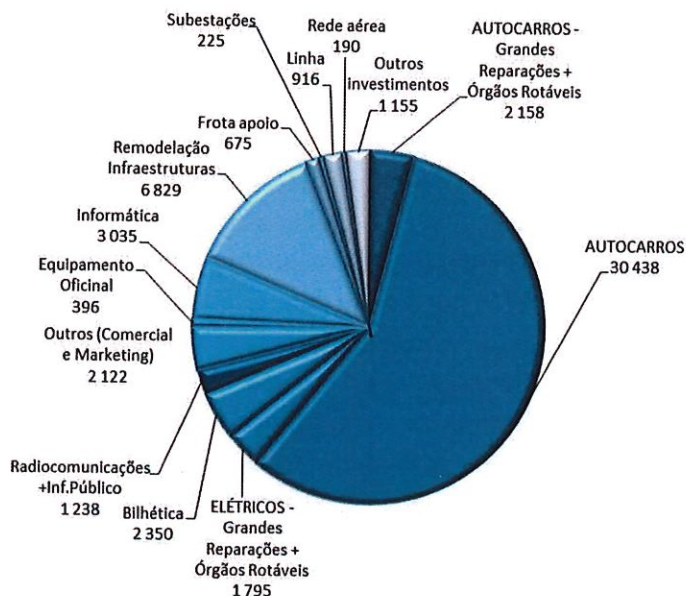


Gráfico 3 - Plano de Investimentos 2021 (Capitalização – 10³€) – Estrutura

O Plano de Investimentos da CARRIS para o ano 2021 apresenta o montante de 53,521 M€ (formação bruta de capital fixo), tendo uma despesa associada no montante de 65,8 M€, incluindo o IVA, destacando-se como

Handwritten signatures and initials in blue ink.

principais investimentos a aquisição de novos autocarros, a execução de obras de reforço do espaço para estacionamento e manutenção (PMO) numa lógica de integração que permita a receção de novos elétricos, as melhorias nas instalações oficiais e estações de serviço e a construção de um posto de abastecimento de gás natural, conforme desenvolvimento abaixo.

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

01 – Frota de Autocarros – 32,821 M€

- Aquisição de autocarros;
- Grande reparação de material circulante e reparações intercalares nas várias tipologias de frota de autocarros;
- Aquisição de órgãos rotáveis

02 – Frota de Elétricos – 1,837 M€

- Grandes reparações e beneficiações em material circulante;
- Outras intervenções

03 – Comercial, Marketing e ajuda à exploração – 5,710 M€

- Renovação dos equipamentos de bilhética (validadores);
- Aquisição do sistema integrado de segurança (sala de controlo de segurança e expansão do sistema);
- Sistemas de videovigilância;
- Equipamento embarcado;
- Melhorias no SAE (Atualização de aplicações e integração de sistemas);
- Standardização de paragens e abrigos (inclui painéis de informação de paragens);

04 – Subestações – 0,225 M€

- Substituição das unidades remotas das Subestações;

05 – Linha – 0,916 M€

- Ligações de via-férrea;
- Renovação de via-férrea;
- Renovação de agulhas e cruzamentos de via;
- Requalificação Rua S. Pedro de Alcântara;

06 – Rede Aérea – 0,190 M€

- Renovação e remodelação de rede e comando de agulhas;

07 – Rede Cabos Subterrâneos – 0,201 M€

- Renovação rede cabos subterrâneos;

08 – Equipamento Oficial – 0,396 M€

- Banco de ensaio (caixa de velocidades);
- Máquinas de lavar carroçarias e chassis;

09 – Informática – 3,035 M€

- Projeto C-Streets – Contagem de passageiros, paragens digitais e prioridade semafórica;
- Upgrade da versão do sistema SAP CARRIS;
- Desenvolvimento de software;

10 – Construção e remodelação de Infraestruturas – 6,829 M€

- PMO Santo Amaro;
- Complexo da Musgueira - Posto de Abastecimento de Gás Natural;
- Complexo de Miraflores – Adaptação do espaço oficial a veículos a Gás Natural;
- Reabilitação geral de edifícios;



12 – Frota de apoio – 0,725 M€

- Substituição de viaturas de apoio (veículos de pronto-socorro e reboque; veículos de apoio a operações de fiscalização)

No que concerne ao Plano de Investimento plurianual, estima-se um valor na ordem dos 215,755 Milhões de euros para o quadriénio 2021-2024, distribuído pelos seguintes projetos:

PLANO DE INVESTIMENTOS PLURIANUAL

Projetos / subprojetos	2021	2022	2023	2024
01 FROTA DE AUTOCARROS	32 820 875	30 675 000	13 705 000	21 375 000
02 FROTA DE ELÉTRICOS	1 836 871	3 940 000	46 500 000	16 460 000
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	5 710 139	3 608 750	2 659 000	1 924 000
04 SUBESTAÇÕES	225 000	1 250 000	30 000	30 000
05 LINHA	915 625	400 000	440 000	440 000
06 REDE AÉREA	190 000	105 000	105 000	105 000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	201 000	100 000	100 000	100 000
08 EQUIPAMENTO OFICINAL	395 600	242 000	107 600	82 600
09 INFORMÁTICA	3 035 000	2 071 250	460 000	260 000
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	6 829 000	11 246 000	1 500 000	400 000
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	636 518	417 498	397 498	377 498
12 FROTA DE APOIO*	725 347	585 000	35 000	0
	53 520 975	54 640 498	66 039 098	41 554 098

*Veículos de pronto-socorro e reboque e veículos de apoio à operação

Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2021-2024

Relativamente ao plano de investimentos, importa referir que 73% do valor previsto para o quadriénio 2021-2024 se destina à aquisição de novos veículos (autocarros e elétricos), no seguimento do processo de renovação da frota:

	2021	2022	2023	2024	TOTAL
	€	€	€	€	€
Autocarros	30 437 875	29 000 000	12 400 000	20 000 000	91 837 875
Standard	18 250 000	29 000 000	5 000 000	20 000 000	72 250 000
Minis	3 787 875				3 787 875
Médios			7 400 000		7 400 000
Articulados	8 400 000				8 400 000
Elétricos		3 000 000	46 000 000		65 000 000
Remodelados			4 000 000	16 000 000	20 000 000
Articulados		3 000 000	42 000 000		45 000 000
TOTAL	30 437 875	32 000 000	58 400 000	20 000 000	156 837 875

Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2021-2024

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

V. Plano de Atividades Anual

1. Atividade Operacional

1.1. Indicadores de Atividade

O serviço prestado pela CARRIS é caracterizado pela disponibilização de 725 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, repartido por:

- 86 carreiras de autocarro, sendo 16 Carreiras de Bairro;
- 6 carreiras de elétrico;
- 3 ascensores;
- 1 elevador.

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

Oferta

A CARRIS pretende manter uma tendência de crescimento no que se refere à oferta disponibilizada, ajustando-a à nova realidade da cidade de Lisboa e de mobilidade urbana. À data atual, e em resultado da pandemia COVID-19, existe um elevado nível de incerteza relativamente ao futuro da mobilidade urbana, dado que novas dinâmicas estão a ser implementadas, quer pelas empresas através do recurso a horários desfasados, teletrabalho e equipas espelho, quer pelo formato de retoma do ensino presencial. Por outro lado, é cada vez mais uma aposta da CARRIS o seu papel complementar aos meios suaves de transporte – por exemplo, bicicletas – que atualmente se encontram em crescendo ao nível de utilização na cidade.

Desta forma, a CARRIS prevê um crescimento da oferta, para 2021, superior a 12%, em veículos*km relativamente a 2020, tendo por base a entrada em operação dos novos veículos e tripulantes, permitindo dar cumprimento às orientações do município, sendo reajustada face às novas condições da procura, bem como às condições que vierem a ser definidas para o transporte coletivo, no período temporal em análise.

Importa salientar que, no período entre 2011 e 2016, registou-se um forte declínio (-25%) da oferta, atingindo o nível mais baixo em 2016. Em 2017, a CARRIS, em resultado dos objetivos definidos e da estratégia delineada para a Empresa, iniciou o ciclo de inversão desta tendência, que consolidou em 2018, 2019 e nos 2 primeiros meses de 2020. Apesar dos efeitos negativos associados à pandemia, a CARRIS pretende reforçar a sua oferta de serviço público ao longo do quadriénio 2021-2024, com um crescimento na ordem dos 38% em 2023 face a 2016, de forma a responder adequadamente ao esperado crescimento da procura.

Ao longo do quadriénio, o aumento de oferta será suportado, pelo Modo Autocarro e pelo Modo Elétrico, com a entrada ao serviço dos novos veículos, que permitirão alargar a oferta na rede existente, recuperar algumas carreiras ou criar outras novas, de acordo com as necessidades da cidade que venham a ser identificadas.



