

# PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO **2015**



Foto da autoria de António Marciano | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

carris 

Transportes de Lisboa

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>7</b>
<b>3. MISSÃO E VALORES .....</b>	<b>11</b>
<b>4. CARATERIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO .....</b>	<b>15</b>
4.1. Oferta .....	16
4.2. Procura .....	17
4.3. Qualidade do serviço.....	18
4.4. Recursos Humanos .....	19
4.5. Frota .....	20
<b>5. INFRA-ESTRUTURAS DO MODO ELÉTRICO.....</b>	<b>23</b>
5.1. Energia de Tração.....	24
5.2. Via Férrea .....	26
<b>6. RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>30</b>
6.1. Evolução do número de colaboradores .....	30
6.2. Cargos de Direção .....	31
6.3. Política Salarial.....	32
6.4. Programas Estratégicos de Desenvolvimento .....	33
6.5. Formação .....	35
6.6. Cronograma de atividades .....	37
<b>7. RECURSOS FINANCEIROS .....</b>	<b>39</b>
7.1. Pressupostos .....	40
7.2. Plano de Redução de Custos (PRC) .....	41
7.3. Prazo Médio de Pagamentos e Pagamentos em Atraso.....	44
7.4. Investimentos .....	44

7.5. Endividamento .....	46
7.6. Deveres de Prestação de Informação .....	47
<b>8. PLANOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE .....</b>	<b>50</b>
8.1. GABINETE DE AUDITORIA, QUALIDADE E SEGURANÇA .....	50
8.2. PROVEDOR DO CLIENTE.....	57
8.3. GABINETE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....	58
8.4. MARKETING E COMUNICAÇÃO .....	60
8.5. GABINETE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS ....	68
8.6. DIREÇÃO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIAS INFORMAÇÃO .....	77
8.7. UNIDADE DE CONTROLO OPERACIONAL E PLANEAMENTO DA REDE .....	90
8.8. DIREÇÃO COMERCIAL .....	93
<b>9. SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL.....</b>	<b>95</b>
<b>10. SÍNTESE – PERSPETIVAS PARA 2015 .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>
ANEXO I .....	105
ANEXO II .....	106
ANEXO III .....	107
ANEXO IV .....	108
ANEXO V.....	109
ANEXO VI .....	111
ANEXO VII .....	112
ANEXO VIII .....	113
ANEXO IX .....	114



Foto da autoria de Hugo Correia de Sousa | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 1. INTRODUÇÃO

---

A entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 133/2013 de 3 de outubro, alterado no seu artigo 29.º, por via do disposto no art.º 20.º da Lei n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, teve como objetivo dotar os titulares da função acionista de informação normalizada e eficaz que permita o acompanhamento da atividade das empresas do setor empresarial do Estado.

É neste quadro legal que a CARRIS elaborou o seu Plano de Atividades e Orçamento para 2015, enquadrado pelas orientações tutelares recebidas, nomeadamente as constantes do Orçamento do Estado para 2015 refletindo, também, a prossecução da reestruturação que a empresa iniciou em 2003, com vista à sua modernização, à adequação da oferta às necessidades da procura e ao reequilíbrio financeiro da sua exploração.

### ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO

Conforme pressupostos da proposta de Orçamento do Estado para 2015, prevê-se em Portugal um crescimento do PIB de 1,5%, reflexo de uma contribuição positiva da procura externa líquida, bem como da manutenção do contributo positivo da procura interna. No respeitante à procura externa, prevê-se uma aceleração das exportações, especialmente na sua componente de serviços, bem como uma moderação das importações, dado o elevado contributo da variação de existências registado no ano precedente. Esta nova dinâmica da procura interna vem materializar a normalização da atividade económica.

Por outro lado, o aumento do investimento, principalmente empresarial e na sua componente de máquinas e equipamentos, prevê a necessidade de aumentar a utilização da capacidade produtiva e a sua atualização, facto que é consonante com o crescimento esperado no emprego, com o aumento da procura global e com a progressiva normalização das condições de financiamento, não obstante a continuada necessidade de correção do endividamento.

Dado o continuado crescimento das exportações, é de esperar que o ajustamento das contas externas prossiga, devendo o saldo conjunto da balança corrente e de capital fixar-se em 1,5% do PIB, aumentando a capacidade líquida de financiamento da economia portuguesa, ao mesmo tempo que a balança corrente deverá atingir um excedente equivalente a 0,4% do PIB, reforçando, assim, o resultado de 2014.

O consumo público, por sua vez, deverá diminuir em 0,5%, no próximo ano, como resultado da continuação do processo de ajustamento da despesa pública, a par com as alterações de política salarial com impacto positivo no deflator.

A inflação deverá atingir os 0,7%, em 2015, num contexto de ausência de tensões, quer inflacionistas, quer deflacionistas, nos mercados internacionais de *commodities*. Esta subida da inflação de cerca de 0,7 p.p., face a 2014, traduzirá uma maior pressão ascendente sobre os preços resultante da melhoria da procura interna, bem como o efeito da desvalorização da taxa de câmbio do euro face ao dólar, dada a crescente divergência na condução da política monetária.

Neste contexto de crescimento económico moderado e de redução gradual do desemprego, espera-se que as necessidades de mobilidade cresçam, o que deverá refletir-se num aumento da procura de transporte público, de que a CARRIS espera, também, ser beneficiária.



Foto da autoria de Daniela Paulo | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 2. ENQUADRAMENTO

À administração conjunta da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, foi cometida, nos termos do estipulado no decreto lei n.º 98/2012, de 3 de maio, prioritariamente, a missão de concretização dos objetivos definidos no PET - Plano Estratégico de Transportes, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2011, de 10 de novembro, para o transporte urbano na Área Metropolitana de Lisboa, ou seja e em traços gerais, desenvolver e concretizar o processo de integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, bem como estudar e preparar o modelo de abertura à exploração, por entidades externas, dos serviços de transporte prestados por estas empresas.

O Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI 3+), estabeleceu, em abril de 2014, o início da segunda fase das reformas preconizadas para este setor, reafirmando, uma vez mais, a abertura a entidades terceiras das atividades de operação e exploração dos serviços públicos de transporte de passageiros prestados por empresas públicas nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, nos casos em que essas entidades se revelem mais eficientes na referida prestação.

Neste contexto, a administração tem vindo, desde o início das suas funções, em 2012, a promover, numa lógica de gestão integrada CARRIS/METROPOLITANO DE LISBOA, a consolidação e o desenvolvimento da qualidade do serviço de transporte público que é prestado em Lisboa, nos seus diferentes modos (elétrico, autocarro e metropolitano), de modo a reforçar a complementaridade modal e a intermodalidade, tendo em vista a obtenção de importantes ganhos de eficiência e de produtividade, em ambas as empresas.

A este propósito, importa acrescentar que as leis do Orçamento do Estado, para 2012, 2013 e 2014, determinaram para o setor empresarial do Estado várias medidas, visando a redução de custos e o aumento da respetiva eficiência económica, as quais têm vindo a ser naturalmente cumpridas, conforme a melhoria gradual, mas consistente, do resultado operacional que a empresa evidencia.

De referir que o PAO 2015, designadamente as previsões económico-financeiras e os níveis de investimento nele contidos, tem como pressuposto a continuidade do negócio, assente no modelo de organização e de funcionamento que, atualmente, existe na CARRIS.

Continua, por isso, a ser objetivo prioritário da CARRIS para 2015 tornar a sua atividade mais eficiente a vários níveis e, por conseguinte, financeiramente sustentável, continuando a assegurar que o serviço público prestado pela mesma responda aos níveis de qualidade exigidos a uma empresa prestadora de um serviço com a importância do serviço de transporte público de passageiros na cidade de Lisboa.

Tendo por base o regime estabelecido na Portaria 241-A/2013, de 31 de julho, que prevê que a repartição de receitas se passe a fazer com base nas validações e considerando que, em termos tecnológicos, todos os títulos de transporte válidos na Área Metropolitana de Lisboa foram desmaterializados, em 2014, passando as validações no sistema a traduzir mais fidedignamente os passageiros efetivamente

transportados e tendo, ainda, em conta que o Tribunal de Contas tem vindo a recomendar a divulgação pela empresa da sua procura com base nas validações registadas, a CARRIS vai adotar, com efeitos a 1 de janeiro de 2015, uma nova metodologia de determinação e de cálculo da sua procura assente nas validações registadas pelo seu sistema de bilhética.

Esta nova metodologia, que o PAO reflete nas previsões para 2015, é um contributo decisivo para a transparência da informação, uma vez que acaba, de uma vez por todas, com a subjetividade dos atuais critérios assentes em estimativas de cálculo, nem sempre com total adesão à realidade.

Por outro lado, a reestruturação económico-financeira em curso, desde 2011, nas empresas do setor empresarial do Estado, nas quais a CARRIS se integra, permitiu na maior parte destas empresas, uma redução da compensação financeira atribuída pelo Estado em contrapartida pela prestação do serviço público de transporte, consubstanciada no pagamento de Indemnizações Compensatórias (IC), conforme a respetiva evolução bem evidencia.

Adicionalmente, o lançamento do processo de concessão da operação da CARRIS a entidades terceiras, que deverá concretizar-se em 2015, contribui, também, para a redução da atribuição da IC, o que exigirá da CARRIS um esforço adicional na implementação de medidas suplementares e de ações inovadoras no âmbito da sua atividade que permitam um aumento da receita operacional, permitindo compensar, pelo menos parcialmente, o apoio financeiro que o Estado vinha assumindo.

Neste contexto, durante o ano de 2015, a CARRIS reforçará as suas ações de fiscalização e procederá à concretização de soluções que permitam a rentabilização do seu património imobiliário, bem como desenvolverá um conjunto de procedimentos na área operacional de forma a tornar mais eficaz o sistema de controlo de validações, aumentando, conseqüentemente, as receitas da empresa.

Por outro lado, a alteração à Lei n.º 28/2006, decorrente do disposto na Lei do Orçamento de Estado para 2014, que transferiu para a Autoridade Tributária e Aduaneira a responsabilidade pela cobrança das coimas resultantes das infrações detetadas nos utilizadores do Transporte Público permite esperar uma maior eficiência na respetiva cobrança e, por essa via, um aumento da receita operacional.

Em qualquer caso, a CARRIS tem plena consciência de que a sustentabilidade financeira da sua atividade está muito dependente, quer do aumento das receitas operacionais obtidas, as quais estão, sobretudo, dependentes do aumento da procura, quer da continuação da redução dos seus custos operacionais, a qual só será possível assente num aumento consistente dos seus níveis de eficiência e de produtividade, como aliás, tem vindo a acontecer desde 2003.

Uma vez que o modelo de concessão a terceiros não se encontra definido, este documento foi elaborado, sem ter em conta este processo, na certeza porém que a solução que vier a ser definida não implicará o agravamento da rendibilidade resultante dos pressupostos assumidos.

Em junho de 2014, a CARRIS recebeu da Secretaria de Estado das Infraestruturas, Transportes e Comunicações uma minuta de Contrato de Gestão com um conjunto de novos indicadores para controlo de gestão.

Com base nesta minuta foi preparado um ensaio no qual, aplicando a metodologia proposta, foram definidos objetivos para 2015 e como referência, foi também construída uma estimativa para 2014.

#### OBJETIVOS DO CONTRATO DE GESTÃO PARA 2015

OBJETIVOS	2014 estimativa	Peso (%)	2015
			Valor Objetivo
EBITDAR s/ IC (m€)	9.941	25,0	9.391
Grau de Satisfação do Cliente	67,00	20,0	67,00
Procura (milhares passageiros x Km)	444.084	20,0	448.071
Eficiência (m€)	85.260	20,0	85.908
Taxa de Fraude (%)	13,40	10,0	13,30
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	48,17	5,0	43,55
<b>CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS</b>		<b>100</b>	

#### GLOSSÁRIO INDICADORES DE GESTÃO

**EBITDAR:** Rendimentos Operacionais – Despesas Operacionais, sendo: Rendimentos Operacionais = Vendas e Serviços Prestados (s/ IFRIC) + Indemnizações compensatórias ao passageiro + Outros rendimentos e ganhos;

**Despesas Operacionais** = CMVMC + FSE (s/ IFRIC) + Custos com pessoal s/ indemnizações por rescisão + Outras gastos e perdas.

**GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** medido pelos resultados do inquérito anual de satisfação do cliente.

**PROCURA:** número de passageiros.km efetivamente transportados tendo por base informação dos sistemas de bilhética sem contacto.

**EFICIÊNCIA (DESPESAS OPERACIONAIS):** CMVMC + FSE (s/ IFRIC) + Custos com pessoal s/ indemnizações por rescisão + Outras gastos e perdas.

**TAXA DE FRAUDE:** medido pelo resultado do apuramento da taxa média de fraude, realizado pela AMTL.

**PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS:** medido em número de dias, de acordo com a RCM n.º 34/2008, o Despacho nº 9870/2009 e o DL n.º 65-A/2011 de 17 de maio.



Foto da autoria de Paulo Monteiro | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

### 3. MISSÃO E VALORES

---

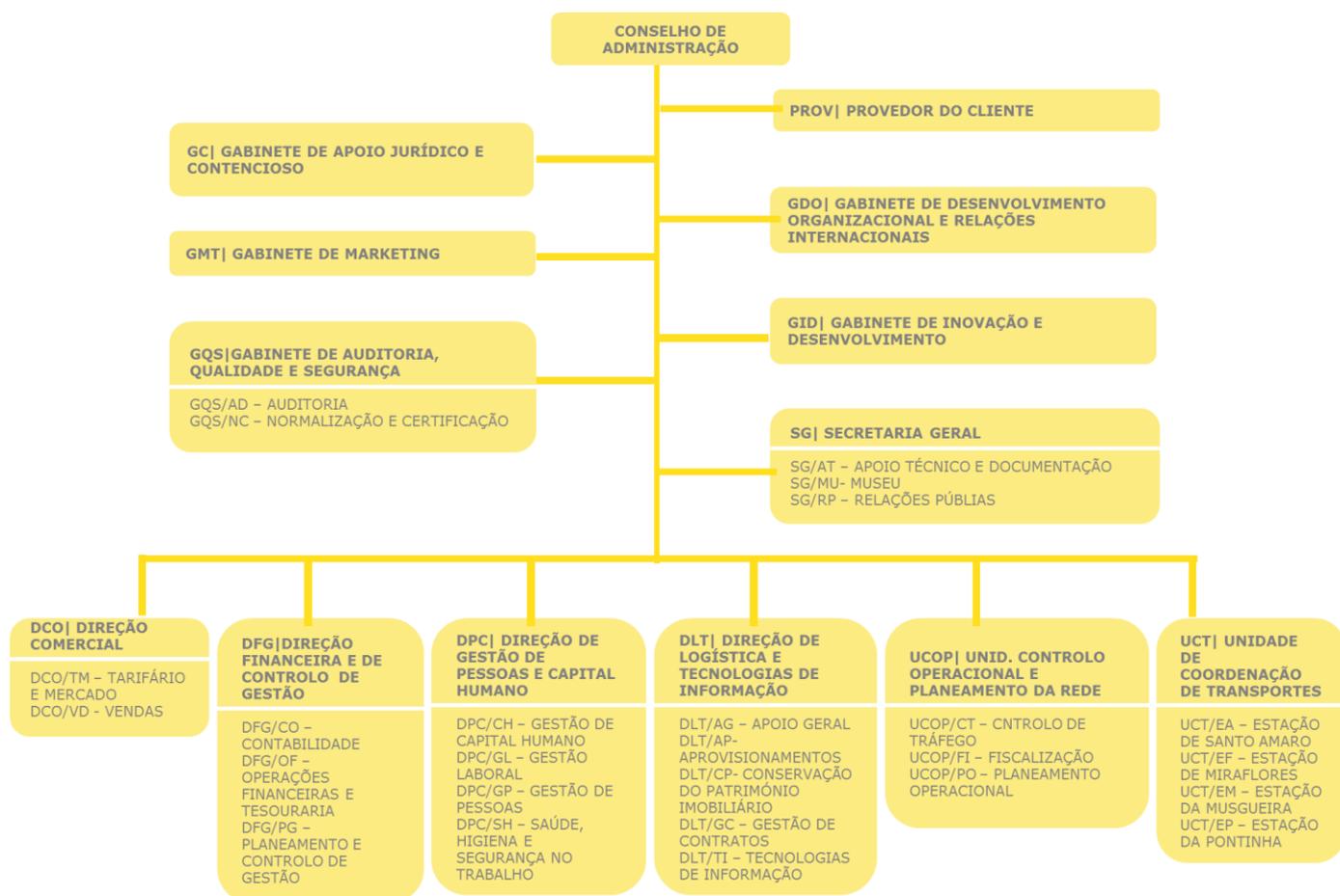
A CARRIS, em fase de implementação de um processo de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA, presta um serviço de transporte público urbano de passageiros que assegura a mobilidade na cidade de Lisboa.

Ciente da sua missão de fomentar a utilização do transporte coletivo, a empresa presta um serviço público urbano de superfície ajustado às necessidades do cliente, orientada por critérios de otimização de recursos, sustentabilidade e eficácia. A CARRIS está empenhada em responder às necessidades de mobilidade na cidade, disponibilizando um serviço que responda às necessidades presentes, sem hipotecar o futuro.

Para o cumprimento da sua missão a CARRIS disporá em 2015 de uma frota de 672 veículos e conta com um efetivo de 1.478 tripulantes.

A CARRIS conta, ainda, com uma estrutura organizativa com um modelo hierarquizado, onde a informação flui entre os diversos níveis da estrutura.

## ORGANOGRAMA CARRIS 2015



A CARRIS assume a sua missão de forma clara, comprometendo-se, com os clientes, através da “Carta do Cliente” a:

- Desenvolver a Rede, de modo a que qualquer ponto da Cidade tenha uma paragem a uma distância aceitável, tendo em consideração as condições e especificidades locais, assim como as necessidades dos clientes, especialmente os que apresentam mobilidade reduzida;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente as medidas corretivas que se revelem necessárias;
- Disponibilizar uma informação clara e correta;
- Promover ações que garantam a segurança dos clientes;

- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;
- Desenvolver a rede de vendas e concretizar as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as viaturas em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;
- Cumprir os requisitos legais quanto a emissões poluentes, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Avaliar periodicamente, através de inquérito específico, o nível de satisfação dos clientes;
- Atender às reclamações e sugestões dos clientes como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Fiel aos valores que tem pautado o seu desempenho ao longo de mais de 140 anos de história, a CARRIS preconiza:

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



Foto da autoria de José Alpedrinha | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

#### 4. CARATERIZAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

Disponibilizando 676 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, a CARRIS oferece um serviço que se reparte por setenta e duas carreiras no modo autocarro, cinco carreiras de elétricos, três ascensores e um elevador, assegurando, ainda, um serviço diário de transporte passageiros de mobilidade reduzida e serviços ocasionais de apoio a eventos.

##### 4.1. Oferta

Os indicadores da oferta vão registar, em 2015, uma estabilização face a 2014, com a manutenção, em termos globais, dos níveis de serviço estabelecidos. As ligeiras alterações que se encontram registadas nos quadros seguintes, refletem as diferenças de calendário entre os dois anos e ajustes pontuais no serviço, de expressão irrelevante.

#### MODO AUTOCARRO

	2013	2014 (Projetado)	2015 (Programado)
Veículos x km ( $10^3$ )	31.100	30.274	30.148
Veículos x hora ( $10^3$ )	2.128	2.077	2.071
Velocidade exploração (km / hora)	14,61	14,58	14.56

#### MODO ELÉTRICO

	2013	2014 (Projetado)	2015 (Programado)
Veículos x km ( $10^3$ )	1.736	1.738	1.779
Veículos x hora ( $10^3$ )	205	205	210
Velocidade exploração (km / hora)	8,45	8,47	8,49

## 4.2. Procura

A previsão da procura para 2015, traduz-se numa ligeira evolução positiva do número de passageiros relativamente ao valor projetado para 2014.

Com a estabilização das redes de transporte da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, associada à recuperação da atividade económica na região onde a Empresa opera, deverão gerar-se as condições para a recuperação de passageiros, invertendo-se a tendência de evolução negativa registada nos últimos anos.

Por modo de transporte, a procura estimada para 2015 é a seguinte:

### PASSAGEIROS TRANSPORTADOS SP (10<sup>3</sup>)

	2013 (*)	2014 Projetado (*)	2015 Programado
Autocarros	136.993	130.778	131.930
Elétricos (**)	12.714	12.413	12.554

(\*) Procura corrigida de acordo com a nova metodologia assente nas validações

(\*\*) Inclui Ascensores e Elevador

#### NOTA EXPLICATIVA SOBRE OS INDICADORES DE PROCURA:

- Os passageiros com passe foram, ao longo dos anos, calculados por método estatístico a partir das respetivas vendas mensais e de coeficientes de repartição das receitas determinados por inquéritos à sua utilização realizados em 1989 e em 2007.
- Trata-se de metodologia que se vinha revelando desadequada, nomeadamente após a implementação do sistema de bilhética.
- Contudo, a desmaterialização dos títulos de transporte, nomeadamente dos passes, demorou vários anos, apenas tendo sido totalmente concluída em 2014.
- Deste modo, estão criadas as condições para que a determinação dos passageiros com título de transporte pago (passes e títulos pré-comprados) seja realizada exclusivamente com base nas validações registadas no sistema de bilhética.

### 4.3. Qualidade do serviço

A aposta que a CARRIS tem vindo a fazer no âmbito da Qualidade de Serviço, evidenciada pelo processo de reestruturação que implementou e das certificações obtidas, deverá prosseguir em 2015.

Continuará a dar-se prioridade às ações de enquadramento pessoal, muito especialmente dos Motoristas e Guarda-Freios, dando continuidade ao desenvolvimento de ações de formação, com especial incidência na:

- Certificação CAM;
- Condução económica e defensiva;
- Segurança Preventiva;
- Atitude Comercial.

Da integração das diversas medidas de gestão implementadas, com o regular acompanhamento a efetuar pela equipa de Inspetores, prevê-se uma evolução positiva nos indicadores de:

- Cumprimento do serviço;
- Ocupação dos veículos;
- Acidentalidade;
- Ocorrência de Avarias.
- 

Por modo de transporte, apresentam-se os objetivos dos indicadores atrás mencionados, para 2015.

#### MODO AUTOCARRO

	2013	2014 (Projetado)	2015 (Programado)
Cumprimento de Serviço (%)	99,2	99,5	99,2
Ocupação da frota (%)	15,7	15,2	15,4
Acidentes / 10 <sup>6</sup> veíc x km	34,0	33,5	33,5
Avarias / 10 <sup>4</sup> veíc x km	4,96	5,20	5,10

## MODO ELÉTRICO

	2013	2014 (Projetado)	2015 (Programado)
Cumprimento de Serviço (%)	99,0	99,5	99,2
Ocupação da frota (%)	20,3	17,0	17,0
Acidentes / 10 <sup>6</sup> veíc x km	72,6	66,0	66,0
Avárias / 10 <sup>4</sup> veíc x km	8,49	10,60	9,90

### 4.4. Recursos Humanos

A evolução prevista para 2015, nos principais indicadores relativos ao pessoal Tripulante, encontra-se refletida no seguinte quadro:

	2012	2013	2014 (previsão)	2015 (previsão)
N.º Tripulantes	1.560	1.491	1.440	1.478
Taxa absentismo (%)	5,8	6,5	6,0	6,0
Taxa aproveitamento (%)	88,3	89,1	88,5	88,0
Trabalho suplementar (%)	2,3	3,3	4,5	3,5

O maior número de Tripulantes orçamentado para 2015, relativamente às existências em 2014, traduz a previsão de regresso à função Motorista ou Guarda-Freio, de profissionais temporariamente (por razões de saúde) afastados da condução.

Mantêm-se, neste domínio, as medidas dirigidas à melhoria da qualificação profissional dos Tripulantes e de incentivo à melhoria da sua performance diária. Destacamos a atribuição, em cada quadrimestre, da distinção "Desempenho+", como fator de motivação e de envolvimento dos profissionais que se destacam pelo mérito e pelos resultados que alcançam.

#### 4.5. Frota

Na previsão de investimentos no modo autocarro tem particular expressão o projeto de Aquisição de Frota, estimando-se que, no triénio 2015-2017, o processo de renovação possa atingir cerca de 17% do número de autocarros estimado para 31 de dezembro de 2014, conforme adiante se referirá no ponto 7.4 deste relatório.

Os investimentos, em 2015, incidirão, também, sobre as grandes reparações a efetuar em elétricos e autocarros, necessárias para a manutenção dos indispensáveis índices de operacionalidade da frota.

Para a frota de serviço público, os objetivos para 2015 apresentam-se nos quadros seguintes:

#### MODO AUTOCARRO

	2013	2014 (Estimado)	2015 (Programado)
N.º de Autocarros	635	620	604
Idade média (anos)	8,6	9,5	9,8
Taxa de imobilização (%)	8,6	10,2	10,0
Taxa de avarias (av/10.000 km)	4,9	5,2	5,1
Consumo específico			
▪ Gasóleo (l / 100 km)	55,7	56,3	56,5
▪ Gás (Nm <sup>3</sup> / 100 km)	71,5	73,0	73,0

A diminuição de autocarros em 2014, deve-se maioritariamente ao abate ao serviço dos últimos MB 405, segmento que deixa de existir após 16 anos em serviço e início de abate dos Volvo B 10 L (15.ª aquisição em 2001) por imposição legal, sendo que os restantes 19 autocarros deste segmento serão abatidos em 2015.

## MODO ELÉTRICO

	2013	2014 (Estimado)	2015 (Programado)
N.º de veículos	68	68	68
Idade média (anos)	18,1	19,1	20,1
Taxa de imobilização (%)	19,9	19,9	15,0
Taxa de avarias (av/10.000 km)	8,49	10,6	9,9
Consumo específico de Energia (kWh / 100 km)	217	216	218

No âmbito da grande manutenção dos carros elétricos, ascensores e elevador, estão previstas várias ações que pressupõem o prolongamento da vida útil dos veículos e a garantia da sua operação em segurança e com a fiabilidade necessária aos níveis de serviço que se prestam.

Nesta conformidade, estão previstos, no orçamento de investimentos, os trabalhos e os fornecimentos abaixo discriminados que serão executados pela CARRISBUS e pelas empresas a que esta subcontrate os mesmos:

### Metros Ligeiros / Carros Elétricos Articulados

- Concluir a campanha já iniciada, com a reparação intermédia de um veículo.
- Prosseguir a campanha de beneficiação de vários equipamentos electromecânicos destes veículos, como por exemplo, bogies, conversores de tração e auxiliares e substituição de baterias.
- Prosseguir a campanha de transformação dos eixos do bogie C, ação que é desenvolvida através da Siemens.
- Alterar o sistema de areeiros destes veículos tornando-os mais fiáveis.

### **Carros Elétricos Históricos**

- Proceder à reparação das caixas de oito carros elétricos.
- Proceder à aquisição de grupos inversor-motor para acionamento dos compressores dos veículos.

### **Ascensores e Elevador**

- Proceder à reparação intermédia do ascensor da Bica.
- Proceder à reparação intermédia do ascensor da Glória.
- Proceder à aquisição de um volante para substituição do que se encontra em funcionamento no ascensor do Lavra.
- Proceder à reparação dos grupos redutores do elevador de Santa Justa que já apresentam níveis de desgaste e folgas que estão próximo do limite de segurança requerido.
- Proceder à conclusão da 2.<sup>a</sup> fase de empreitada de conservação da estrutura da torre do elevador de Santa Justa, já iniciada e execução da 3.<sup>a</sup> fase, conforme adiante se refere no ponto 8.6.



Foto da autoria de Paulo Ferreira | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 5. INFRA-ESTRUTURAS DO MODO ELÉTRICO

### 5.1. Energia de Tração

A área da energia de tração é responsável pela gestão de todas as infraestruturas que asseguram a alimentação de energia de tração à rede de elétricos, assegurando a execução e o controle de todas as ações de manutenção, conservação e reconstrução dessas infraestruturas, garantindo as condições de segurança e a operacionalidade do modo elétrico.

A taxa de disponibilidade da rede de energia é o indicador que mede o desempenho das equipas desta área e o resultado das ações desenvolvidas. No quadro seguinte referem-se os resultados obtidos e o valor do objetivo para 2015:

	2013	2014 (Projetado)	2015 (Programado)
Taxa de Disponibilidade da Rede - Energia	99,97%	99,96%	99,50%

Nos subtítulos seguintes estão descritas as principais atividades a desenvolver em 2015 para que seja garantida a operacionalidade desta área e para que este objetivo venha a ser conseguido.

#### 5.1.1 –Subestações e Postos de Transformação

A manutenção das subestações e dos postos de transformação encontra-se subcontratada, sendo desenvolvida de acordo com um plano de manutenção preventiva.

As subestações de tração são todas telecomandadas, a partir de uma sala de comando de energia onde se centraliza toda a operação da rede de alimentação aos carros elétricos. Este é um dos órgãos vitais para assegurar uma boa disponibilidade do funcionamento da rede de alimentação de energia à frota de elétricos, ascensores e elevador, permitindo minimizar os tempos de perturbação da rede e assegurando uma interligação bastante eficaz com os Bombeiros e a Proteção Civil, no sentido de permitir o rápido isolamento de troços da rede, quando ocorrem situações excecionais próximas das nossas linhas, como sejam incêndios, quedas de árvores, ameaças de ruína de prédios, etc.

#### 5.1.2 – Renovação da Rede Aérea

A rede aérea que assegura a alimentação de energia de tração à frota de elétricos e ascensores é objeto de manutenção corrente que confere um elevado nível de operacionalidade.

São, também, executados trabalhos de renovação da rede aérea, com o objetivo de prolongar a vida útil desta infraestrutura.

Os trabalhos a executar constam da substituição do condutor de contacto que já atingiu o limite da sua vida útil e que, por isso, deixará de oferecer garantias de segurança, devido à sua reduzida seção. Também no âmbito desta atividade, procede-se à substituição dos isolamentos e espiamentos, cujo estado de condição já não seja compatível com a segurança que se exige a uma rede de tração elétrica.

Para 2015 está prevista a renovação de 2.000 metros de fio de contato, a que corresponde um investimento de 110.000 euros, repartidos de igual modo pelos dois semestres.

A extensão a renovar será, no entanto, aferida com base na evolução do desgaste e da deterioração que, ao longo do ano, se venha a verificar na rede.

Englobado no reordenamento de espaços no Complexo de Sto. Amaro está, ainda, prevista a remodelação do acesso à nova câmara de pintura, com valor inscrito no OI 2015 de 12.000 euros.

### **5.1.3 – Renovação de Comando de Agulhas**

No âmbito desta atividade está prevista, para além da manutenção corrente, a aquisição de equipamento para substituição do existente que já atingiu o limite da sua vida útil.

Está em causa o equipamento eletrónico do comando automatizado de agulhas de via, designadamente o armário de comando. A sua substituição visa garantir um padrão elevado de segurança nas agulhas cuja manobra é efetuada de forma automatizada.

Está prevista para 2015 a substituição de um armário de comando, o que representa um investimento estimado em 49.000 euros.

### **5.1.4 - Renovação da Rede de Cabos Subterrâneos**

A rede de cabos subterrâneos da CARRIS que alimentam a rede de tração é muito antiga, havendo troços que ainda subsistem, após mais de um século de vida.

A rede tem sido mantida graças a um trabalho de renovação que tem sido desenvolvido ao longo dos anos, em que se procede à substituição dos troços avariados ou dos que apresentam muito baixo isolamento.

Atualmente apenas se faz a manutenção curativa, o que se traduz numa imprevisibilidade quanto ao valor a despender nesta atividade de renovação.

Esta é uma atividade subcontratada, através de contrato de manutenção, por série de preços, prevendo-se para 2015, um investimento de 8.000 euros, tendo por base o conhecimento da rede e o histórico de anos anteriores.

## 5.2. Via Férrea

A área da via-férrea é responsável pela gestão da via ferroviária da rede de elétricos, assumindo a execução e o controle de todas as ações de manutenção, conservação e reconstrução da infra-estrutura ao nível da via, de modo a garantir as condições de segurança e a operacionalidade do modo elétrico, com os mais altos padrões de taxa de disponibilidade da rede.

A taxa de disponibilidade da via-férrea é o indicador que mede o desempenho das equipas desta área e o resultado das ações desenvolvidas. No quadro seguinte refere-se os resultados obtidos e o valor do objetivo para 2015:

	2013	2014 (Estimado)	2015 (Programado)
Taxa de Disponibilidade da Rede – Via-férrea	100,00%	100,00%	99,50%

O planeamento e a monitorização são muito importantes nesta área, sendo desenvolvidas, entre outras, as seguintes atividades:

- Medição dos parâmetros de desgaste;
- Verificação de deformações e anomalias;
- Emissão de relatórios;
- Gestão de atividades com terceiros;
- Gestão das autorizações para laboração;
- Elaboração dos programas de intervenção;
- Fiscalização de atividades de terceiros.