OFERTA	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2021				TOTAL	Proposta			Valores em Milhares		
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Variação 2021/2020		
OFERTA													
Modo AUTOCARRO													
Veículos x km (Serviço Público)	30 924	30 922	8 586	8 770	8 576	8 915	34 847	35 982	36 700	37 420	3 925	12,7%	
Veículos x hora (Serviço Público)	2 174	2 176	595	604	576	616	2 390	2 446	2 492	2 542	214	9,8%	
Lugares x km	2 130 594	2 013 733	556 963	566 136	552 787	573 236	2 249 122	2 257 316	2 315 906	2 374 669	235 389	11,7%	
Velocidade Média de Exploração *	14,23	14,21	14,44	14,53	14,89	14,48	14,58	14,71	14,73	14,72	0,37	2,6%	
OFERTA													
Modo ELÉTRICO													
Veículos x km (Serviço Público)	1 979	1 828	486	486	451	485	1 908	2 011	2 337	2 337	80	4,4%	
Veículos x hora (Serviço Público)	246	220	56	50	54	55	215	217	246	246	-4	-1,9%	
Lugares x km	138 392	134 972	35 611	35 602	31 912	35 392	138 517	149 292	162 445	162 445	3 545	2,6%	
Velocidade Média de Exploração *	8,05	8,33	8,66	9,70	8,35	8,80	8,86	9,25	9,49	9,49	0,53	6,4%	
OFERTA TOTAL													
Veículos x km (Serviço Público)	32 903	32 750	9 072	9 256	9 027	9 400	36 755	37 993	39 036	39 756	4 005	12,2%	
Veículos x hora (Serviço Público)	2 420	2 395	651	654	630	671	2 605	2 664	2 739	2 788	210	8,8%	
Lugares x km	2 268 986	2 148 704	592 574	601 737	584 699	608 628	2 387 639	2 406 608	2 478 351	2 537 114	238 934	11,1%	
Velocidade Média de Exploração **	13,79	13,93	13,80	13,81	14,03	13,55	14,32	14,47	14,46	14,46	0,39	2,8%	

* (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.)

** (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.) excluindo Ascensores e Elevador

Tabela 7 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO

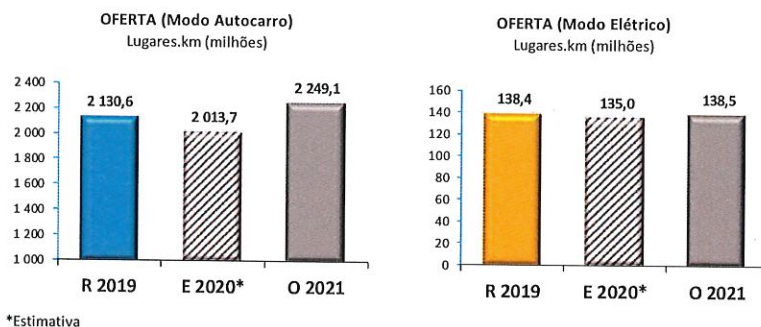


Gráfico 4 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico

A expansão da Rede de Bairros representa um impacto estimado na oferta, respeitante a 2021, de 2.020.262 Veículos.km, conforme quadro seguinte:

OFERTA	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2021				TOTAL	Proposta			Valores em Milhares	
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Variação 2021/2020	
OFERTA												
Carreiras de BAIRROS												
Veículos x km (Serviço Público)	1 138	1 172	448	495	521	557	2 020	2 341	2 341	2 341	849	72,4%
Veículos x hora (Serviço Público)	82	100	31	34	34	38	138	159	159	159	38	38,4%
Lugares x km	49 069	47 091	17 740	18 848	19 431	20 538	76 557	87 568	85 322	85 322	29 465	62,6%

Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro

O expectável aumento da oferta de serviço público será gradual ao longo do período em apreço, estando diretamente relacionado com o processo de renovação da frota, assim como com o processo de recrutamento de tripulantes. O reforço da oferta de serviço inclui não só as linhas de autocarros, que integram a Rede de Bairros, mas também a recuperação de carreiras que foram desativadas, e o reforço ou ajustamentos de outras linhas de serviço público que venham a ser identificadas, no quadro da melhoria da mobilidade da cidade, conforme tem sido prática comum nos últimos anos.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'FM', 'J.P. Pinto', and other illegible marks.

Procura

Tal como referido anteriormente, no ano de 2020 a estratégia da CARRIS sofreu um abrandamento, por via das medidas impostas no decurso da declaração do estado pandémico. As medidas de confinamento adotadas para o país e a sua retoma gradual, tiveram um impacto de dimensão inimaginável para a CARRIS, dado que, contrariamente ao que aconteceu nos primeiros dois meses do ano – que apresentaram aumentos da procura na ordem dos 14,6% - os restantes meses do ano, até à data, apresentam níveis de procura muito inferiores aos do ano anterior. Desta forma, para 2021, e porque não é possível determinar por quanto tempo se manterão algumas medidas de distanciamento social e de prevenção, ainda em vigor, foram considerados níveis de procura abaixo dos resultados obtidos em 2019, retomando a tendência crescente a partir de 2022.

Assim, foi previsto para 2021 um aumento da procura face ao estimado para 2020, na ordem dos 46,5 milhões de passageiros transportados com título de transporte válido (+53,8%), com destaque para o modo autocarro, decorrente essencialmente da previsão da recuperação gradual dos níveis normais de atividade no ano mencionado, em contraste com a procura de 2020, que foi fortemente afetada pela já referida pandemia COVID-19. Ao longo de 2021-2024, está previsto o reforço da frota de autocarros e de elétricos, com o intuito de melhorar a rede e o serviço, de forma a ir ao encontro das necessidades e expectativas da população. Desta forma, prevê-se que a procura, ao longo do quadriénio recupere do decréscimo verificado entre 2011 e 2016 (cerca de -25%) e do decréscimo esperado para o ano de 2020 (cerca de menos 38% quando comparado com o ano de 2019), atingindo em 2023 um crescimento na ordem dos 23% face a 2016.

Paralelamente, a CARRIS pretende reduzir o nível de fraude, com o reforço dos sistemas técnicos e humanos de fiscalização. Este objetivo será concretizado no quadro da articulação com as autoridades com responsabilidades na cobrança das coimas, a par da implementação de novos dispositivos de pagamento de modo digital, de forma a melhorar os sistemas de cobrança de receita.

PROCURA	REAL		ESTIMADO				PREVISÃO 2021				Proposta			Valores em milhares	
	2019	2020	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Variação 2021/2020				
											Valor	%			
Passageiros com título pago	134 816	83 321	29 610	32 573	31 360	34 648	128 391	141 902	146 337	150 162	45 070	54,1%			
Autocarros	121 466	77 389	26 799	29 172	27 917	31 726	115 614	126 541	130 487	134 048	38 225	49,4%			
Elétricos	11 366	5 229	2 417	2 880	2 938	2 684	10 920	13 461	13 888	14 093	5 690	108,8%			
Ascensores	1 409	546	278	369	365	307	1 320	1 365	1 408	1 454	773	141,5%			
Elevador	576	156	116	152	139	130	538	534	554	566	381	243,7%			
Passageiros gratuitos	4 680	3 035	1 078	1 089	1 039	1 224	4 430	4 905	5 060	5 190	1 394	45,9%			
Total de passageiros com título válido	139 496	86 356	30 688	33 662	32 399	36 072	132 820	146 807	151 398	155 352	46 464	53,81%			
Passageiros x km*	490 117	303 797	105 838	117 468	114 404	126 799	464 509	513 167	529 074	542 878	160 712	52,9%			

* Inclui passageiros em fraude

RECEITAS (valores com IVA)	REAL		ESTIMADO				PREVISÃO 2021				Proposta			Variação 2021/2020	
	2019	2020	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Valor		%		
Recetas de títulos de transporte	90 047	48 319	18 479	21 439	21 129	20 192	81 238	89 885	92 347	94 757	32 919	68,1%			
PART	19 862	42 692	6 621	6 621	6 621	6 621	26 483	26 483	26 483	26 483	-16 209	-38,0%			
Comparticipações dos passes	3 290	2 375	597	639	510	536	2 282	2 529	2 609	2 672	-93	-3,9%			
Recetas totais (inclui as participações)	113 199 €	93 386 €	25 697 €	28 698 €	28 259 €	27 349 €	110 004 €	118 897 €	121 439 €	123 911 €	16 617 €	17,79%			
Receta média por passageiro	0,84 €	1,12 €	0,87 €	0,88 €	0,90 €	0,78 €	0,86 €	0,84 €	0,83 €	0,83 €	-0,26 €	-23,6%			

Tabela 9 - Indicadores de Procura

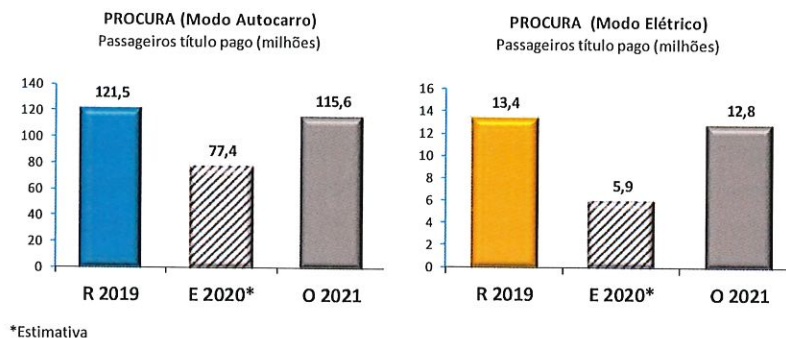


Gráfico 5 – Indicadores de Procura (Passageiros com título pago) Autocarro / Elétrico

2. Segurança, Qualidade e Ambiente

2.1 Segurança de Pessoas e Bens

No âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da CARRIS, serão prosseguidas as medidas já encetadas, visando a melhoria, a longo prazo, de forma progressiva e sustentada, dos indicadores apresentados.

OCORRÊNCIAS Modo AUTOCARRO	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2021				Proposta			Variação 2021/2020		
	2019	2020	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Valor	%
Acidentes/10 ⁶ Veic. x km	46,8	42,4	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	37,6	36,8	35,5	-2,2	-5,2%

OCORRÊNCIAS Modo ELÉTRICO	REAL	ESTIMADO	PREVISÃO 2021				Proposta			Variação 2021/2020		
	2019	2020	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Valor	%
Acidentes/10 ⁶ Veic. x km	77,1	89,3	84,8	84,8	84,8	84,8	84,8	83,5	82,2	80,5	-4,5	-5,0%

Tabela 10 - Indicadores de Segurança

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;
- Implementação de sistema de monitorização em tempo real da eficiência energética, bem como das performances de condução dos motoristas (XtranDrive) com vista a melhorar o desempenho em termos de segurança, conforto e eco condução.
- 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.

Por outro lado, serão reforçadas e implementadas medidas estratégicas e de prevenção, como por exemplo, a instalação de novos sistemas de videovigilância em toda a frota da Empresa.

Pretende-se, também, avaliar o projeto-piloto de sistemas de deteção e extinção automática de incêndios nos motores de autocarros.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

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

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

No âmbito da situação atual do país, serão mantidas todas as medidas de higiene e segurança implementadas na CARRIS com o objetivo de mitigar os possíveis contágios por COVID-19, pelo que o foco principal, tal como referido anteriormente, para o próximo ano, será a segurança de todos os colaboradores e clientes.

2.2 Eficiência Energética da Frota

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de desempenho energético da rede de tração de elétricos da CARRIS, bem como a previsão para 2021-2024.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA MODO ELÉTRICO	REAL 2019	ESTIMADO 2020	PREVISÃO 2021				TOTAL	Proposta			Variação 2021/2020	
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Valor	%
Consumos (kWh)	4 172 147	4 409 668	1 127 305	1 194 353	1 110 776	1 165 784	4 598 218	5 062 357	5 801 663	5 801 663	188 550	4,3%
Custo de energia elétrica (€)	503 878	537 979	138 659	146 905	136 625	143 391	565 581	647 982	765 820	789 026	27 601	5,1%
Eficiência energética (kWh / Pk)	0,114	0,246	0,144	0,131	0,120	0,132	0,131	0,116	0,130	0,128	-0,11	-46,6%
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	2,259	2,258	2,258	2,257	2,258	2,257	2,257	2,258	2,257	2,257	0,00	0,0%

Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Elétrico

Da análise do quadro verifica-se que o consumo médio estimado para 2020 sofre um aumento, reflexo do aumento da oferta no Modo Elétrico (+80 milhares de Km). De realçar que este indicador é fortemente penalizado pelas difíceis condições de circulação a que os elétricos estão sujeitos, que refletem um aumento de consumo face à oferta realizada. Por outro lado, no decorrer do período de confinamento o Modo Elétrico foi fortemente penalizado, dado que tantos os Ascensores, como o Elevador de Santa Justa, viram a sua atividade ser suspensa, o que afetou diretamente o consumo de energia elétrica.

A par da formação e sensibilização de Guarda-Freios para uma condução económica, e a adequação dos veículos às necessidades da procura, uma das bases para a melhoria da eficiência energética, prende-se com um fator externo, nomeadamente, os quilómetros perdidos por engarrafamento ou estacionamento indevido. Tratando-se de fatores exógenos, a CARRIS procurará manter a atual articulação com a CML, garantindo ativas medidas já implementadas, como é exemplo a fiscalização, com o apoio da PM em situações cuja infração seja prejudicial à circulação dos veículos da empresa, e a implementação de novas medidas que melhorem as condições de circulação, contribuindo assim também para o aumento da eficiência energética.

Face à aposta da CARRIS na aquisição de novos autocarros movidos a eletricidade, apresentam-se os indicadores de desempenho energético específicos para este modo.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2020	PREVISÃO 2021					TOTAL	Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	Ano 2022		Ano 2023	Ano 2024	
Consumos (kWh)	602 457	184 657	181 901	157 538	185 123	709 220	2 232 317	2 246 921	2 261 579	
Custo de energia elétrica (€)	73 500	22 713	22 374	19 377	22 770	87 234	285 737	296 594	307 575	
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	1,400	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	

Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética – Modo Autocarro

A previsão do aumento, no ano de 2021, prende-se com o facto de estarem ao serviço todos os veículos que entrem em produção em 2020. Por outro lado, destaca-se o aumento previsto para o período de 2022-2024 que está relacionado com a aquisição de mais 30 veículos movido a energia elétrica, previstos entrar ao serviço, na sua maioria no ano de 2022.

Relativamente à eficiência no consumo de combustíveis – gasóleo e gás – da frota de autocarros, apresenta-se a previsão de consumos e gastos dos mesmos, salientando-se a redução de consumo de gasóleo e o aumento de consumo de gás por via da substituição de parte da frota por veículos mais “limpos”.

EFICIÊNCIA - GASÓLEO MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2020	PREVISÃO 2021					TOTAL	Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	Ano 2022		Ano 2023	Ano 2024	
Consumos (l)	11 235 603	2 940 441	2 957 850	2 674 765	2 727 703	11 300 760	8 221 728	7 778 483	7 880 854	
Custo de gasóleo (€)	11 853 561	3 096 284	3 114 617	2 816 528	2 872 271	11 899 700	8 657 480	8 190 742	8 298 539	
Consumo de gasóleo por veículo x km (l / vk)	0,539	0,589	0,577	0,531	0,531	0,557	0,572	0,543	0,537	

EFICIÊNCIA - GÁS MODO AUTOCARRO	ESTIMADO 2020	PREVISÃO 2021					TOTAL	Proposta		
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	Ano 2022		Ano 2023	Ano 2024	
Consumos (Nm ³)	6 695 290	2 378 617	2 444 340	2 414 773	2 615 722	9 853 452	13 914 977	14 765 519	15 004 164	
Custo de gás (€)	2 664 725	968 097	994 846	982 813	1 064 599	4 010 355	5 663 396	6 009 566	6 106 695	
Consumo de gás por veículo x km (Nm ³ / vk)	0,640	0,666	0,667	0,666	0,668	0,667	0,671	0,688	0,687	

Tabela 13 - Indicadores de Consumos de Combustíveis – Modo Autocarro

As tabelas seguintes apresentam a caracterização da frota de Autocarros e Elétricos e o cenário previsto para o quadriénio 2021-2024:

FROTA Modo AUTOCARRO	REAL	ESTIMADO	PAO	PROPOSTA		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de Autocarros*	709	715	741	756	763	793
Idade média (anos)	10,0	10,4	9,6	9,0	9,6	10,7
Consumo específico:						
Gasóleo (L / 100 km)	57,8	56,0	56,0	57,2	54,3	53,7
Gás (Nm ³ / 100 km)	73,4	66,0	68,9	67,1	68,8	68,7
Energia (kWh / 100 km)		140,0	150,0	150,0	150,0	150,0

Tabela 14 - Frota de Autocarros

Handwritten signatures and initials in blue ink, including "FY" and "JPF" followed by "atos" and "be".

FROTA Modo ELÉTRICO	REAL	ESTIMADO	PAO	PROPOSTA		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de Veículos *	56	58	58	59	75	83
Idade média (anos)	24,2	27,3	29,4	28,2	21,3	22,3
Consumo específico:						
Energia (kWh / 100 km)	225,9	225,8	236,4	225,8	225,7	225,7

* Inclui recuperação de dois elétricos da Série 700 para efetuar Serviço Público no ano de 2020

Tabela 15 - Frota de Elétricos

Paralelamente ao projeto de renovação de frota, será necessário proceder à aquisição de órgãos rotáveis para incorporar nas operações de manutenção preventiva e curativa. Estas beneficiações e substituição da frota são inevitáveis para fazer face aos riscos de degradação acentuada da frota, quebra de fiabilidade das carroçarias, órgãos e componentes, e permitirão assegurar os níveis de qualidade e segurança do serviço público.

2.3 Impacto Ambiental, Económico e Social

A CARRIS iniciou em 2018 um processo de renovação da sua frota, estando prevista a entrada ao serviço, até 2024, de 389 novos veículos movidos a GNC, 45 exclusivamente elétricos e 10 a hidrogénio. Este processo visa atingir efeitos positivos ao nível dos impactos ambientais, económicos e sociais, nomeadamente:

- Reduzir as emissões globais de poluentes da sua frota de veículos de serviço público, designadamente NOx, HC, CO e partículas;
- Reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, designadamente CO₂;
- Contribuir para a incorporação de energias renováveis;
- Permitir uma poupança de energia devido a menores consumos e ao menor custo do GNC e da eletricidade face ao gasóleo;
- Cumprir os níveis de ruído, no exterior e interior dos veículos, de acordo com os normativos nacionais e comunitários;
- Melhorar a qualidade de serviço e apresentar maior acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Melhorar a eficiência ambiental no quadro da certificação ambiental (NP EN ISO 14001);
- Reforçar a eficiência do sistema de gestão integrado, através da melhoria dos processos, adequando-os à estrutura organizacional da Empresa e respetiva estratégia.

A CARRIS prevê alargar a alteração do sistema de iluminação nas suas instalações e parques, utilizando meios mais sustentáveis, como é exemplo as luzes LED (iniciado em 2018), procurando uma poupança energética e consequentemente um impacto económico positivo na empresa. Adicionalmente, a CARRIS pretende tornar os seus edifícios mais sustentáveis prevendo, para o efeito, instalar painéis fotovoltaicos, permitindo a geração de energia elétrica 100% renovável.

No que concerne ao impacto social da atividade da CARRIS, esta tem procurado, em articulação com o seu acionista, e consequentemente gestor da cidade de Lisboa, assim como com as entidades mais próximas dos cidadãos, nomeadamente as Juntas de Freguesia, potenciar a sua atividade ao serviço da comunidade, sendo uma das medidas a ser implementada a criação de novas Carreiras de Bairro, conforme mencionado anteriormente no presente documento. O novo modelo tarifário implementado, tornando os títulos de

transporte (passes) mais acessíveis, constitui igualmente uma medida com um importante impacto em termos sociais.