### 5.2.1 - Manutenção da Via

A estrutura opera diretamente na via urbana, em coexistência e perfeita articulação com os serviços de exploração, ultrapassando as enormes dificuldades que resultam da necessidade de coordenação dessas duas vertentes, obrigando a que a quase totalidade das ações sejam desenvolvidas fora dos períodos de circulação dos elétricos, em horário noturno.

O desenvolvimento das ações de manutenção corrente e das grandes ações de correção com a substituição de material da via é feito de acordo com uma programação específica e que contém toda uma série de ações, nomeadamente:

- Limpeza de sumidouros de linha;

- Limpeza e lubrificação das agulhas;
- Reparação de juntas de carril;
- Limagem de soldaduras de carril;
- Reperfilagem de carril;
- Correção desgaste ondulatorio;
- Lubrificação da lateral dos carris em curvas;
- Limpeza de canal do carril.

Parte da atividade de limpeza e de lubrificação é efetuada com recurso a serviço de terceiros por operadores que detêm equipamento especial para o efeito.

No âmbito dos trabalhos de renovação da via-férrea constam a substituição do carril, que já atingiu o limite da sua vida útil e que, por isso, deixará de oferecer garantias de segurança. Para além do carril procede-se, também, à substituição dos aparelhos de via, agulhas e cruzamentos, que atinjam os limites da sua vida útil e condições de segurança.

Para 2015 está prevista a renovação de 220 metros de via, a que corresponde um investimento estimado de 200.000 euros.

A extensão a renovar será, no entanto, aferida com base na evolução do desgaste e deterioração que, ao longo do ano, se venha a verificar na rede.

### **5.2.2 - Manutenção de Aparelhos de Manobra e de Cruzamentos**

A manutenção dos aparelhos de manobra e dos cruzamentos encontra-se parcialmente subcontratada, sendo executada de acordo com um plano de manutenção preventiva. Das atividades desenvolvidas destacam-se as seguintes, entre outras:

- Limpeza e lubrificação;
- Afição;
- Reparação / recuperação.

Ao nível da renovação dos aparelhos de manobra está prevista a aquisição de dois novos aparelhos em 2015, cujo valor estimado é de 160.000 euros, para substituição de equipamentos que estão a atingir o limite da sua vida útil.

### **5.2.3 - Pintura de Sinalização Rodoviária**

Embora fora do âmbito da via-férrea, temos, ainda, em funcionamento uma equipa de pintura de sinalização rodoviária nos corredores "BUS".

A razão desta equipa ficou a dever-se à necessidade que a CARRIS sentiu em melhorar as condições de circulação dos transportes públicos nos corredores "BUS" da cidade. Neste sentido, foi celebrado um protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa, em que a CARRIS assumiu a responsabilidade pela constituição da equipa de operação e pela disponibilização da máquina de pintura e restantes equipamentos necessários a esta atividade. A Câmara Municipal de Lisboa executa os projetos, disponibiliza a fiscalização e a tinta necessária à execução dos trabalhos.

Esta equipa, em colaboração com a Câmara Municipal de Lisboa, procede a trabalhos de pintura da sinalização horizontal no pavimento rodoviário, operando em três tipos de intervenções:

- Repintura de sinalização existente em estado degradado;
- Reforço da sinalização existente;
- Pintura de sinalização em novos corredores.

Esta equipa faz, ainda, trabalhos complementares, como sejam a instalação de pilaretes para dissuasão do estacionamento indevido que, em muito, perturba a circulação da frota de serviço público da CARRIS, em particular a dos carros elétricos.

A ação desta equipa tem-se revelado da maior importância pela sua contribuição para um maior respeito pela utilização dos corredores "BUS", com vantagens, quer ao nível da segurança da circulação dos transportes públicos, quer da própria velocidade comercial.



Foto da autoria de António Marciano | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 6. RECURSOS HUMANOS

---

Perante o atual contexto económico e social de aceleradas transformações, a vantagem competitiva mais sustentável para possibilitar o êxito das organizações é a capacidade delas se reinventarem, ou seja, a agilidade e a rapidez em adaptarem o negócio às mudanças que vão ocorrendo, gerindo-se, de forma equilibrada, o ambiente externo e interno.

Através de práticas orientadas por critérios de excelência, meritocracia e inovação, a CARRIS tem vindo a apostar fortemente no desenvolvimento dos seus colaboradores, implementando internamente uma série de estratégias e de programas de desenvolvimento, alinhadas com os objetivos da organização, que têm como principais objetivos a otimização e o reconhecimento do potencial, do valor e dos desempenhos na nossa organização.

Face ao dinamismo do mercado laboral e da própria evolução da organização, a CARRIS encara a gestão de capital humano e a mobilização e envolvimento dos colaboradores na estratégia e objetivos da empresa como fatores críticos para o seu sucesso.

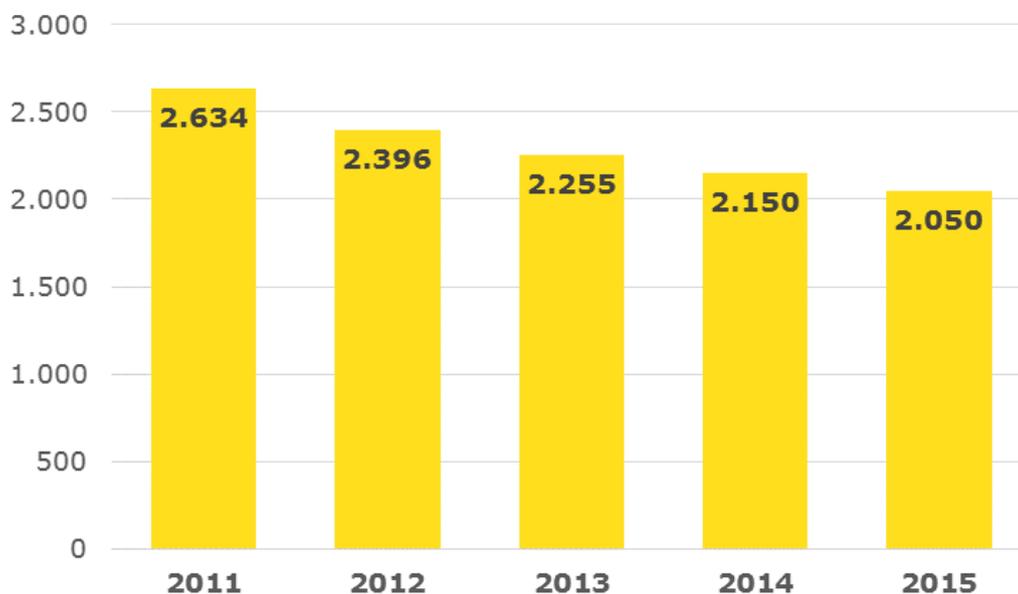
### 6.1. Evolução do número de colaboradores

Em 2015, a gestão de recursos humanos continua a ser pautada por uma política de reestruturação e otimização do efetivo e da própria estrutura organizacional da CARRIS.

Dado que as pessoas são o recurso fundamental da organização e, não obstante a necessidade de aplicar as medidas restritivas salariais impostas pelo OE, a política de recursos humanos continua, em 2015, a ser dirigida para a melhoria das qualificações e competências profissionais com vista à adaptação a novas tecnologias, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pela empresa.

Dando continuidade à estratégia de redimensionamento do efetivo, iniciada na última década, está prevista a saída da CARRIS de 100 colaboradores, dos quais 80 através de rescisão por mútuo acordo, correspondendo a um valor estimado de 7,5 M€ e 20 saídas naturais, nomeadamente por reformas, demissões por justa causa, pedidos de demissão e falecimentos.

## EVOLUÇÃO DO EFETIVO



Os pressupostos subjacentes à evolução do efetivo prevista para 2015, apresentado no gráfico acima, assentam num ligeiro aumento do número de tripulantes (através do retorno de pessoal temporariamente afastado da condução) e numa reorganização e redução da estrutura técnica e administrativa da empresa.

Há que ressaltar que, uma vez que a exploração não consegue gerar os meios financeiros suficientes ao pagamento do valor previsto para as indemnizações do processo de rescisões (7,5M€), será necessário articular este processo com a DFG que o tratará em conjunto com as restantes necessidades de financiamento da CARRIS, de modo a programar mensalmente o financiamento destas necessidades globais com a DGTF.

### 6.2. Cargos de Direção

A reestruturação das diversas áreas funcionais da empresa tem permitido uma otimização também nos cargos de direção, como se evidencia no quadro seguinte:

## EFETIVO E CARGOS DIRIGENTES

	2013	2014 (estimativa)	2015 (previsão)
<b>Efetivo (*)</b>			
Cargos de Direção	21	19	<b>18</b>
Restante	2.326	<b>2176</b>	<b>2082</b>
<b>N.º de Efetivos/Cargos de Direção</b>	<b>111,8</b>	<b>115,5</b>	<b>116,7</b>
<b>Gastos (10<sup>3</sup> euros)</b>			
Cargos de Direção	1.884	1.673	1.534
Restante (**)	45.649	44.257	43.627
<b>Gastos Cargos de Direção/Gastos Pessoal</b>	<b>0,039</b>	<b>0,036</b>	<b>0,034</b>

(\*) O efetivo está apresentado em termos médios

(\*\*) Sem indemnizações por cessação de contrato de trabalho

De salientar que os gastos totais com pessoal previstos para 2015 (52,8 M€) integram a diminuição do efetivo em 100 colaboradores, encontrando-se, ainda, influenciados por:

- Aplicação das reduções salariais segundo LOE 2015, o que implica uma diminuição do impacto das reduções salariais nos gastos com pessoal;
- Aumento da taxa de pagamento do trabalho extraordinário e abono em dias de feriados, através da aplicação do estabelecido no AE;
- Aumento das indemnizações por cessação do contrato de trabalho de 3 M€ em 2014 para 7,5 M€ em 2015.

### 6.3. Política Salarial

No que se refere à política salarial, a CARRIS está limitada pelas decisões do orçamento do Estado para 2015.

Assim sendo, o plano da Empresa em matéria salarial continua a estar caracterizada pela contenção designadamente devido a:

- Continuação das reduções remuneratórias – serão aplicados os cortes aos salários superiores a 1.500€, de modo progressivo variando entre os 2,8% e os 8%;
- Suspensão do pagamento dos complementos de pensões a reformados e pensionistas com pensão de sobrevivência desde que o valor acumulado da pensão estatutária com o complemento seja superior a 600€;
- Suspensão do pagamento dos prémios com origem no desempenho, bem como os acréscimos resultantes da antiguidade;

- No que diz respeito ao pagamento do trabalho suplementar e abono em dias de feriados, passará a ser novamente aplicado o estabelecido no AE, o que gerará um aumento neste custo;
- Quanto à progressão na carreira, continuarão suspensos os efeitos pecuniários resultantes da avaliação de desempenho.

#### 6.4. Programas Estratégicos de Desenvolvimento

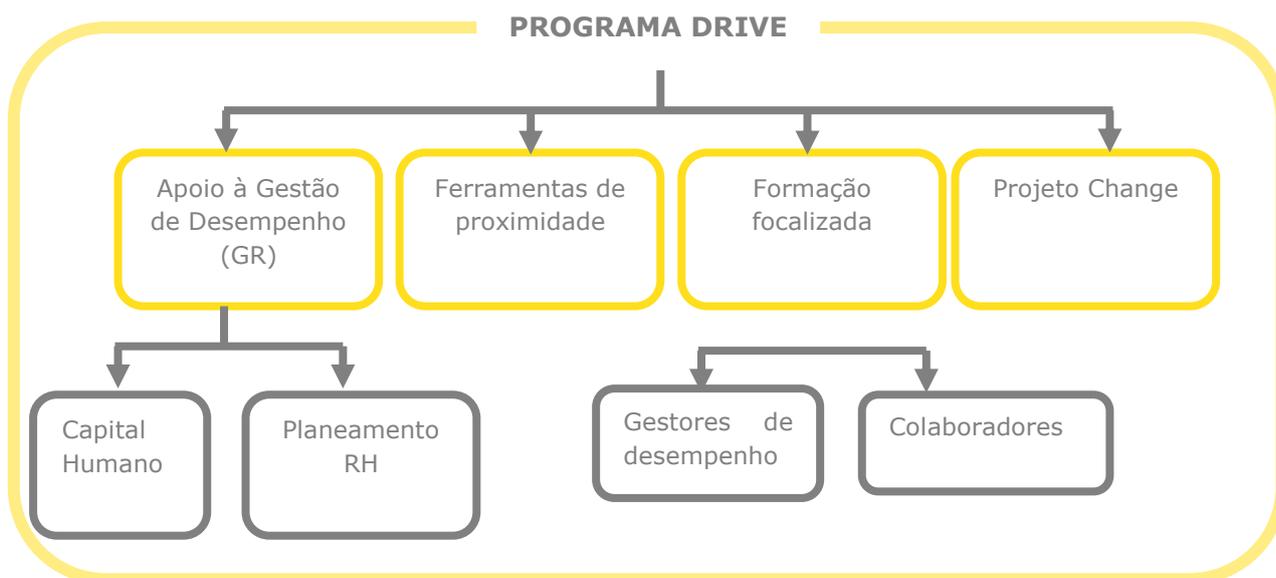
##### Programa DRIVE

O Programa DRIVE tem como principal objetivo apoiar e desenvolver os Gestores de Desempenho, com o desígnio de otimizar desempenhos e desenvolver as competências dos seus colaboradores. Este programa sintetiza os princípios da Gestão do Capital Humano da CARRIS.



(DRIVE = DESENVOLVER + RECONHECER + INFLUENCIAR + VALORIZAR + ENERGIZAR)

O DRIVE assenta em quatro vetores estratégicos:



##### Apoio à Gestão de Desempenho

Este apoio é corporizado na figura do Gestor de Relação, como facilitador e elemento de maior proximidade que potencia o capital humano em conjugação com os Gestores de Desempenho.

Em 2015 continuaram a ser efetuadas diversas análises e pontos de situação, conciliando informação sobre competências com Indicadores de Gestão (Absentismo, Trabalho Suplementar, Indicadores de Produtividade, entre outros).

## Projeto CHANGE

O CHANGE é um modelo de mudança e gestão comportamental focado no indivíduo, que ambiciona promover e impulsionar a otimização dos indicadores de desempenho em claro alinhamento com as orientações estratégicas da organização.



Pretende-se com este projeto, identificar e promover a mudança nos colaboradores cujo comportamento não se ajusta às reais necessidades da organização, através de técnicas de vertente psicológica acompanhadas por um apoio e uma relação de proximidade (Gestão de Proximidade), que assenta essencialmente na resolução de problemas e cumprimento de objetivos (redução do absentismo, sinistralidade, reclamações, etc.).

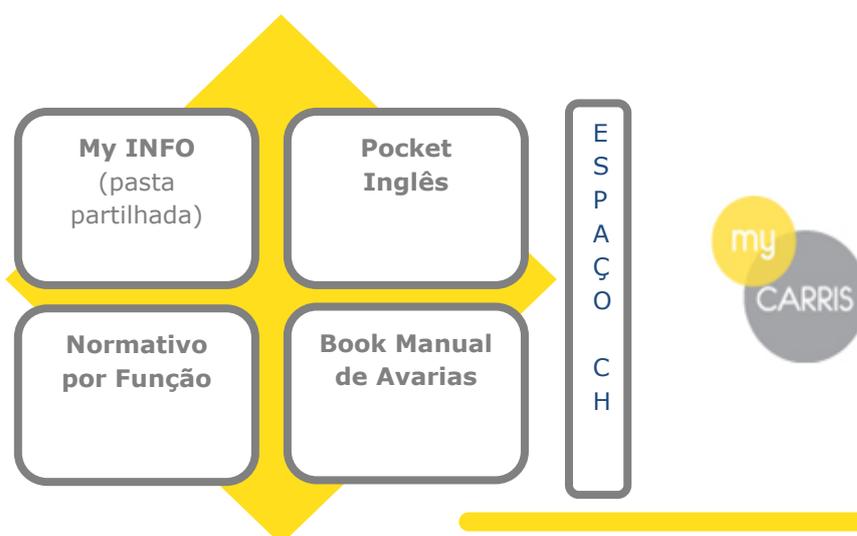
Simultaneamente, pretende-se motivar e fomentar o desenvolvimento de competências individuais, correspondentes às novas experiências realizadas no plano comportamental.

## Formação Focalizada

Com base no relacionamento com os Gestores de Desempenho e no Modelo de Gestão de Desempenho, foram identificadas e proporcionadas diversas formações, nomeadamente: Atitude Comercial, Conhecimentos de Inglês, Conhecimentos de Veículos, liderança e outras ações específicas.

## Ferramentas de Proximidade

Na dinâmica do Programa DRIVE com os diversos Gestores de Desempenho da Empresa, foram implementadas e continuaram a ser aposta da empresa algumas ferramentas necessárias para o desenvolvimento de competências:



## 6.5. Formação

Na CARRIS, a formação sempre foi encarada como um investimento que permite, por um lado, alinhar as competências dos colaboradores com a visão da empresa e, por outro lado, reconhecer e valorizar o capital humano.

A CARRIS é reconhecida pelos seus padrões de excelência por que se rege, suportados numa cultura de mérito, rigor, profissionalismo e numa forte aposta nas pessoas, como fator crítico de sucesso.

Para a concretização destes objetivos, o Plano Estratégico foca-se nos seguintes vetores:

- Programa de Sustentabilidade Empresarial;
- Programa de Desenvolvimento Pessoal;
- Academia Carris;
- Programa Drive;
- Programa de Inglês @ CARRIS.



(\*) legenda:

RS- Responsabilidade Social

AUD- Auditorias

AMB- Ambiente

SST - Segurança e Saúde do Trabalho

SEG- Segurança

Bench. Empres. - Benchmarking Empresarial

Continuando a estratégia de valorização e desenvolvimento do capital humano da CARRIS, foi definida para 2015 uma dinâmica de proximidade focalizada no desenvolvimento de competências críticas para o sucesso e alcance dos resultados organizacionais.

Desta estratégia, resultará a implementação de diversos processos programas integrados de desenvolvimento, tais como:

- Eficácia/ Atitude Organizacional para Áreas Corporativas;
- DRIVE IN para Fiscalização;
- DRIVE IN para Controlo de Tráfego;
- DRIVE IN para Centro de Atendimento/ Pontos MOB;
- DRIVE IN para Museu;
- DRIVE IN para Expedição.

Estes programas visam, através de uma análise prévia das necessidades e especificidades *onjob* de cada uma das áreas, implementar uma atuação a 360º sobre as necessidades presentes, de forma a preparar os desafios futuros.

No ano de 2015, pretende-se apostar fortemente nas seguintes competências:

- Organizacionais
  - Envolvimento e compromisso organizacional;
  - Orientação para o cliente e objetivos;
  - Sustentabilidade empresarial.
  
- Relacionais/ comportamentais
  - Atitude/ técnicas comerciais;
  - Relacionamento interpessoal e comunicação.
  
- Técnicas/ específicas
  - Técnicas de condução defensiva e económica;
  - Tecnologias de informação;
  - Língua inglesa.

## 6.6. Cronograma de atividades

PROGRAMA/ CURSOS			1.º TRIM			2.º TRIM			3.º TRIM			4.º TRIM		
PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	Ambiente	Sensibilização Ambiental												
	Responsabilidade Social	Sensibilização dos Aspectos e Valores da RS												
		Sensibilização Igualdade de Género												
	Segurança	Formações Contínuas PEI												
		Formações 1.ºs socorros												
		Simulacro do PEI												
	Segurança e Saúde no Trabalho	Sensibilização Contínua												
		Acompanhamento às áreas e situações												

PROGRAMA/ CURSOS			1.º TRIM			2.º TRIM			3.º TRIM			4.º TRIM		
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Pessoal Tripulante	CAM												
		Manual Avarias												
		Formação contínua de prevenção à sinistralidade												
	Suporte à Operação	Agentes Fiscalização(F.Inicial)												
		Formação contínua para as infraestruturas do Modo Elétrico												
		Empilhadores												
	Áreas Corporativas	Seminários - Temáticas Específicas												
		Curso/Formação Executiva (HR and Sales)												
		Gestão de Secretariado												
		Formação técnica aplicada às diversas áreas												
	Tecnologias de Informação	Formação na ótica do utilizador												
		Formação na ótica do programador/técnico												

PROGRAMA/ CURSOS		1.º TRIM	2.º TRIM	3.º TRIM	4.º TRIM	
ACADEMIA	Benchmarking					
	Workshops					
	Formação Técnica/executiva					
PROGRAMA DE INGLÊS	Individuais					
	Grupos					
	Programas Estratégicos	Enquadramento Operacional				
		Tripulantes				
		Museu				
Área Comercial						
PROGRAMA DRIVE	Eficácia/ Atitude Organizacional					
	DRIVE IN para Fiscalização					
	DRIVE IN para Controlo de Tráfego					
	DRIVE IN para Centro de Atendimento/pontos mob					
	DRIVE IN para Museu					
	DRIVE IN para Expedição					
	Programa de Liderança	Programa de Liderança				
		Team Building - Liderança e Trabalho em Equipa				
	Acompanhamento aos Gestores de Desempenho					
Projeto CHANGE						
PLANEAMENTO RH	Relatório de Indicadores de Gestão					
	Relatório de Evolução do Trab. Suplementar					
	Informação de gestão para diversas áreas					
	Informação de gestão para exterior					



Foto da autoria de Susana Raquel do Vale Lopes | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 7. RECURSOS FINANCEIROS

O orçamento de exploração da CARRIS para 2015 reflete nas suas previsões económico-financeiras, um modelo organizacional de continuidade, com a prossecução do Programa de Redução de Custos que a tem norteadado desde 2010.

Embora ainda não sejam conhecidas as orientações tutelares para o próximo ano (IPG's 2015), no que à CARRIS diz respeito, foram seguidas as orientações da Proposta do Orçamento de Estado para 2015.

### 7.1. Pressupostos

Os resultados evidenciados nos mapas financeiros estão suportados nos seguintes pressupostos:

#### PRESSUPOSTOS

	Estimativa 2014	O. Exploração 2015
<b>Indicadores operacionais</b>		
Veículos x Km SP	32.012.118	31.926.258
Veículos x Hora SP	2.288.730	2.280.383
Passageiros TTP	125.504.373	126.733.734
Passageiros SP	143.190.978	144.483.660
Efetivo em 31/12		
. Total	2.150	2.050
. Pessoal Tripulante	(*) 1.428	1.478
<b>Outros pressupostos</b>		
Acréscimo de Tarifário	0%	0%
Acréscimo Salarial	0%	0%
Inflação	0,0%	0,7%
Taxa de juro		
. Endividamento de Médio e Longo Prazo	1,59%	1,59%
. Endividamento de Curto Prazo	3,60%	1,98%
. Endividamento Adicional	2,78%	1,98%
Suspensão do pagamento dos swaps BST	Sim	Sim
Preço / L gasóleo (€)	(*) 1,01	1,05
Preço / Nm3 gás (€)	(*) 0,48	0,48
Incentivos à desvinculação (€)	3.000.000	7.500.000
Complementos de reforma e sobrevivência pagos (€)	1.751.341	1.711.805
Redução remuneratória	Redução até 10%	Proposta OE 2015 Reposição de 20%
Indemnização Compensatória (€) IVA incluído	5.000.000	0
Subsídio ao passageiro (€) IVA incluído	3.000.000	3.000.000
Investimento (€)	4.206.581	9.022.587
Adoção das validações para repartição receitas	Não	Sim

(\*) Valores de setembro de 2014.

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

De acordo com a proposta de Orçamento de Estado para 2015 não está prevista qualquer verba a transferir do OGE a título de Indemnização Compensatória, estando apenas prevista a transferência de 3M€ de subsídio ao tarifário para compensação pelas vendas de passes bonificados dos estudantes 4\_18 e sub23 e do social+, que visam apoiar a utilização regular do TP por grupos específicos da população.

### 7.2.1. Cumprimento

A CARRIS tem vindo a cumprir com rigor o orçamento de Exploração aprovado para o ano em curso, permitindo estimar para 2014 um EBITDA positivo de cerca de 14,7M€. Para 2015, embora se preveja a manutenção do nível de gastos e rendimentos de exploração, o EBITDA previsto é de 9,4 M€.

A redução tem origem na perspectiva de não atribuição de Indemnização Compensatória em 2015.

### PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS

(un:10<sup>3</sup> euro)

	2010	2013	2014 (estimativa)	2015 (previsão)	Var % 2015/2010
<b>Consumos</b>	21.034	19.124	18.509	18.709	<b>-11,1</b>
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	29.406	19.871	20.220	21.455	-27,0
<b>Gastos com Pessoal (*)</b>	83.555	47.727	46.103	45.326	<b>-45,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>133.995</b>	<b>86.722</b>	<b>84.833</b>	<b>85.489</b>	<b>-36,2</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.826</b>	<b>26.563</b>	<b>14.658</b>	<b>9.391</b>	<b>232,3</b>

(\*) Sem indemnizações cessação de contrato

O quadro acima demonstra a superação do objetivo de redução dos custos operacionais definido na proposta de Orçamento do Estado para 2015 (15% para o período 2010-2015).

A evolução que se verifica nos FSE tem origem no acréscimo dos gastos com a manutenção da frota. Este acréscimo absorveu os ganhos resultantes do aumento do volume de negócios, agravando ligeiramente a cobertura dos gastos pelo volume de negócios (0,946 em 2015 e 0,942 em 2014), conforme evidenciado no anexo VII.

No que respeita à frota automóvel, a CARRIS dispõe de 66 veículos que incluem viaturas de carga, mistas, reboques e outra frota de características específicas para apoio à manutenção das infraestruturas do modo elétrico. Destes veículos, 41 são frota ligeira vocacionada para o transporte de pessoas e mercadorias.

## FROTA AUTOMÓVEL

	2015 (previsão)	2014 (estimativa)	2013 (execução)	Var. 2013/2015	
				Valor	%
<b>Gastos com a frota automóvel</b>	154.340	176.967	260.510	-106.170	-68,8
<b>N.º de veículos</b>	41	41	46	-5	-12,2

## GASTOS OPERACIONAIS E DE MANUTENÇÃO

A evolução dos custos de manutenção das frotas e dos custos operacionais da Empresa, em 2014/2015, está refletida no quadro seguinte:

	2013	2014 (estimado)	2015 (previsão)
Gastos de Manutenção (10 <sup>3</sup> euros)	12.539	13.147	14.195
▪ Modo Autocarro	10.347	10.962	11.688
▪ Modo Elétrico	2.192	2.185	2.507
Gastos Operacionais (10 <sup>3</sup> euros)	98.969	92.467	89.527
▪ Modo Autocarro	87.773	81.356	78.219
▪ Modo Elétrico	11.196	11.111	11.308

Os gastos diretos de manutenção incluem os encargos com a conservação de autocarros e elétricos, pneus, lubrificantes, peças e materiais, limpeza de Material Circulante, outros fornecimentos e serviços diversos.

Em termos globais, os gastos de manutenção em autocarros e elétricos, terão um acréscimo de 8,0% em 2015, como consequência do progressivo envelhecimento das frotas.

Os gastos totais das Estações incluem os custos de manutenção acrescidos dos encargos com combustíveis, manutenção dos sistemas embarcados, licenciamento e manutenção de equipamento informático, manutenção de edifícios e instalações, limpeza de instalações, vigilância e segurança, gastos com edifícios, remunerações incluindo trabalho extraordinário, encargos com remunerações, fardamentos, saúde, amortizações e outros fornecimentos e serviços.

Os gastos operacionais apresentam um decréscimo de 3,2% em 2015, pese embora verificar-se um acréscimo dos custos de manutenção, conforme já referido acima.

Salienta-se que os gastos operacionais globais (modo autocarro e modo elétrico) integram, para além dos gastos de cada Estação, outros gastos imputados às operações, designadamente os custos comerciais, de logística, de planeamento e controlo de tráfego e ainda os relativos a Órgãos Centrais.

Os gastos unitários de manutenção e operacionais, expressos através dos rácios entre os respetivos gastos e a oferta expressa em veículos x km terço, em 2015, a evolução indicada no quadro seguinte.

	2013	2014 (estimado)	2015 (previsão)
Gastos de Manutenção / veíc. X km (euros)			
▪ Modo Autocarro	0,330	0,361	0,387
▪ Modo Elétrico	1,181	1,176	1,297
Gastos Operacionais / veíc. X km (euros)			
▪ Modo Autocarro	2,809	2,680	2,588
▪ Modo Elétrico	6,020	5,981	5,849

Como podemos verificar, regista-se a redução dos gastos operacionais unitários, de 3,4% e de 2,2%, respetivamente em autocarros e em elétricos.

### 7.2.2. Medidas

Para cumprir o objetivo de redução de gastos fixado, a CARRIS implementou um conjunto de medidas das quais resultarão, até ao final do ano de 2015, uma redução global de 42 milhões de euros, como se pode verificar no quadro seguinte.

#### EFEITOS DAS MEDIDAS DE REDUÇÃO DE GASTOS OPERACIONAIS

	(un:10 <sup>3</sup> euros)
	<b>Δ 2010/2015</b>
<b>Racionalização da Oferta</b>	-20.425
<b>Reestruturação das Áreas Centrais</b>	-9.403
<b>Racionalização dos Gastos com FSE</b>	-3.742
<b>Redução de Gastos com Órgãos Sociais</b>	-369
<b>Suspensão Complementos de Pensão</b>	-7.760
<b>TOTAL</b>	<b>- 41.699</b>

O impacto mais significativo tem origem no plano de racionalização da oferta e na reestruturação das áreas centrais.

Os efeitos resultam de variações entre as pontas do período 2010-2015 representando por isso poupança do ano final face aos valores do ano de partida.

No que respeita aos Complementos de Pensão de Reforma, dando cumprimento ao disposto no art 75º da Lei 83C 2013, o pagamento de complementos está limitado a um cúmulo de 600€ para a pensão estatutária e complemento, prevendo-se a manutenção da suspensão do pagamento, acima deste valor.

### 7.3. Prazo Médio de Pagamentos e Pagamentos em Atraso

A CARRIS não tem pagamentos em atraso.

A CARRIS paga a 21 dias o combustível, a 30 dias as *utilities* e os restantes fornecedores entre 60 e 75 dias, salvo em períodos pontuais de dificuldades de financiamento que obriguem a atrasar os pagamentos.

Como o cálculo do prazo médio de pagamento se faz por média móvel a 4 trimestres (Despacho 9870/2009) um atraso num mês repercute-se nos períodos subsequentes.

#### PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS A FORNECEDORES

(un: dias)

	2013	2014 (estimativa)	2015 (previsão)	Var. 2015/2014
PMP	55,2	48,2	43,5	-4,7

De salientar ainda que pagamentos aparentemente em atraso relativamente a outros operadores traduzem situações nas quais temos créditos superiores aos nossos débitos, pelo que a redução desses créditos traduz-se na redução do volume dos *arrears*.

### 7.4. Investimentos

Conforme já referido, os níveis de investimento contidos neste documento têm como pressuposto a continuidade do negócio, assente no modelo de organização e de funcionamento que, atualmente, existe na CARRIS.

A concessão do serviço de transporte da CARRIS, prevista no PET e no DEO, com impacto na organização e no funcionamento da empresa poderá obrigar a alguns ajustamentos que venham a ser considerados adequados e necessários, nomeadamente no tocante a investimentos.

Assim, sem prejuízo do que é referido no parágrafo anterior, a empresa prevê realizar, em 2015, investimentos no montante total de 9,0 M€. A parcela mais significativa destes investimentos, como já referido, destina-se a grandes reparações de frota (3,7M€). Estima-se ainda o início do processo concursal com vista à aquisição de 10

veículos standard para substituição de segmentos de frota mais antigos e com custos de manutenção muito elevados. Prevê-se que o investimento em aquisição de frota seja feito com recurso a leasing financeiro, com a receção de 2 autocarros, ainda no final de 2015, e os restantes durante o ano de 2016.

Quanto ao projeto de remodelação de edifícios é necessário referir que este inclui, em 2015, a continuação da obra de beneficiação da torre do elevador de Santa Justa, recomendada pelo ISQ e que se tornou um investimento prioritário.

De salientar, também, o esforço de investimento de 0,5M€ com a Bilhética e o Sistema de Ajuda à Exploração e Informação ao Público (SAEIP), projetos indispensáveis à contínua melhoria das condições de operacionalidade e da qualidade do serviço.