Destaca-se ainda o papel crucial da CARRIS na atual situação pandémica, e o esforço da empresa durante o período de maior confinamento, dado que a atividade operacional nunca parou, tendo sido devidamente ajustada, por forma a permitir o transporte de quem, por via das suas condições laborais, não tinha outra alternativa senão manter a sua rotina de circulação. Por outro lado, salienta-se que para que esta situação fosse possível, houve um esforço muito grande na obtenção de todas as condições de segurança e higiene, quer para os colaboradores, quer para os clientes.

3. Gestão de Recursos

3.1. Recursos Humanos

A CARRIS mantém ativo, desde 2017, um processo de recrutamento intensivo, no sentido de colmatar, por um lado as perdas registadas entre 2011 e 2016, e por outro permitir cumprir a oferta planeada. Este processo permitiu a contratação de 519 novos Tripulantes entre 2017 e 2019, prevendo-se a entrada de mais 225 pessoas até ao final de 2020, sendo 200 tripulantes.

Este processo deve ser mantido ao longo do tempo, dado que anualmente a CARRIS se depara com as normais saídas da função de tripulante, quer por via de processos de reforma, inaptidão médica para a função, ou saídas naturais. Por outro lado, a oferta da CARRIS encontra-se em tendência crescente de serviço público, pelo que é necessário ajustar os recursos humanos existentes à oferta prevista.

Em resposta ao quadro atrás descrito, importa dar continuidade, em 2021, à consolidação das estruturas corporativas e operacionais da CARRIS, aspeto crítico para os desafios futuros, sendo elemento central a admissão de tripulantes e quadros técnicos para as áreas corporativas e operacionais que permitam um aumento da capacidade organizada e, conseqüentemente, do serviço. Assim, está prevista para o ano de 2021 a admissão de 120 trabalhadores, dos quais 100 serão tripulantes (motoristas de serviço público e guarda-freios).

Por outro lado, serão mantidas e incrementadas as medidas que visam a promoção da igualdade de género, assim como medidas que promovam o bem-estar geral dos seus colaboradores.

Política Salarial

A política salarial da Empresa tem por base o previsto nos seus Acordos de Empresa (AE-1 e AE-2), bem como o quadro normativo aplicável às empresas do Setor Empresarial Local, com particular destaque para as normas da Lei do Orçamento do Estado. O orçamento da Carris prevê a aplicação das novas diretrizes definidas aquando da revisão do Acordo de Empresa (AE-1), iniciada em 2018 e na revisão global do Acordo de Empresa AE-1, publicado em 2020, em matéria de subsídio de refeição, trabalho suplementar, trabalho em dia feriado e trabalho noturno, assim como a revisão do regime de carreiras e do sistema de Avaliação de Desempenho. Tem ainda em consideração a aplicação do Protocolo com as Organizações Sindicais, celebrado em 2019, relativamente a ajustamentos nas diuturnidades, bem como a extensão da aplicação



deste protocolo, aos trabalhadores não abrangidos diretamente por este, com o intuito de harmonização das condições de trabalho, decidida por deliberação do Conselho de Administração.

Política de recrutamento

A CARRIS inverteu a situação ao nível dos seus recursos humanos em três níveis reforçando o efetivo, insuficiente para os níveis de serviço pretendidos, introduzindo medidas de reforço da produtividade dos seus trabalhadores, atuando sobre os fatores subjacentes aos níveis de absentismo e, por último, concretizando medidas que promovem a melhoria das condições de trabalho, nomeadamente com o reforço no quantitativo de tripulantes, de serviços regulares (horários de trabalho) e continuado foco na segurança e saúde no trabalho, através de diversas iniciativas, designadamente associadas à proteção e segurança no âmbito do SARS COV2.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos com vista à recuperação dos níveis de serviço:

- Admissão, em 2021, de 120 trabalhadores, dos quais, 100 tripulantes e 20 trabalhadores para as áreas corporativas e oficinas;
- Redução dos níveis de absentismo;
- Melhoria das condições de trabalho.

O reforço do pessoal operacional tem por base o aumento previsto para a oferta, e a reposição de pessoal face às saídas naturais, bem como o cumprimento das normas legais em vigor, com particular destaque para os níveis de trabalho suplementar. Relativamente ao acréscimo de pessoal técnico, visa dotar a empresa de competências de gestão perdidas nos últimos anos, com particular destaque para as ocorridas no processo de criação da estrutura comum às várias empresas de transportes coletivos de passageiros.

Deste modo, o número de efetivos CARRIS, projetado para o final de 2021, ascende a 2.675 trabalhadores.

INDICADORES RH	REAL	Estimado	PREVISÃO				PROPOSTA			
	2019	2020	1º Trím	2º Trím	3º Trím	4º Trím	2021	2022	2023	2024
Efetivo global no final do período	2 450	2 603	2 663	2 710	2 698	2 673	2 673	2 718	2 763	2 808
Nº Tripulantes	1 737	1 967	2 005	2 053	2 051	2 033	2 033	2 073	2 113	2 153
Saídas	91	72	0	5	20	25	50	50	50	50
Entradas	220	225	60	52	8	0	120	95	95	95
Taxa Trab suplementar	6%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Taxa Absentismo	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	10%

Tabela 16 – Indicadores de Recursos Humanos

Diálogo Social

A CARRIS é uma empresa que se orienta por políticas sociais ativas e por uma gestão de proximidade, promovendo o diálogo e a relação com os seus trabalhadores, recurso valioso e impactante da organização. Para este efeito, a empresa mantém um diálogo ativo com todas as estruturas representativas de trabalhadores (ORT), com vista à criação de um bom clima social entre trabalhadores e a gestão, como é exemplo o processo de negociação dos Acordos de Empresa, desencadeado a partir de 2017 e concluído com

uma revisão global do AE-1, seguida de revisões parciais, sendo que a última ocorreu com a publicação no Boletim de Trabalho e Emprego (BTE) nº 16, de 29.04.2020. Salienta-se o respeito e profissionalismo demonstrado entre as partes, que se mostrou fulcral na gestão das medidas implementadas no decorrer da pandemia, havendo sempre uma comunicação próxima, com vista a assegurar as condições de segurança e higiene para os trabalhadores. A relação institucional entre as ORT e a gestão da Empresa será mantida no futuro, tendo em atenção os resultados alcançados com a mesma.

A gestão do capital humano é encarada como um fator crítico para o sucesso, daí decorrendo a necessidade de desenvolver práticas de excelência e estratégias de aumento da eficácia e produtividade do serviço prestado. Para o efeito, a Empresa prevê implementar planos de incentivos e reconhecimento da meritocracia, que permitam o estímulo e a motivação para desempenhos superiores dos trabalhadores, assim como investir no acréscimo de competências e atualização de conhecimentos através de ações de formação e de gestão do conhecimento, em diversas matérias.


3.2. Recursos Materiais

No período entre 2008 - 2016, o nível de investimento da CARRIS na frota foi reduzido, face às restrições de ordem financeira impostas. No entanto, com a alteração da estratégia da Empresa, um dos pontos fundamentais do novo acionista foi o seu crescimento e desenvolvimento, quer em termos de serviço oferecido ao cliente, quer na melhoria da qualidade do mesmo, sendo, portanto, fundamental uma renovação da frota, de forma progressiva, face ao elevado investimento financeiro que representa. Assim, em 2018, iniciou-se a receção e entrada em operação dos primeiros novos autocarros, movidos a Gás Natural Comprimido (GNC), com continuidade em 2019 e 2020. O investimento na frota da CARRIS, quer em autocarros, quer em elétricos, previsto para o período de 2021-2024 ascende a 167,31 M€, dos quais 156,84 M€ serão aplicados na aquisição de novos veículos.

Os planos de manutenção da CARRIS têm como premissa que a vida útil de um autocarro não deverá ser superior a 15 anos, tendo em conta a eficiência na utilização dos veículos face à quilometragem realizada em função da oferta de serviço público. Por este motivo, e por parte significativa da frota já ter atingido e ultrapassado a vida útil de referência, contribuindo assim, para o crescimento da taxa de avarias e a consequente imobilização dos veículos, com impacto direto no agravamento dos custos operacionais, e na redução da capacidade da CARRIS, para cumprimento do serviço programado, garantindo padrões adequados de qualidade, nomeadamente no que se refere a conforto e regularidade, foi crítico desenvolver um plano de renovação da frota.

Apostou-se na aquisição de frota mais moderna e amiga do ambiente, por forma a diminuir o consumo de combustível, as emissões poluentes e intervenções ao nível da manutenção, contribuindo assim para o alcançar das metas definidas no quadro das normas europeias, em termos ambientais.

Face ao exposto, a necessidade da renovação da frota de autocarros da CARRIS assume uma natureza estratégica, urgente e imprescindível. A renovação da frota iniciou-se em 2018, conforme já referido, com a aquisição e entrega faseada entre 2018 e início de 2020, de 40 novos autocarros articulados e de 125 standard movidos a GNC, 15 autocarros 100% elétricos e 37 autocarros Médios *clean* diesel. Está previsto



para o período 2021 – 2024 o reforço da frota da CARRIS com mais 33 autocarros tipologia Mini a diesel *clean*, 200 autocarros standard a GNC, 24 autocarros articulados a GNC, 37 autocarros médios a diesel *clean*, 30 autocarros standard elétricos e 10 a hidrogénio.

A conversão gradual da frota da CARRIS para tecnologias mais limpas, nomeadamente o gás natural e a eletricidade, permitirão reduzir substancialmente o seu impacto na qualidade do ar na cidade de Lisboa (forte redução das emissões poluentes com impacto na saúde pública, com destaque para as partículas e NOx).

Por outro lado, importa relançar o modo Elétrico, quer pelo seu cariz emblemático na cidade de Lisboa, quer pela sua vertente pouco poluidora, estando previsto o alargamento de algumas linhas e a implementação de outras em novos pontos da cidade, pelo que se prevê um investimento em novos elétricos articulados e históricos.

A possibilidade de obtenção de um financiamento não reembolsável no âmbito dos fundos comunitários, através do Programa Operacional PO SEUR, representou uma oportunidade que a CARRIS soube reconhecer e aproveitar de forma a mitigar os riscos, quer em termos externos (ambiente, mercado/clientes) quer internos (pontos fracos), como por exemplo, reduzir custos operacionais e obter uma fonte de financiamento de investimentos.

4. Gestão Económica e Financeira

4.1. Projeções Económicas e Financeiras

As projeções económico-financeiras para 2021 apontam para um resultado positivo de cerca de 4,3 M€, sendo este um reflexo da mudança das opções estratégicas da gestão, no que concerne a fatores como o aumento da oferta, reforço de pessoal e o investimento proposto, que permitirão renovar a imagem da CARRIS junto dos seus clientes, através da melhoria das condições disponibilizadas e de um melhor serviço prestado.

Os Resultados previstos para 2021, contemplam um acréscimo em Rendimentos na ordem dos 18,4 M€ (+13%) – excluindo rendimentos financeiros e subsídio ao investimento. Dada a manutenção do pressuposto de continuidade da redução tarifária prevista no PART, associado ao reforço da promoção da acessibilidade da mobilidade, elemento crítico para o desenvolvimento económico, o seu efeito encontra-se refletido no valor da Prestação de Serviços prevista para 2021. No valor dos Rendimentos previstos para 2021 estão também incluídas as Compensações das Obrigações de Serviço Público (COSP), encontrando-se reconhecido o valor respeitante ao pagamento por conta, conforme estipulado no Contrato de Concessão.

Por outro lado, assinala-se um aumento dos Gastos Operacionais relativamente ao estimado para 2020, na ordem de 15,2 M€ (excluindo gastos com financiamento e variação das provisões), que representa um acréscimo de +13%. Como adiante se explicará, este aumento de Gastos Operacionais decorre, essencialmente, do aumento dos Fornecimentos e Serviços Externos (associado ao acréscimo da oferta e às medidas de reforço da qualidade do serviço) e do aumento dos Gastos com Pessoal, refletindo os encargos



associados às novas contratações para reforço do quadro de efetivos, bem como os associados às progressões, no quadro da aplicação das normas previstas no Acordo de Empresa.

Salienta-se que a estimativa apresentada para 2020 tem em consideração uma previsão com base na tendência que tem sido observada desde março deste ano, por via de todas as medidas implementadas pelo Governo e pelas Autoridades de Transporte para mitigar o contágio da COVID-19, e que vieram trazer um impacto negativo no que à receita diz respeito. Uma vez que a CARRIS já tinha antecipadamente iniciado processos essenciais para a execução da estratégia inicialmente definida para os transportes públicos na cidade de Lisboa, há processos que não podem, nem devem parar, e que resultam num aumento de gastos para a Empresa, quer operacionais, quer ao nível de investimento. Por esta razão, os Resultados Líquidos estimados para 2020 são de 4,5 M€ positivos.

SÍNTESE DE RESULTADOS

	Un: euros			
	REAL 31/12/2019	ESTIMADO 31/12/2020	PREVISÃO 31/12/2021	
GASTOS				
61 CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS	18 936 024	15 360 781	17 725 949	11%
62 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	26 437 652	31 854 380	41 842 206	26%
63 GASTOS COM O PESSOAL	66 632 428	73 216 381	76 027 071	48%
64 GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	12 149 686	13 032 780	18 299 067	11%
65 PERDAS POR IMPARIDADE	31 567	-	-	0%
66 PERDAS POR REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	-	-	-	0%
67 PROVISÕES DO PERÍODO	357 080	-	-	0%
68 OUTROS GASTOS E PERDAS	816 940	6 355 540	5 362 978	3%
69 GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	1 603	818	147 765	0%
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	(494 749)	89 820	113 662	0%
TOTAL Gastos	124 868 230	139 910 498	159 518 699	100%
RENDIMENTOS				
71 VENDAS	216 732	103 109	462 442	0%
72 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	105 724 121	86 989 751	103 590 225	63%
73 VARIAÇÕES NOS INVENTÁRIOS DE PRODUÇÃO	-	-	-	0%
74 TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	216 671	526 500	931 625	1%
75 SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	20 040 617	53 913 030	54 750 072	33%
<i>Compensações de Obrigações de Serviço Público</i>	16 852 903	51 587 437	52 313 035	32%
<i>Compensações Tarifárias (Estado)</i>	3 103 483	2 325 593	2 437 037	1%
76 REVERSÕES	189 857	-	-	0%
77 GANHOS POR AUMENTOS DE JUSTO VALOR	-	-	-	0%
78 OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	4 182 441	2 883 161	4 056 194	2%
79 JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	5 750	-	-	0%
TOTAL Rendimentos	130 576 189	144 415 551	163 790 558	100%
RESULTADO LÍQUIDO	5 707 960	4 505 053	4 271 859	

Tabela 17 - Síntese de Gastos e Rendimentos

Un: euros

	Real 2019	Estimado 2020	Previsão 2021	Δ P 2021/ E 2020	
EBITDA	17 358 749	17 628 471	22 832 353	5 203 882	29,5%
Resultado Operacional	5 209 063	4 595 691	4 533 286	(62 405)	-1,4%
Resultado Líquido	5 707 960	4 505 053	4 271 859	(233 194)	-5,2%

Tabela 18 - Síntese de Resultados (DRN)

A necessidade de relançar a Empresa, de forma autónoma, requer um esforço superior da CARRIS no que se refere a gastos com elementos necessários para obter os resultados pretendidos, quer ao nível dos fornecimentos e serviços externos, quer nos custos com pessoal, justificados pelo aumento do seu efetivo, de forma a proceder à reorganização da Empresa e colmatar a necessidade de pessoal face ao reforço do cumprimento do serviço público. Para além do referido, inclui igualmente reforços associados às medidas de proteção e segurança dos trabalhadores e dos utilizadores do transporte, designadamente, nos contratos de limpeza e utilização dos equipamentos de trabalho individual, no quadro de incerteza quanto à evolução da pandemia por COVID-19.

O valor de Resultados Líquidos previstos para 2021 deriva, sobretudo da receita trifária e do valor de compensações associadas ao PART, para além das Compensações por Obrigações de Serviço Público associadas à disponibilização do serviço nos termos definidos pela Autoridade de Transportes, quer em termos de tarifas a praticar, quer de rede e critérios de qualidade, entre os quais, a taxa de cumprimento de serviço público. O valor contabilizado na Demonstração de Resultados previsional, em 2021, corresponde assim ao valor referente ao pagamento por conta previsto receber em 2021, tendo em consideração as regras definidas no Contrato de Concessão.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
Rendimentos Operacionais*	127 658	143 101	161 501	18 400	12,9%
Gastos Operacionais**	112 823	120 787	135 958	15 171	12,6%

* Excluindo não CASH (Ganhos Justo Valor / Reversões / Subsídios Investimento)

** Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões, Perdas Justo Valor)

Tabela 19 - Resultados Operacionais- Previsão 2021

Por forma a justificar estes resultados, analisam-se as principais rubricas de gastos e rendimentos, pormenorizadamente, através dos quadros seguintes.

Rendimentos Operacionais

A estrutura de **Rendimentos Operacionais da CARRIS** contempla os rendimentos decorrentes da **Receita Tarifária** (proveniente da venda de bilhetes simples, pré-comprados e das várias modalidades de passes em utilização no sistema intermodal de transportes da AML, designadamente navegante urbano e navegante rede), e rendimentos associados a atividades complementares (**Receita não Tarifária** – essencialmente decorrentes do serviço de aluguer, espaços para publicidade e venda de cartões de transporte).

Estão ainda incluídos nos Rendimentos Operacionais as **Compensações Tarifárias** recebidas pela CARRIS referentes aos títulos de transporte subsidiados (Passes 4_18, sub_23 e social +) e ao **PART** (Programa de Apoio à Redução Tarifária), assim como **Compensações de Obrigações de Serviço Público**, provenientes do seu acionista, pela componente de serviço público que a Empresa realiza.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
Rendimentos Operacionais*	127 658	143 101	161 501	18 400	13%
Vendas + P. Serviços	105 360	86 731	103 420	16 689	19%
Compensações de Obrigações de Serviço Público	16 853	51 587	52 313	726	1%
Compensações Tarifárias (Estado)	3 103	2 326	2 437	111	5%
Trabalhos PPE	217	527	932	405	77%
Outros**	2 124	1 931	2 400	469	24%

* Excluindo não CASH (Reversões / subsídios Investimento)

** Entre outros, inclui Cartões P. Sociais, Indemnizações, Rendas e Coimas

Tabela 20 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2021

Os **Rendimentos Operacionais** previstos para 2021 ascendem a 161,5 M€, representando um aumento de 13% (+18,4 M€) face a dados estimados para 2020, decorrente essencialmente do aumento das receitas tarifárias, dado que os resultados estimados para 2020 têm um agravamento por via da crise pandémica, conforme referido anteriormente. Os rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços, detalhados na tabela seguinte, ascendem a 103,4 M€, sendo a sua maioria proveniente das previsões de venda de passes (40%), compensações relacionadas com o PART (24%) e Pré-comprados (21%). Relativamente ao serviço de alugueres e cedência de espaço para publicidade, estimam-se rendimentos de 0,315 M€ e 0,690 M€ respetivamente.