No tocante ao projeto de Infraestruturas, está prevista a aplicação de 0,6M€ em infraestruturas de elétricos, cuja discriminação foi já apresentada pela área respetiva no ponto 5 deste Plano de Atividades.

## INVESTIMENTOS

(un:10<sup>3</sup>euros)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Aquisição de Frota</b>			2.050	10.475	14.000
<b>Grandes Reparções de Veículos e Órgãos</b>	2.127	2.965	3.664	4.298	4.541
<b>Remodelação de Edifícios</b>	88	474	1.106	974	978
<b>Sistema de Ajuda à Exploração e Bilhética</b>	83	148	459	323	337
<b>Infraestruturas</b>	171	243	575	985	1.036
<b>Informática</b>	82	300	382	85	83
<b>Outros</b>	18	78	787	584	415
<b>TOTAL</b>	<b>2.570</b>	<b>4.207</b>	<b>9.023</b>	<b>17.724</b>	<b>21.389</b>

Para além de estar previsto, nas transferências do capítulo 50º do Orçamento de Estado, um subsídio (PIDDAC) no montante de 0,8M€ para apoio ao investimento em Grandes Reparções de Veículos, o financiamento restante do plano de investimentos continuará a ser efetuado por recurso a capitais alheios.

Na previsão de investimentos no modo autocarro tem particular expressão o subprojeto de Aquisição de Frota, estimando-se que, no triénio 2015-2017, o processo de renovação possa atingir cerca de 17% do número de autocarros estimado para 31 de dezembro de 2014.

Prevê-se que, em 31 de dezembro de 2015, a frota de autocarros da CARRIS seja de 604 veículos com uma idade média de 9,8 anos.

Apesar desta idade média, há que referir que:

- Existem segmentos de frota com uma idade superior a 15 anos;

- 40 autocarros de tipologia standard Volvo B 10L, com propulsão a gás natural comprimido e cuja idade média é de 15 anos, possuem limitações que impedem a sua utilização a partir de 2015.

Quanto à aquisição de órgãos rotáveis prevista para o triénio, esta resulta da necessidade de facultar ao prestador de serviço de manutenção, a CARRISBUS, órgãos de reserva para segmentos de frota com mais de 5 anos.

Este procedimento está estabelecido contratualmente e tem vindo a ser protelado em consequência das restrições orçamentais.

Pretende-se com este programa manter ao serviço do público veículos que respeitem os padrões habituais de segurança, fiabilidade, conforto e imagem.

## **7.5. Endividamento**

No que respeita ao financiamento da atividade, no ano de 2014 verificou-se uma alteração, não tanto do modo, mas da fonte a que a CARRIS recorreu para a obtenção do crédito necessário ao reembolso da dívida que se foi vencendo e aos encargos financeiros correspondentes.

A partir do mês de abril, o Estado através da DGTF/IGCP foi assumindo o pagamento da dívida bancária de Curto Prazo (com maturidades entre os 30 e 90 dias), bem como as amortizações e correspondentes juros referentes a empréstimos de médio e longo prazo que se venceram neste período. Este financiamento intercalar foi feito por adiantamento de curto prazo com vencimento até ao final de novembro. Para fazer face ao reembolso destes adiantamentos e às necessidades adicionais referentes a dezembro, o Estado decidiu conceder à CARRIS um empréstimo de M/L Prazo no montante de 458,1M€.

Este empréstimo deverá ser reembolsado em doze prestações semestrais com início em maio de 2016 e termo em novembro de 2021, a uma taxa inferior às do mercado bancário, permitindo à CARRIS não só uma redução dos juros a pagar, mas uma maior estabilidade e previsibilidade das suas necessidades de tesouraria.

Quanto ao endividamento adicional, considerou-se para 2015 e seguintes, as orientações recebidas do Tesouro para efeitos de orçamentação, ou seja, para os empréstimos a conceder pela DGTF em 2015, que serão de curto prazo com juros à taxa de 1,98%, e sem pagamento em 2015.

No período do plano só foram considerados os reembolsos dos financiamentos de M/L prazo, contraídos até dezembro de 2014. Considerou-se portanto, que os restantes financiamentos serão renovados a quando do seu vencimento.

## ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO

(un:10<sup>3</sup> euros)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Médio e Longo Prazo</b>	354.069	721.815	585.073	472.621	366.771
<b>Curto Prazo</b>	422.652	91.472	259.669	406.771	549.898
<b>ENDIVIDAMENTO TOTAL</b>	<b>776.721</b>	<b>813.287</b>	<b>844.741</b>	<b>879.392</b>	<b>916.670</b>
<b>Acréscimo de Endividamento</b>		4,71%	3,87%	4,10%	4,24%

Como se pode observar no quadro acima, não obstante o esforço levado a cabo pela CARRIS na reestruturação operacional, não será possível cumprir a meta definida de endividamento de 3%.

De notar que o financiamento dos juros da dívida existente em 31 de dezembro de 2014 e a pagar em 2015 (20,7M€), acrescido dos reembolsos do leasing a realizar também em 2015 (3,9M€), representa, só por si um acréscimo de endividamento de 3,02%, pelo que será impossível o cumprimento dos limites de endividamento propostos, por maior que seja o esforço de contenção dos gastos operacionais e de investimento, mantendo-se o modelo atual de financiamento da atividade da empresa através de acréscimos ao passivo renumerado.

### 7.6. Deveres de Prestação de Informação

A Empresa cumpriu durante o ano de 2014 e prevê continuar a cumprir as suas obrigações declarativas e de pagamento, fiscais e parafiscais, junto da Autoridade Tributária (AT) e Outros Organismos Oficiais, nomeadamente:

- AT – DMR (Declaração Mensal de Rendimentos) e processamento das guias de pagamento de IRS e TSU;
- AT – Declarações periódicas do IVA (mensal);
- AT – Declaração anual de IRC (modelo 22) – a entregar até 31 de maio, com apuramento, liquidação e pagamento de “Liquidações Autónomas”;
- AT – Informação Empresarial Simplificada (IES) - anual e a entregar até 15 de julho;
- AT – Obtenção mensal das guias, sua conferência e pagamento do IUC (Imposto Único de Circulação das viaturas);
- AT e Tribunais – processamento de penhoras de vencimentos e de terceiros por dívidas para com o fisco (mensal);
- AT – Pagamento Especial por Conta (PEC)- Declaração de pagamento à AT (março e outubro);

- AT – Declaração anual (até 28 de fevereiro) de Rendimentos e Retenções a profissionais liberais (modelo 10);
- AT – Declaração de pagamentos efetuados a não residentes (modelo 30) - mensal quando existe;
- AT – Informação 'on line' das faturas e guias de transporte emitidas.

Como Empresa do Setor Empresarial do Estado tem ainda de cumprir um número significativo de obrigações declarativas ou de informação, junto das suas Tutelas Setorial, Financeira e de Outros Organismos Oficiais, de que se apresenta discriminação no anexo IX.

Compete à Direção Financeira a produção e divulgação da informação do referido anexo.



Foto da autoria de José Alexandrino Rebelo Gandum | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## **8. PLANOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE**

---

As linhas de atuação propostas para a CARRIS consubstanciam-se em planos de atividades operacionais por área, mais analíticos, em que se discriminam as atividades e os projetos a desenvolver dentro de cada objetivo estratégico e operacional e de cuja boa execução dependerá o cumprimento das metas definidas para 2015.

A apresentação destes planos obedecerá à ordenação da estrutura organizativa da CARRIS.

### **8.1. GABINETE DE AUDITORIA, QUALIDADE E SEGURANÇA**

#### **Controlo Interno e Gestão de Riscos**

Partindo da premissa de que todas as atividades de uma organização envolvem riscos, a CARRIS, considerando a sua missão, dimensão e contextualização interna e externa tem vindo a desenvolver sistematicamente processos para uma mais eficiente gestão de risco.

O facto de ser uma empresa certificada no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Responsabilidade Social, bem como parte do Serviço prestado, contribui para uma maior exigência na identificação, implementação e manutenção da gestão do risco, tendo para tal sido definidos diversos planos de atuação, decorrentes da tipologia dos riscos em causa.

Para a sustentabilidade da empresa e da sua importante atividade no âmbito da mobilidade foram identificados diversos riscos, nomeadamente:

- Obrigação de transportar com tarifários abaixo do custo;
- Concorrência do transporte individual;
- Instabilidade dos mercados financeiros, o que dificulta e agrava os custos de obtenção de fundos;
- Existência de alguns custos históricos que dificultam a obtenção de custos mais competitivos;
- Risco de liberalização do mercado, num quadro regulamentar pouco eficaz.

Visando o cumprimento do ponto 19 do anexo à RCM n.º 49/2007, a empresa dispõe de um sistema de controlo de riscos, adequado à proteção dos seus ativos, cujos normativos são disponibilizados no site [www.dgtf.pt](http://www.dgtf.pt).

De acordo com o estabelecido no ponto 22 do anexo à RCM n.º 49/2007 sobre prevenção de conflitos de interesse, os membros do Conselho de Administração não intervêm em decisões que envolvam os seus próprios interesses e não mantêm relações relevantes com fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesses.

Anualmente, no Relatório e Contas são apresentadas as ações e procedimentos adotados na gestão do risco financeiro, em cumprimento do Despacho n.º 101/09 – SETF, de 30 de janeiro, sendo, também, periodicamente monitorizado o cumprimento dos objetivos assumidos pela Empresa no âmbito do Contrato de Gestão.

A informação financeira é periodicamente divulgada através, nomeadamente, do Relatório Financeiro e Estatístico e Relatórios de Auditoria Financeira (internamente), bem como através dos já referidos Relatório e Contas e Relatório Governo Societário (interna e externamente, com recurso à Intranet e Internet (website da Empresa)).

Os princípios de Responsabilidade Social, Desenvolvimento Sustentável e de uma eficiente prestação Serviço Público têm norteado a atividade da CARRIS, a qual tem assumido a transparência como um princípio de conduta, disponibilizando regularmente informação precisa sobre as suas políticas, práticas e processos operacionais através da elaboração de diversos relatórios, nomeadamente Relatório e Contas, Relatório do Governo Societário e Relatório de Sustentabilidade, alguns dos quais são divulgados de acordo com as orientações da Tutela.

A Empresa tem, também, combatido a corrupção, adotando uma postura preventiva e proactiva na vigilância e deteção de situações de fraude e corrupção, sensibilizando os seus Colaboradores e definindo normas que acautelem a ocorrência destas práticas e assegurem um comportamento profissional ético. Refere-se a existência, desde 2006, de um Código de Ética abrangente de todos os Colaboradores da CARRIS e das empresas suas participadas, cuja última revisão ocorreu no 1.º semestre de 2014, na sequência da revisão do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

Desde 2010, a Empresa dispõe de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, focalizado na área de compras da Empresa, onde foram identificados os principais riscos a esse nível. A necessidade de elaborar este Plano decorreu da Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de Julho de 2009, dado a CARRIS estar integrada no elenco das entidades que gerem e administram dinheiros, valores e património públicos. Anualmente, após concretização de auditoria interna à referida área de Aprovisionamentos, é elaborado o respetivo Relatório Anual de Execução do Plano.

A Gestão de Riscos e Crises para o Negócio da Empresa encontra-se descentralizada, tendo sido, em função da tipologia dos riscos, nomeados vários Colaboradores ou Órgãos da Empresa como responsáveis pela Gestão e Controlo de Riscos, nomeadamente:

- Responsáveis de Segurança das Instalações (um Colaborador nomeado por Estação/Complexo, num total de 5);
- Responsável de Segurança da Exploração (um, designado, nos termos legais, Autoridade de Segurança da Exploração) em acumulação com as funções de Diretor do Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança - GQS;
- Responsáveis de UUA – Unidade Utilizadora do Ambiente (um Colaborador nomeado por Estação/Complexo, num total de 4);

- Responsável por riscos no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho (DPC – Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano);
- Responsável por riscos no domínio da Saúde (DPC);
- Responsável pela Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (GQS).

Relativamente aos riscos financeiros e aos que poderão afetar a atividade e/ou o futuro da empresa a assunção da responsabilidade cabe ao Conselho de Administração, em conjunto com os Órgãos designados para o efeito, nomeadamente a Direção Financeira e de Controlo de Gestão.

As funções de cada Órgão encontram-se descritas no Manual de Organização Funcional, sem prejuízo de funções/responsabilidades muito específicas, entre outras as referentes ao controlo de certos riscos, se encontrarem descritas no diverso normativo interno inerente ao Sistema de Gestão Integrado (SGI).

Com o objetivo de sistematizar procedimentos de gestão do risco, a CARRIS tem vindo, nos últimos anos, a elaborar diversos planos e manuais de atuação, de que se destacam os seguintes:

- Planos de Emergência Internos (PEI) - abrangem a totalidade das instalações fixas (Estações e Complexos), sistematizam os Órgãos envolvidos e as ações a desenvolver pelos diversos intervenientes. As referidas ações visam a limitação das consequências para os seguintes sinistros: Incêndio; Explosão; Sismo; Ameaça de Bomba / Pacote Suspeito; Fuga de Gás; Derrame; Corte Total de Energia e Corte do Abastecimento de Água.

Cada Plano contempla a caracterização das instalações, os fatores de risco, a organização da segurança em emergência, a gestão da emergência, o plano de comunicações e de evacuação, bem como o programa de implementação do respetivo PEI e inerentes responsabilidades e organização do mesmo. Inclui, igualmente, as Plantas de Emergência e de Gestão de Emergência, o Inventário dos Meios de Proteção e de Intervenção e a identificação dos recursos humanos afetos às diversas funções/equipas.

As orientações e determinações que constam nos PEI foram divulgadas e são vinculativas para todos os Colaboradores da Estação ou Complexo, bem como para os trabalhadores de empresas contratadas para prestação de serviços, desde que dessa prestação de serviços resulte a permanência física nas instalações.

Com uma periodicidade anual, são realizados simulacros para testar, entre outros aspetos, os procedimentos e os meios humanos e materiais disponíveis.

- Plano de Gestão de Emergência e de Contingência de Veículos em Exploração - abrange, entre outros aspetos:
  - A definição da estrutura operacional, responsabilidades e recursos necessários à atuação das várias Áreas intervenientes na salvaguarda de

vidas e de património, em situação de risco grave, catástrofe ou calamidade;

- O estabelecimento de procedimentos a adotar pelo pessoal tripulante, durante a prestação de serviço em Transporte Público Urbano de Superfície de Passageiros, em situação de emergência, acidente ou incidente;
- O estabelecimento de procedimentos relativos à reposição do serviço.
- Na sequência da implementação do Sistema de Gestão Ambiental, integrado no SGI, foi elaborado normativo relativo à Preparação e Capacidade de Resposta a Emergências Ambientais, aplicável, na vertente ambiental, a todas as instalações e veículos abrangidos pelos Planos acima referidos, em que se incluem as áreas com potencial ocorrência de incêndio, explosões, derrames, fugas de gás e descargas acidentais.
- No âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho, os serviços internos da empresa desenvolvem as suas atividades de identificação, avaliação, controlo de riscos profissionais e das necessidades de informação e formação associadas, no sentido da melhoria contínua das condições de trabalho, sempre que possível através de equipas multidisciplinares, especialmente com técnicos da Medicina do Trabalho.
- A CARRIS cumpre integralmente o disposto no D.L. n.º 236/2003, de 30 de Setembro, relativo "às prescrições mínimas destinadas a promover a melhoria da proteção da segurança e da saúde dos trabalhadores, suscetíveis de exposição a riscos derivados de atmosferas explosivas", dispondo para o efeito de Manuais de Proteção Contra Explosão, para todas as suas instalações.

Refere-se que a empresa dispõe de diversos mecanismos de auditoria periódica aos Planos e aos Sistemas de Gestão implementados. Assim, no âmbito de SST, são periodicamente realizadas visitas técnicas de avaliação das condições de trabalho, com identificação e análise dos riscos, sendo, algumas vezes, recomendada a adoção de medidas corretivas e/ou preventivas.

O facto de a empresa ter implementado faseadamente um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (SGI), que se encontra certificado, nas diversas vertentes, de acordo com as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001 e NP 4469-1, está sujeita a Auditorias Internas e Externas no âmbito do SGI e de Verificação da Conformidade Legal.

Em 2015, a atividade do Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança (GQS) visará o cumprimento das funções descritas no Manual de Organização Funcional, abrangendo distintos aspetos, desde a auditoria financeira ao controlo do cumprimento dos requisitos e normativo interno/externo intrínseco ao SGI, consubstanciados nas seguintes tarefas:

## Auditoria Interna

Atividades	Planeamento
Elaboração do Programa Anual de Auditorias Internas Administrativas e Financeiras	Anual
Realização de auditoria à Área de Aprovisionamentos e elaboração do Relatório anual de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	1.º Quadrimestre de 2015
Realização de auditorias administrativas e financeiras	Mensal
Elaboração de Relatórios de Atividade	Semestral

## Certificação de Sistemas de Gestão

A CARRIS continua a preconizar a melhoria contínua do serviço prestado, bem como das suas práticas decorrentes das certificações dos diversos Sistemas de Gestão englobados no Sistema de Gestão Integrado (SGI), de acordo com as normas NP EN ISO 9001 (2006), NP EN ISO 14001 (2008), NP 4397/OHSAS 18001 (2010) e NP 4469-1, em alinhamento com a NP ISO 26 000 (2012), visando o cumprimento dos Princípios Gerais da Política do Sistema de Gestão Integrado. Para tal, encontra-se estabelecida a concretização de diversas atividades, das quais se relevam as seguintes:

Atividades	Planeamento
Elaboração do Programa do SGI, englobando a definição de objetivos e metas, bem como as medidas para as alcançar	1.º Quadrimestre de 2015
Monitorização dos Indicadores dos Processos	Trimestral
Elaboração de Relatório de Monitorização Ambiental/RS	1.º Trimestre de 2015
Realização de Auditorias Internas (Processos/Atividades)	fevereiro / março / junho / novembro de 2015
Realização de Auditorias Externas	março/ abril de 2015
Verificação da Conformidade Legal	fevereiro / março / abril de 2015
Realização de Simulacros	1.º Trimestre de 2015

## Certificação do Serviço

A Certificação do Serviço (abrangendo atualmente 61 Linhas/Carreiras), de acordo com a NP EN 13816 e Especificações Técnicas da CERTIF (Entidade Certificadora), evidencia o comprometimento da CARRIS com a prossecução da melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e o seu contributo para a afirmação do Transporte Público como elemento-chave para o Desenvolvimento Sustentável, assegurando o cumprimento dos níveis de qualidade do serviço e permitindo a redução de custos da não qualidade, a melhoria da imagem da empresa, o aumento da satisfação dos clientes e a fidelização/aumento destes, fazendo a diferença no setor dos transportes.

Esta certificação exige a execução das seguintes principais atividades:

<b>Atividades</b>	<b>Planeamento</b>
MDD - Monitorização de Indicadores da qualidade do serviço prestado	Semestral
Realização de Inquérito Cliente Mistério (ICM)	Semestral
Realização do Inquérito de Satisfação do Cliente (ISC)	4.º Trimestre de 2015
Auditorias Internas	março / abril / outubro / novembro de 2015
Auditorias Externas	março/ abril de 2015

### **Autoridade de Segurança da Exploração**

Nos termos do disposto no Despacho n.º 1094/98, de 31 de Dezembro de 1997, do M.E.P.A.T., publicado no D.R. (2.ª Série), de 19 de Janeiro de 1998, a CARRIS está obrigada a elaborar anualmente um Programa de Segurança da Exploração, bem como dois relatórios semestrais de acompanhamento da execução do referido Programa, documentos que são enviados posteriormente para o I.M.T. conforme determinação legal.

Inerente a esta função, é da responsabilidade do GQS assegurar a ligação e os contactos com as Autoridades Policiais, Departamentos e Organismos Cíveis que se manifestem necessários à atividade de autoproteção no âmbito das instalações e infraestruturas e no domínio da segurança da Rede de Exploração. Neste âmbito, é também da responsabilidade deste Órgão a visualização de imagens obtidas através do Sistema de Videovigilância, no interior dos veículos da nossa Frota de Serviço Público, as quais são disponibilizadas, nos termos legais, às Autoridades Judiciais e de Investigação Criminal sempre que as solicitam para apoio nas suas investigações processuais.

### **Organização e Normalização**

São, ainda, da competência deste Gabinete as seguintes funções:

- Colaborar com o Conselho de Administração no estabelecimento e na divulgação da Política e dos Objetivos do Sistema de Gestão Integrado, bem como na garantia da sua compreensão a todos os níveis da Organização, gerindo e acompanhando o desempenho do Processo de Gestão Integrado, propondo medidas para a melhoria da sua eficácia visando a melhoria contínua do Sistema, de acordo com as Normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001, NP 4469-1 e NP ISO 26000;
- Assegurar o cumprimento dos Planos de Monitorização e Medição do SGI, analisar os seus resultados, elaborar relatórios semestrais e promover o desencadeamento de correções, ações corretivas ou preventivas apropriadas a não conformidades e respetivas causas reais ou potenciais;
- Elaborar, atualizar e controlar o normativo interno relativo a todos os processos do SGI e as Especificações Técnicas das Linhas certificadas, bem como rever, sempre que necessário, o Manual do SGI e o Manual de Organização Funcional;

- Assegurar a ligação a entidades exteriores no âmbito da atividade de normalização, de certificação e de segurança, nomeadamente ao Instituto Português da Qualidade, a Entidades Certificadoras (APCER e CERTIF), a Autoridades Policiais e a Organismos Civis;
- Efetuar o controlo do cumprimento dos requisitos legais, ou de outros que a organização subscreva, aplicáveis às suas atividades e serviços, especialmente ao nível ambiental, de SST e de Responsabilidade Social, mantendo atualizadas as Listas de Verificação de Conformidade Legal.

## **8.2. PROVEDOR DO CLIENTE**

Compete ao Provedor do Cliente :

- Rececionar e analisar as reclamações, queixas, pedidos e sugestões dos clientes;
- Elaborar as respostas adequadas, em tempo útil e oportuno;
- Recomendar soluções tendentes à melhoria da qualidade do serviço.

Para 2015, serão os seguintes os objetivos neste domínio:

- Taxa de Reclamações de clientes - 17 R/10<sup>6</sup> passageiros;
- Tempo Médio de Resposta a Reclamações – 5.5 dias.

### 8.3. GABINETE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Os principais projetos em que o gabinete de inovação e desenvolvimento terá intervenção em 2015 serão:

AÇÃO		TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1. TR	2. TR	3. TR	4. TR
<b>Material Circulante</b>					
Acompanhamento e estudo das inovações e desenvolvimentos tecnológicos					
Eventos / sessões de informação e visitas técnicas - Autocarros Propulsão Diesel / Gás natural / Híbridos Euro VI					
Teste com autocarro híbrido - propulsão diesel - elétrica					
Parceria com CaetanoBus e outras entidades do Sector, para conceção de um autocarro urbano de tração elétrica a baterias / célula de combustível de hidrogénio					
Participação em Grupo de Trabalho - projetos comunitários respeitantes a autocarros a célula de combustível e à infraestrutura de hidrogénio					
Autocarros a gás natural comprimido - controlo das inspeções periódicas à instalação e reservatórios de gás, no âmbito do Reg. Nº 110 da UN/ECE					
<b>Regulamento da gestão do consumo de energia para o Sector dos Transportes</b> (Portaria nº 228/90 de 27 de março / medida Tp3m2 do PNAEE 2016 - Res. Cons. Ministros nº 20 /2013)					
Concretização do plano de racionalização de energia 2012 - 2014, com a elaboração do relatório anual de progresso 2014 e envio à DGEG					
<b>Utilização racional de energia e melhoria contínua da eficiência energética</b>					
<b>Material Circulante</b>					
Otimização e consolidação do sistema de monitorização do desempenho dos Motoristas - XTraNDRIVE (no âmbito da medida Tp3m4 do PNAEE 2016 - Res. Cons. Ministros nº 20 /2013)					
Processo de aquisição e instalação do Sistema em mais segmentos de frota					
Campanha de poupança de energia, abrangendo os motoristas da Empresa, com suporte no sistema de monitorização do desempenho dos Motoristas (XTraNDRIVE)					
<b>Utilização racional de energia e melhoria contínua da eficiência energética</b>					
<b>Edifícios/Instalações</b>					
Campanha interna de sensibilização dos colaboradores					
aperfeiçoamento do Sistema de Gestão de Consumos de Energia					
<b>Gestão de contratos de fornecimento de combustíveis (gasóleo e gás natural) e lubrificantes</b>					

Apoio técnico ao lançamento de concursos públicos internacionais / renegociações – Complexos de Miraflores e de Cabo Ruivo, Estações da Pontinha e da Musgueira				
<b>Fomento da Inovação na Empresa</b>				
Novas melhorias técnicas e funcionais da Plataforma de Gestão de Ideias, desenvolvida internamente				
Análise das diversas ideias submetidas, ao longo do ano, para efeitos de seleção e atribuição de prémios “Ideia Inovação”				
Análise dos projetos submetidos, para efeitos de seleção e atribuição de prémios “Projeto Inovação”				
Processos de concretização das ideias e projetos premiados em 2014				
Participação em ações de fomento da Inovação promovidas pela COTEC (organização nacional para a Inovação)				
Elaboração de auto-diagnóstico “Innovation Scoring” da COTEC				
<b>Recuperação do autocarro de museu Volvo nº 1001 ( 1º veículo, em Portugal, da nova geração)</b>				
Parceria com Fabricante / Carroçador e outras empresas				
<b>Central fotovoltaica de produção de energia elétrica – Complexo de Miraflores</b>				
Apoio técnico ao procedimento de consulta e adjudicação e posterior instalação, com enquadramento no Dec.Lei nº 153/2014				
<b>Temática da Sustentabilidade na Empresa</b>				
Análise e concretização de ações e preocupações da Empresa, na área da Sustentabilidade				
Elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2014				

## **8.4. MARKETING E COMUNICAÇÃO**

### **ABORDAGEM ESTRATÉGICA**

A CARRIS, em 2014, prosseguiu o esforço de consolidação da intermodalidade e da complementaridade com o METROPOLITANO DE LISBOA, tendo assumido uma linha de comunicação comum, que permitiu reforçar o posicionamento estratégico adotado pelas empresas, tendo em vista inverter a queda, verificada na procura, designadamente pela captação de novos utilizadores do transporte público.

Contribuindo para a mobilidade diária da Cidade de Lisboa, a CARRIS e o METROPOLITANO DE LISBOA reforçaram, junto dos seus clientes, uma imagem associada a critérios de sustentabilidade, quer pela forma empenhada, moderna e responsável como procuraram promover a utilização do transporte público, quer, também, pela transparência na comunicação do modelo de gestão adotado, procurando maximizar a eficiência e reduzir perdas de receita, como é o caso das campanhas lançadas tendo em vista o combate à fraude no transporte público, designadamente decorrente do não pagamento do respetivo título tarifário.

Reforçar a captação de receitas complementares foi, também, um objetivo central no ano de 2014, designadamente através do fomento de uma maior utilização dos serviços de transporte da CARRIS, bem como através da concretização de vendas específicas aquando da realização, em Lisboa, de eventos culturais e desportivos. A aposta na venda de títulos de transporte no mercado turístico tem sido, também, alvo de um elevado crescimento pela recetividade que este tem evidenciado.

Por último, o esforço realizado na dinamização do Museu da CARRIS, procurando a captação de novos públicos, conferiu-lhe uma maior notoriedade e reconhecimento, procurando ser hoje uma referência cultural na Cidade.

### **CAMPANHAS E AÇÕES**

A CARRIS tem vindo a apostar na consolidação e no reconhecimento, por parte dos clientes, dos efeitos da integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, garantindo uma perceção de uma maior eficácia dos serviços prestados por estas duas empresas, bem como o reforço da respetiva complementaridade, que se apresentam, deste modo, mais preparadas para enfrentar os desafios futuros e as novas dinâmicas que a mobilidade urbana não deixará de impor.

A CARRIS, em 2015, prosseguirá, assim, a estratégia adotada, através da realização de campanhas e de ações que visem a promoção da imagem de marca e do serviço prestado pela empresa, valorizando conceptualmente a utilização do transporte público, recorrendo, para o efeito, quer a campanhas temáticas, quer a ações de proximidade e relacionamento com o cliente, com o objetivo de captação de novos públicos e a fidelização dos seus atuais utilizadores.

O plano de atividades para 2015, prevê, também, um reforço na aposta na utilização de novas tecnologias que fomentem uma maior aproximação e utilização dos transportes públicos, permitindo com estas soluções ultrapassar, por um lado, as

barreiras e os preconceitos dos utilizadores do transporte individual e incentivando, por outro lado, a experiência de utilização do transporte público, em Lisboa.

Neste contexto e inserida na parceria com outros operadores na aplicação Transporlis, serão desenvolvidas novas funcionalidades nesta aplicação, de modo a tornar mais amigável e mais abrangente a informação sobre utilização do transporte público

A melhoria contínua da informação e dos pontos de contacto com o cliente, permitindo, de forma cada vez mais eficaz, a análise e a seleção das soluções de mobilidade que melhor possam servir as diferentes procuras, continuará, também, a ser uma aposta primordial para o sucesso da empresa.

Assim, as campanhas e as ações previstas realizar em 2015, concebidas em resultado de uma análise detalhada do retorno do investimento envolvido, dos meios e suportes disponíveis, são as seguintes:

AÇÃO	DESCRIÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1.º TR	2.º TR	3.º TR	4.º TR
<b>CAMPANHAS CARRIS METRO</b>					
ALTERAÇÃO TARIFÁRIA JANEIRO 2015	Divulgação de aumentos tarifários com materialização em diversos suportes				
CAMPANHA FRAUDE	Lançamento de nova campanha conjunta com METRO, com derivação em diversos suportes				
CAMPANHA BOAS PRÁTICAS (VANDALISMO)	Desenvolvimento de campanha alusiva a comportamento cívico no interior dos veículos				
AÇÃO CARRIS NOS HOSPITAIS	Abordagem segmentada e focada, com produção de informação específica direcionada a mobilidade em pontos específicos.				
3.ª MARATONA FOTOGRÁFICA	Lançamento da 3.ª edição				
AÇÃO UITP	Divulgação nacional de campanha internacional de promoção à utilização do transporte público, com a assinatura da UITP.				
NEWSLETTER VIA LX	Definição de conteúdos, maquetização e envio				
MOB TV   CARRIS METRO TV	Gestão de playlist espaços cliente e mob tv interna				
CANAL LISBOA	Acompanhamento da colocação de spots e gestão de playlist				
PÁGINA FACEBOOK COMUM	Lançamento e dinamização de conteúdos				

PARCERIAS & PASSATEMPOS	Gestão anual de parcerias (alocação do material na frota)				
	Gestão anual de parcerias (gestão de passatempos)				
PARCERIAS LISBOA VIVA	Divulgação de parcerias Lisboa Viva nos suportes habituais				
DIAS TEMÁTICOS	Divulgação on line de imagens e ações alusivas a dias específicos				
FEIRA DO LIVRO CARRIS.METRO	Ação interna para promoção da leitura junto dos colaboradores				
BUDGET PREVISTO PARA CAMPANHAS CARRIS METRO		75.000€			
<b>INSTITUCIONAL CARRIS</b>					
ANIVERSÁRIO CARRIS 143 ANOS	Desenvolvimento de peças e campanha				
RELATÓRIOS ANUAIS	Desenvolvimento de layout e construção dos relatórios anuais				
CAMPANHA TURISTAS	Aproveitamento do mês da Páscoa e do enorme afluxo de visitantes à cidade para promover <i>assets</i> CARRIS como a rede de elétricos, de ascensores e o Museu da CARRIS.				
COMEMORAÇÃO DE DATAS	Criação de ações/dinâmicas para comemoração de datas marcantes na história da empresa.				
EGEAC	Apoio Festas de Lisboa (apoio na divulgação)				
	Projeto Andar em festa 2015				
VISITAS	Apoio Logístico e apresentação de várias visitas				
REVISTA INTERNA – VIA LX	Apoio na elaboração de conteúdos e edição de revista interna CARRIS METRO trimestral “Via Lx”				
RELAÇÕES COM MEDIA	Acompanhamento de pedidos media				
BUDGET PREVISTO PARA INSTITUCIONAL CARRIS		60.000€			
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>					
PRESENTE CONSIGO	Apoio na divulgação de várias iniciativas de IPSS				
	Apoio à Cultura – Através da divulgação de várias iniciativas no interior da frota CARRIS (parceria NOS; teatros, etc)				
	Ação de Natal – PRESENTE CONSIGO				
BUDGET PREVISTO PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL		5.000€			

<b>BRANDING CARRIS</b>					
LINHA DE MERCHANDISING	Criação de peças de merchandising para apoio a iniciativas diversas e, para venda, nos Espaços Cliente CARRIS METRO e na loja do Museu da CARRIS.				
REFORÇO DE PRESENÇA WEB	Campanha realizada apenas em ambiente <i>online</i> visando reforçar presença, imagem e associações positivas da CARRIS junto do seus clientes.				
APLICAÇÕES SMARTPHONES E TECNOLOGIA	Dinamização/apoio a lançamento de iniciativas diversas. Apoio a sistema de informação ao cliente (serviço ao minuto)				
CAMPANHA CHEGAR A HORAS	Ação de dinamização da utilização dos transportes públicos através do conceito criado e desenvolvido no concurso <i>Young Lions</i> .				
BUDGET PREVISTO PARA BRANDING CARRIS		65.000€			
<b>AÇÕES COMERCIAL CORPORATE</b>					
CRIAÇÃO DE NOVOS PACOTES CARRIS METRO					
AUMENTO DA REDE DE ABRANGÊNCIA DO NEGÓCIO (MERCADO HOTELEIRO & AGENTES DE VIAGENS)					
BUDGET PREVISTO PARA AÇÕES CORPORATE		3.000€			
<b>AÇÕES CONTÍNUAS CARRIS</b>					
SITE CARRIS	Desenvolvimento de conteúdos e passatempos de dinamização				
	Exploração de modelo de publicidade no site				
	Divulgação de parcerias Lisboa CARRIS				
FACEBOOK CARRIS	Desenvolvimento de conteúdos e passatempos de dinamização				
CANAL YOUTUBE	Dinamização de conteúdos				
SITE BANDA	Lançamento e dinamização de conteúdos				
BUDGET PREVISTO PARA AÇÕES CONTÍNUAS CARRIS		10.000€			
<b>OUTROS OPERADORES/ENTIDADES</b>					
PORTAL VIVA	Dinamização de portal através de envio de conteúdos				
MOB CARSHARING	Apoio nas ações de divulgação do serviço e <i>cross selling</i> de produtos.				
CARRISTUR	Apoio nas ações de divulgação do serviço e <i>cross selling</i> de produtos.				