IPG's 2021		R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%	
Unidade: milhares de euros							
Vendas e Prestação de Serviços		105 360	86 731	103 420	16 689	19%	
Receita Tarifária	Bilhetes	14 174	2 623	13 534	10 911	416%	
	Passes	46 889	38 394	41 111	2 717	7%	
	Pré-comprados	23 594	4 513	21 995	17 482	387%	
	PART	18 738	40 276	24 984	(15 292)	-38%	
Receita não Tarifária	Vendas	217	103	462	359	348%	
	Alugueres	827	210	315	105	50%	
	Aluguer de espaço publicidade	690	503	690	187	37%	
	Outros serviços secundários	231	109	329	219	200%	

Tabela 21 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe

Gastos Operacionais

Na estrutura de **Gastos Operacionais da CARRIS**, destacam-se os encargos diretos com a prestação do serviço público, salientando-se os **Gastos com Pessoal (em 2021, 76 M€, 56% do total)**, os gastos com Matérias Consumidas, onde se destaca o **Gasóleo consumido na exploração (em 2021, 12 M€, 9% do total)** e os gastos com **Manutenção e Reparação de Autocarros e Elétricos (em 2021, 15,4 M€, 11% do total)**. Estas rubricas, totalizam no seu conjunto cerca de 103 M€, representando cerca de 75% dos Gastos Operacionais da CARRIS.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
Gastos Operacionais *	112 823	120 787	135 958	15 171	12,6%
Custo Matérias Consumidas	18 936	15 361	17 726	2 365	15,4%
F. Serviços Externos	26 438	31 854	41 842	9 988	31,4%
Pessoal	66 632	73 216	76 027	2 811	3,8%
Outros	817	356	363	7	2,1%

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

Tabela 22 – Gastos Operacionais - Previsão 2021

A previsão de **Gastos Operacionais** para 2021, no montante de 136, M€ representa um aumento de 13% (+15,2 M€) face a 2020 (dados estimados), justificado pela aposta na modernização da Empresa no sentido de reforçar a sua presença no mercado em que opera, assim como no reforço de pessoal, de forma a colmatar as necessidades inerentes à maior oferta de serviço público.

Apesar do cenário imprevisível que afeta a atividade dos transportes públicos, a Empresa pretende manter os níveis de oferta, ajustados à procura e às novas condicionantes relacionadas com a crise verificada e as medidas para a sua contenção, tentando de forma equilibrada manter uma estratégia de melhoria do serviço prestado. Por outro lado, as medidas relacionadas com a segurança e higiene dos colaboradores e clientes, vêm contribuir para um incremento dos gastos previstos para 2021, quer por via da aquisição de material de proteção individual, quer pela necessidade de limpezas acrescidas e específicas, para contenção da pandemia.

No **Custo das Matérias Consumidas** destaca-se o gasto com gasóleo, que representa cerca de 68% desta rubrica.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
Custo Matérias Consumidas	18 936	15 361	17 726	2 365	15,4%
Gasóleo	16 124	12 502	12 026	(476)	-3,8%
Gás Natural	1 734	1 454	2 398	945	65,0%
Materiais Diversos	-	616	2 285	1 669	270,9%
Outros	1 078	789	1 017	227	28,8%

Tabela 23 - Custo Matérias Consumidas

No entanto, apesar do peso que o gasóleo ainda assume ao nível dos gastos, relacionado com a renovação de parte da frota por veículos mais "limpos", verifica-se a redução de consumo de gasóleo, contrastando com o aumento verificado ao nível do Gás Natural.

A rubrica **Fornecimentos e Serviços Externos** apresenta para 2021, um montante previsional de cerca de 41,8 M€, o que traduz um aumento de 10,0 M€ (+31,4%) face a 2020 (dados estimados), justificado pela continuidade do processo de relançamento da atividade da Empresa, no quadro da estratégia definida no presente documento e dos gastos adicionais relacionados com a proteção e segurança dos trabalhadores e utilizadores do transporte público.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
F. Serviços Externos	26 438	31 854	41 842	9 988	31,4%
Manut. reparação Autocarros e Eléctricos	12 540	13 859	15 383	1 523	11,0%
Aluguer de pneus	407	597	792	195	32,6%
Comissões e intermediários	1 472	1 109	1 295	186	16,8%
Trabalhos especializados	1 550	1 477	2 986	1 509	102,2%
Serviços de Fiscalização	85	259	733	474	183,1%
Seguros	2 456	2 755	2 785	29	1,1%
Eletricidade	1 013	1 081	1 359	278	25,7%
Gás Natural	-	1 883	1 612	(271)	-14,4%
Licenc. manut. produtos informáticos	906	1 015	2 209	1 193	117,5%
Comunicações	844	754	1 287	533	70,7%
Limpeza e Higiene	1 120	1 638	2 391	753	46,0%
Vigilância e Segurança	660	886	1 323	437	49,3%
Manut. rep. edifícios e equip. oficinais	807	896	1 723	826	92,2%
Água	105	196	210	13	6,7%
Publicidade	238	543	1 430	888	163,6%
Manut. rep. sistemas bilhética, SAEIP e videovigilância	1 166	1 243	1 775	532	42,8%
Restantes FSE	1 068	1 663	2 550	887	53,3%

Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos

Ao nível dos **Fornecimento e Serviço Externos (FSE)**, 15,4 M€ (36,8% do total) referem-se à manutenção e reparação da frota, refletindo um aumento de 1,5 M € (+11,0%) face aos valores estimados de 2020, decorrente dos planos de manutenção e reparação da frota, principalmente a mais antiga e que permanece ao serviço. A manutenção traduz-se na necessidade de reparação de órgãos, e nas próprias carroçarias, que têm de ser mantidas em condições de segurança e fiabilidade.

Os restantes FSE cobrem uma diversidade de elementos, que incluem, entre outros, seguros, gás natural, eletricidade, comunicações, fiscalização, licenciamento e manutenção de produtos informáticos, manutenção e reparação de edifícios e equipamentos oficinais, contratos de serviços de limpeza e higiene, de vigilância e segurança, manutenção e reparação de sistemas de bilhética, SAEIP e videovigilância. O seu crescimento está associado ao incremento da oferta de serviço, da frota e construção do reforço do espaço de estacionamento e oficial dos novos eléctricos (PMO – Santo Amaro), bem como do acréscimo dos custos derivados da limpeza e higienização dos veículos e do edificado. Refira-se que, designadamente nas rubricas de comunicações e produtos informáticos, existe uma forte componente associada ao serviço ao cliente. O acréscimo que se verifica nos trabalhos especializados está relacionado com uma forte aposta da empresa em *security* e *safety*, segurança rodoviária e associada à implementação da estratégia ambiental. A realização de estudos de tráfego, avaliação da rede de carreiras e de sistemas de mobilidade dará um contributo importante na resposta às novas necessidades de mobilidade da população.

Os **Gastos com Pessoal** previstos para 2021, ascendem a 76,027 M€, representando um acréscimo de 3,8% (+2,8 M€) face a 2020 (dados estimados) refletindo acréscimos na massa salarial decorrentes do valor associado à recuperação do efetivo, para além da aplicação das normas previstas nos Acordos de Empresa.

Importa referir igualmente que os Gastos com Órgãos Sociais estimados para 2021 apresentam um ligeiro aumento relativamente ao montante previsto para o ano de 2020, devido à nomeação dos membros do Conselho Fiscal.

IPG's 2021

Unidade: milhares de euros

Rubrica	R 2019	E 2020	O 2021	O21/E20	%
Pessoal	66 632	73 216	76 027	2 811	3,8%
Gastos com Órgãos Sociais	288	254	319	66	25,8%
Remunerações do Pessoal ¹⁾	50 801	54 697	56 674	1 977	3,6%
Encargos sobre Remunerações	12 132	13 017	14 826	1 809	13,9%
Benefícios pós-emprego	620	800	1 000	200	0,0%
Seguros	995	711	1 158	447	62,9%
Formação ²⁾	667	761	824	63	8,2%
Reembolso receipt+assist médica	289	285	324	39	13,6%
Refeitórios e bares	186	145	251	106	73,2%
(Outros - Extra processamento)	653	2 545	650	(1 896)	-74,5%

1) Corrigidos valores de 2019, retirando os gastos com complementos de doença

2) Corrigidos valores de 2019, passando a incluir valores relativos a formação de novos tripulantes

Tabela 25 – Gastos com Pessoal

Importa, ao nível dos Gastos com Pessoal, referir que em 2017, a Empresa deixou de ter as responsabilidades formadas ou em formação relativas a Complementos de pensões de reforma ou invalidez (Benefícios Pós-Emprego), dos trabalhadores já reformados em 31 de dezembro de 2016 e dos trabalhadores em funções na Empresa nessa data, em resultado da responsabilidade com os mesmos ter transitado para a Caixa-Geral de Aposentações (CGA), de acordo com o previsto no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro e do Decreto-Lei nº 95/2017, de 10 de agosto. No entanto, as responsabilidades devidas resultantes de alterações remuneratórias, como sendo, aumentos salariais, progressões ou promoções decorrentes da avaliação de desempenho, assim como a responsabilidade total relativa às novas contratações (a partir de 01 de janeiro de 2017) serão asseguradas pela Empresa, razão pela qual já se encontram consideradas nos Encargos com Pessoal.

4.2. Necessidades de Financiamento

O processo de transferência do capital e da gestão da CARRIS do Setor Empresarial do Estado para o Município de Lisboa, introduziu profundas alterações na estrutura financeira da Empresa. Em primeiro lugar, a assunção das responsabilidades pelo Estado da dívida histórica da CARRIS e das responsabilidades assumidas com os Complementos de Pensões, para efeitos de cobertura de prejuízos, conforme estipulado na redação atual do Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro, complementado pelo Decreto-Lei nº 1/2018, de 8/1, que vieram permitir equilibrar a situação financeira da Empresa, prevendo-se atingir em 2021 capitais próprios positivos de 114 M€. A alteração referida possibilitou à CARRIS potenciar a retoma de um nível de investimento que permita recuperar parte importante das perdas registadas ao nível da oferta de serviços e da procura de clientes do transporte público no período 2008-2016.