CARRISBUS	Apoio nas ações de divulgação do serviço e <i>cross selling</i> de produtos.				
BUDGET PREVISTO PARA OUTROS OPERADORES/ENTIDADES		1.000€			
<b>BUDGET GLOBAL MARKETING &amp; COMUNICAÇÃO</b>		<b>219.000€</b>			

Ao longo de 2015, a CARRIS pretende continuar a apostar na realização de um conjunto de parcerias de forma a criar benefícios para os seus utilizadores, através da oferta de bilhetes para vários espetáculos, museus e exposições, promovendo o bom relacionamento da marca com os seus clientes, na sequência do lançamento, em outubro de 2014, de uma nova plataforma online CARRIS/METROPOLITANO DE LISBOA, a qual permite o lançamento de passatempos decorrentes das parcerias de comunicação que as empresas desenvolvem nas áreas da cultura e do lazer.

Com esta plataforma as duas empresas pretenderam unificar as respetivas sinergias no que diz respeito à criação de ofertas e de mais-valias aos seus clientes, permitindo, igualmente, uma gestão mais eficaz das ofertas disponíveis.

### **ABORDAGEM CORPORATE | GRANDES CLIENTES**

A abordagem Corporate junto dos principais agentes de turismo em Lisboa tem alcançado resultados positivos, tendo-se verificado em 2014, um crescimento significativo do volume de vendas dos produtos "Living Lisbon", quando comparado com igual período do ano anterior, tendo sido obtida uma receita total de cerca de 192.000,00 euros, representando um aumento de 313% em relação às vendas realizadas no ano anterior.

Neste contexto, prevê-se que 2015 seja um ano de crescimento, de consolidação e de alargamento da rede de vendas dos produtos "Living Lisbon", quer na rede hoteleira, quer nas agências de viagens, prosseguindo o esforço no sentido da contínua adaptação e melhoria do produto, adequando casuisticamente às variações e necessidades do mercado.

Perspetiva-se, assim, para 2015, um crescimento no segmento corporate na ordem dos 25%, prevendo-se que a respetiva receita ronde os 230.000,00 euros.

### **MUSEU DA CARRIS**

Aberto desde 12 de janeiro de 1999, o Museu da CARRIS é um testemunho do contributo que a empresa tem dado à cidade de Lisboa, sendo, igualmente, um marco cultural na história e na vida da Cidade e de todos os que a visitam, tendo vindo a consolidar-se como um museu de referência em Lisboa.

O ano de 2014 foi um período de particular consolidação para o Museu da CARRIS, tendo permitido dar continuidade ao sucesso que tem vindo a ser alcançado, fruto do processo de reestruturação e de dinamização dos espaços, de um novo conceito expositivo e de captação de visitantes, que foi iniciado em 2012 e concluído no

primeiro trimestre de 2014. Este processo de reestruturação museológica contemplou a integração de espólio do METROPOLITANO DE LISBOA nas suas coleções, bem como a recuperação dos núcleos I e II do Museu.

Fruto deste processo de reestruturação e respetiva comunicação, o MUSEU obteve um ROI (Return on investment de media), no período de janeiro a dezembro de 2014, de 2.100.469,39 euros, tendo sido objeto de cobertura por um total de 167 notícias.

Registou-se, também, em 2014 um aumento do número de visitantes, que foi potenciado por um ajustamento no tarifário de ingresso no Museu.

Após o arranque pleno do Serviço Educativo do Museu, com uma ação educativa, mais vocacionada e adaptada a crianças, jovens, escolas, famílias e públicos com necessidades específicas, este novo modelo permitiu alcançar um crescimento de mais de 60% face ao ano anterior, sendo expectável que, em 2015, se mantenha uma tendência de crescimento, que se prevê possa atingir os 15%.

O Museu da CARRIS reforçou, também, a parceria iniciada em 2012 com o "*Village Underground*" (VU), uma plataforma internacional para a cultura e para a criatividade, que comercializa espaços de locais de trabalho, em dois antigos autocarros e dentro de contentores marítimos, para indústrias criativas, servindo, também, de espaço multicultural. A notoriedade deste projeto capitalizou para a CARRIS, até ao final de 2014, um ROI de cerca de 160.000 euros. A dinâmica cultural e a agenda delineada para 2015 para o VU faz antever um incremento direto de visitantes para o Museu da CARRIS.

Para 2015, o MUSEU da CARRIS continuará a apostar em parcerias, tendo em vista a realização de exposições temporárias e de outras ações de índole cultural, que venham dar continuidade ao trabalho realizado em 2014 e que permitam continuar a dotar este espaço de diversidade cultural que, não só atraia públicos diferentes, como, também, promova a repetição de visitas.

O aluguer de espaços continuará a ser uma forte aposta do MUSEU da CARRIS como forma de captação de receitas complementares que contribuam para uma maior sustentabilidade e desempenho desta área da empresa.

AÇÃO	DESCRIÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1. TR	2. TR	3. TR	4. TR
<b>AÇÕES MUSEU</b>					
UNIVERSAL MUSEUM GUIDE	Lançamento de app direcionada para Museus com espaço para o Museu da CARRIS e dinamização da mesma.				
ASSOCIAÇÃO AO PROJETO LISBON NINE	Aproveitamento da associação e media gerados pelo projeto e concretização da exposição final.				
CAMPANHA DE ANGARIAÇÃO DE VISITANTES DO MUSEU	Campanha de promoção com divulgação da oferta cultural existente, com objetivo de angariação de visitantes para o espaço.				
DESTAQUE Peça do Mês	Divulgação da peça do mês e envio de informação para departamentos de cultura				
DIVULGAÇÃO COMERCIAL DO MUSEU	Desenvolvimento de ações comerciais do Museu (loja, descontos cruzados com bilheteiras, descontos cruzados com o Village Underground, entre outros) com vista a potenciar receita.				
CRIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE REDE DE PARCERIAS DO MUSEU	Criação de novas redes parceiras do Museu que possibilitem a sua divulgação a terceiros.				
SITE MUSEU	Lançamento e dinamização de conteúdos				
NEWSLETTER MUSEU	Criação de conteúdos, maquetização e envio				
FACEBOOK MUSEU	Lançamento e dinamização de conteúdos				
GALERIA E ANTIGA CARPINTARIA	Coletivo Tempos de Vista – Residências artísticas e exposições inseridas no âmbito dos laboratórios Artísticos				
	Exposição de acervo próprio de arte contemporânea resultante das ofertas dos artistas que expuseram na Galeria.				
EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS	Parceria Museu do Traje				
	Publicidade na CARRIS - Divulgação da exposição sobre a utilização dos veículos da CARRIS para divulgação de publicidade				

SERVIÇO EDUCATIVO	Consolidação do Serviço Educativo – Visitas orientadas, visitas orientadas Escolas, Workshops e Festas de Aniversário.				
LOJA	Dinamização de espaço.				
<b>BUDGET GLOBAL MUSEU CARRIS</b>		<b>24.650€</b>			

## **8.5. GABINETE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais tem como missão o acompanhamento dos processos de melhoria, dos procedimentos institucionalizados e dos projetos e programas desenvolvidos pela área de Gestão do Capital Humano. O desenvolvimento organizacional tem tido um papel preponderante, sobretudo no que diz respeito à gestão da mudança, à interpretação e gestão do clima organizacional, à gestão da proximidade, tão essencial no processo de integração da CARRIS e ao METROPOLITANO DE LISBOA, e na valorização dos/das Colaboradores/as, enquanto indivíduos e enquanto profissionais, na medida em que estes/as são o recurso mais valioso e impactante da CARRIS.

Uma das vertentes estratégicas do desenvolvimento organizacional é a Comunicação Interna, na medida em que esta funciona como um veículo facilitador na transmissão de mensagens objetivas e transparentes sobre o negócio, políticas e estratégia da gestão de topo, permitindo a todos/as os/as Colaboradores/as terem uma visão mais global sobre a evolução da empresa e participar de forma mais ativa, através dos múltiplos canais de comunicação, sendo possível expor opiniões, sugestões ou mesmo subscrever reclamações ou denúncias, de forma assumida ou anónima, nomeadamente através do portal interno myCARRIS.

Importa, também, realçar outras áreas de intervenção que são, igualmente, importantes para os processos de melhoria e satisfação dos/as Colaboradores/as, nomeadamente a formação e o desenvolvimento organizacional, as atividades e iniciativas internas, no âmbito da estratégia, de sustentabilidade e inovação, a gestão de proximidade, a gestão das plataformas e os conteúdos de comunicação interna, as campanhas de sensibilização, o reconhecimento profissional, as parcerias com entidades diversas e a participação da empresa em Prémios.

Nesse sentido, o Plano de Atividades do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional para 2015 procura dar continuidade a projetos ou ações que tem vindo a realizar, como seja, por exemplo, as ações no âmbito da Igualdade de Género, a Academia, o Desempenho+, alusivas à Época Natalícia, Team UP, entre outras. São propostas, também, neste plano novas ações para o ano de 2015, destinadas aos/às nossos/as Colaboradores/as que tem como objetivo reforçar o espírito de pertença à CARRIS e, ao mesmo tempo, que sejam motivadoras. Ou seja, reforçar o espírito de equipa.

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional irá, igualmente, prosseguir com a sua política ativa de comunicação junto dos/as Colaboradores/as, através dos diversos meios e das ferramentas que tem disponíveis, se possível melhorando e incrementando novas formas de chegar às pessoas.

O plano de atividades do Gabinete de Desenvolvimento Organizacional (GDO) para 2015 assenta nos seguintes eixos:

AÇÃO	DESCRIÇÃO	TIMING DE CONCRETIZAÇÃO			
		1.º TR	2.º TR	3.º TR	4.º TR
<b>I FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>					
ACADEMIA 2015	Programa que permite o desenvolvimento de competências comportamentais e estratégicas, habilitando os Quadros Superiores para a sua integração em planos de sucessão. Este projeto é desenvolvido em articulação com a Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano e com o METROPOLITANO DE LISBOA, tendo uma duração de 12 meses.				
TEAM UP – LIDERANÇA EM MOVIMENTO	Relançamento do programa Team Up, cuja primeira fase decorreu entre 2009 e 2012. Estas ações têm como premissa o desenvolvimento das chefias intermédias, através de ações individualizadas e customizadas, pensadas e desenvolvidas para cada função existente na empresa - Fiscais, Inspetores, Expedidores, entre outros.				
ESTUDO DO CLIMA DO CARRIS 2015	O estudo Clima tem como principal objetivo obter um diagnóstico real da satisfação dos/as Colaboradores/as, tendo em vista a melhoria das condições e do desempenho individual e coletivo, para que possamos aferir os verdadeiros pontos fortes e as oportunidades de melhoria da empresa.				
FORMAÇÃO EM COACHING PARENTAL	Implementação de ações de formação /sensibilização, internas, sobre temas de interesse manifestado pelos/as Colaboradores/as, nomeadamente sobre “Coaching Parental” para a melhoria da conciliação da vida profissional e pessoal.				
FORMAÇÃO LÍNGUA PORTUGUESA	Desenvolvimento de um programa de formação, dirigido a Colaboradores/as de língua materna não portuguesa, que poderão participar de forma voluntária, para aquisição de competências linguísticas de forma a poderem expressar-se com clareza, na oralidade e na escrita. A formação será ministrada por voluntários.				
VOLUNTARIADO EMPRESARIAL DE COMPETÊNCIAS	Conceção, desenvolvimento e operacionalização de um projeto de voluntariado empresarial, em parceria com a				

(VEC)	Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano, que possa resultar em ações win-win. Por um lado, beneficiam-se instituições carenciadas através do aproveitamento das competências e valências dos/as Colaboradores/as da CARRIS, por outro, esta experiência potencia o desenvolvimento de competências nos próprios indivíduos voluntários, considerando a sua avaliação e levantamento de necessidades através do atual Modelo de Gestão por Competências e Objetivos. Poderá, igualmente, passar pela criação de uma bolsa de voluntariado, com ações a decorrer fora do horário laboral, com facilitação de serviços a entidades ou indivíduos carenciados, nas áreas administrativa, financeira, apoio jurídico, entre outras.				
<b>II ATIVIDADES E INICIATIVAS INTERNAS</b>					
Ações de Natal 2015	Conceção, desenvolvimento e operacionalização de projetos alusivos ao Natal, em parceria com o METROPOLITANO DE LISBOA, destinados aos/às Colaboradores/as e familiares (exemplo: Cine Natal). Dinamização de ações de solidariedade (exemplo: Presente Consigo). Operacionalização da visita dos membros do Conselho de Administração, pelas diversas áreas da Empresa, celebrando a entrada no novo ano.				
Caminhada CARRIS	Organização de caminhadas CARRIS com o apoio de alguns parceiros da CARRIS e aberto à participação dos Colaboradores/as da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA.				
Próxima Paragem, Regresso à Escola	Dinamização e gestão do programa "Próxima Paragem, Regresso à Escola", implementado em 2012, com especial ênfase no Banco de Livros usados interno "Troca o Teu Livro", através de uma campanha de comunicação reforçada e atualização da imagem do projeto.				
Realização de Workshop's temáticos	Organização e promoção de encontros destinados aos/às Colaboradores/as, promovendo troca de experiências sobre temas diversos.				
Concerto para bebés/crianças	Organização de um concerto destinado aos/às filhos/as de Colaboradores/as da CARRIS, METROPOLITANO DE LISBOA e NESTLÉ, com				

	o apoio desta última entidade e da Banda da CARRIS.				
Dá-me uma mão	Criação de uma plataforma interativa, acessível a todos/as os/as Colaboradores/as e gerida pelo GDO, onde seja possível uma troca de bens e/ou favores consoante as competências, conhecimentos e disponibilidades de cada indivíduo.				
Troque uma tampa por um sorriso	Alargamento do projeto de solidariedade, existente atualmente no METROPOLITANO DE LISBOA, que consiste na troca de tampas de plástico (entregues pelos/as Colaboradores/as) por dinheiro que será posteriormente canalizado para causas sociais. Dependendo da adesão global e sucesso do projeto, poderá servir igualmente para apoiar casos particulares e declaradamente justificados de Colegas com necessidades específicas.				
Filme Igualdade de Género - Mulheres na CARRIS	Conceção de um filme em que as protagonistas sejam as Colaboradoras da CARRIS, transmitindo os seus testemunhos sobre a experiência de trabalhar na Empresa, num universo maioritariamente masculino, relatando as suas vivências pessoais, possibilidades de progressão na carreira, relações interpessoais com Colegas e hierarquias e formas de conciliação da vida pessoal e profissional.				
<b>III ESTRATÉGIA, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO</b>					
Alterações ao Sistema de Gestão Integrado da CARRIS	Participação na equipa multidisciplinar, constituída no final de 2013, que tem como objetivo a revisão do Sistema de Gestão Integrado, no que concerne à Responsabilidade Social, de forma a responder às questões levantadas na última auditoria externa, bem como preparar o próximo processo de auditoria.				
Comité de Inovação	Participação e representação do GDO no Comité de Inovação da CARRIS, com atuação em projetos diversos e na análise das propostas a concurso no âmbito dos Prémios Projeto Inovação CARRIS.				
Plano de Ação para a Igualdade de Género	Conceção e acompanhamento do Plano de Ação para a Igualdade de Género da CARRIS, com promoção de medidas em diversas dimensões e monitorização das medidas				

	implementadas por cada área da Empresa.				
<b>IV GESTÃO DA PROXIMIDADE</b>					
BabyKit CARRIS	O Babykit CARRIS é uma iniciativa presente na Organização, com vista a potenciar a estratégia de proximidade com os/as seus/suas Colaboradores/as, presenteando-os/as, com produtos para primeira infância, felicitando-os num momento único e inesquecível das suas vidas, pelo nascimento do/a seu/sua filho/a.				
Projeto Make a Wish	Valorização das opiniões e sugestões dos/as Colaboradores/as, através da disponibilização de post it's, junto a um cartaz, afixado na entrada dos edifícios, com uma determinada frase inscrita – Ex.: O que te deixa feliz? – solicitando aos/às Colaboradores/as para retirarem um post it, escreverem as suas ideias e sugestões e fixarem posteriormente no cartaz.				
<b>V GESTÃO DE PLATAFORMAS E CONTEÚDOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA</b>					
Gestão de Caixas de Correio Externas	Articulação com o prestador de serviços que gere as caixas de correio eletrónico institucionais, gestão dos acessos e comunicação de outras necessidades manifestadas pela CARRIS e suas participadas ou pelos/as próprios/as utilizadores/as.				
Portal myCARRIS	Gestão dos conteúdos do Portal do Colaborador que integra várias aplicações que facilitam o processo de comunicação entre a Empresa e os/as Colaboradores/as.				
Diretório de Escolas e Lares	Atualização anual do diretório de escolas e lares existentes nas proximidades das instalações da CARRIS e sua divulgação interna.				
Espaço Inovação	Gestão do Espaço Inovação, em especial da plataforma Gestão de Ideias.				
Especial CARRIS	Conceção e divulgação da publicação semanal, Especial CARRIS, que contempla atividades gratuitas, de interesse geral, que os/as Colaboradores/as e familiares possam usufruir nas suas folgas e momentos de descanso, assim como campanhas especiais, para Colaboradores/as, dos parceiros com quem a CARRIS mantém protocolos.				

Newsletter Interna	Conceção e desenvolvimento de conteúdos e posterior divulgação da Newsletter Interna, com periodicidade mensal.				
Passatempos e outros eventos	Gestão e divulgação de passatempos internos, assim como de inscrições para diversos eventos (ex.: corridas, festivais, sessões culturais).				
<b>VI CAMPANHAS DE SENSIBILIZAÇÃO</b>					
Projeto Escolas	Integrado no Programa de Segurança 2014 (Gabinete de Auditoria, Qualidade e Segurança) – realização de ações de sensibilização sobre diversos conteúdos de interesse (importância da validação dos títulos de transporte, promoção da atitude cívica, abordagem de temas relacionados com a Igualdade de Género), destinados a Escolas integradas na comunidade local das áreas circundantes às instalações da CARRIS.				
<b>VII RECONHECIMENTO PROFISSIONAL</b>					
Desempenho +	A distinção Desempenho +, é promovida para os/as Tripulantes que desempenham as suas funções de forma excecional e meritória, são realizadas sessões quadrimestrais, nas quais se destacam momentos de convívio e de partilha, entre pares e entre hierarquias, que vêm reforçar esta proximidade e o espírito de pertença à CARRIS.				
Distinção da Liderança	Proposta de valorização e destaque das Chefias Intermédias, da área operacional, relativamente ao seu desempenho profissional, através da oferta de brindes obtidos junto dos parceiros CARRIS.				
Projeto Mimos	Proposta de valorização dos/as Colaboradores/as que mereçam ser reconhecidos/as pelo seu desempenho exemplar, através da oferta de brindes obtidos junto dos parceiros CARRIS.				
<b>VIII RELAÇÕES INTERNACIONAIS</b>					
	No plano das Relações Internacionais em 2015, será prestado o acompanhamento e apoio às visitas e/ou pedidos de colaboração que sejam solicitados por entidades externas, bem como continuar acompanhar a participação da CARRIS e dos/as seus/suas Colaboradores/as nas diversas organizações internacionais em que têm assento.				

A participação da CARRIS em Comissões e Grupos de Trabalho de Organizações Internacionais tem sido promovida, nos últimos anos, consolidando as relações interoperadores de Transporte, designadamente no plano internacional, promovendo a partilha de práticas essenciais para o incremento do seu negócio, bem como a importação de medidas e práticas que potenciam a sua responsabilidade empresarial, interna e externa, nomeadamente, através das seguintes organizações:

- CEEP - "European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services", intervenção prioritariamente focada no Comité "Local Enterprises";

- UITP - "Union Internationale du Transport Public". A CARRIS integra e participa em diversas Comissões, no âmbito desta entidade, destacando-se:

- Bus Commission;

- EBSF (European Bus System of the Future);

- Commission on Business & Human Resources Management

- Information, Technology & Innovation Commission;

- Light Rail Commission;

- Marketing and Product Development Commission;

- Transport Economics Commission;

- Seamless Mobility Platform - Car Sharing" – representada pela CARRISTUR, empresa participada da CARRIS;

- Security Commission;

- Sustainable Development Commission

- O IBBG - International Bus Benchmarking Group, criado em 2004, tem a participação de 13 empresas de autocarros, de diferentes partes do mundo, sendo a coordenação do Centro de Investigação do Imperial College de Londres, participando a CARRIS neste grupo de trabalho, desde novembro de 2006.

Este Grupo tem o apoio na promoção e coordenação de uma equipa especializada do RTSC – Centro de Investigação do "Imperial

	<p>College (London)” e tem permitido uma partilha de informação específica à escala mundial e o conhecimento e interiorização de práticas e benefícios explicitados pela própria metodologia “Benchmarking”, sendo a sua atividade de investigação centrado em três temas – chave :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• os transportes públicos urbanos</li> <li>• Benchmarking &amp; medições de desempenho</li> <li>• Transporte Urbano – estratégica &amp; política</li> </ul> <p>• A CARRIS participa, ainda, no MMG – “Major Metropolises Group” que tem como missão, para além do “lobbing” junto das entidades comunitárias, acompanhar a implementação do processo legislativo da união europeia no domínio da mobilidade, promovendo, ainda, a organização de cimeiras anuais dos CEO’s das empresas aderentes ao Grupo para debate sobre a evolução do transporte público em cada uma das cidades representadas.</p> <p>• A CARRIS continuará, também, a participar na EPWN (European Professional Women’s Network), rede internacional que potencia o desenvolvimento profissional das mulheres, permitindo estabelecer parâmetros de equidade no acesso aos postos de trabalho, bem como na progressão das respetivas carreiras.</p> <p>Mesmo sujeitos aos naturais constrangimentos financeiros que impedem a CARRIS de estar presentes em todas as reuniões, em 2015 acompanharemos e participaremos, em tempo, em todos os trabalhos e estudos que vierem a decorrer.</p>
<b>IX REPRESENTAÇÃO DA CARRIS</b>	
	<p>O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais para além da execução do plano de atividades supra referido, participa em representação da CARRIS nos seguintes grupos de trabalho externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo RSOPT – Igualdade de Género;</li> <li>• Fórum IGEN – Empresas para a Igualdade;</li> <li>• CEEP – Centro Europeu de Empresas com Participação Públicas e/ou Interesse Económico Geral.</li> </ul>

## **GASTOS PREVISTOS**

O Gabinete de Desenvolvimento Organizacional e Relações Internacionais, para execução do plano de atividades de 2015, orçamentou uma verba no valor 48.753,00 euros.

## 8.6. DIREÇÃO DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIAS INFORMAÇÃO

### ÁREA DE CONSERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO - DLT/CP

A DLT/CP é o órgão responsável pela gestão e manutenção preventiva e corretiva do Património, Instalações da Empresa e Equipamentos.

Por Equipamento entende-se máquinas e ferramentas necessárias ao setor de atividade da empresa de manutenção e reparação dos autocarros e carros elétricos, abastecimento e sua limpeza. A título de exemplo, as máquinas de lavar carroçarias e chassis, frenómetros, ripómetros, básculas, grupos geradores, compressores, redes de ar comprimido, colunas elevatórias, guinchos, engenhos de furar, tornos, fresadoras, elevadores, caldeiras, termoacumuladores, câmaras de pintura e, ainda, os aparelhos de ar condicionado e os sistemas AVAC.

Todas estas ações têm que cumprir a legislação decorrente do código da contratação pública (DL 18/2008), o normativo interno para aquisição de bens e serviços e para as empreitadas, bem como a legislação existente e condicionalismos inerentes às certificações da empresa – Qualidade, Ambiente e Segurança e, no caso dos equipamentos, o DL 50/2005, vulgarmente designado por “Diretiva Máquinas”.

O património da CARRIS, em termo globais, tem as áreas abaixo discriminadas:

ÁREAS	m <sup>2</sup>
Área de prédio	293.234
Área de logradouro	191.423
Área coberta	81.254
Área construída	116.386

Mantendo a política de efetuar as intervenções estritamente necessárias, tendo por base o histórico dos anos de 2013/2014, estado de condição do património e equipamento, propomo-nos planear a seguinte atividade, expressando também a estimativa de custo:

1. Conclusão da 2.<sup>a</sup> fase da empreitada de conservação do elevador de Santa Justa (já iniciada) e execução da 3.<sup>a</sup> fase. O custo adjudicado e incluindo um conjunto de intervenções que serão valorizadas em função das quantidades e preços unitários apresentados na proposta é: 650.000 €
  2. Conclusão da beneficiação do refeitório da Pontinha 100.000 €
  3. Manutenção/conservação de coberturas 300.000 €
  4. Manutenção/reparação de pavimentos 150.000 €
  5. Manutenção de Instalações 560.000 €
  6. Manutenção preventiva, calibrações e inspeções do Equipamento 35.000 €
  7. Manutenção corretiva do equipamento 95.000 €
- Total 1.790.000 €**

## **ÁREA DE APOIO GERAL – DLT/AG**

A área DLT/AG é o órgão responsável pelo apoio às áreas da empresa em 3 domínios:

### **Frota de apoio**

Neste serviço é efetuada a gestão dos veículos pertencentes à frota de apoio, não ligados ao serviço público, incluindo a aquisição, manutenção e inspeções periódicas.

A “pool” de veículos da Frota de Apoio, em 2015, será constituída por 66 veículos, prevendo-se que os custos com a manutenção destas viaturas se situe no montante de cerca de 100.000€, montante justificado pelo envelhecimento da frota, bem como pela absorção de custos com a manutenção de veículos que se encontravam em AOV e que passaram para a responsabilidade da empresa.

Em 2015, prevê-se que os custos com combustíveis para abastecimento destas viaturas se cifre em 15.500€. Encontram-se em regime de comodato um veículo afeto ao METROPOLITANO DE LISBOA e um veículo afeto à Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa.

### **Apoio Social**

A este departamento compete efetuar a gestão dos parqueamentos de veículos particulares nos parques da CARRIS, bem como a gestão, a coordenação e a fiscalização de contratos celebrados com entidades exteriores e, ainda, o apoio logístico aos órgãos da empresa.

Os principais contratos têm a seguinte dimensão e âmbito (referente a 2015):

- Bares e refeitórios – Prestador de serviços: EUREST Portugal
  - Custos – 108.000€ (Remodelação do refeitório da Pontinha)
  - Custos previstos com aquisição/substituição de equipamentos das 4 Unidades de Bar e Refeitório – 30.000€
  
- Segurança – Prestador de serviços – STRONG
  - Custos 326.233,92€ (5 portarias das 4 Estações/Complexos)
  
- Limpeza de instalações – Prestador de serviços: ISS Facility Services
  - Custos 268.870€ (custos com 4 Estações/Complexos)
  
- Limpeza dos postos de venda – Prestador de Serviços: ISS Facility Services
  - Custos – 17.724,48€ (custos com os 5 Postos de Venda)

- Contratos diversos (Mobcarsharing, Rentokil, Jardinagem, etc)
  - Custos – 74.500€

Durante o ano de 2015, irá prosseguir o objetivo de diminuição de custos, procurando-se reformular procedimentos e renegociar novos contratos que se adaptem à realidade e necessidades da empresa.

### **Gabinete Diligências Oficiais**

Este gabinete tem a seu cargo a execução de tarefas administrativas relacionadas com a regularização e atualização dos processos legais com veículos, postos e equipamentos de combustível, lubrificantes e outros, equipamentos sob pressão, além das instalações técnicas.

## **ÁREA DE APROVISIONAMENTO – DLT/AP**

### **Compras/aprovisionamento/gestão de stocks**

A Direcção de Logística e Tecnologia de Informação, na sua Área de Aprovisionamento, tem como funções principais gerir os stocks da empresa, emitir as encomendas nas condições económicas mais vantajosas e fazer o seu acompanhamento posterior, bem como garantir o fornecimento de peças e sobressalentes, de modo a minimizar as taxas de imobilização dos veículos de serviço público, assim como:

- Registrar informaticamente e em tempo real os movimentos físicos dos artigos e equipamentos fornecidos.
- Atualizar as bases de dados relativas aos artigos, fornecedores de materiais, equipamentos e serviços.
- Programar e controlar o saldo e as entregas de combustíveis, assegurando o normal abastecimento da frota de autocarros de serviço público.
- Assegurar a gestão, aquisição, armazenagem e entrega do fardamento do pessoal, de acordo com o normativo em vigor.
- Reclassificar os materiais em obsoleto, assim como a venda de sucatas e equipamentos inutilizados, de acordo com os procedimentos internos do SGI.

No cumprimento destas funções, estão programadas as seguintes aquisições durante o ano de 2015:

- Aquisição de peças de fardamento para pessoal tripulante, cujos custos totais se estima que atinjam os 100.000€. Para promover uma redução de custos desta rubrica tem-se efetuado uma intensa prospeção de mercado, a qual terá continuidade em 2015.

As outras aquisições decorrerão do processo normal de gestão de stocks condicionadas pelo consumo interno.

Três dos principais indicadores de gestão de stocks (KPIs) são alvo de análise permanente no âmbito do Balanced ScoreCard:

- Existências em 31 de dezembro

Dando continuidade ao trabalho de anos anteriores, pretende-se continuar a reduzir o valor de imobilizado em existências no final do ano, propondo uma redução de 2% relativamente a 2014.

RUBRICAS	EXISTÊNCIAS EM 31 DE DEZEMBRO (em euros a Preços Correntes )		
	Previsão 31/12/2015	Situação 30/09/2014	Previsão VAR. (%)
Peças e Acessórios para Veículos de Serviço Público	420.000	428.966	-2
OUTRO MATERIAL (sem Bilhetes e Senhas)	780.000	498.722	56
SUB-TOTAL	1.200.000	927.688	29
GASÓLEO, GÁS NATURAL e OUTROS COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	360.000	220.252	60
<b>TOTAL</b>	<b>1.560.000</b>	<b>1.147.940</b>	<b>36</b>

Rubricas consideradas em "Outro Material": Economato, Fardamentos, Rede Aérea, Via, Museu e Sucatas

- **Stock Médio**

Na continuidade da diminuição do *stock* médio, prevê-se para 2015 uma redução de cerca de 10.000€.

Para atingir este valor serão revistos os diversos parâmetros de gestão de *stocks*, diminuição da taxa de cobertura e continuação da prospeção de mercado de forma a permitir encontrar novos fornecedores com condições mais vantajosas para a

empresa, mantendo-se os mesmos padrões de qualidade e serviço, bem como iniciar um processo negocial de fornecimentos anuais com condições mais vantajosas.

- **Índice de Rotação**

Pretende-se, em 2015, continuar a trabalhar no sentido de subida deste índice, contribuindo para tal a redução do *stock* médio.

### Plataforma De Contratação Eletrónica

No seguimento das negociações para a revisão do contrato relativo à prestação de serviços associados à utilização da plataforma eletrónica de contratação pública e após a aprovação do investimento por parte da Agência para a Modernização Administrativa, IP (AMA), foi conseguida uma poupança de aproximadamente 30.000€ para um período de 36 meses.

### Combustíveis

Decorrente das negociações havidas com a PETROGAL e com a REPSOL com o objetivo de renovar os contratos de fornecimento de combustíveis, foram revistas as condições comerciais e alcançada uma poupança anual estimada em cerca de 190.000€.

Relativamente ao fornecimento de gás natural e em virtude da denúncia do contrato pela GALP GÁS NATURAL, a Direcção de Logística promoveu o lançamento de Concurso Público Internacional e adjudicou o serviço, pelo prazo de 2 anos, à GOLDENERGY – COMERCIALIZADORA DE ENERGIA, S.A..

As compras de combustíveis e lubrificantes assumem especial relevância pelo volume e custos envolvidos, rondando os seguintes valores:

	2013		2014	
	Setembro	Dezembro	Setembro	Dezembro
<b>CONSUMO</b>				
Gasóleo (Litros)	12.005.204	15.962.405	11.733.603	15.644.804
Gás Natural (Nm3)	1.344.487	1.818.205	1.342.567	1.790.089
<b>PREÇO MÉDIO</b>				
Gasóleo (€ /Litro)	1,042	1,04	1,009	1,009
Gás Natural (€/Nm3)	0,482	0,474	0,482	0,482
<b>CUSTO</b>				
Gasóleo e Gás Natural (€)	13.288.777	17.628.444	12.556.649	16.742.199
Outros Combustíveis e Lubrificantes (€)	328.910	441.400	329.171	438.895

## ÁREA DE GESTÃO DE CONTRATOS – DLT/GC

Funções mais relevantes:

- Estabelecer e gerir os contratos de manutenção relativos a material circulante.
- Definir as condições técnicas a incluir nos cadernos de encargos para elaboração de contratos de manutenção em outsourcing.
- Avaliar as condições técnicas gerais e os indicadores contratuais constantes nas propostas; efetuar análises comparativas das propostas de prestação de serviços de manutenção e elaborar pareceres de suporte à decisão; promover a elaboração das minutas dos contratos de prestação de serviços de manutenção.
- Fazer a recolha e sistematização diárias da informação necessária à gestão e acompanhamento dos indicadores contratuais:
- Informar os prestadores de serviços da previsão dos kms a percorrer mensalmente, por estação e frota;
- Apurar os kms percorridos face aos kms contratados, proceder ao acerto da faturação com os prestadores de serviços e alertar as respetivas Estações para situações fora dos limites contratuais;
- Gerir os trabalhos extra contratuais, efetuar o controlo da faturação recebida do prestador de serviços e validá-la para pagamento.
- Conferir a faturação de pneus em aluguer face aos kms estimados e aos valores contratados; conferir as notas de débito/crédito face aos kms estimados, kms reais e valores contratados, bem como o controlo e validação de pneus danificados.
- Proceder ao apuramento mensal das limpezas de material circulante e conferir a faturação relativa a limpeza de material circulante e prestações complementares.
- Proceder ao apuramento mensal dos indicadores contratuais e ao controlo de tendências e alertar os órgãos de gestão mediante a emissão de relatórios periódicos.
- Efetuar o balanço do grau de satisfação do desempenho contratual e aplicar as penalidades ou prémios aos prestadores de serviços de acordo com os objetivos contratados.
- Elaborar e monitorizar os orçamentos anuais / plurianuais de exploração dos centros de outsourcing de manutenção e de aquisições de autocarros e órgãos rotáveis.

- Avaliar as dotações de órgãos rotáveis, promovendo os ajustamentos que considere adequados.

### **Indicadores da Atividade**

A área de Gestão de Contratos é responsável pela gestão de contratos de prestação de serviços de “outsourcing” de manutenção de material circulante (autocarros, elétricos, ascensores e elevador) e prestações complementares associadas (limpeza, abastecimentos e afixação interior de publicidade), assistência na rua, desempanagem e reboques, bem como da assistência a equipamentos de extinção de incêndio (veículos e instalações), mediante o acompanhamento e monitorização da realização pelos prestadores de serviços contratados, culminando na remuneração dos serviços prestados.

- Valor global da atividade prevista em 2015 (cf. OE.2015):
  - *Outsourcing* autocarros: **8.139.285€**  
Prestadores de serviços: Carrisbus, Hydraplan
  - *Outsourcing* elétricos, ascensores e elevador: **2.330.004€**  
Prestadores de serviços: Carrisbus, CME e outros (de menor expressão)
  - *Outsourcing* desempanagem e reboques: **264.804€**  
Prestador de serviços: Carrisbus
  - *Outsourcing* pneus de autocarros: **728.354€**  
Prestador de serviços: Bridgestone
  - *Outsourcing* limpeza de material circulante: **400.920€**  
Prestador de serviços: ISS
  - *Outsourcing* Abastecimento e afixação de publicidade interior em material circulante: **271.556€**  
Prestador de serviços: ISS
  - *Outsourcing* Extintores e equipamento de extinção incêndio: **32.298€**  
Prestador de serviços: Extinloures

Valor global de gastos previstos: **12.167.221€**

### **Valor global de Investimentos previstos no quinquénio (cf. OI. 2015-2019):**

A área de Gestão de Contratos é responsável pela monitorização de investimentos em material circulante (autocarros) seja ao nível de “Grandes Reparações”, seja em “aquisição de órgãos rotáveis” ou mesmo no “recondicionamento”, dentro dos condicionalismos e normativos aplicáveis.

## INVESTIMENTOS NO QUINQUÉNIO 2015-2019

(un:10<sup>3</sup>)

	2015	2016	2017	2018	2019
Grandes Reparações de Autocarros	533.500	1.639.800	2.302.450	1.509.000	1.143.000
Aquisição órgãos rotáveis – Autocarros	144.500	17.500	36.500	60.000	0
Recondicionamento órgãos rotáveis – Autocarros	1.520.000	1.600.000	1.520.000	1.440.000	1.200.000
Recondicionamento órgãos rotáveis – Elétricos	370.000	360.000	360.000	370.000	360.000

Valor global de investimentos previstos: **16.486.250€**

### Outros INDICADORES correlacionados com a atividade:

Como elementos de suporte ao cálculo da atividade da área de Gestão de Contratos foram considerados alguns outros indicadores, previstos e monitorizados por outras áreas da Empresa, de que se realçam:

#### 1. Veic\*km Total – Plano de oferta previsional para 2015:

Considerados **32.155.104 veic\*km totais**, sendo 30.221.816 veic\*km a realizar por autocarros, 1.904.159 veic\*km por elétricos, 26.570 veic\*km por ascensores e 2.559 veic\*km pelo elevador.

#### 2. Idade média das frotas de autocarros e elétricos – previsão para 31.Dez.2015:

Considerados os abates de veículos e não incluindo a aquisição de 10 autocarros standard (apesar de prevista no OI 2015-2019), a idade média de autocarros em 31.dez.2015 será de 9,81 anos, (9,46 anos em autocarros a gasóleo e 10,68 anos em autocarros a gás), enquanto nos elétricos será de 20,11 anos.

## ÁREA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO - DLT/TI

Cabe a esta área:

- Planear e coordenar o desenvolvimento dos Sistemas de Informação na CARRIS,
- Garantir o funcionamento das redes de telecomunicações (voz e dados) e assegurar a respetiva manutenção e permanente otimização;
- Coordenar a segurança dos Sistemas de Informação na CARRIS nas vertentes tecnológicas e funcionais;
- Planear, desenvolver e gerir o Centro de Processamento de Dados da CARRIS;
- Assegurar o Apoio aos Utilizadores, validando as aplicações informáticas utilizadas na Empresa;
- Gerir o parque de "hardware" e "software", garantindo o rigoroso controlo do licenciamento;
- Assegurar o desenvolvimento, manutenção e revisão de aplicações informáticas, de acordo com as necessidades da Empresa;
- Gerir contratos de manutenção de sistemas e equipamentos específicos das tecnologias de informação;
- Apoiar as outras áreas da Empresa, em projetos ou aplicações dentro da sua esfera de competências, integrando equipas multidisciplinares.

Para o ano de 2015 prevê-se ainda:

- **Ao nível de Desenvolvimento e Manutenção de Software:**

Continuação de desenvolvimento de aplicações WEB nomeadamente:

- Gestão de Contratos, Concessões e Protocolos
- Gestão de Correspondência: Módulo Judicial
- Gestão dos Alugueres
- Gestão e Manutenção das Normas internas
- Orçamento de Investimentos
- Orçamento de Exploração
- Gestão de Folgas e Horários (migração de ASP para ASP.net)
- Módulo Gestão de Consultas (Medicina do Trabalho)
- Gestão de Coimas (Fiscalização)
- Plataforma CBUS (CarrisBus)

- Migração da base de dados de MySql para SQLserver
- Desenvolvimentos em SAP R/3
- Melhorias do portal myCARRIS
- Gestão da Inovação
- Renovação do sistema de Apoio aos Inspectores (PDA's)
- Renovação da Aplicação de Gestão de Equipamentos Telemáticos
- Renovação da INTRANET

- **Ao nível de Administração de Sistemas:**

- Continuação e conclusão da renovação/Virtualização de Servidores e Plataforma de Backups para garantir o alojamento em segurança das várias aplicações críticas tais como:

- SAP nos ambientes de desenvolvimento e Qualidade, incluindo Eeys&Hands
- SAP DMS
- GIST aplicacional e de base de dados (com migração de Oracle para SQL Server),
- SAEIP no ambiente aplicacional,
- Bilhética nos ambientes de bd de dados e aplicações,
- SIG,
- SIMIP

Custo previsto para a conclusão da migração 15.000 €

- Expansão do Storage

- Aquisição de novos discos para servir as crescentes necessidades de armazenamento, nomeadamente os decorrentes dos conteúdos multimédia. Valor previsto 15.000 €.
- Migração do SAP A versão atual do SAP R/3 (4.7) que se encontra em fim de vida.

Prevê-se que o projeto seja desenvolvido conjuntamente com a SAP Portugal e uma empresa de consultores externos.

Custo total do projeto: 150.000 € (Este valor inclui os encargos apenas com os serviços de consultadoria e acompanhamento do ambiente de Pós-Produção):

Tempo de implementação: 3 meses, com início no final do 1º/2º trimestre.

- Arquivo de e-mail

Devido à natureza da importância do correio eletrónico e à enorme importância que o mesmo assume para a vida das organizações, bem como à gestão do histórico, justifica-se encarar um projecto de "arquivo de e-mail". Valor previsto: 12.000 €.

• **Ao nível do Suporte Técnico aos utilizadores**

- Mantendo uma forte contenção, proceder-se-á à renovação de uma pequena parte do parque informático de 600 computadores com aquisição de:

- 61 Computadores DESKTOP no valor de investimento orçamentado em 37.210€;
- 15 Computadores PORTÁTEIS no valor de investimento orçamentado em 11.250€;
- 62 MONITORES no valor de investimento orçamentado em 6.820€;
- Até ao final do ano 2015, será, ainda, necessário proceder à renovação do licenciamento da aplicação Service Desk (Novembro), renovação que deverá rondar a importância de 5.000 €.

• **Ao nível das Telecomunicações e Gestão de Equipamentos Telemáticos**

- Rede Fixa

- Renegociação dos contratos com o operador COLT mantendo ou incrementando as larguras de banda nos circuitos fornecidos, com redução de custos mensais.
- Evolução ao nível das comunicações de voz para a tecnologia VOIP, tendo por base que as centrais telefónicas atuais estão obsoletas e, em caso de avaria grave, o prestador de serviços de manutenção não assegura hardware de substituição. O investimento previsto para este PROJECTO DE VOZ SOBRE IP (VOIP) é 32.500€.
- Desenvolvimento de adaptações da rede de voz e dados, quer por novas necessidades, quer por razões de avarias/obsolescência de equipamento ou de circuitos, num valor previsível de investimento na ordem dos 15.000€.
- Efetuar aquisição de telefones num valor de investimento na ordem dos 1.000€ de forma a dar continuidade à renovação de telefones por avarias/anomalias detetadas.

- Rede Móvel

- Gestão do contrato de comunicações com o Operador Público vencedor do concurso conjunto CARRIS/ML.
- Satisfação das necessidades, cada vez mais presentes, de roteamento do tráfego GSM para melhor utilização dos recursos móveis de forma a minimizar os custos. O investimento de

22.000€ apresentado, pretende dar resposta a avaria do equipamento existente.

- Gestão de Equipamentos Telemáticos

- Continuação do serviço de assistência técnica evolutiva do SAEIP, recentemente adjudicado à empresa TECMIC, que vai permitir, durante os próximos 4 anos, a renovação dos equipamentos e dos diversos sistemas que o compõem.

• **Ao nível da Segurança das TIC**

- Atualização da plataforma de gestão e monitorização de acessos à INTERNET:

Manter atualizada e sempre operacional a plataforma de software Endpoint presente em todos os computadores da CARRIS, CARRITUR e CARRISBUS. Aplicação dos patches e hotfixes de segurança necessárias para manter este módulo ao mais alto nível disponibilizado pelo fabricante.

- Implementação de uma plataforma de proteção de MALWARE:

O software malicioso é presentemente uma realidade. A dificuldade da sua deteção e a implementação de contra medidas de proteção, justificação uma atenção especial. Prevemos uma verba de 5.500 € para uma solução destinada a este fim.

- Portal myCARRIS

Manutenção da operacionalidade e segurança do portal myCARRIS, destinado a ser acedido por todos os trabalhadores e em especial pelos tripulantes. Para o efeito prevemos uma verba de 600 €.

## **ÁREA DE APOIO TÉCNICO**

Durante o ano de 2015, o Apoio Técnico da DLT desenvolverá as seguintes ações:

- Promover a elaboração de consultas com vista à verificação da capacidade do mercado nacional da especialidade para a reparação geral de alguns autocarros da frota.

Nesta consulta serão incluídas as respetivas especificações técnicas, bem como o apoio técnico no âmbito da análise e apreciação das propostas rececionadas, bem como coordenar as fases de especificação e acompanhamento da reparação dos órgãos, assim como das viaturas incluindo a sua receção no final.

- Custo estimado para o trabalho para uma aquisição de 6 Veículos ≈ 1.500€
- Controlar a instalação dos equipamentos embarcados, testar a sua operacionalidade e proceder à entrega dos veículos à Exploração.

- Gerir os processos relativos às garantias dos equipamentos assim como as reclamações em garantia, em articulação com os prestadores dos serviços de manutenção e fabricantes dos veículos/equipamentos.
- Formalizar as RGG's – Reclamações em Garantia Genéricas, junto do adjudicatário, acompanhar a resolução de avarias em articulação com a CarrisBus, confirmar a sua correção e encerrar o processo ou o acerto das negociações.
  - Estimativa do tempo anual despendido para a função acima descrita e para os segmentos de frota ainda em gestão de garantias ≈ 4 meses/ano
- Definir conjuntamente com a DLT/GC as condições técnicas a incluir nos cadernos de encargos para a elaboração de futuros contratos de manutenção em outsourcing.
- Analisar e disponibilizar aos prestadores de serviços de manutenção, a informação e a documentação técnicas, necessárias à sua atividade, relativas às diversas aquisições de veículos.
- Articular com os adjudicatários a concretização de ações de formação previstas contratualmente, para o pessoal da manutenção, em coordenação com os prestadores desses mesmos serviços.
- Validar conjuntamente com os prestadores de serviços de manutenção, e com os fabricantes e construtores dos veículos, todas as alterações aos roteiros de manutenção.
- Apoiar a coordenação dos processos de inspeção legal no âmbito da segurança aos veículos, nomeadamente aos sistemas de propulsão a gás natural comprimido, dos autocarros equipados com este sistema, assim como ao elevador de St<sup>a</sup> Justa e restantes ascensores.
- Prestar apoio técnico, nomeadamente:
  - No âmbito da escolha e seleção de equipamentos e materiais alternativos a serem aplicados nos trabalhos de reparação/recuperação das carroçarias, ou seus subconjuntos;
  - Aos processos de aquisição, de materiais e equipamentos, pela DLT/AP, nomeadamente para os veículos da frota e equipamentos de apoio;
  - Às oficinas de reparação das frotas (autocarros, elétricos e de apoio), elevador e ascensores, nomeadamente no controlo das reparações efetuadas.
  - No que respeita às dotações de órgãos rotáveis, a adquirir pela empresa, em colaboração com a DLT/GC e a CarrisBus.
- Formar os responsáveis pela operação futura dos veículos, nomeadamente os Instrutores da CCT (UCOP), assim como os das Estações (UCT), na operação de novos modelos de veículos.

## **8.7. UNIDADE DE CONTROLO OPERACIONAL E PLANEAMENTO DA REDE**

A Unidade de Controlo Operacional e Planeamento da Rede (UCOP) assume na CARRIS a implementação e o acompanhamento das atividades de planeamento operacional, controlo de tráfego, fiscalização comercial e segurança da rede de transportes da empresa.

Para tal procede à análise permanente da adequação da oferta à procura e promove os ajustamentos necessários, acompanha em tempo real o funcionamento da rede, assegurando a resposta a alterações impostas por fatores exógenos ou endógenos, tomando as medidas e mobilizando os meios internos e externos necessários, mantendo contactos com entidades autárquicas, policiais ou outras e assegura, ainda, a informação ao público. Procede, também, à fiscalização dos títulos de transporte de acordo com os procedimentos decorrentes da Lei em vigor.

A UCOP está organizada em três Áreas:

- Planeamento Operacional;
- Controlo de Tráfego;
- Fiscalização Comercial.

As atividades de cada uma das áreas da UCOP, previstas para 2015, darão continuidade às tarefas anteriormente referidas, em consonância com as ações desenvolvidas nos anos anteriores.

### **Planeamento Operacional**

Manter-se-á a articulação operacional entre a CARRIS e os restantes “stakeholders” nomeadamente câmaras municipais, juntas de freguesia, polícias, IMT, AMTL, entre outras, de modo a assegurar as melhores condições de operação, bem como os compromissos legais das concessões.

No que se refere às exigências legais da concessão, continuará a ser assegurado o licenciamento das carreiras regulares ou eventuais, assim como das suas alterações, bem como o histórico de evolução da rede.

Na medida em que as restrições financeiras o permitam, o Sistema de Informação Geográfica (SIGCARRIS), dará todo o apoio ao planeamento operacional e a outras áreas da empresa. Com esta ferramenta de georreferenciação, continuarão a ser dados passos de articulação com outros sistemas de informação existentes na empresa, como sejam o SAEIP e o GIST.

Através do SIGCARRIS, manter-se-á atualizado o SIGESC, disponibilizando ao IMT e ao INE informação georreferenciada dos elementos da rede.

Através da Matriz de Origem – Destino dos atuais clientes, recentemente desenvolvida no âmbito da integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA, continuar-se-á a avaliação da rede da CARRIS no contexto das principais O-D’s, efetuando-se as correções necessárias e possíveis.

Também com o apoio da ferramenta EMME continuarão a ser efetuadas simulações de cenários de oferta, procurando a sua melhor adequação à procura, corrigindo ineficiências e racionalizando custos.

Assegurar-se-á a produção, através do sistema InfoPub, a manutenção e renovação da informação ao público afixada nas cerca de 2.100 paragens da rede CARRIS, assim como a informação provisória acerca de alterações decorrentes de obras, eventos ou outras ocupações de via pública.

Continuar-se-á a assegurar o tratamento, monitorização e divulgação da informação operacional de oferta e procura e respetivos indicadores, através da produção mensal de "Mapas de Rendimento".

Será efetuada a monitorização do cumprimento do Plano de Oferta estabelecido para 2015, propondo-se eventuais correções e elaborar-se-ão os estudos necessários à proposta do Plano de Oferta para 2016.

Através do Sistema Automático de Contagem de Passageiros serão gerados "Diagramas de Carga" para todas as carreiras, planeando a afetação dos veículos dotados do sistema (~10%) às diferentes carreiras.

Avaliar-se-á a Rentabilidade das Carreiras, globalmente e por período horário.

Em 2015 consolida-se a utilização da versão atualizada do GIST (Escalamento 3), no qual se suporta todo o processo de elaboração dos horários das carreiras e pessoal tripulante, resultantes de novas carreiras ou suas alterações, bem como correções dos existentes, disponibilizando-se as "Escalas Modelo" a utilizar pelas estações para o escalamento diário das suas viaturas e pessoal tripulante. Para a elaboração dos horários das carreiras, recorrer-se-á ao tratamento estatístico da informação real das durações das viagens obtidas do Sistema de Ajuda à Exploração.

## **Controlo de Tráfego**

A área de Controlo de Tráfego é fundamentalmente constituída pela Central de Comando de Tráfego.

A Central de Comando de Tráfego continuará a assumir como seu principal objetivo a manutenção da regularidade e da pontualidade das carreiras, através de uma gestão cuidada, atenta e proativa.

No decurso deste ano, prosseguirá a implementação de um conjunto de novas funcionalidades para o Sistema de Ajuda à Exploração, no sentido de o tornar mais eficiente, mais eficaz e mais abrangente em termos de dados disponíveis.

Estas alterações permitirão disponibilizar aos tripulantes informação útil acerca do seu posicionamento relativamente ao horário da carreira, o que se espera venha a contribuir positivamente para a melhoria da regularidade do serviço.

Manter-se-á a colaboração com a Polícia Municipal de Lisboa no tocante à fiscalização e ao controlo dos corredores reservados BUS e de outras irregularidades prejudiciais à operação, num esforço estimado de 3.000 horas por ano, assim como a denúncia de

situações respeitantes a interrupções do nosso serviço provocadas por estacionamento ilegal.

No âmbito de parcerias já estabelecidas ou a estabelecer caso a caso, a CARRIS associar-se-á a várias realizações, promovendo serviços especiais de transporte. Serão os casos das Meias Maratonas de Lisboa e de Portugal, a Corrida "Lisboa, a Mulher e a Vida", do festival "Optimus Alive" e da Semana Académica de Lisboa e outras que venham a ser propostas, sempre com salvaguarda da sustentabilidade da exploração.

A quase diária realização de eventos de índole diversa – política, social, desportiva, etc. - na cidade de Lisboa, irão obrigar a proceder a sistemáticas alterações de serviço, ajustando-o às condicionantes provocadas por esses eventos, com a correspondente penalização da qualidade do serviço oferecido assim como obrigando à mobilização de meios humanos para coordenação local das alterações de trajetos.

### **Fiscalização Comercial**

Compete à Fiscalização Comercial fiscalizar os títulos de transportes de forma a prevenir, desmotivar e reprimir a fraude, de acordo com a Lei nº 28/2006.

Aguarda-se, ainda, que a alteração à Lei nº 28/2006, que transfere para a Autoridade Tributária e Aduaneira a responsabilidade da cobrança das coimas resultantes das infrações detetadas, seja finalmente implementada, permitindo maior eficiência na respetiva cobrança, conforme já referido.

Tem vindo a ser incrementada e vai prosseguir, a colaboração da Polícia de Segurança Pública, nomeadamente através da realização de ações de fiscalização conjunta, mais eficazes e de grande visibilidade.

Prosseguindo o já iniciado em 2014, será dada maior relevância às ações preventivas de controlo da fraude e de visibilidade da fiscalização, através da prévia divulgação pública de algumas ações e através do acréscimo do controlo dos títulos à entrada dos veículos.

O efeito conjugado destes factos permitem esperar uma melhoria da situação de incumprimento da Lei quanto à necessidade de detenção de título de transporte válido para poder viajar.

## **8.8. DIREÇÃO COMERCIAL**

O Plano de Atividades da Direção Comercial para 2015 insere-se na Estratégia definida, em estreita articulação com os objetivos gerais traçados para a CARRIS, visando a obtenção de valor acrescentado para a empresa e a consolidação dos objetivos e desafios assumidos nos anos anteriores.

A adoção de políticas e estratégias comerciais, em 2015, terá como objetivo o reforço da quota de mercado, cativando mais clientes e explorando novos mercados, em especial no domínio das aplicações de bilhética e de simplificação tarifária.

### **8.8.1 Âmbito tarifário**

No âmbito tarifário, a CARRIS promoverá, em 2015, um conjunto de projetos e ações no seguintes domínios:

- Racionalização/simplificação de títulos de transporte em articulação com as entidades reguladoras dos Transportes, nomeadamente a AMTL e o IMT; respetivo impacto nas receitas da Empresa;
- Análise de custo benefício de cada segmento de vendas;
- Estudos de reestruturação e política tarifária da AMTL;
- Análise da evolução de passageiros e receitas por Títulos de Transporte e por rede;
- Controle de venda de passes e respetiva repartição de receitas interoperadores;
- Alterações tarifárias provenientes de aumentos tarifários periódicos;
- Previsões anuais de receitas para apoio à realização do orçamento da Empresa;
- Implementação/Manutenção de procedimentos da bilhética sem contacto, em articulação com todas as entidades envolvidas, nomeadamente os parceiros tecnológicos, operadores de Transportes e OTLIS;
- Exploração das potencialidades dos equipamentos de bilhética e mecanismos de controlo e informação, como por exemplo o SIIT, Portal OTLIS, como instrumentos de definição da política comercial da Empresa;
- Projetos de investigação e desenvolvimento tendo em vista a adoção de novas tecnologias que melhorem a qualidade de serviço;
- Colaboração em projetos de inovação no âmbito da bilhética, tais como Mobile Ticketing, com todas as entidades envolvidas;
- Monitorização dos novos projetos já implementados, como por exemplo Cartão Bancário e Portal OTLIS.

### 8.8.2 Rede de vendas

No âmbito da consolidação e da dinamização da rede de vendas, a CARRIS promoverá, em 2015, um conjunto de projetos e ações nos seguintes domínios:

- Gestão global da rede de vendas CARRIS;
- Garantia do funcionamento do sistema de comercialização de Títulos de Transporte (rede de vendas própria e concessionários) fornecendo o apoio logístico necessário;
- Gestão de contratos de prestação de serviços de vendas;
- Gestão do bom funcionamento dos postos de venda e dos Espaços Cliente, quer em termos de pessoal habilitado para a função, quer em termos de infraestruturas;
- Garantia do atendimento de clientes para resolução de assuntos comerciais com origem na CARRIS, Metro, ATM's e Portal Viva, informações sobre tarifário, rede, cartões Lisboa Viva, atualização de perfis de cartões Lisboa Viva;
- Detecção e avaliação de casos anómalos com carregamentos e venda de títulos de transporte;
- Análise e propostas de ações de promoção de vendas;
- Angariação e fidelização de novos clientes por parte dos concessionários – Concurso "Ponto mob+";
- Avaliação de propostas de novos concessionários tendo em conta critérios de credibilidade, imagem, distribuição geográfica e racionalização dos meios internos;
- Colaboração com outros órgãos da CARRIS na elaboração de normas de comercialização de produtos;
- Controlo de faturação da OTLIS sobre cartões Lisboa Viva;
- Controlo de repartição de receitas de trocas, anulações, devoluções de passes eletrónicos efetuadas pelo SIIT;
- Estudo e implementação de novas técnicas de venda;
- Análise de custo/benefício de cada segmento de vendas.

## 9. SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA NOS DOMÍNIOS ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL

---

A mobilidade, enquanto fator de desenvolvimento económico e de coesão social, assume, cada vez mais, um papel estratégico nas sociedades modernas, particularmente nas áreas metropolitanas, sendo o transporte público a resposta adequada às necessidades crescentes de mobilidade, já que os problemas ambientais, de congestionamento e de sinistralidade, associados a questões económicas e sociais com que as cidades se confrontam põem em causa o modelo em que a mobilidade tem assentado nas últimas décadas, tendo como base o transporte individual.

Ciente da relevância da sua intervenção para um novo paradigma de mobilidade, sustentável e de qualidade, a CARRIS tem feito um profundo processo de reestruturação, segundo princípios de racionalidade económico-financeira e de eficácia social e ambiental, por via da modernização, da otimização dos recursos disponíveis / redução dos seus custos operacionais, da melhoria contínua do serviço de transporte que presta e da minimização do impacte energético-ambiental inerente à sua atividade e, sobretudo, de uma postura cada vez mais centrada no Cliente, nas suas necessidades e nas suas exigências.

Hoje, mais do que um mero prestador de um serviço de transporte urbano de qualidade, a CARRIS pretende ser um verdadeiro agente catalisador de formas sustentáveis de mobilidade urbana, pelo que, subjacente à concretização da sua atividade empresarial, definiu uma estratégia suportada por um Sistema de Gestão Integrado da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social (SGI), sendo a Qualidade um desafio diário, assumido como um ponto de partida para a criação de valor, a melhoria da imagem da Empresa e para a satisfação dos Clientes e de outras Partes Interessadas.

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

De igual forma, a certificação do Serviço, que abrange atualmente 61 Linhas/Carreiras, de acordo com a NP EN 13816 e Especificações Técnicas da CERTIF (Entidade Certificadora), evidencia o comprometimento da CARRIS com o cumprimento dos níveis da qualidade do serviço que presta, contribuindo para a fidelização/aumento do número de clientes.

As medidas implementadas têm sido determinantes na consolidação e modernização da Empresa, bem como no reforço do seu papel como agente ativo para a mobilidade sustentável na Área Metropolitana de Lisboa, pelo que se pretende prosseguir, em 2015, a concretização da estratégia de melhoria da qualidade do serviço prestado e de aumento da eficiência dos recursos utilizados, fomentando a transferência modal do transporte individual para o transporte público e, desta forma, contribuir para uma cidade menos congestionada e com mais qualidade de vida.

## **RESPONSABILIDADE ECONÓMICA**

Nos últimos anos, a CARRIS modernizou-se e tornou-se uma empresa mais sustentável através da otimização dos recursos disponíveis e da melhoria da qualidade do serviço, promovendo a qualidade de vida em Lisboa e na Área Metropolitana de Lisboa.

A consolidação, em 2013, do processo de integração operacional da CARRIS e do METROPOLITANO DE LISBOA constituiu, também, um marco importante nesse sentido.

Contudo, a atividade da empresa continua fortemente condicionada por questões exógenas, nomeadamente condições de circulação desfavoráveis e níveis de procura aquém do desejável, factos que limitam significativamente os benefícios potenciais subjacentes às ações concretizadas.

A CARRIS tem consciência do muito que é necessário continuar a fazer e da exigência e responsabilidade que tem de assumir nos próximos anos, no âmbito da atual conjuntura económica e de constrangimentos financeiros. Assim, preconiza para 2015 continuar a consolidar o seu desempenho, melhorando a sua eficiência operacional e continuando a disponibilizar um serviço de qualidade.

Prevê-se, ainda, o desenvolvimento de outras medidas que contribuirão para a sustentabilidade da empresa, nomeadamente:

A manutenção de uma adequada gestão do consumo de energia na atividade do transporte e no património edificado da empresa, com particular ênfase na promoção da eficiência energética;

A otimização possível dos sistemas telemáticos, particularmente dos Sistemas de Bilhética sem Contacto e de Ajuda à Exploração e Informação aos Passageiros, bem como a consolidação do Sistema de Monitorização do Desempenho dos Tripulantes (Motoristas de Serviço Público) – XTraN DRIVE;

A manutenção da certificação dos diversos sistemas de gestão e do serviço de Transporte Público de Passageiros visando a melhoria contínua do desempenho da empresa ao nível económico, ambiental e social;

A concretização de ações específicas que contribuam para o aumento da Procura;

O controlo e redução da Fraude, aspeto com significativas repercussões negativas a nível económico para a CARRIS e de desigualdade social.

## RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

A atividade da CARRIS tem-se orientado por um esforço de qualidade e excelência, sustentado na inovação tecnológica, respeitando, entre outros, aspetos ambientais e realizando diversas ações que visam, não só o cumprimento de todos os requisitos legais, mas, também, o controlo e minimização de todos os aspetos da atividade que possam interagir negativamente com o meio ambiente.

Para tal, tem definido metas / objetivos para o consumo de energia (Instalações e Atividade de Transporte) e consumo de água (Rede e captações subterrâneas), bem como para as emissões poluentes e de CO<sub>2</sub> (Frota e Fontes Fixas), controlando, mensalmente, estes indicadores, os resíduos produzidos e o consumo de papel e óleos, e monitorizando, conforme legislação em vigor, os efluentes líquidos descarregados nos coletores municipais.

Relativamente à Gestão de Energia na Atividade de Transporte, a CARRIS tem vindo a relançar esta temática com uma abordagem multidisciplinar, transversal à empresa, tendo sido desencadeadas diversas ações de promoção da utilização racional de energia, com particular ênfase na melhoria da eficiência energética e redução da fatura energética: ações relativas à seleção criteriosa dos veículos, à manutenção da frota (incluindo a avaliação do estado de condição/otimização da cadeia cinemática dos veículos), à condução dos veículos, à gestão de tráfego e às condições de exploração.