O financiamento da atividade da CARRIS, é, na sua grande parte, suportada nas receitas obtidas através da prestação de serviço de transporte à cidade de Lisboa, pela comparticipação associada ao sistema tarifário PART, pelas compensações dos títulos de transporte subsidiados e por receitas adicionais, nomeadamente de publicidade e de aluguer de espaços, complementado pela Compensação de Obrigações de Serviço Público. Os gastos relativos às suas atividades estão, na sua quase totalidade, associados aos encargos com a atividade de transporte, dos quais se salientam os Encargos com o Pessoal, a Aquisição de Bens e Serviços e o Custo das Matérias Consumidas.

A CARRIS promove a sua gestão com base num equilíbrio financeiro, assente na receita tarifária, proveniente do aumento do número de passageiros transportados com título válido, numa política de rigor na aquisição de bens e serviços, assente nos princípios da Contratação Pública. A seleção criteriosa dos seus fornecedores é norma da Empresa, no quadro de referência do setor de atividade em que se insere. Para 2021 as aquisições previstas serão efetuadas de forma criteriosa, num sentido de responsabilidade acentuado, por via da contenção necessária num período que ainda se prevê de recuperação da procura e da receita para a Empresa. No entanto, é perceptível que a atividade da CARRIS não pode ser interrompida, pelo que existem processos relacionados com a modernização da Empresa, que não devem ser excluídos, pelo que a Carris mantém no seu Plano de Atividades um esforço no sentido de colocar em prática os projetos considerados de extrema importância para o cumprimento da sua estratégia.

A política de investimentos futuros, centrada na renovação da frota de autocarros e elétricos, que no global se estima em cerca de 156,8 M€, para o período de 2021/2024, será parcialmente financiada por recurso a financiamento comunitário, a financiamento no Plano de Recuperação e Resiliência, e quando se verificar necessária a financiamento bancário. Prevê-se ainda, a necessidade de recurso a crédito bancário em 2021, 2022, 2023 e 2024, nos montantes de 19 M€, 32,5 M€, 39 M€ e 12 M€, respetivamente, que será total ou parcialmente substituído nos montantes que vierem a ter apoio dos instrumentos de apoio europeu, que vierem a ser disponibilizados para o reforço da mobilidade, com particular destaque para os associados à modernização e sustentabilidade da renovação da frota de autocarros e de elétricos.

O recurso a crédito bancário estará associado unicamente a investimentos a realizar no âmbito da renovação da frota, muito em particular, a aquisição dos 25 elétricos prevista no Plano de Atividades e Orçamento (PAO), cujos prazos de amortização são de 16 e 30 anos, respetivamente para elétricos históricos e articulados, assim como da aquisição dos autocarros prevista para o quadriénio em questão.



VI. Painel de Indicadores

		Execução			Estimado	Previsão
		2017	2018	2019	2020	2021
INDICADORES DE ATIVIDADE						
Indicadores de PROCURA						
PT (Passageiros Transportados c/ título válido)	10 ³	122 374	125 684	139 496	86 356	132 820
PKT (Passageiros x km)	10 ³	440 143	449 099	490 117	303 797	464 509
Receita tarifária	M€	97,59	102,40	106,50	88,13	104,06
Indicadores de OFERTA						
LKO (Lugares x km)	10 ⁶	2 101	2 200	2 269	2 149	2 388
Qualidade de Serviço						
Velocidade Média de Exploração ¹	Km/h	13,90	13,85	13,79	13,93	14,32
Taxa de Ocupação	%	21%	20%	22%	14%	19%
INDICADORES DE RH						
Nº de efetivos	Un.	2 112	2 321	2 450	2 603	2 673
Massa Salarial	m€	40 430	45 387	50 548	50 470	57 491
SITUAÇÃO PATRIMONIAL						
Ativo não corrente	M€	82,519	110,061	131,612	134,264	164,486
Ativo corrente	M€	100,344	63,761	45,744	29,974	25,890
Total Ativo	M€	182,863	173,822	177,356	164,238	190,376
Capital Próprio	M€	83,689	94,409	103,204	111,300	113,666
Passivo	M€	99,174	79,413	74,152	52,938	76,710
Total Capital Próprio e Passivo	M€	182,863	173,822	177,356	164,238	190,376
INVESTIMENTOS						
Infraestruturas de Longa Duração	M€	0,490	0,728	1,818	6,795	8,361
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	2,999	29,727	25,332	12,268	34,658
Outros Investimentos	M€	0,628	1,933	2,967	2,612	10,503
DESPESA DE INVESTIMENTO	M€	4,118	32,388	30,118	21,675	53,521
INDICADORES DE ESTRUTURA						
Autonomia Financeira	%	45,8%	54,3%	58,2%	67,8%	59,7%
Solvabilidade	%	84,4%	118,9%	139,2%	210,2%	148,2%
INDICADORES FINANCEIROS						
Prazo médio de pagamentos (PMP)	dias	38	34	31	35	32
Volume de Negócios	M€	95,589	98,646	105,941	87,093	104,053
EBITDAr	M€	8,712	13,019	14,835	22,314	25,543
Rendimentos Operacionais	M€	101,457	116,477	127,658	143,101	161,501
Gastos Operacionais	M€	92,745	103,458	112,823	120,787	135,958
Gastos Operacionais por Passageiro Transportado	€	0,66	0,724	0,724	1,256	0,918
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	109,4%	112,6%	113,1%	118,5%	118,8%

1) Exclui Ascensores e Elevador

Handwritten signatures and initials:
 - Top right: "Fry"
 - Middle right: "grato"
 - Bottom right: "ht"

ANEXOS

Filipe
grato
L

BALANÇO PREVISIONAL
 ATIVO

Un: Euro

ATIVO	Real	ESTIMADO	Orçamento do ano 2021				ORÇAMENTO	PROPOSTA		
	Ano 2019	31/12/2020	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	31/12/2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis	116 492 126	125 034 488	131 459 650	137 927 477	146 040 843	158 950 114	158 950 114	188 764 936	225 624 701	234 113 146
Activos intangíveis	1 363 160	1 462 554	1 551 489	1 888 299	2 193 526	2 768 836	2 768 836	3 036 675	2 753 497	2 275 365
Participações financeiras - método equiv. patrimonial	12 339 663	6 339 663	6 339 663	6 339 663	6 339 663	1 339 663	1 339 663	1 839 663	2 839 663	4 339 663
Outros investimentos financeiros	1 416 965	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740	1 427 740
Total do ativo não corrente	131 611 914	134 264 445	140 778 542	147 583 179	156 001 772	164 486 353	164 486 353	195 069 014	232 645 601	242 155 914
Ativo corrente										
Inventários	1 419 493	1 391 520	1 794 867	1 915 538	2 030 159	2 135 178	2 135 178	2 430 970	2 771 582	3 163 735
Clientes	3 245 455	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494	5 822 494
Estado e outros entes públicos	1 988 510	2 600 805	2 185 838	2 759 368	2 441 487	3 307 683	3 307 683	3 127 364	3 327 351	1 667 152
Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras créditos a receber	13 137 001	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104	13 238 104
Caixa e depósitos bancários	25 953 149	6 920 700	23 200 866	6 378 043	14 884 221	1 386 182	1 386 182	1 708 155	1 808 592	1 453 244
Total do ativo corrente	45 743 608	29 973 623	46 242 170	30 113 546	38 416 465	25 889 640	25 889 640	26 377 088	26 968 173	25 344 723
Total do Ativo	177 355 522	164 238 068	187 020 712	177 696 725	194 418 236	190 375 993	190 375 993	221 396 102	259 613 774	267 500 643



Handwritten signatures and initials in blue ink, including the word 'projetos' and initials 'TK'.

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Real	ESTIMADO				Orçamento do ano 2020				ORÇAMENTO			
	Ano 2019	31/12/2020	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	31/12/2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024			
Capital Próprio													
Capital subscrito	382 940 504	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000	78 674 000			
Resultados transitados	(386 092 786)	(76 118 322)	(71 613 270)	(71 613 270)	(71 613 270)	(71 613 270)	(71 613 270)	(67 341 411)	(67 253 151)	(67 215 649)			
Excedentes de revalorização	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246	69 347 246			
Ajustamentos/ Outras variações no capital próprio	31 300 840	34 892 033	34 713 664	34 009 282	33 639 025	32 986 643	32 986 643	31 505 615	30 024 587	28 543 559			
Resultado líquido do exercício	5 707 960	4 505 053	13 632 171	3 353 937	21 462 645	4 271 859	4 271 859	88 259	37 502	26 056			
Total do capital próprio	103 203 764	111 300 009	124 753 812	113 771 195	131 509 647	113 666 478	113 666 478	112 273 710	110 830 185	109 975 213			
Passivo													
Passivo não corrente													
Provisões	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168	1 917 168			
Financiamentos obtidos	-	-	6 000 000	6 000 000	6 000 000	19 000 000	19 000 000	51 500 000	90 500 000	102 500 000			
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608	8 862 608			
Passivos por impostos diferidos	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099	11 507 099			
Total do passivo não corrente	22 286 876	22 286 876	28 286 876	28 286 876	28 286 876	41 286 876	41 286 876	73 786 876	112 786 876	124 786 876			
Passivo corrente													
Fornecedores	11 929 844	7 527 249	10 856 090	12 604 540	11 587 600	12 274 863	12 274 863	12 128 410	12 771 872	10 152 763			
Estado e outros entes públicos	1 934 305	1 850 523	1 850 523	1 760 703	1 760 703	1 874 365	1 874 365	1 933 695	1 951 380	1 912 380			
Financiamentos obtidos	323	746	746	746	746	746	746	746	746	746			
Outras dívidas a pagar	36 406 109	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131	20 001 131			
Diferimentos	1 594 301	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534	1 271 534			
Total do passivo corrente	51 864 882	30 651 183	33 980 024	35 638 654	34 621 714	35 422 639	35 422 639	35 335 516	35 996 663	33 338 554			
Total do passivo	74 151 758	52 938 059	62 266 900	63 925 530	62 908 590	76 709 515	76 709 515	109 122 392	148 783 539	158 125 430			
Total do capital próprio e do passivo	177 355 522	164 238 068	187 020 712	177 696 725	194 418 236	190 375 993	190 375 993	221 396 102	259 613 724	267 500 643			