No âmbito da Política do SGI, a empresa continua comprometida com a redução progressiva do consumo de energia e de outros recursos naturais, das emissões poluentes e de CO<sub>2</sub>, bem como a proceder à valorização dos resíduos, a fim de minimizar os impactos e efeitos globais inerentes à sua atividade, contribuindo para a prevenção da poluição e das alterações climáticas.

Pretende-se que todas as atividades da Empresa que possam causar efeitos ambientais negativos e de dimensão significativa sejam controladas, devendo ser usadas as melhores práticas e técnicas mais limpas.

Nas ações de formação a Tripulantes, um dos aspetos mais focados tem sido o ensino de técnicas e de procedimentos a cumprir para uma condução económica e defensiva.

Poupança de energia, de água potável, de papel e separação de resíduos sólidos nas áreas administrativas, têm sido alguns dos temas-alvo das mais recentes campanhas de sensibilização, quer internamente, quer para os clientes e público em geral, dentro e fora dos veículos da empresa.

Em 2015, a empresa continuará a utilizar, interna e externamente, diversos meios de divulgação das práticas desenvolvidas em prol do Desenvolvimento Sustentável e do seu especial e permanente empenho na promoção da Mobilidade Sustentável e da Utilização Racional da Energia / Eficiência Energética, bem como, na preservação do Meio Ambiente e dos Recursos Energéticos e, conseqüentemente, na melhoria da Qualidade de Vida. Este é, aliás, um dos compromissos assumidos na sua Política do Sistema de Gestão Integrado.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A CARRIS foi pioneira, no setor dos transportes, na obtenção da certificação, em 2012, do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, com base na NP 4469-1 e em alinhamento com as orientações da NP ISO 26000. Esta certificação reflete a procura constante de boas práticas de gestão de recursos humanos que promovam a participação, desenvolvimento, segurança e valorização dos colaboradores, a preocupação com a satisfação das expectativas dos clientes e a necessidade de consolidação das relações com as restantes Partes Interessadas.

Em 2015, a CARRIS continuará a cumprir os requisitos e compromissos assumidos e expressos na “Carta do Cliente”, de modo a captar novos clientes e a incrementar progressivamente o seu grau de satisfação, sendo este último aspeto extensível a todas as Partes Interessadas.

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

Pretende-se incrementar a qualificação do Capital Humano, reforçando a cultura de mérito organizacional, adotando sempre que possível novas e reconhecidas boas práticas de gestão, incentivando-se a melhoria das capacidades dos colaboradores e o desenvolvimento de competências de acordo com as necessidades da empresa. A equidade de direitos, a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento de políticas que potenciem a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional dos seus colaboradores continuará a ser uma preocupação constante da empresa.

No âmbito da sua missão e da responsabilidade social, a CARRIS pretende continuar a desenvolver ações de sensibilização e controlo das boas práticas realizadas pelos principais fornecedores, bem como apoio a grupos sociais mais desfavorecidos, de acordo com a assunção de responsabilidades com a comunidade envolvente.



Foto da autoria de Dulce Ventura | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## 10. SÍNTESE – PERSPETIVAS PARA 2015

---

Em 2015, num contexto em que se prevê a inversão do ciclo económico, com a retoma gradual do crescimento e do emprego, a CARRIS prosseguirá a sua atividade, designadamente, aprofundando e consolidando o respetivo processo de reestruturação e de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA, no quadro da administração e gestão comum, em que hoje funcionam as duas empresas.

Assim, será dada especial atenção à manutenção de elevados níveis de qualidade da oferta, reforçando a perspetiva sistémica de uma rede urbana, ainda que operada por duas empresas, evidenciando uma melhor articulação entre as duas redes, quer no plano operacional, quer no comercial e tarifário, quer, ainda, no domínio do marketing.

A CARRIS vai continuar a apostar na procura de formas inovadoras de fidelização e de captação de novos clientes, bem como de reforço do combate à fraude na utilização do transporte público.

Ao mesmo tempo, em 2015, vão prosseguir as ações de redução dos gastos e de aumento da produtividade, de modo a acomodar a redução do apoio financeiro do Estado, num cenário de ausência de indemnizações compensatórias, mantendo os níveis de EBITDA positivos, condição indispensável para a sustentabilidade económica e financeira da empresa.

Será, também, preocupação da CARRIS preservar e consolidar o equilíbrio do tecido social na empresa, reforçando o clima de diálogo e de concertação indispensáveis ao seu normal funcionamento.

Ao mesmo tempo, a CARRIS prosseguirá, com o METROPOLITANO DE LISBOA, os trabalhos técnicos, financeiros e jurídicos necessários a que o acionista possa concretizar o processo de concessão do respetivo serviço público a entidades terceiras.

Este Plano de Atividades e Orçamento prevê, também, um conjunto de pressupostos no âmbito do novo quadro legal e contratual da prestação do serviço público pela CARRIS, designadamente no tocante ao quadro jurídico estabelecido no decreto-lei 174/2014, 5 de dezembro, que se revela mais consentâneo com a realidade atual da prestação do serviço público de passageiros.

Neste contexto, no período a que este Plano se refere, prevê-se a concretização do disposto no Decreto-Lei n.º 161/2014, com a integração, em regime de acumulação, dos conselhos de administração da Transtejo - Transportes do Tejo, S.A. e da Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A., com a administração da CARRIS e do METRO.

Com esse novo regime, prevê-se, a partir de 2015, o reforço da otimização de soluções no âmbito operacional das quatro empresas atrás referidas, conferindo-lhe, ao mesmo tempo, uma orientação centralizada e gerando os necessários consensos à

boa consecução das atribuições que lhes estão legalmente cometidas no quadro de uma fusão futura.

O modelo de organização empresarial que venha a ser adotado, qualquer que seja, irá, compreensivelmente, condicionar o futuro da CARRIS e, conseqüentemente, o seu desempenho, esperando-se que dele resulte a prossecução, a consolidação e o aprofundamento da melhoria que se tem verificado nos níveis de eficácia e de eficiência, que a empresa tem evidenciado, o que terá reflexo em vários dos indicadores previsionais que agora se apresentam.

Só após a decisão sobre qual o modelo organizacional que irá ser adotado se poderá prever o respetivo impacto na organização e no funcionamento da empresa e, em consequência, proceder aos ajustamentos que venham a ser considerados adequados e necessários.

Assegurar a sustentabilidade da CARRIS, bem como a sua capacidade para continuar a atuar, de forma ativa, na mobilidade de Lisboa e da sua área metropolitana envolvente, são, afinal, os desafios principais que, em 2015, a empresa quer enfrentar com confiança.

Em síntese, o PAO, para 2015 assenta nas seguintes linhas de orientação:

- Consolidação dos processos de reestruturação e de integração operacional com o METROPOLITANO DE LISBOA no quadro atual de administração e gestão conjunta;
- Prossecução, com o METROPOLITANO DE LISBOA, dos trabalhos técnicos, financeiros e jurídicos necessários a que o acionista possa concretizar o processo de concessão do respetivo serviço público a entidades terceiras;
- Manutenção dos elevados níveis de qualidade da oferta, evidenciando uma melhor articulação entre as redes CARRIS/METRO nos planos operacional, comercial, tarifário e ,ainda, no domínio do marketing;
- Procura de novas formas de fidelização e de captação de novos clientes;
- Reforço do combate à fraude na utilização do transporte público;
- Prossecução do plano de redução de gastos, com vista à manutenção de um EBITDA positivo;
- Consolidação da sustentabilidade da CARRIS de modo a prosseguir a sua participação ativa na mobilidade da área metropolitana de Lisboa.

## PLANOS DE AÇÃO PARA O FUTURO

No tocante aos planos de ação para o futuro, merecem especial destaque os seguintes projetos:

- Concretização de ações que contribuam para o aumento da racionalização da oferta do serviço público de transportes, numa perspetiva sistémica, integrada e multimodal, dando cumprimento a orientações do Governo, decorrentes do Plano Estratégico de Transportes (PET);
- Definição e implementação de medidas que viabilizem a concretização do processo de integração operacional entre a CARRIS e o METROPOLITANO DE LISBOA, a que se juntará a TRANSTEJO/SOFLUSA em 2015;
- Consolidação e intensificação do processo de promoção interna da eficiência energética na atividade de transporte e no património edificado da empresa, adotando as melhores práticas com este objetivo, com identificação prévia dos domínios de intervenção, tendo em vista a obtenção de níveis mais elevados de eco-eficiência;
- Continuação da difusão, experimentação e utilização de propulsões e combustíveis alternativos, nomeadamente renováveis, de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos em termos nacionais e comunitários, designadamente para o setor dos transportes;
- Identificação de medidas que contribuam para a obtenção de melhorias no domínio da gestão do tráfego, visando melhorar as condições de circulação, designadamente, melhorando os mecanismos de articulação e diálogo com o poder local na área metropolitana de Lisboa, em particular com a Câmara Municipal de Lisboa.



Foto da autoria de Uliana Kozlovska | CARRIS | 2.ª maratona fotográfica carris.metro

## ANEXOS

---

## ANEXO I

### INVESTIMENTOS 2013-2017

(un: euro)

Descrição dos Projetos	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Frota de Autocarros</b>	<b>1.630.277</b>	<b>1.729.485</b>	<b>4.328.425</b>	<b>13.876.297</b>	<b>17.858.950</b>
Aquisições	0	0	2.050.000	10.475.000	14.000.000
Grandes Reparações	30.000	1.554.181	2.053.500	3.239.800	3.822.450
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	1.600.277	175.304	224.925	161.497	36.500
<b>Frota de Eléctricos</b>	<b>497.105</b>	<b>1.235.297</b>	<b>1.386.000</b>	<b>897.000</b>	<b>682.000</b>
Grandes Reparações	425.455	1.084.788	1.276.000	817.000	627.000
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	71.650	150.509	110.000	80.000	55.000
<b>Comercial, Marketing e Ajuda à Exploração</b>	<b>82.982</b>	<b>147.500</b>	<b>458.620</b>	<b>323.210</b>	<b>336.816</b>
Subestações	2.769	302	0	590.000	55.000
Linha	116.853	180.000	396.000	287.500	850.000
Cabos Subterrâneos	3.561	2.367	8.000	5.300	8.000
Rede Aérea	47.888	60.000	171.000	102.000	122.500
Equipamento Oficial	7.596	6.266	229.270	104.050	198.750
Informática	82.076	299.750	381.707	84.850	82.780
Constr. e Remod. de Edif. e suas Infraestruturas	88.340	473.925	1.105.500	973.500	978.000
Inst. Sociais., Cond. Trab., Hig e Segurança, etc.	10.204	36.420	227.350	462.400	79.848
Frota de Apoio	0	35.269	330.715	18.000	136.645
<b>TOTAL</b>	<b>2.569.651</b>	<b>4.206.581</b>	<b>9.022.587</b>	<b>17.724.107</b>	<b>21.389.289</b>

#### Nota

Prevê-se que do investimento total previsto para 2015 (9,0 M€) se realizem apenas 7,2M€, atendendo a que:

- O processo concursal referente à aquisição de 10 veículos standard se estima ter início no 1.º trimestre de 2015 perspetivando-se de difícil concretização a entrega integral da encomenda. Previu-se, por isso, a entrega de 2 veículos no final de 2015 (no montante de 410 mil euros) sendo os restantes recebidos em 2016.
- Relativamente à aquisição de uma viatura de pronto-socorro para a rede aérea (220 mil euros) estima-se, também, a abertura de concurso no final de 2015 não se prevendo, no entanto, que a sua realização possa ocorrer neste ano.

## ANEXO II

### DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	88.924.365	90.041.781	90.393.410	90.393.411	90.393.411
Subsídios à exploração	22.289.416	7.631.649	2.830.188	2.830.189	2.830.189
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, associadas	500.520	0	0	0	0
Variação nos inventários da produção		0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	167.469	235.030	406.000	297.500	853.333
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	19.123.808	18.509.193	18.708.549	18.708.549	18.708.549
Fornecimentos e serviços externos	19.871.011	20.220.456	21.455.167	21.455.167	21.455.167
Gastos com o pessoal	47.727.244	49.102.565	52.825.682	50.817.468	50.817.468
Imparidade de inventários		0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber	-475.729	-29.445	0	0	0
Provisões (aumentos / reduções)	-6.681.831	-14.005.757	-10.169.314	-6.418.459	-3.150.282
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações	-15.210	0	0	0	0
Aumentos / reduções de justo valor		0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	2.806.954	2.038.395	1.668.861	1.022.861	1.022.861
Outros gastos e perdas	922.630	427.461	418.270	418.270	418.270
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>19.871.262</b>	<b>-2.348.022</b>	<b>-8.278.523</b>	<b>-3.273.952</b>	<b>550.058</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	18.837.254	15.638.985	10.438.721	10.949.864	11.271.566
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis					
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1.034.008</b>	<b>-17.987.008</b>	<b>-18.717.244</b>	<b>-14.223.816</b>	<b>-10.721.508</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	36.945.477	45			
Juros e gastos similares suportados	45.574.187	35.099.487	15.749.619	14.142.768	15.218.635
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-7.594.702</b>	<b>-53.086.450</b>	<b>-34.466.863</b>	<b>-28.366.583</b>	<b>-25.940.143</b>
Imposto sobre o rendimento do período	555.771				
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-7.038.931</b>	<b>-53.086.450</b>	<b>-34.466.863</b>	<b>-28.366.583</b>	<b>-25.940.143</b>

<b>EBITDA corrigido de provisões para encargos dos swaps (equivalentes a gastos financeiros) e indemnizações por rescisão)</b>	26.553.093	14.657.735	9.390.791	3.144.507	3.700.340
<b>CMVMC+FSE+GP (sem indemnizações por rescisão)</b>			85.489.398		
<b>Cumprimento OE 2015 (artigoº 61º) - Redução de 15% em CMVMC+FSE+GP face a 2010</b>			-36,2%		

**ANEXO III**
**DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA**

Un: euro

	2013	2014	2015	2016	2017
Recebimentos de clientes	103.819.569	101.245.289	95.817.014	95.817.016	95.817.016
Compensação de passes 4_18, sub23 e social+ e outros subsídios	2.069.756	1.179.104	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Indemnização compensatória	19.682.000	5.000.000			
Pagamentos a fornecedores	54.424.932	53.698.202	49.401.371	49.401.371	49.401.371
Pagamentos ao pessoal	68.907.697	52.292.681	59.586.585	50.817.468	50.817.468
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>2.238.696</b>	<b>1.433.510</b>	<b>-10.170.942</b>	<b>-1.401.822</b>	<b>-1.401.822</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-128.365	-79.275	0	0	0
Outros recebimentos/pagamentos	3.154.499	4.081.346	7.055.370	6.856.122	7.581.027
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>5.264.830</b>	<b>5.435.581</b>	<b>-3.115.572</b>	<b>5.454.299</b>	<b>6.179.204</b>
Pagamentos respeitantes a:					
Ativos fixos tangíveis	4.592.703	6.286.164	9.037.368	9.820.889	9.865.693
Ativos intangíveis	1.378	170.053	119.159	8.610	2.460
Investimentos financeiros					
Outros ativos					
Recebimentos provenientes de:					
Ativos fixos tangíveis	804.176	361.230	0	0	0
Ativos intangíveis					
Investimentos financeiros	1	4.172	0	0	0
Outros ativos					
Subsídios ao investimento	407.329	312.457	700.000	0	0
Juros e rendimentos similares	52.326	784	0	0	0
Dividendos		106.624	0	0	0
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>-3.330.249</b>	<b>-5.670.950</b>	<b>-8.456.527</b>	<b>-9.829.499</b>	<b>-9.868.153</b>
Recebimentos provenientes de:					
Financiamentos obtidos	1.121.797.120	1.387.023.355	122.500.000	161.000.000	147.500.000
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio					
Cobertura de prejuízos					
Doações					
Outras operações de financiamento	1.287	342	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Financiamentos obtidos	1.074.253.590	1.345.135.985	87.544.308	136.050.000	121.350.000
Juros e gastos similares	42.555.625	36.713.558	20.672.789	18.131.382	19.575.341
Dividendos					
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio					
Outras operações de financiamento	5.495.036	5.539.572	3.911.064	2.414.597	2.872.053
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>-505.845</b>	<b>-365.418</b>	<b>10.371.838</b>	<b>4.404.021</b>	<b>3.702.605</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>1.428.736</b>	<b>-600.786</b>	<b>-1.200.261</b>	<b>28.821</b>	<b>13.656</b>
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>					
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>1.509.406</b>	<b>2.938.141</b>	<b>2.337.355</b>	<b>1.137.094</b>	<b>1.165.915</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>2.938.141</b>	<b>2.337.355</b>	<b>1.137.094</b>	<b>1.165.915</b>	<b>1.179.572</b>

## ANEXO IV

### BALANÇO

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ATIVO</b>					
<b>Ativo não corrente</b>					
Ativos fixos tangíveis	87.303.872	76.030.881	74.641.433	81.464.304	91.601.202
Ativos intangíveis	370.710	176.411	149.725	101.097	81.922
Participações financeiras - método da equivalência	5.190.865	5.190.865	5.190.865	5.190.865	5.190.865
Participações financeiras - outros métodos	97.833	126.405	126.405	126.405	126.405
Outros ativos financeiros	9.122	138.214	138.214	138.214	138.214
<b>Ativo corrente</b>					
Inventários	2.291.218	1.883.042	1.883.042	1.883.042	1.883.042
Clientes	1.538.531	2.106.066	2.106.066	2.106.066	2.106.066
Adiantamentos a fornecedores	48.328	997.732	997.732	997.732	997.732
Estado e outros entes públicos	1.698.666	2.473.030	2.473.030	2.473.030	2.473.030
Acionistas / sócios	111.307	71.609	71.609	71.609	71.609
Outras contas a receber	15.524.463	14.009.077	14.009.077	14.009.077	14.009.077
Diferimentos	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	2.938.141	2.337.355	1.137.094	1.165.915	1.179.572
<b>Total do ativo</b>	<b>117.123.058</b>	<b>105.540.686</b>	<b>102.924.291</b>	<b>109.727.356</b>	<b>119.858.735</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>Capital Próprio</b>					
Capital realizado	163.532.270	163.532.270	163.532.270	163.532.270	163.532.270
Resultados transitados	-1.085.188.391	-1.092.227.322	-1.145.313.772	-1.179.780.635	-1.208.147.219
Ajustamentos em ativos financeiros	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682
Excedentes de revalorização	56.060.122	56.060.122	56.060.122	56.060.122	56.060.122
Outras variações no capital próprio	316.637	547.580	547.580	547.580	547.580
Resultado líquido do período	-7.038.931	-53.086.450	-34.466.863	-28.366.583	-25.940.143
<b>Total do capital próprio</b>	<b>-870.526.611</b>	<b>-923.382.118</b>	<b>-957.848.981</b>	<b>-986.215.565</b>	<b>-1.012.155.708</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Provisões	8.919.710	22.407.577	32.576.891	38.995.350	42.145.632
Financiamentos obtidos	354.069.254	721.815.248	585.072.899	472.621.228	366.771.435
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	92.359.891	85.598.988	78.838.084	78.838.084	78.838.084
Passivos por impostos diferidos	11.015.216	11.015.216	11.015.216	11.015.216	11.015.216
<b>Passivo corrente</b>					
Fornecedores	5.100.538	4.774.126	6.684.726	4.774.126	4.774.126
Estado e outros entes públicos	1.894.775	1.712.466	1.712.466	1.712.466	1.712.466
Acionistas / sócios		0	0	0	0
Financiamentos obtidos	422.651.716	91.471.619	259.668.595	406.770.668	549.898.408
Outras contas a pagar	90.395.217	88.942.085	84.018.916	80.030.302	75.673.595
Diferimentos	1.243.351	1.185.480	1.185.480	1.185.480	1.185.480
<b>Total do passivo</b>	<b>987.649.668</b>	<b>1.028.922.805</b>	<b>1.060.773.273</b>	<b>1.095.942.920</b>	<b>1.132.014.443</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>117.123.058</b>	<b>105.540.686</b>	<b>102.924.291</b>	<b>109.727.356</b>	<b>119.858.735</b>

**ANEXO V**
**GASTOS OPERACIONAIS**

(un: euro)

	2010	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias</b>	<b>21.034.172</b>	<b>19.123.808</b>	<b>18.509.193</b>	<b>18.708.549</b>	<b>18.708.549</b>	<b>18.708.549</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo						
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	20.932.316	19.064.407	18.427.482	18.631.181	18.631.181	18.631.181
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - Outros	101.856,2	59.400	81.712	77.368	77.368	77.368
<b>Fornecimentos e serviços</b>	<b>29.405.830</b>	<b>19.871.011</b>	<b>20.220.456</b>	<b>21.455.167</b>	<b>21.455.167</b>	<b>21.455.167</b>
Serviços Especializados						
Consultorias	978.711	266.006	257.047	253.599	253.599	253.599
Auditorias	34.532	62.915	107.010	71.200	71.200	71.200
Outros	834.168	167.447	178.897	475.310	475.310	475.310
Deslocações e estadias	74.972	81.240	42.307	24.814	24.814	24.814
Eletricidade	865.790	996.858	984.290	995.061	995.061	995.061
Combustíveis	107.214	59.054	0	0	0	0
Água	171.531	193.777	145.221	139.905	139.905	139.905
Artigos para oferta	72.111	10.122	14.467	13.612	13.612	13.612
Rendas e alugueres	1.205.385	975.823	901.112	962.154	962.154	962.154
Despesas de representação	46.006	840	2.648	13.612	13.612	13.612
Comunicação	771.692	612.830	655.229	630.486	630.486	630.486
Seguros	3.513.319	1.928.428	1.554.192	1.506.913	1.506.913	1.506.913
Transportes	1.207	1.781	0	0	0	0
Comissões	1.501.197	1.709.726	1.620.679	1.640.000	1.640.000	1.640.000
Honorários	345.957	186.151	232.268	264.457	264.457	264.457
Conservação e reparação	14.098.932	10.752.875	11.742.844	12.754.720	12.754.720	12.754.720
Publicidade e propaganda	1.395.721	115.843	114.918	127.700	127.700	127.700
Limpeza, higiene	1.487.352	977.407	919.452	872.126	872.126	872.126
Vigilância e segurança	976.920	526.365	514.138	480.711	480.711	480.711
(FSE) Outros	923.114	245.522	233.738	228.787	228.787	228.787
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>83.555.229</b>	<b>47.727.244</b>	<b>49.102.565</b>	<b>52.825.681</b>	<b>50.981.697</b>	<b>50.981.812</b>
<b>Órgãos sociais</b>						
(Órgãos Sociais) Remunerações	468.420	119.828	111.024	107.125	107.125	107.125
(Órgãos Sociais) Subsídio de	0	3.883	2.976	3.248	3.220	3.220
(Órgãos Sociais) Outras	0	38.953	32.963	32.964	32.964	32.964
(Órgãos Sociais) Ajudas de custo	3.000	1.000	807	0	0	0
(Órgãos Sociais) Formação	500	0	0	0	0	0
(Órgãos Sociais) Encargos sobre as remunerações	55.198	27.284	24.730	20.220	20.220	20.220
(Órgãos Sociais) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	4.966	925	667	672	815	815
(Órgãos Sociais) Outros benefícios/gastos	1.035	-1.990	-906	0	0	0
(Órgãos Sociais) Outros	0	0	0	0	0	0
<b>Pessoal</b>						
(Pessoal) Remunerações fixas	44.098.433	38.713.414	33.140.160	32.175.446	31.325.323	31.325.323
(Pessoal) Subsídio de refeição	5.273.214	4.441.574	4.248.291	4.271.777	4.125.282	4.125.253
(Pessoal) Outras remunerações	8.321.272	2.875.439	3.124.037	3.374.524	3.405.371	3.405.371
(Pessoal) Ajudas de custo	28.264	4.255	0	0	0	0
(Pessoal) Formação	618.853	142.602	179.898	300.000	300.000	300.000
(Pessoal) Pensões e Planos de	9.472.175	-10.538.339	-5.009.563	-5.049.099	1.711.805	1.711.805
(Pessoal) Encargos sobre as remunerações	13.818.191	11.047.962	9.548.695	9.529.620	9.407.660	9.407.660

(Pessoal) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	773.523	484.288	332.856	227.955	207.374	207.517
(Pessoal) Indemnizações	45.806	10.000	3.000.000	7.500.000	0	0
(Pessoal) Outros benefícios/gastos	405.486	185.739	197.569	188.904	188.884	188.884
(Pessoal) Gastos de ação social	165.748	169.776	168.361	142.325	145.654	145.654
(Pessoal) Outros	1.146	650	0	0	0	0
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>133.995.23</b>	<b>86.722.062</b>	<b>87.832.214</b>	<b>92.989.397</b>	<b>91.145.413</b>	<b>91.145.528</b>

**ANEXO VI**

**EFEITOS DAS MEDIDAS DO PRC**

(un: euro)

	<b>Δ 2010/2015</b>
<b>REDUÇÃO DA OFERTA</b>	<b>-20.425.364</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM COMBUSTÍVEL</b>	<b>-2.325.623,3</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	-2.301.135,1
Outras matérias-primas, subsidiárias e de consumo	-24.488,2
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-4.209.074,8</b>
Conservação e reparação	-1.344.212,4
Rendas e alugueres	-243.230,2
Seguros	-2.006.406,5
Limpeza, higiene	-615.225,7
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL TRIPULANTE</b>	<b>-13.890.666,0</b>
Remunerações fixas	-4.803.704,1
Subsídio de refeição	-727.899,7
Outras remunerações	-4.771.161,5
Encargos com as remunerações	-2.770.048,1
Seguros de acidente de trabalho	-410.172,3
Outros	-407.680,3
<b>REDUÇÃO DAS ÁREAS CENTRAIS</b>	<b>-9.402.912</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM O PESSOAL</b>	<b>-9.402.912,0</b>
Remunerações fixas	-7.119.282,5
Encargos com as remunerações	-1.518.523,1
Seguros de acidente de trabalho	-135.395,3
Outros	-629.711,1
<b>RACIONALIZAÇÃO DOS GASTOS COM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS</b>	<b>-3.741.588</b>
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-3.741.587,9</b>
Consultoria	-725.111,9
Outros serviços especializados	-358.858,4
Eletricidade	129.271,1
Comunicação	-141.206,2
Honorários	-81.500,4
Publicidade	-1.268.021,4
Vigilância e segurança	-496.208,7
Outros serviços e fornecimentos externos	-799.952,0
<b>REDUÇÃO DE GASTOS ÓRGÃOS SOCIAIS</b>	<b>-368.890</b>
<b>REDUÇÃO DOS GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>-361.295,3</b>
Remunerações fixas	-7.594
Outros	
<b>APLICAÇÃO DO ARTIGO 75.º DA LEI 83-C/2013 DE 31 DE DEZEMBRO</b>	<b>-7.760.370</b>
<b>SUSPENSÃO DO PAGAMENTO DOS COMPLEMENTOS DE PENSÃO</b>	<b>-7.760.370</b>
Pensões e planos de saúde	-7.760.370,1
<b>EFEITO TOTAL DAS MEDIDAS</b>	<b>-41.699.124</b>

## ANEXO VII

PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS												
												(un: euro)
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	Var 2015/2010		Var 2014/2010		Var 2015/2013	
	Previsão	Estimativa	Execução				Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>Consumos</b>	<b>18.708.549</b>	<b>18.509.193</b>	<b>19.123.808</b>	<b>20.518.705</b>	<b>21.251.165</b>	<b>21.034.172</b>	-2.325.623	-11,1	-2.524.979	-12,0	-415.259	-2,2
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>21.455.167</b>	<b>20.220.456</b>	<b>19.871.011</b>	<b>19.879.572</b>	<b>20.571.418</b>	<b>29.405.830</b>	-7.950.663	-27,0	-9.185.374	-31,2	1.584.156	8,0
Deslocações/Estadas	24.814	42.307	68.782	62.998	70.158	56.941	-32.127	-56,4	-14.635	-25,7	-43.968	-63,9
Ajudas de custo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicações	630.486	655.229	612.830	627.427	633.204	771.692	-141.206	-18,3	-116.463	-15,1	17.656	2,9
<b>Gastos com o pessoal s/ Indemnizações</b>	<b>45.325.681</b>	<b>46.102.565</b>	<b>47.727.244</b>	<b>54.931.784</b>	<b>66.892.717</b>	<b>83.555.229</b>	-38.229.548	-45,8	-37.452.664	-44,8	-2.401.563	-5,0
<b>TOTAL (1)</b>	<b>85.489.397</b>	<b>84.832.214</b>	<b>86.722.062</b>	<b>95.330.061</b>	<b>108.715.300</b>	<b>133.995.231</b>	-48.505.834	-36,2	-49.163.017	-36,7	-1.232.665	-1,4
<b>Volume de Negócios (VN) (2)</b>	<b>90.393.410</b>	<b>90.041.781</b>	<b>88.924.365</b>	<b>85.002.362</b>	<b>81.536.114</b>	<b>78.309.109</b>	12.084.301	15,4	11.732.672	15,0	1.469.045	1,7
<b>Subsídios e Ind. Compensatória (IC) (3)</b>	<b>2.830.188</b>	<b>7.631.649</b>	<b>23.118.942</b>	<b>22.289.416</b>	<b>58.456.971</b>	<b>55.484.553</b>	-52.654.365	-94,9	-47.852.904	-86,2	-20.288.753	-87,8
<b>Peso dos Gastos/VN (1)/(2)</b>	<b>0,946</b>	<b>0,942</b>	<b>0,975</b>	<b>1,121</b>	<b>1,333</b>	<b>1,711</b>						

## ANEXO VIII

### RECURSOS HUMANOS 2011/2015

(un: euro)

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Estimativa 2014	Previsão 2015	Var. 2012/2015	
						Valor	%
Gastos totais com pessoal (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)	66.892.717	54.931.784	47.727.244	49.102.565	52.825.681	-2.106.103	-3,8
(a) Gastos com Órgãos Sociais	458.475	279.847	194.162	172.261	164.229	-115.618	-41,3
(b) Gastos com cargos de direção	1.993.511	1.646.645	1.884.014	1.672.966	1.534.030	-112.615	-6,8
(c) Remunerações do pessoal (1)+(2)	48.440.846	39.455.987	44.549.100	39.193.406	38.612.211	-843.776	-2,1
(1) Vencimento base + Subs. Férias + Subs. Natal	37.616.503	31.323.846	37.285.604	31.864.978	31.008.044	-315.803	-1,0
(2) Outros Subsídios	10.824.343	8.132.141	7.263.496	7.328.428	7.604.167	-527.974	-6,5
... impacto reduções remuneratórias/suspensão de subsídios em cada ano	1.501.700	7.477.111	604.868	1.156.502	435.034	-7.042.077	-94,2
(d) Benefícios pós-emprego	3.027.184	2.983.457	-10.538.339	-5.009.563	-5.049.099	-8.032.556	
(e) Restantes encargos	12.972.701	10.565.848	11.638.307	10.073.495	10.064.310	-501.538	-4,7
(f) Rescisões/Indemnizações(*)			0	3.000.000	7.500.000	7.500.000	

(\*) Em 2014 e 2015 ainda não está considerada a compensação entre os valores desta rubrica e o das responsabilidades com complementos de reforma

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Estimativa 2014	Previsão 2015	Var. 2012/2015	
						Valor	%
Nº total RH (O.S. + Dirigentes + Efetivos)	2.737	2.495	2.355	2.203	2.108	-387	-15,5
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	10	9	8	8	8	-1	-11,1
Nº dirigentes sem O.S. (número)	25	23	21	19	18	-5	-21,7
Nº efetivos sem O.S. e sem Dirigentes (número)	2.702	2.463	2.326	2.176	2.082	-381	-15,5

**ANEXO IX**

ENTIDADE OFICIAL	INFORMAÇÃO A PRESTAR	Periodicidade do fornecimento da Informação				
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Pontual
<b>AMTL</b> (Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa)	Por <b>Correio Eletrónico</b> Informação periódica sobre vendas e preços - Todos os passes	x				
<b>Banco de Portugal</b>	Na <b>Área de Empresa</b> Comunicação de Operações e Posições com o Exterior Inquérito sobre o Investimento Internacional	x			x	
<b>DGE</b> (Direção Geral de Energia)	Por <b>Carta</b> Mapa de movimento dos combustíveis	x				
<b>INE</b> (Instituto Nacional de Estatística)	Na <b>Plataforma WEBINQ</b> ICI - Inquérito de Conjuntura ao Investimento			x		
<b>IMTT</b> (Instituto da Mobilidade e dos Transportes)	Por <b>Carta</b> Informação periódica sobre vendas de bilhetes e passes	x				
<b>Ministério das Finanças</b> <b>DGTF</b> (Direção Geral do Tesouro e Finanças)	Na <b>Plataforma SIRIEF</b> (Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira)					
	<b>Pressupostos Orçamentais</b>				x	
	<b>Mapas financeiros</b>					
	. Demonstração dos Resultados por Natureza		Real		Previsão por trimestre	
	. Demonstração dos Fluxos de Caixa	Real e Previsão Ajustada			Previsão por mês	
	. Balanço		Real		Previsão por trimestre	
	. Demonstração dos Resultados por Funções		Real		Previsão por trimestre	
	. Demonstração das Alterações no Capital Próprio		Real		Previsão anual	
	. Esforço Financeiro do Estado e Garantias Concedidas		Real		Previsão por trimestre	

ENTIDADE OFICIAL	INFORMAÇÃO A PRESTAR	Periodicidade do fornecimento da Informação				
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Pontual
	. Limites de Endividamento		Real		Previsão anual (a 4 anos)	
	. Custos /Gastos Operacionais	Real			Previsão por mês	
	. Dívidas Vencidas e não Vencidas	Real				
	. Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (valores totais)	Real				
	. Unidade de Tesouraria do Estado		Real			
	<b>Indicadores</b>					
	. Investimento		Real		Previsão por trimestre	
	. Nº médio de efetivos		Real		Previsão por trimestre	
	. Nº de colaboradores no fim do período		Real		Previsão por trimestre	
	<b>Informação Estável da Empresa</b>					
	. Identificação da Entidade e Referências Institucionais					x
	. Modelo Identificativo da Empresa					x
	. Princípios de Bom Governo (grau de cumprimento)				x	
	. Princípios de Bom Governo (descritivo)				x	
	. Tutela e Função Acionista					x
	. Desempenho Económico Anual				x	
	. Órgãos Sociais					x
	. Data de Aprovação de Contas				x	
	. Medidas Plano de Redução de Custos / Gastos Operacionais				x	
	. Carregamento de Documentos					
	- Acta de Assembleia Geral e DUE				x	
	- Convocatória de Assembleia Geral				x	
	- Estatutos					x
	- Parecer do Conselho Fiscal ao Plano de Atividades e Orçamento/Plano de Investimentos e Financiamento				x	
	- Parecer do ROC ao Plano de Atividades e Orçamento/Plano de Investimentos e Financiamento				x	
	- Plano de Atividades e Orçamento e Plano de Investimentos/Financiamentos (anuais)				x	
	- Plano de Atividades e Orçamento e Plano de Investimentos/Financiamentos (plurianuais)				x	
	- Relatório do Governo Societário				x	
	- Relatório e Contas Anual				x	
	- Relatório Trimestral de Execução Orçamental		x			
	- Relatório Trimestral do Conselho Fiscal		x			
	- Relatório Trimestral do ROC		x			
	. Modelo de Necessidades de Financiamento					
	- Financiamento Existente		x			
	- Serviço da Dívida		x			
	- Necessidade de Financiamento		x			
	- Vendas		x			
	- Plano de Investimento / Financiamento		x			
	- Plano de Investimento / Financiamento Plurianual		x			

ENTIDADE OFICIAL	INFORMAÇÃO A PRESTAR	Periodicidade do fornecimento da Informação				
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Pontual
	- Redução de Custos (todos os setores, exceto Saúde)		x			
	Por <b>Correio Eletrónico</b>					
	Necessidades de Financiamento					
	. Decorrentes de amortização de financiamento, por data e entidade	x				
	. Novas necessidades de financiamento	x				
	. Report com Responsabilidades Contingentes		x			
<b>IGCP</b>	Por <b>Correio Eletrónico</b>					
(Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública)	Report mensal das operações de financiamento realizadas	x				
	Valor MTM atribuído pela contraparte de operações de <i>swaps</i>	x				
<b>GACSE</b>	Por <b>Correio Eletrónico</b>					
Gabinete de Apoio e Coordenação do Setor Empresarial do Estado	Evolução do EBITDAr com discriminação dos rendimentos e gastos operacionais	Real ano n-4 a ano n				
	Efetivo do grupo CARRIS discriminado por empresa participada	Real ano n-4 a ano n				
	Passageiros com título de transporte pago	Real ano n-4 a ano n				
	Passageiros.km	Real ano n-4 a ano n				
<b>Ministério da Economia e do Emprego</b>	Na <b>Plataforma SOR</b>					
	(System Operating Reporting)					
<b>GEE</b>	<b>Análise de Atividade e Recursos Humanos</b>					
(Gabinete de Estratégia e Estudos)	Indicadores operacionais por exploração de autocarros, elétricos e ascensores+elevadores					
	. Passageiros transportados	Real	Real e Estimativa final do ano		Previsão por mês	
	. Passageiros.km transportados	Real	Real e Estimativa final do ano		Previsão por mês	
	. Lugares.km oferecidos	Real	Real Estimativa final do ano		Previsão por mês	
	. Nº de veículos da frota (com autocarros repartidos por gasóleo e gás)		Real Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Idade média da frota (com autocarros repartidos por gasóleo e gás)		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Velocidade média de exploração		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Veículos.km de serviço público (com autocarros repartidos por gasóleo e gás)		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Extensão da rede		Real		-	
	. Viagens realizadas		Real		-	

ENTIDADE OFICIAL	INFORMAÇÃO A PRESTAR	Periodicidade do fornecimento da Informação				
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Pontual
	. Viagens previstas		Real		-	
	. Taxa de imobilização		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Taxa de acidentes		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Taxa de avarias (com impacto no cliente)		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	Outros indicadores operacionais					
	. Consumo total da frota por tipo de combustível		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº de títulos vendidos por tipo		Real		-	
	. Nº de reclamações		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Taxa de fraude		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	Indicadores de Recursos Humanos					
	. Nº de efetivos no final do período		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº médio de colaboradores repartidos por tripulantes e não tripulantes		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº de horas de trabalho suplementar		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Gasto com trabalho suplementar		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Gasto com trabalho suplementar		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº horas de ausência		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Total de horas trabalháveis		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº de horas trabalhadas do pessoal tripulante		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº de horas em serviço ao cliente		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº horas de formação		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Nº de participantes em formação		Real e Estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	<b>Demonstrações Financeiras</b>					
	. Demonstração dos Resultados por Natureza		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	

ENTIDADE OFICIAL	INFORMAÇÃO A PRESTAR	Periodicidade do fornecimento da Informação				
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Pontual
Gabinete do Secretário de Estado das Infraestruturas Transportes e Comunicações	. Demonstração dos Fluxos de Caixa		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Balanço		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Detalhe de alguns indicadores da Demonstração de Resultados		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Detalhe de alguns indicadores dos Fluxos de Caixa		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	. Detalhe de alguns indicadores do Balanço		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	<b>Análise de Investimentos</b>					
	. Por grandes rubricas		Real e estimativa final do ano		Previsão por trimestre	
	Por <b>Correio Eletrónico</b>					
	Evolução do EBITDAr com discriminação dos rendimentos e gastos operacionais	Real ano n-4 a ano n				
	Efetivo do grupo CARRIS discriminado por empresa participada	Real ano n-4 a ano n				
	Passageiros com título de transporte pago	Real ano n-4 a ano n				
Passageiros.km	Real ano n-4 a ano n					

Companhia Carris de Ferro de Lisboa S.A.  
Complexo de Miraflores  
Alameda António Sérgio, n.º62  
2795-221 Linda-a-Velha  
213 500 115

[atendimento@carrismetro.pt](mailto:atendimento@carrismetro.pt)

[www.carris.pt](http://www.carris.pt)  

Handwritten marks and signatures in the top right corner, including a blue checkmark, a signature, and the number '17'.

**Aditamento ao  
PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2015**

**ENQUADRAMENTO**

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

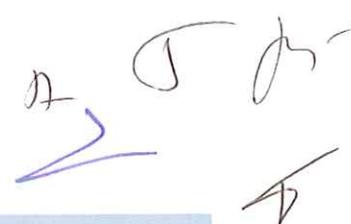
Deste modo, tendo por base o documento “Plano de Atividades e Orçamento 2015” da Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A., analisado pelo Conselho de Administração em 04.12.2014, e o “Parecer sobre o Plano de Atividades e Orçamento para 2015” emitido pelo Órgão de Fiscalização em 22.01.2015, a UTAM efetuou análise de avaliação do cumprimento das orientações, objetivos, obrigações e responsabilidades. Em observância ao processo de preparação destes Instrumentos Previsionais, foi validada a sua adequação às orientações emitidas para o Setor Empresarial do Estado através do Documento de Estratégia Orçamental (DEO), à Lei do Orçamento de Estado para 2015, bem como às orientações emitidas pela Direção Geral do Tesouro e Finanças (DGTF) – “Instruções sobre a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão para 2015” (IEIPG).

Da análise efetuada pela UTAM foram identificadas um conjunto de anotações relativas a deficiências na instrução do documento e incumprimento de orientações legais. Com o objetivo de explicar e /ou eliminar essas não conformidades foi preparado este documento que, ponto por ponto, pretende esclarecer e nalguns casos alterar pressupostos que conduziram à revisão de algumas rubricas orçamentais.

Com a inclusão deste documento com informação complementar, procurou-se, adequar o PAO às condições necessárias à sua aprovação.

Este conjunto de recomendações foi transmitido à empresa através do Despacho nº 248/15-SET de 25 de fevereiro, emitido pela Senhora Secretária de Estado do Tesouro, solicitando à CARRIS a correção/justificação do PAO.

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



### Incumprimento de instruções

Dando cumprimento à necessidade de evidenciar formalmente a aprovação do documento que compõe o PAO, procedeu-se à ratificação de todas as páginas, bem como à introdução de uma folha final com a assinatura dos membros do Conselho de Administração.

De referir que o PAO 2015 foi aprovado por um Conselho de Administração que terminou o seu mandato a 31.12.2015, tendo sido nomeado um novo Conselho de Administração em 08.01.2015 através de Deliberação Unânime por Escrito. O mandato será exercido em regime de acumulação de funções, previsto no Decreto-Lei nº 161/2014 de 29 de outubro, com a administração da Metropolitano de Lisboa, E.P.E. (ML), da Transtejo, Transportes do Tejo, S.A. e da SOFLUSA - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A.. Deste modo, este aditamento, encontra-se assinado pelo novo Conselho de Administração em funções.

No que respeita à obrigação de entrega do parecer do órgão fiscalizador, já se procedeu à sua apresentação, tendo sido submetido em 20.02.2015.

No que se refere à não observância das Instruções da DGTF para os IPG 2015 e como foi referido no documento apresentado, a CARRIS desenvolveu os procedimentos de orçamentação nas áreas funcionais, consolidação e elaboração do Plano entre os meses de Outubro e Novembro p.p., em função da data limite indicada na plataforma SIRIEF, para inserção dos dados previsionais (30 de novembro), data em que não existiam ainda instruções para a realização dos IPG. Quando em 2 de Dezembro, foram recebidas as orientações para os IPG 2015, foi entendido na altura que, na generalidade, o PAO cumpria as instruções definidas pela DGTF, não se tendo procedido a nenhum reajuste. Esse reajuste integra o presente aditamento.

### Pressupostos macroeconómicos

No ponto "1. Introdução" do PAO consta a análise do cenário macroeconómico que serviu de base à elaboração do "seu Plano de Atividades e Orçamento para 2015, enquadrado pelas orientações tutelares recebidas, nomeadamente as constantes do Orçamento de Estado para 2015" e do Ofício nº 11157 de 2 de Dezembro.

De salientar que, relativamente às receitas de exploração, estas não contemplam qualquer efeito de acréscimo de tarifário.

### Receitas mercantis

Após um período de reajuste de serviço e de perda de passageiros, a CARRIS inicia um novo ciclo orientado para a intermodalidade apostando na procura de novas formas de captação e fidelização de novos clientes, num reforço do combate à fraude e campanhas de sensibilização à validação. Espera-se que estas medidas se traduzam num acréscimo das receitas mercantis, que aliadas a uma política contínua de racionalização dos gastos operacionais tornem a empresa mais sustentável.

A CARRIS tem vindo a colaborar no desenvolvimento de produtos que poderão traduzir-se, depois de consolidados, em acréscimos de receitas de exploração. Damos como exemplo o Cartão Bancário, que em parceria com a Caixa Geral de Depósitos e a OTLIS está em exploração e se traduz no pagamento, por parte do cliente, da sua viagem através da apresentação do cartão multibanco no ato de validação.

## EBITDA

Desde 2012 que se assiste a um decréscimo da Indemnização Compensatória recebida pela CARRIS o que se tem traduzido numa **tendência decrescente do EBITDA**. Para 2015 a empresa estima uma **redução do mesmo na ordem dos 5M€**, referindo que *"a redução tem origem na perspectiva de não atribuição de Indemnização Compensatória em 2015"*. De notar que, **mesmo excluindo os montantes recebidos através de Indemnização Compensatória e subsídios, o EBITDA diminui face a 2014**.

Na sua análise, a UTAM utiliza para cálculo do EBITDA o conceito corrente (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações). A CARRIS, para a manter o espírito deste indicador, usa para análise um EBITDA ajustado, ou seja, líquido de provisões não relacionadas com a atividade operacional corrente.

A empresa regista os movimentos relacionados com os seus derivados em rendimentos ou gastos financeiros. No entanto, estão contabilizados na rubrica 'Provisões', os encargos com dois swaps negociados com o Banco Santander Totta cujo pagamento se encontra suspenso por indicação da Tutela Financeira e se mantêm em contencioso a aguardar decisão. Dado que o valor registado nesta rubrica não corresponde a gasto operacional mas sim a um (possível) encargo futuro, que a acontecer terá a natureza de gasto financeiro, a CARRIS como referido expurga este efeito do cálculo do EBITDA, originando valores distintos para este indicador, relativamente ao que as contas apresentam em termos de SNC.

Adicionalmente, de acordo com os IPG 2015, a análise do PRC é feita líquida de indemnizações por cessação de contrato, pelo que no cálculo do EBITDA (PAO 2015) estas foram igualmente excluídas.

Para facilitar a análise e garantir a comparabilidade, dada a relevância que o efeito da variação das responsabilidades com pensões tem tido nos últimos anos nos gastos com pessoal e consequentemente no EBITDA, elaborou-se o quadro seguinte onde se ilustra a evolução do indicador excluindo aquele efeito.

(un: Euros)

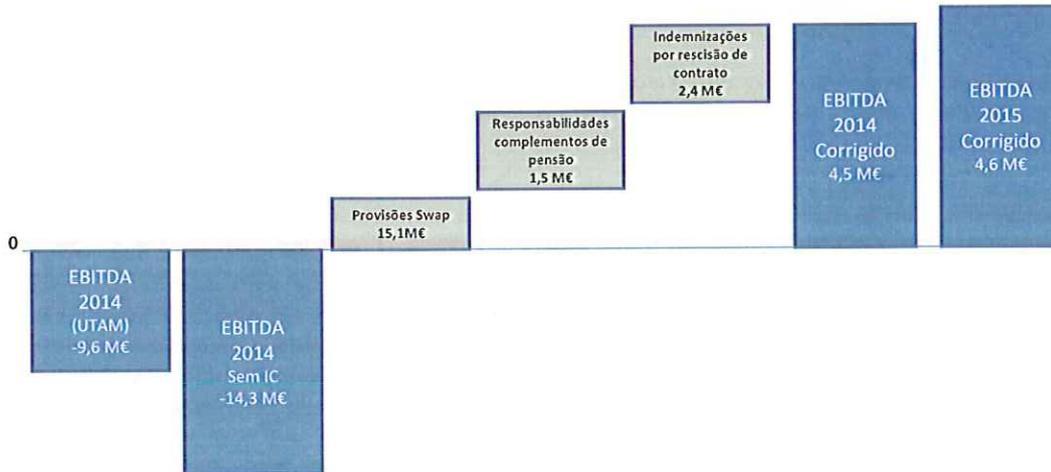
	2010	2013	2014	2015	Varição 2015/2014
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA UTAM)	2.825.583	19.871.262	-9.573.333	-16.780.630	-7.207.297
Provisões	214.291	-6.681.831	-14.889.661	-13.853.999	1.035.662
<b>EBITDA CARRIS</b>	<b>2.611.292</b>	<b>26.553.093</b>	<b>5.316.328</b>	<b>-2.926.631</b>	<b>-8.242.959</b>
Efeito das responsabilidades com pensões de reforma	-4.627.788	-25.067.437	1.502.708	0	-1.502.708
Efeito por exclusão dos gastos com rescisões/indemnizações	2.391.528	4.976.571	2.372.345	7.500.000	5.127.655
Efeito da Indemnização Compensatória	50.871.545	18.567.925	4.716.981	0	-4.716.981
<b>EBITDA corrigido</b>	<b>-50.496.513</b>	<b>-12.105.698</b>	<b>4.474.400</b>	<b>4.573.369</b>	<b>98.969</b>

Conforme evidenciado, o EBITDA corrigido apresenta-se, até 2014, positivo e crescente. A previsão para 2015, apesar de ser positiva em cerca de 4,6 milhões de euros está influenciada pela não atribuição de qualquer compensação a título de indemnização compensatória.

Assim, se fosse considerado um cenário de atribuição de IC no montante recebido em 2014, a CARRIS manteria o crescimento deste indicador.

## COMPARAÇÃO DE EBITDA 2014/2015

EBITDA sem IC



### Plano de Redução de Custos

No que diz respeito ao Plano de Redução de Custos a empresa afirma ter superado o '*objetivo de redução dos custos operacionais definido na proposta de Orçamento de Estado para 2015 (15% para o período 2010-2015)*'. Ainda assim, a CARRIS prevê para 2015 a manutenção de um EBITDA negativo, não alcançando por isso um orçamento económico equilibrado.

O artigo 61º da Lei 82-B/2014 define que "Durante o ano de 2015, as empresas públicas (...) devem prosseguir uma política de otimização da estrutura de gastos operacionais que promova o equilíbrio operacional" (...) e "no caso de empresas deficitárias, garantir (...) um EBITDA nulo, por via da redução dos custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal de 15%, no seu conjunto, em 2015 face a 2010;".

Com o objetivo de proceder à atualização temporal do documento e refletir as instruções propostas pela UTAM, efetuou-se um conjunto de correções com impacto na redução do PRC e consequentemente no EBITDA.

- Revisão do preço do combustível (gasóleo) de 1,05€/l para 0,95€/l;
- Reposição da forma de pagamento das horas de trabalho suplementar e do abono em dias de feriados para as percentagens do trabalho em funções públicas;
- Eliminação em 2015 do impacto da responsabilidade com complementos de pensões resultante do estudo atuarial de 2014.

(un: euro)

	PAO 2015 Submetido	Impactos das alterações			PAO 2015 Revisto
		Combustível	Política Salarial	Complementos de Reforma	
Consumos	18.708.549	-1.546.528			17.162.021
Fornecimentos e Serviços Externos	21.455.167				21.455.167
Gastos com pessoal	52.825.682		-396.954	6.760.904	59.189.632
<b>Total</b>	<b>92.989.398</b>	<b>-1.546.528</b>	<b>-396.954</b>	<b>6.760.904</b>	<b>97.806.820</b>

Entre a versão do PAO e este Aditamento, verifica-se um acréscimo dos gastos com pessoal na sequência da eliminação do efeito das responsabilidades com pensões.

Tendo por base o último estudo atuarial disponível (2013), previu-se no PAO submetido (2015), o efeito de redução daquelas responsabilidades em 6,8M€ (resultante de saídas por rescisão e suspensão de pagamento a partir dos 600€).

O estudo atuarial para atualização do valor das responsabilidades com pensões a utilizar no fecho de contas de 2014, em consequência da alteração da taxa de desconto utilizada para o seu cálculo, implicou o registo de um acréscimo de gastos (1,5M€) em vez da prevista redução de custos. Alterou-se, assim, o princípio anteriormente aceite de redução, ano após ano, dos encargos com responsabilidades com pensões pelo que, desconhecendo-se o impacto do estudo atuarial a realizar no final do ano, foi entendido retirar este efeito (redução dos referidos 6,8M€) da previsão de gastos com pessoal para 2015.

Considerando já o impacto destas alterações, a situação atualizada do PRC para 2015 mostra uma redução de 32,6% face a 2010.

(un: euro)

	2010	2014	2015	Variação 2015/2010	
				Valor	%
CMVMC	21.034.172	17.868.711	17.162.021	-3.872.151	-18,4
FSE	29.405.830	20.408.277	21.455.167	-7.950.663	-27,0
Deslocações e Estadas	55.734	33.113	24.814	-30.920	-55,5
Comunicações	771.692	673.406	630.486	-141.206	-18,3
Gastos com pessoal*	83.555.229	54.107.925	51.689.632	-31.865.597	-38,1
<b>TOTAL (1)</b>	<b>133.995.231</b>	<b>92.384.913</b>	<b>90.306.820</b>	<b>-43.688.411</b>	<b>-32,6</b>
Volume Negócios (2)	78.309.109	90.193.383	90.393.410	12.084.301	15,4
Subsídios Exploração (3)	55.484.553	7.197.534	2.830.188	-52.654.365	-94,9
<b>GASTOS/VN (1)/(2)</b>	<b>1,711</b>	<b>1,024</b>	<b>0,999</b>		

\* Sem indemnizações por rescisão de contrato

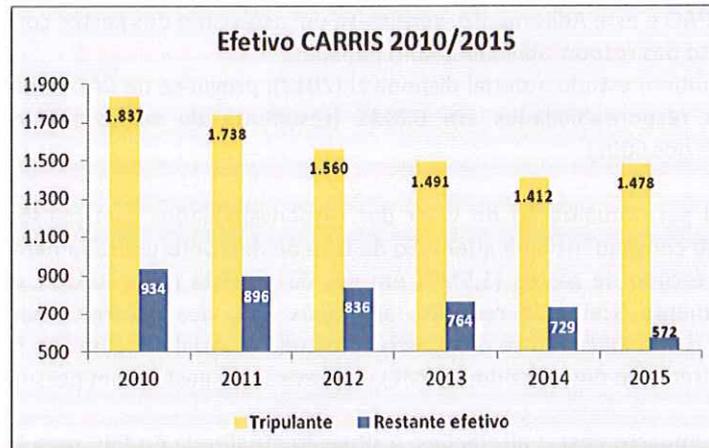
## Efetivo

A CARRIS prevê em 2015 a saída de **“100 colaboradores, dos quais 80 através de rescisão por mútuo acordo, correspondendo a um valor estimado de 7,5 M€”**. Ainda que cumpra a instrução da DGTF, reduzindo o número de colaboradores, é de notar que, como referido pela empresa, **“a exploração não consegue gerar os meios financeiros suficientes ao pagamento do valor previsto”**, sendo necessário **“programar mensalmente o financiamento destas necessidades globais com a DGTF”**.

A CARRIS prevê, para 2015, continuar com a política de reestruturação que vem seguindo ao longo da última década. Para a concretização deste objetivo, a empresa previu a saída de 100 pessoas, das áreas não operacionais, entre saídas naturais e rescisões. Com esta redução de efetivo, o quadro de apoio administrativo seria o adequado para um cenário de manutenção da atual estrutura, melhorando a eficiência e os rácios de produtividade.

No que respeita ao efetivo tripulante, a realidade é diversa. Com as saídas que se verificaram nos últimos anos, o número de motoristas e guarda-freios é insuficiente para a realização do serviço, apesar dos diversos ajustamentos que têm vindo a ser efetuados ao nível da oferta.

Para cumprir o serviço programado para 2015, a CARRIS necessita de 1.478 tripulantes que, sem admissões, só poderiam ser conseguidos se a integralidade dos tripulantes transitoriamente incapacitados voltasse ao serviço.



J  
H  
2  
P

Com a redução de tripulantes na CARRIS, a cedência de efetivo à CarrisTur foi suspensa. Para colmatar as necessidades de serviço esta participada efetuou um pedido de autorização para acréscimo de quadro de pessoal em 40 colaboradores, tendo sido aprovada a contratação com o limite de 30 condutores por Despacho nº 1511/14-SET, em 08.08.2014. As admissões de 2014 não foram suficientes para cumprir o serviço programado pelo que, a CarrisTur renovará em 2015 o pedido de aumento do quadro.

No que se refere à participada CarrisBus, o quadro não está igualmente adequado às necessidades do serviço. Em 2014, foi requerida autorização para a admissão de 20 funcionários oficiais, não tendo sido ainda obtida resposta. Em 2015, com a saída de efetivo e sendo o orçamento elaborado considerando já mais 20 funcionários, foi renovado o pedido e aguarda-se diferimento.

### Política Salarial

Em termos de política salarial a empresa afirma que em 2015 irá concretizar um *“aumento da taxa de pagamento do trabalho extraordinário e abono em dias de feriados, através do estabelecido no AE”* (vide cláusula 27.ª do Acordo de Empresa entre a CARRIS e o SITRA – Sindicato dos Trabalhadores e outro). Salvo melhor opinião, as **taxas constantes no AE e previstas para vigorar em 2015 diferem das estabelecidas no Orçamento de Estado para 2015** (vide artigo 45.º da Lei 82-B/2014, de 31 de Dezembro).

À data da elaboração do Orçamento CARRIS para o ano 2015, em outubro de 2014, a Direção de Pessoas e Capital Humano considerou, de uma forma cautelar, a reposição da forma de pagamento de trabalho suplementar tal como previsto nos Acordos de Empresa em vigor. Posteriormente, confrontada com as disposições da Lei do Orçamento de Estado para o ano 2015 (LOE2015), a DPC continuou a aplicar em 2015 os mesmos valores de pagamento do trabalho suplementar de 2014, por força da aplicação à CARRIS do artigo 18º do Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro, que remete o pagamento desta rubrica para o regime previsto para a remuneração do trabalho extraordinário prestado por trabalhadores em funções públicas.

Para adequar este documento às disposições legais em vigor foi revista a previsão de gastos com trabalho extraordinário e abono em dias de feriados para 2015, tendo resultado desta correção, uma redução de 0,4 milhões de euros nos Gastos com Pessoal face à anterior previsão.

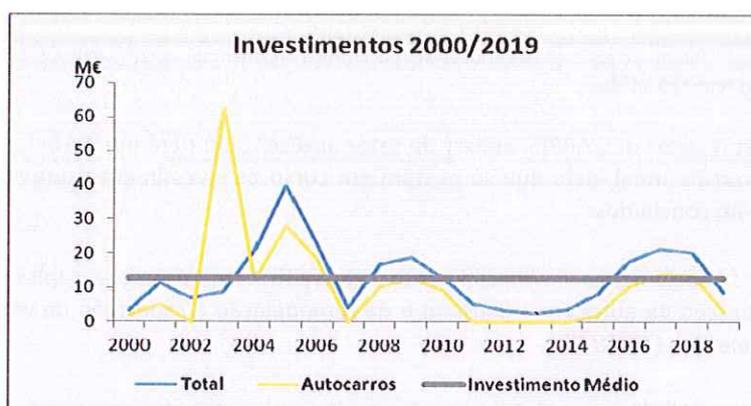
No que respeita à política remuneratória e conforme referido nos pressupostos do PAO submetido, a CARRIS adoptou as orientações contidas nos artigos 2º e 4º da Lei n.º 75/2014, de 12 de setembro, com a reposição de 20% das reduções aplicadas.

## Investimentos

Relativamente ao Plano de Investimentos apresentado cumpre salientar que a empresa prevê um **aumento considerável do montante referente a Investimentos (mais do que duplica em 2015, aumentando 96% em 2016 e 21% em 2017)**, devendo-se esta evolução, principalmente, ao projeto de aquisição de frota. De notar que, à exceção de um “subsídio (PIDDAC) no montante de 0,8M€ (...) o financiamento (...) do plano de investimentos [(cerca de 48M€)] **continuará a ser efetuado por recurso a capitais alheios**”.

O plano de investimentos apresentado para o quinquénio 2015/2019 tem um acréscimo muito significativo se comparado com a realização dos últimos anos. Os constrangimentos financeiros que a CARRIS sofreu a partir de 2011 levaram a que o investimento planeado na frota de serviço público (aquisições e grandes reparações) tenha vindo a ser sucessivamente adiado, com consequências diretas no aumento da taxa de imobilização e dos gastos correntes de manutenção. Esta situação é sustentável num período de tempo mas não é possível manter.

No gráfico abaixo apresenta-se para análise a evolução do investimento realizado e previsto para o período 2000-2019, que ilustra a necessidade de repor investimento adiado.



No tocante ao investimento do ano quer em edifícios e equipamentos quer relativamente à frota, a CARRIS limitou o investimento a critérios de segurança, de fiabilidade da exploração e de imposição legal.

Do esforço de revisão em baixa do plano conseguiu-se uma redução de 0,7 milhões de euros em investimentos diversos relacionados com edifícios e equipamentos.

No que respeita à aquisição de frota pensou-se um cenário alternativo que tinha por base a limitação dos abates às obrigações legais (autocarros a gás) e a dois segmentos de frota:

- Articulados (40) que terão entre os 19 e os 20 anos à data da substituição;
- Minis que apesar de à data da substituição estarem com 14 anos apresentam problemas impeditivos da sua manutenção ao serviço.

Nesta opção, haveria viaturas *standard* com mais de 16 anos que seriam mantidas ao serviço, mas teria que ser repensado o número de carreiras certificadas, pois para manter a certificação as viaturas afetas não podem ter mais de 16 anos.

Teria, igualmente, que ser avaliado o impacto do acréscimo do investimento em reparações intermédias (custos unitários entre os 20 e os 30 mil euros) e paliativas (custos unitários inferiores a 15 mil euros), bem como no custo da manutenção corrente que aumentaria exponencialmente.

Nestas condições manteve-se o critério de investimento em frota anteriormente previsto.

Apesar de no PETI 2014-2020 não terem sido encontradas referências concretas ao investimento estratégico na CARRIS, a empresa não pode continuar a protelar os investimentos propostos sob risco de colapso da operação.

## INVESTIMENTOS

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
Aquisição de Frota*			2.050.000	10.475.000	14.000.000
Grandes Reparações de Veículos e Órgãos	2.127.382	2.614.933	3.584.000	4.154.300	4.540.950
Remodelação de Edifícios	88.340	254.716	792.000	478.000	302.000
Sistema de Ajuda à Exploração e Bilhética	82.982	116.567	458.620	323.210	336.816
Infraestruturas	171.071	178.697	539.000	394.800	125.000
Informática	82.076	234.614	381.707	84.850	82.780
Outros	17.800	53.285	495.120	209.450	296.598
<b>TOTAL</b>	<b>2.569.651</b>	<b>3.452.812</b>	<b>8.300.447</b>	<b>16.119.610</b>	<b>19.684.144</b>

\*Foi reavaliado o preço unitário de aquisição e verificou-se que o preço orçamentado corresponde agora a veículos de piso rebaixado parcial e não de piso rebaixado integral.

O plano de investimentos da CARRIS, apesar de estar apresentado para um período quinquenal refere-se a projetos de realização anual, pelo que só passam em curso os investimentos previstos e iniciados no ano mas que não foram concluídos.

Prevê-se que o financiamento do investimento seja feito com recurso a capitais alheios (DGTF), com excepção da aquisição de autocarros (*leasing*) e da remodelação e reparação de veículos e infraestruturas afetas ao modo elétrico (PIDDAC).

De referir que a CARRIS não efetuou qualquer investimento nas empresas suas participadas e o investimento que estas prevêem é residual e é autofinanciado.

### Endividamento

Neste contexto, o **endividamento remunerado aumenta 3,9% não cumprindo** a orientação da DGTF que tem como **limite uma taxa de crescimento de 3%**. A empresa reitera ainda que **"será impossível o cumprimento dos limites de endividamento propostos, por maior que seja o esforço de contenção dos gastos operacionais e de investimento, mantendo-se o modelo atual de financiamento da atividade da empresa através de acréscimos ao passivo remunerado"**.

Considerando que, no final de 2014, a dívida remunerada era de 813,2 M€ e o limite de endividamento não deveria ultrapassar os 3%, o acionista propôs como estratégia de redução do endividamento e encargos financeiros associados, um aumento de capital de 109,2 M€ para o pagamento do serviço da dívida (capital e juros) de 2015.

Porém, para 2015, a CARRIS necessita de 87,5 M€ para reembolso de dívida histórica, 26,2 M€ para encargos com a dívida e *leasing* financeiro<sup>2</sup>, 7,6 M€ para investimento e 2,8 M€ de cobertura do défice operacional (que já considera o reembolso de 4 M€ de IVA), ou seja, um total de 124,1 M€. Atendendo a que se prevê uma redução do fundo de maneo (caixa e seus equivalentes), no ano, de 4,9 M€, então serão necessários 10 M€ adicionais.