FY


 grato
 H

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL

RENDIMENTOS E GASTOS	REAL		ORÇAMENTO					PROPOSTA			Un: Euro Variação 2021/2020	
	Ano 2019	Ano 2020	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	Valor	%
	Vendas e serviços prestados	105 940 854	87 092 859	24 152 907	51 180 523	77 894 987	104 052 667	104 052 667	112 217 754	114 713 851	116 989 910	16 959 807
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	14 456 204	2 325 593	634 213	1 307 780	1 859 994	2 437 037	2 437 037	2 385 928	2 461 643	2 520 317	111 444	5%
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serviço Público	5 584 413	51 587 437	24 589 669	24 589 669	52 313 035	52 313 035	52 313 035	42 077 202	47 520 219	52 316 546	725 597	1%
Outros Subsídios à Exploração - Apoio a Projetos / Parcerias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	1 780 103	(6 000 000)	-	-	-	(5 000 000)	(5 000 000)	500 000	1 000 000	1 500 000	1 000 000	-17%
Variação nos Inventários da produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	216 671	526 500	531 625	681 625	811 625	931 625	931 625	300 000	340 000	340 000	405 125	77%
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(18 936 024)	(15 360 781)	(4 344 475)	(9 670 091)	(13 647 083)	(17 725 949)	(17 725 949)	(14 510 525)	(13 821 012)	(14 078 200)	(2 365 169)	15%
Fornecimentos e serviços externos	(26 437 652)	(31 854 380)	(10 459 086)	(21 165 656)	(31 246 106)	(41 842 206)	(41 842 206)	(41 999 518)	(42 590 215)	(42 639 590)	(9 987 827)	31%
Gastos com o pessoal	(66 632 428)	(73 216 381)	(18 444 747)	(37 349 808)	(56 192 767)	(76 027 071)	(76 027 071)	(78 015 414)	(80 966 394)	(84 029 872)	(2 810 690)	4%
Imparidade de Inventários (perdas / reversões)	(6 285)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	(19 404)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisões (aumentos / reduções)	(168 327)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de investimentos não depreciables / amortizações (perdas / reversões) (*)	(4 774)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumentos / reduções de justo valor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	2 402 338	2 883 161	975 555	2 178 604	2 965 674	4 056 194	4 056 194	3 248 050	3 197 320	3 207 057	1 173 033	41%
Outros gastos e perdas	(816 940)	(355 539)	(91 949)	(187 887)	(272 124)	(362 978)	(362 978)	(352 789)	(353 119)	(353 051)	(7 438)	2%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	17 358 749	17 628 471	17 543 712	11 564 760	34 487 234	22 832 353	22 832 353	25 850 688	31 502 292	35 773 119	5 203 882	30%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(12 149 686)	(13 032 780)	(3 888 019)	(8 157 172)	(12 940 810)	(18 299 067)	(18 299 067)	(24 557 836)	(29 462 512)	(33 543 785)	(5 266 288)	40%
Imparidade de ativos depreciables / amortizáveis (perdas / reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	5 209 063	4 595 691	13 655 694	3 407 588	21 546 424	4 533 286	4 533 286	1 292 851	2 039 780	2 229 334	(62 405)	-1%
Juros e rendimentos similares obtidos	5 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	(1 603)	(818)	(23 522)	(53 651)	(83 779)	(147 765)	(147 765)	(1 031 600)	(1 811 600)	(2 051 600)	(146 947)	17964%
Resultado antes de impostos	5 213 210	4 594 873	13 632 171	3 353 937	21 462 645	4 385 521	4 385 521	261 251	228 180	177 734	(209 352)	-5%
Imposto sobre o rendimento do exercício	494 749	(89 820)	-	-	-	(113 662)	(113 662)	(172 992)	(190 678)	(151 678)	(23 842)	27%
Resultado líquido do exercício	5 707 960	4 505 053	13 632 171	3 353 937	21 462 645	4 271 859	4 271 859	88 259	37 502	26 056	(231 194)	-5%

Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'FY', 'LSC', and 'J.P. Santos'.

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

	REAL		ESTIMADO				ORÇAMENTO		PROPOSTA		
	Ano 2019	Ano 2020	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	31/12/2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024	
Atividades operacionais											
Recebimentos de clientes	97 480 566	76 779 360	25 649 043	54 355 042	82 725 379	110 557 127	110 557 127	119 196 222	121 857 740	124 270 484	
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	3 355 551	22 393 911	672 266	1 386 247	1 971 594	2 583 259	2 583 259	2 529 084	2 609 341	2 671 537	
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serv. Público	19 057 873	28 031 623	24 691 957	24 691 957	52 500 000	52 500 000	52 500 000	42 269 991	47 716 043	52 515 552	
Pagamentos a fornecedores	(57 963 137)	(62 114 469)	(17 203 382)	(38 343 929)	(57 012 236)	(74 746 004)	(74 746 004)	(75 945 864)	(78 429 240)	(77 702 427)	
Pagamentos ao pessoal	(64 657 417)	(68 797 255)	(16 977 280)	(34 317 474)	(51 722 005)	(70 015 251)	(70 015 251)	(71 316 201)	(73 514 796)	(75 758 341)	
Caixa gerada pelas operações	(2 726 563)	(3 706 830)	16 832 603	7 771 843	28 462 732	20 879 131	20 879 131	16 733 231	20 239 089	25 996 804	
Pagamento e recebimento de impostos	(34 694)	(23 391)	-	(89 820)	(89 820)	(89 820)	(89 820)	(113 662)	(172 992)	(190 678)	
Outros pagamentos / Recebimentos da atividade operacional	46 081 028	8 613 711	4 860 482	8 997 237	13 995 183	19 326 949	19 326 949	19 141 816	21 110 240	17 285 457	
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	43 319 771	4 883 491	21 693 086	16 679 260	42 368 095	40 116 261	40 116 261	35 761 386	41 176 337	43 091 584	
Atividades de Investimento											
Recebimentos provenientes de:											
Ativos fixos tangíveis	87 020	-	-	12 300	12 300	12 300	12 300	-	-	-	
Subsídios de investimento	8 496 336	4 106 009	341 360	383 860	383 860	383 860	383 860	-	-	-	
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	161 309	17 651	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total dos recebimentos	8 744 665	4 123 660	341 360	396 160	396 160	396 160	396 160	-	-	-	
Pagamentos respeitantes a:											
Investimentos financeiros	(65 610)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ativos fixos tangíveis	(64 438 663)	(27 790 216)	(11 573 933)	(22 934 052)	(39 622 255)	(62 986 524)	(62 986 524)	(65 953 025)	(77 882 999)	(53 260 032)	
Ativos intangíveis	(133 869)	(248 595)	(156 825)	(630 375)	(1 094 700)	(1 912 650)	(1 912 650)	(954 788)	(381 300)	(135 300)	
Total dos pagamentos	(64 638 143)	(28 038 812)	(11 730 758)	(23 564 427)	(40 716 955)	(64 899 174)	(64 899 174)	(66 907 813)	(78 264 299)	(53 395 332)	
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	(55 893 472)	(23 915 151)	(11 389 398)	(23 168 267)	(40 320 795)	(64 503 014)	(64 503 014)	(66 907 813)	(78 264 299)	(53 395 332)	
Atividades de financiamento											
Recebimentos provenientes de:											
Financiamentos obtidos	-	-	6 000 000	6 000 000	6 000 000	19 000 000	19 000 000	32 500 000	39 000 000	12 000 000	
Cobertura de prejuízos	649 461	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Outras operações de financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Juros e outros rendimentos similares	5 750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total dos empréstimos	655 211	-	6 000 000	6 000 000	6 000 000	19 000 000	19 000 000	32 500 000	39 000 000	12 000 000	
Pagamentos respeitantes a:											
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Juros e gastos similares	(651 689)	(788)	(23 522)	(53 651)	(83 779)	(147 765)	(147 765)	(1 031 600)	(1 811 600)	(2 051 600)	
Total dos pagamentos	(651 689)	(788)	(23 522)	(53 651)	(83 779)	(147 765)	(147 765)	(1 031 600)	(1 811 600)	(2 051 600)	
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)	3 522	(788)	5 976 478	5 946 349	5 916 221	18 852 235	18 852 235	31 468 400	37 188 400	9 948 400	
Variação de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)	(12 570 184)	(19 032 448)	16 280 166	(542 658)	7 963 521	(5 534 519)	(5 534 519)	321 973	100 438	(1 355 440)	
Caixa e seus equivalentes no início do período	38 523 333	25 953 149	6 920 700	6 920 700	6 920 700	6 920 700	6 920 700	1 366 182	1 708 155	1 808 592	
Caixa e seus equivalentes no fim do período	25 953 149	6 920 700	23 200 866	6 378 043	14 884 221	1 386 182	1 386 182	1 708 155	1 808 592	1 453 244	

Handwritten signatures and initials in blue ink, including "KTY", "prestatos", and "W".