De notar que estas necessidades incluem 7,5 M€ para indemnizações por cessação de contrato de trabalho, imprescindíveis ao processo de redução do efetivo pretendido.

<sup>2</sup> Em 2015, os encargos com a dívida assumida com operações bancárias, DGTF e *leasing* financeiro representam necessidades de endividamento adicional de 3,23%, uma vez que a atividade operacional não liberta fundos.

Com a reestruturação da forma de financiamento das necessidades da empresa, a revisão do preço do combustível, a reposição da forma de pagamento do trabalho suplementar e do abono em dias de feriado e a reanálise do plano de investimentos para 2015, a CARRIS apresenta agora um endividamento de 3,46%, *versus* os 3,87% do PAO submetido.

## ENDIVIDAMENTO

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
Médio e Longo Prazo	354.473.398	721.515.314	585.032.832	472.581.161	366.731.368
Curto Prazo	422.453.730	91.704.953	147.242.413	136.844.487	136.472.227
Aumentos de Capital	0	0	109.200.003	264.775.045	403.531.210
ENDIVIDAMENTO TOTAL	776.927.129	813.220.266	841.475.249	874.200.693	906.734.805
Acréscimo de Endividamento		4,71%	3,46%	3,89%	3,72%

As necessidades de financiamento adicional para fazer face aos encargos com *leasing*, investimento e défices pontuais de exploração prevêem-se que sejam cobertas por empréstimos de curto prazo negociados com a DGTF a uma taxa média de 1,94% (taxa média do financiamento concedido pela da DGTF no final do ano).

### Complementos de pensão de reforma

Dado que a CARRIS teve um **Resultado Líquido negativo nos últimos três exercícios** teria de explicitar se os complementos de pensões são financiados por quotizações/contribuições dos trabalhadores, caso continuasse a efetuar o seu pagamento. Assim, a empresa afirma que vai proceder à **"suspensão do pagamento dos complementos (...) desde que o valor acumulado da pensão estatutária com o complemento seja superior a 600€"** conforme previsto no n.º 4 do artigo 75.º da Lei 82-B/2014, de 31 de dezembro. De notar que a rubrica **"Benefícios pós-emprego"**, em análise, passa de **-5M€ em 2015 para 1,7M€ em 2016 e 2017, impactando negativamente o EBITDA nestes últimos dois anos.**

Os complementos de pensão de reforma CARRIS não são financiados por quotizações/contribuições dos trabalhadores. Contudo, a aplicação do disposto no artigo 78º da LOE2015 origina, ainda assim, custos para a CARRIS no que respeita aos pensionistas e sobreviventes com pensões estatutárias inferiores a 600€.

Conforme referido em ponto próprio, no ano de 2013, os complementos de pensão de reforma sofreram o efeito da contabilização da redução nas responsabilidades com benefícios pós-emprego, originando uma despenalização dos gastos com pessoal em 25 M€. Este efeito foi registado na contabilidade através da anulação de 4,3 M€ de indemnizações por cessação de contrato, 0,6 M€ de remissões de complementos de reforma, 9,6 M€ de complementos de pensão de reforma (pagos), ficando um saldo credor de 10,5M€ na conta de complementos de reforma (conforme método de registo recomendado pelo SNC).

O quadro abaixo evidencia os desembolsos com complementos de pensões de reforma e o saldo da correspondente conta de gastos após correção do valor das responsabilidades existentes no final de cada ano.

Demonstra-se igualmente que se está a prever uma considerável redução de desembolsos relativamente a 2013.

	2013	2014	2015 <sup>3</sup>	Varição 2015/2013
<b>Complementos de Pensão de Reforma</b>				
Fluxo monetário	9.552.526	1.723.465	1.711.805	-7.840.721
Contabilístico (após estudo atuarial)	-10.538.339	3.226.173	1.711.805	-

### Prazo Médio de Pagamento

A empresa **reduz o prazo médio de pagamentos em aproximadamente 5 dias de 48,2 para 43,5, e afirma não ter pagamentos em atraso**. Ainda assim, a CARRIS salienta que **“pagamentos aparentemente em atraso (...) traduzem situações nas quais temos créditos superiores aos nossos débitos, pelo que a redução desses créditos traduz-se na redução dos *arrears*”**

Relativamente ao PMP entendemos dever esclarecer que os contratos assinados pela empresa com os seus fornecedores apontam para um prazo médio de 40 dias sobre a data de emissão da fatura, resultantes dos prazos previstos nos contratos de fornecimento de gasóleo (21 dias), dos 30 dias em fornecimento de água, eletricidade e serviços de mão-de-obra intensiva e dos 60 dias nos restantes fornecimentos. Contudo, da relação com outros operadores existem dívidas para com entidades das quais somos em simultâneos credores e que aguardam acertos de conta. Não sendo resolvidas no prazo inferior a 90 dias condicionam o valor dos *arrears* (que só consideram as dívidas).

De referir que algumas das alterações introduzidas neste aditamento produziram impacto ao nível do PMP – redução do preço do gasóleo e ajuste do saldo de fornecedores ao real de 2014 – resultando na passagem do PMP previsto para **44 dias**.

### Frota de Apoio

Entre 2014 e 2015, embora os **gastos associados à frota automóvel diminuam cerca de 12,8%, a empresa prevê manter o número de veículos da frota automóvel**.

Considerando as orientações constantes do artigo 61.º ponto 4 da Lei do OE, *“As empresas públicas devem assegurar, em 2015 a redução de gastos associados à frota automóvel comparativamente com os gastos a 31 de dezembro de 2014, através da redução do número de veículos do seu parque automóvel”*.

Conforme mencionado no PAO submetido, verificou-se uma redução nos gastos com a frota automóvel. Porém, no que respeita ao número de veículos, apesar de se prever a redução de uma viatura em consequência da saída expetável de um efetivo com cargo de direção, com a nomeação de um conselho de administração com maior número de administradores não se prevê qualquer variação no número de viaturas.

De referir que, na sequência da nomeação de uma administração comum para a CARRIS, METROPOLITANO DE LISBOA e TRANSTEJO, esta Empresa pode dispensar o aluguer operacional de viaturas para utilização do CA e que, para além disso, a CARRIS não irá adquirir qualquer viatura, recorrendo à utilização de frota, adquirida há anos e pertencente a empresas do grupo.

<sup>3</sup> Neste aditamento, não foi considerado qualquer impacto nas responsabilidades com pensões resultante de estudo atuarial.

*[Handwritten mark]*

**Nota Final**

Em observância às recomendações emitidas pela Senhora Secretária de Estado do Tesouro pelo Despacho Nº 248/15-SET, resultante da Inf. Nº 7/2015 da UTAM – Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial foi preparado este aditamento como resposta às questões enunciadas, com o objetivo de complementar e reformular alguns aspetos do PAO submetido que foram considerados como incorreções ou não conformidades.

Este documento inclui anexos revistos e grelha de cumprimento das orientações legais.

Submete-se à consideração superior o presente aditamento ao Plano de Atividades e Orçamento 2015.

Lisboa, 20 de março de 2015

O Conselho de Administração,

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

**ANEXOS REVISTOS**

---

σ  
2  
δ  
4

## INVESTIMENTOS 2013-2017

(un: euro)

Descrição dos Projetos	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Frota de Autocarros</b>	<b>1.630.277</b>	<b>1.831.705</b>	<b>4.248.000</b>	<b>13.732.300</b>	<b>17.858.950</b>
Aquisições	0	0	2.050.000	10.475.000	14.000.000
Grandes Reparações	30.000	1.761.965	2.053.500	3.239.800	3.822.450
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	1.600.277	69.740	144.500	17.500	36.500
<b>Frota de Eléctricos</b>	<b>497.105</b>	<b>783.228</b>	<b>1.386.000</b>	<b>897.000</b>	<b>682.000</b>
Grandes Reparações	425.455	552.269	1.276.000	817.000	627.000
Diversos (inclui aquisição de órgãos de reserva)	71.650	230.959	110.000	80.000	55.000
<b>Comercial, Marketing e Ajuda à Exploração</b>	<b>82.982</b>	<b>116.567</b>	<b>458.620</b>	<b>323.210</b>	<b>336.816</b>
<b>Subestações</b>	<b>2.769</b>	<b>302</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Linha</b>	<b>116.853</b>	<b>116.762</b>	<b>360.000</b>	<b>287.500</b>	<b>0</b>
<b>Cabos Subterrâneos</b>	<b>3.561</b>	<b>4.361</b>	<b>8.000</b>	<b>5.300</b>	<b>8.000</b>
<b>Rede Aérea</b>	<b>47.888</b>	<b>57.272</b>	<b>171.000</b>	<b>102.000</b>	<b>117.000</b>
<b>Equipamento Oficinal</b>	<b>7.596</b>	<b>3.766</b>	<b>144.270</b>	<b>104.050</b>	<b>198.750</b>
<b>Informática</b>	<b>82.076</b>	<b>234.614</b>	<b>381.707</b>	<b>84.850</b>	<b>82.780</b>
<b>Constr. e Remod. de Edif. e suas Infraestruturas</b>	<b>88.340</b>	<b>254.716</b>	<b>792.000</b>	<b>478.000</b>	<b>302.000</b>
<b>Inst. Sociais., Cond. Trab., Hig e Segurança, etc.</b>	<b>10.204</b>	<b>14.250</b>	<b>90.850</b>	<b>87.400</b>	<b>79.848</b>
<b>Frota de Apoio</b>	<b>0</b>	<b>35.269</b>	<b>260.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.569.651</b>	<b>3.542.812</b>	<b>8.300.447</b>	<b>16.119.610</b>	<b>19.684.144</b>

## Nota

Prevê-se que do investimento total previsto para 2015 (8,3 M€) se realizem apenas 6,4M€, atendendo a que:

- O processo concursal referente à aquisição de 10 veículos standard se estima ter início no 1.º trimestre de 2015 perspectivando-se de difícil concretização a entrega integral da encomenda. Previu-se, por isso, a entrega de 2 veículos no final de 2015 (no montante de 410 mil euros) sendo os restantes recebidos em 2016.
- Relativamente à aquisição de uma viatura de pronto-socorro para a rede aérea (220 mil euros) estima-se, também, a abertura de concurso no final de 2015 não se prevendo, no entanto, que a sua realização possa ocorrer neste ano.

ANEXO II

Handwritten initials and a signature in the top right corner.

**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA**

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	88.924.365	90.193.383	90.393.410	90.393.411	90.393.411
Subsídios à exploração	22.289.416	7.197.534	2.830.188	2.830.189	2.830.189
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, associadas	500.520	929.916	0	0	0
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	167.469	178.860	406.000	297.500	853.333
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	19.123.808	17.868.711	17.162.021	17.162.021	17.162.021
Fornecimentos e serviços externos	19.871.011	20.408.277	21.455.167	21.455.167	21.455.167
Gastos com o pessoal	47.727.244	56.480.270	59.189.632	50.420.499	50.420.499
Imparidade de inventários		-7.323	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber	-475.729	-52.264	0	0	0
Provisões (aumentos / reduções)	-6.681.831	-14.889.661	-13.853.999	-8.883.464	-4.380.486
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações	-15.210	2.664	0	0	0
Aumentos / reduções de justo valor		0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	2.806.954	2.201.663	1.668.861	1.022.861	1.022.861
Outros gastos e perdas	922.630	570.848	418.270	418.270	418.270
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>19.871.262</b>	<b>-9.573.333</b>	<b>-16.780.630</b>	<b>-3.795.460</b>	<b>1.263.351</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	18.837.254	15.973.003	10.438.721	10.647.665	10.821.889
Imparidade de investimentos depreciáveis / amortizáveis					
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1.034.008</b>	<b>-25.546.336</b>	<b>-27.219.351</b>	<b>-14.443.125</b>	<b>-9.558.538</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	36.945.477	140.790			
Juros e gastos similares suportados	45.574.187	34.603.129	15.540.960	13.600.811	11.214.994
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-7.594.702</b>	<b>-60.008.675</b>	<b>-42.760.311</b>	<b>-28.043.936</b>	<b>-20.773.532</b>
Imposto sobre o rendimento do período	555.771	797.437			
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-7.038.931</b>	<b>-59.211.238</b>	<b>-42.760.311</b>	<b>-28.043.936</b>	<b>-20.773.532</b>

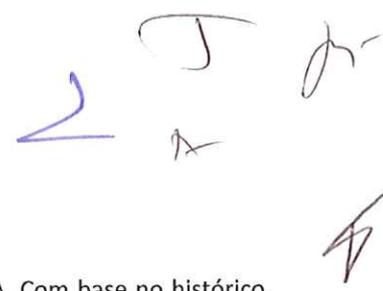
<b>EBITDA corrigido de provisões para encargos dos swaps, indemnizações por rescisão, responsabilidades com pensões e IC</b>	-12.105.698	4.474.400	4.573.369	5.088.004	5.643.837
<b>CMVMC+FSE+GP (sem indemnizações por rescisão)</b>			90.306.820		
<b>Cumprimento OE 2015 (artigoº 61º) - Redução de 15% em CMVMC+FSE+GP face a 2010</b>			-32,6%		

## ANEXO III

## DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

Un: euro

	2013	2014	2015	2016	2017
Recebimentos de clientes	103.819.569	99.749.645	95.817.014	95.817.016	95.817.016
Compensação de passes 4_18, sub23 e social+ e outros subsídios	2.069.756	4.099.857	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Indemnização compensatória	19.682.000	5.000.000			
Pagamentos a fornecedores	54.424.932	55.520.328	51.774.166	51.624.395	51.624.395
Pagamentos ao pessoal	68.907.697	50.007.803	54.914.607	46.295.245	46.295.245
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>2.238.696</b>	<b>3.321.371</b>	<b>-7.871.759</b>	<b>897.376</b>	<b>897.376</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-128.365	-121.727	0	0	0
Outros recebimentos/pagamentos	3.154.499	3.538.420	5.126.642	6.145.437	6.771.792
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>5.264.830</b>	<b>6.738.063</b>	<b>-2.745.117</b>	<b>7.042.813</b>	<b>7.669.169</b>
Pagamentos respeitantes a:					
Ativos fixos tangíveis	4.592.703	3.971.568	8.149.012	7.847.358	7.768.365
Ativos intangíveis	1.378	1.635	119.159	8.610	2.460
Investimentos financeiros		412.486			
Outros ativos					
Recebimentos provenientes de:					
Ativos fixos tangíveis	804.176	385.302	0	0	0
Ativos intangíveis					
Investimentos financeiros	1	4.172	0	0	0
Outros ativos					
Subsídios ao investimento	407.329	383.588	700.000	0	0
Juros e rendimentos similares	52.326	3.524	0	0	0
Dividendos		243.248	0	0	0
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>-3.330.249</b>	<b>-3.365.856</b>	<b>-7.568.171</b>	<b>-7.855.968</b>	<b>-7.770.825</b>
Recebimentos provenientes de:					
Financiamentos obtidos	1.121.797.120	2.050.505.776	10.000.000	3.500.000	4.000.000
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio			109.200.003	155.575.042	138.756.165
Cobertura de prejuízos					
Doações					
Outras operações de financiamento	1.287	510	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Financiamentos obtidos	1.074.253.590	2.008.618.302	87.544.308	136.050.000	121.350.000
Juros e gastos similares	42.555.625	36.400.322	22.324.187	20.159.823	18.256.077
Dividendos					
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio					
Outras operações de financiamento	5.495.036	5.519.501	3.910.633	2.414.597	2.872.053
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>-505.845</b>	<b>-31.839</b>	<b>5.420.875</b>	<b>450.622</b>	<b>278.035</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4) = (1) + (2) + (3)</b>	<b>1.428.736</b>	<b>3.340.368</b>	<b>-4.892.413</b>	<b>-362.532</b>	<b>176.378</b>
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>					
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>1.509.406</b>	<b>2.938.141</b>	<b>6.278.510</b>	<b>1.386.097</b>	<b>1.023.565</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>2.938.141</b>	<b>6.278.510</b>	<b>1.386.097</b>	<b>1.023.565</b>	<b>1.199.943</b>



### Fluxos de caixa das atividades operacionais

- A rubrica "Outros recebimentos e pagamentos" incorpora o recebimento do IVA. Com base no histórico, procedeu-se à retificação do método de previsão utilizado no PAO aprovado, acertando o prazo de reembolso a dois momentos, Maio e Novembro, e ficando por receber o IVA correspondente a 90 dias de atividade.

### Fluxos de caixa das atividades de investimento

- Os pagamentos respeitantes a ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis estão de acordo com o orçamento de investimentos para o quinquénio 2015/2019, exceptuando o investimento em autocarros que se fará em regime de *leasing*, pelo que estes gastos estão refletidos nas atividades de financiamento.

- No que concerne aos recebimentos na atividade de investimento, estes dizem respeito ao subsídio PIDDAC atribuído à CARRIS em 2015, conforme Lei do OE.

### Fluxos de caixa das atividades de financiamento

No que respeita aos fluxos das atividades de financiamento é de salientar o seguinte:

- A partir de 2015, a CARRIS admite que a estratégia de redução do endividamento adoptada pelo acionista passará por sucessivos aumentos de capital, no valor do serviço da dívida de cada ano, assegurando aos poucos a dívida histórica da CARRIS.

- Previu-se que as necessidades decorrentes da atividade operacional da empresa, bem como o investimento e os encargos com o *leasing* de autocarros serão financiados através de empréstimos da DGTF remunerados a uma taxa média de 1,98%.

- Inicia-se, em 2015, a aquisição de autocarros através de *leasing* com vista à substituição de frota com mais de 16 anos.

## ANEXO IV

## BALANÇO

(un: euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ATIVO</b>					
<b>Ativo não corrente</b>					
Ativos fixos tangíveis	87.303.872	79.046.186	76.934.599	82.455.171	91.336.601
Ativos intangíveis	370.710	159.616	132.929	84.302	65.126
Participações financeiras - método da equivalência	5.190.865	6.023.856	6.023.856	6.023.856	6.023.856
Participações financeiras - outros métodos	97.833	126.405	126.405	126.405	126.405
Outros ativos financeiros	9.122	1.310.721	1.310.721	1.310.721	1.310.721
<b>Ativo corrente</b>					
Inventários	2.291.218	2.187.761	2.187.761	2.187.761	2.187.761
Clientes	1.538.531	2.161.446	2.161.446	2.161.446	2.161.446
Adiantamentos a fornecedores	48.328	15.403	15.403	15.403	15.403
Estado e outros entes públicos	1.698.666	1.911.544	3.318.353	3.304.301	3.365.651
Acionistas / sócios	111.307	81.767	81.767	81.767	81.767
Outras contas a receber	15.524.463	11.940.203	11.940.203	11.940.203	11.940.203
Diferimentos	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	2.938.141	6.278.510	1.386.097	1.023.565	1.199.943
<b>Total do ativo</b>	<b>117.123.058</b>	<b>111.243.415</b>	<b>105.619.538</b>	<b>110.714.900</b>	<b>119.814.882</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>Capital Próprio</b>					
Capital realizado	163.532.270	163.532.270	272.732.273	428.307.315	567.063.480
Resultados transitados	-1.085.188.391	-1.092.227.305	-1.151.438.543	-1.194.198.854	-1.222.242.790
Ajustamentos em ativos financeiros	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682	1.791.682
Excedentes de revalorização	56.060.122	61.337.339	61.337.339	61.337.339	61.337.339
Outras variações no capital próprio	316.637	495.865	495.865	495.865	495.865
Resultado líquido do período	-7.038.931	-59.211.238	-42.760.311	-28.043.936	-20.773.532
<b>Total do capital próprio</b>	<b>-870.526.611</b>	<b>-924.281.387</b>	<b>-857.841.695</b>	<b>-730.310.589</b>	<b>-612.327.956</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Provisões	8.919.710	23.291.481	32.576.891	38.995.350	42.145.632
Financiamentos obtidos	354.069.254	721.378.697	585.072.899	472.621.228	366.771.435
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	92.359.891	93.862.599	93.862.599	93.862.599	93.862.599
Passivos por impostos diferidos	11.015.216	9.013.523	9.013.523	9.013.523	9.013.523
<b>Passivo corrente</b>					
Fornecedores	5.100.538	5.398.147	7.308.747	5.398.147	5.398.147
Estado e outros entes públicos	1.894.775	1.723.752	1.723.752	1.723.752	1.723.752
Acionistas / sócios		10.158	10.158	10.158	10.158
Financiamentos obtidos	422.651.716	91.941.490	147.242.413	136.844.487	136.472.227
Outras contas a pagar	90.395.217	88.087.716	81.304.489	74.745.478	67.704.395
Diferimentos	1.243.351	817.240	817.240	817.240	817.240
<b>Total do passivo</b>	<b>987.649.668</b>	<b>1.035.524.802</b>	<b>963.461.233</b>	<b>841.025.489</b>	<b>732.142.839</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>117.123.058</b>	<b>111.243.415</b>	<b>105.619.538</b>	<b>110.714.900</b>	<b>119.814.882</b>

## ANEXO V

## GASTOS OPERACIONAIS

(un: euro)

	2010	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias</b>	<b>21.034.172</b>	<b>19.123.808</b>	<b>17.868.711</b>	<b>17.162.021</b>	<b>17.162.021</b>	<b>17.162.021</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo						
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	20.932.316	19.064.407	17.814.157	17.084.653	17.084.653	17.084.653
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - Outros	101.856,2	59.400	54.554	77.368	77.368	77.368
<b>Fornecimentos e serviços</b>	<b>29.405.830</b>	<b>19.871.011</b>	<b>20.408.277</b>	<b>21.455.167</b>	<b>21.455.167</b>	<b>21.455.167</b>
Serviços Especializados						
Consultorias	978.711	266.006	426.108	253.599	253.599	253.599
Auditorias	34.532	62.915	56.524	71.200	71.200	71.200
Outros	834.168	167.447	380.832	475.310	475.310	475.310
Deslocações e estadias	74.972	81.240	47.138	24.814	24.814	24.814
Eletricidade	865.790	996.858	946.785	995.061	995.061	995.061
Combustíveis	107.214	59.054	55.916	0	0	0
Água	171.531	193.777	134.185	139.905	139.905	139.905
Artigos para oferta	72.111	10.122	9.738	13.612	13.612	13.612
Rendas e aluguers	1.205.385	975.823	946.603	962.154	962.154	962.154
Despesas de representação	46.006	840	1.812	13.612	13.612	13.612
Comunicação	771.692	612.830	673.406	630.486	630.486	630.486
Seguros	3.513.319	1.928.428	1.471.463	1.506.913	1.506.913	1.506.913
Transportes	1.207	1.781	2.022	0	0	0
Comissões	1.501.197	1.709.726	1.699.131	1.640.000	1.640.000	1.640.000
Honorários	345.957	186.151	175.195	264.457	264.457	264.457
Conservação e reparação	14.098.932	10.752.875	11.429.697	12.754.720	12.754.720	12.754.720
Publicidade e propaganda	1.395.721	115.843	134.556	127.700	127.700	127.700
Limpeza, higiene	1.487.352	977.407	895.196	872.126	872.126	872.126
Vigilância e segurança	976.920	526.365	536.139	480.711	480.711	480.711
(FSE) Outros	923.114	245.522	385.833	228.787	228.787	228.787
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>83.555.229</b>	<b>47.727.244</b>	<b>49.102.565</b>	<b>52.825.681</b>	<b>50.981.697</b>	<b>50.981.812</b>
<b>Órgãos sociais</b>						
(Órgãos Sociais) Remunerações	468.420	119.828	109.707	107.125	107.125	107.125
(Órgãos Sociais) Subsídio de	0	3.883	3.282	3.248	3.220	3.220
(Órgãos Sociais) Outras	0	38.953	32.963	32.964	32.964	32.964
(Órgãos Sociais) Ajudas de custo	3.000	1.000	870	0	0	0
(Órgãos Sociais) Formação	500	0	0	0	0	0
(Órgãos Sociais) Encargos sobre as remunerações	55.198	27.284	24.568	20.220	20.220	20.220
(Órgãos Sociais) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	4.966	925	661	672	815	815
(Órgãos Sociais) Outros benefícios/gastos	1.035	-1.990	-180	0	0	0
(Órgãos Sociais) Outros	0	0	0	0	0	0
<b>Pessoal</b>						
(Pessoal) Remunerações fixas	44.098.433	38.713.414	33.534.294	32.175.446	31.325.323	31.325.323
(Pessoal) Subsídio de refeição	5.273.214	4.441.574	4.254.651	4.271.777	4.125.282	4.125.253
(Pessoal) Outras remunerações	8.321.272	2.875.439	2.349.862	3.061.526	3.092.373	3.092.373
(Pessoal) Ajudas de custo	28.264	4.255	3.585	0	0	0
(Pessoal) Formação	618.853	142.602	191.371	300.000	300.000	300.000
(Pessoal) Pensões e Planos de	9.472.175	-10.538.339	3.226.173	1.711.805	1.711.805	1.711.805
(Pessoal) Encargos sobre as remunerações	13.818.191	11.047.962	9.632.985	9.447.465	9.325.498	9.325.498

Handwritten signature and initials in blue ink.

(Pessoal) Seguros de acidentes no trabalho e doenças	773.523	484.288	361.268	226.155	205.708	205.708
(Pessoal) Indemnizações	45.806	10.000	2.372.345	7.500.000	0	0
(Pessoal) Outros benefícios/gastos	405.486	185.739	204.653	188.904	188.884	188.884
(Pessoal) Gastos de ação social	165.748	169.776	176.563	142.325	145.654	145.654
(Pessoal) Outros	1.146	650	650	0	0	0
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>133.995.23</b>	<b>86.722.062</b>	<b>94.757.258</b>	<b>97.806.820</b>	<b>89.201.916</b>	<b>89.202.030</b>

## ANEXO VI

## EFEITOS DAS MEDIDAS DO PRC

(un: euro)

	<b>Δ 2010/2015</b>
<b>REDUÇÃO DA OFERTA</b>	<b>-22.315.661,1</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM COMBUSTÍVEL</b>	<b>-3.872.151,3</b>
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo - usados na "produção"	-3.847.663,1
Outras matérias-primas, subsidiárias e de consumo	-24.488,2
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-4.209.074,8</b>
Conservação e reparação	-1.344.212,4
Rendas e alugueres	-243.230,2
Seguros	-2.006.406,5
Limpeza, higiene	-615.225,7
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM PESSOAL TRIPULANTE</b>	<b>-14.234.435,0</b>
Remunerações fixas	-4.803.704,1
Subsídio de refeição	-727.899,7
Outras remunerações	-5.042.212,5
Encargos com as remunerações	-2.841.199,1
Seguros de acidente de trabalho	-411.739,3
Outros	-407.680,3
<b>REDUÇÃO DAS ÁREAS CENTRAIS</b>	<b>-9.456.096,0</b>
<b>REDUÇÃO DOS CUSTOS COM O PESSOAL</b>	<b>-9.456.096,0</b>
Remunerações fixas	-7.119.282,5
Encargos com as remunerações	-1.529.527,1
Seguros de acidente de trabalho	-135.628,3
Outros	-671.658,1
<b>RACIONALIZAÇÃO DOS GASTOS COM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS</b>	<b>-3.741.587,9</b>
<b>REDUÇÃO DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS</b>	<b>-3.741.587,9</b>
Consultoria	-725.111,9
Outros serviços especializados	-358.858,4
Eletricidade	129.271,1
Comunicação	-141.206,2
Honorários	-81.500,4
Publicidade	-1.268.021,4
Vigilância e segurança	-496.208,7
Outros serviços e fornecimentos externos	-799.952,0
<b>REDUÇÃO DE GASTOS ÓRGÃOS SOCIAIS</b>	<b>-368.889,5</b>
<b>REDUÇÃO DOS GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>-368.889,5</b>
Remunerações fixas	-361.295,3
Outros	-7.594,2
<b>APLICAÇÃO DO ARTIGO 75.º DA LEI 83-C/2013 DE 31 DE DEZEMBRO</b>	<b>-7.760.370,1</b>
<b>SUSPENSÃO DO PAGAMENTO DOS COMPLEMENTOS DE PENSÃO</b>	<b>-7.760.370,1</b>
Pensões e planos de saúde	-7.760.370,1
<b>EFEITO TOTAL DAS MEDIDAS</b>	<b>-43.642.604,6</b>

ANEXO VII

PLANO DE REDUÇÃO DE CUSTOS												(un: euro)	
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	Var 2015/2010		Var 2014/2010		Var 2015/2013		
	Previsão			Execução			Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Consumos	17.162.021	17.868.711	19.123.808	20.518.705	21.251.165	21.034.172	-3.872.151	-18,4	-3.165.461	-15,0	1.961.787	-10,3	
Fornecimentos e serviços externos	21.455.167	20.408.277	19.871.011	19.879.572	20.571.418	29.405.830	-7.950.663	-27,0	-8.997.553	-30,6	1.584.156	8,0	
Deslocações/Estadas	24.814	33.113	67.001	62.164	69.077	55.734	-30.920	-55,5	-22.621	-40,6	-43.968	-63,9	
Ajudas de custo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Comunicações	630.486	673.406	612.830	627.427	633.204	771.692	-141.206	-18,3	-98.286	-12,7	17.656	2,9	
Gastos com o pessoal s/ Indemnizações	51.689.632	54.107.925	47.717.244	54.917.847	66.866.017	83.509.423	-31.819.791	-38,1	-29.401.498	-35,2	3.972.388	8,3	
<b>TOTAL (1)</b>	<b>90.306.820</b>	<b>92.384.913</b>	<b>86.712.062</b>	<b>95.316.124</b>	<b>108.688.600</b>	<b>133.949.425</b>	<b>-43.642.605</b>	<b>-32,6</b>	<b>-41.564.512</b>	<b>-31,0</b>	<b>3.594.758</b>	<b>4,1</b>	
Volume de Negócios (VN) (2)	90.393.410	90.193.383	88.924.365	85.002.362	81.536.114	78.309.109	12.084.301	15,4	11.884.274	15,2	1.469.045	1,7	
Subsídios e Ind. Compensatória (IC) (3)	2.830.188	7.197.534	23.118.942	22.289.416	58.456.971	55.484.553	-52.654.365	-94,9	-48.287.019	-87,0	-20.288.753	-87,8	
Peso dos Gastos/VN (1)/(2)	0,999	1,024	0,975	1,121	1,333	1,711							

R. A. 21

ANEXO VIII

Handwritten marks: a blue checkmark, a circled 'D', a 'D', and a signature.

RECURSOS HUMANOS 2011/2015

(un: euro)

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Execução 2014	Previsão 2015	Var. 2012/2015	
						Valor	%
Gastos totais com pessoal (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)	66.892.717	54.931.784	47.727.244	56.480.270	59.189.632	4.257.848	7,8
(a) Gastos com Órgãos Sociais	458.475	279.847	194.162	171.870	164.229	-115.618	-41,3
(b) Gastos com cargos de direção	1.993.511	1.646.645	1.884.014	1.562.339	1.534.030	-112.615	-6,8
(c) Remunerações do pessoal (1)+(2)	48.440.846	39.455.987	44.549.100	38.912.384	38.299.213	-1.156.774	-2,9
(1) Vencimento base + Subs. Férias + Subs. Natal	37.616.503	31.323.846	37.285.604	32.349.646	31.008.044	-315.803	-1,0
(2) Outros Subsídios	10.824.343	8.132.141	7.263.496	6.562.739	7.291.169	-840.972	-10,3
... impacto reduções remuneratórias/suspensão de subsídios em cada ano	1.501.700	7.477.111	604.868	1.171.496	435.034	-7.042.077	-94,2
(d) Benefícios pós-emprego	3.027.184	2.983.457	-10.538.339	3.226.173	1.711.805	-1.271.652	-
(e) Restantes encargos	12.972.701	10.565.848	11.638.307	10.235.158	9.980.355	-585.493	-5,5
(f) Rescisões/Indemnizações(*)			0	2.372.345	7.500.000	7.500.000	-

(\*) Em 2015 ainda não está considerada a compensação entre os valores desta rubrica e o das responsabilidades com complementos de reforma

	Execução 2011	Execução 2012	Execução 2013	Execução 2014	Previsão 2015	Var. 2012/2015	
						Valor	%
Nº total RH (O.S. + Dirigentes + Efetivos)	2.737	2.495	2.355	2.207	2.108	-387	-15,5
Nº Órgãos Sociais (O.S.) (número)	10	9	8	8	8	-1	-11,1
Nº dirigentes sem O.S. (número)	25	23	21	20	18	-5	-21,7
Nº efetivos sem O.S. e sem Dirigentes (número)	2.702	2.463	2.326	2.179	2.082	-381	-15,5
Gastos com Cargos de Direção/Gastos com o Pessoal [(b)/((1)-(f))]	0,030	0,030	0,039	0,029	0,030		