



**CARRIS**

## Plano de Atividades e Orçamento **2018**

*INVERTER O DECLÍNIO  
PROMOVER A RECUPERAÇÃO*

**carris** 

  
J.R. Santos



*[Handwritten signature]*  
JRStato

# Índice

I.	Nota de Enquadramento.....	5
1.	Apresentação / Evolução histórica da Empresa.....	7
2.	Missão, Visão e Valores.....	8
3.	Estrutura Organizacional e Organograma.....	11
II.	Pressupostos de Referência .....	12
1.	Orientações para a elaboração dos IPG .....	12
2.	Indicadores macroeconómicos .....	12
III.	Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS .....	13
1.	Enquadramento estratégico .....	13
1.1.	Três objetivos para os Transportes Públicos da cidade de Lisboa .....	16
1.2.	Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa .....	17
2.	Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos .....	18
3.	Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2018 .....	20
IV.	Plano de Investimentos.....	24
V.	Plano de Atividades Anual.....	27
1.	Atividade Operacional.....	27
1.1.	Indicadores de Atividade .....	27
2.	Segurança, Qualidade e Ambiente.....	32
3.	Atividade de Manutenção.....	34
4.	Gestão de Recursos.....	35
4.1.	Recursos Humanos.....	35
4.2.	Recursos Materiais.....	37
5.	Gestão Económica e Financeira .....	40
5.1.	Projeções Económicas e Financeiras.....	40
5.2.	Necessidades de Financiamento.....	46
VI.	Painel de Indicadores .....	48
	ANEXOS .....	49



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência / OE2018.....	12
Tabela 2 – Indicadores 2011-2016.....	14
Tabela 3 - Linhas de Ação.....	19
Tabela 4 - Plano de Investimentos 2018 - Projetos .....	24
Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2018-2021 .....	26
Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2018-2021.....	26
Tabela 7 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO.....	28
Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro.....	28
Tabela 9 - Indicadores de Procura .....	30
Tabela 10 - Indicadores de Segurança .....	32
Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética.....	33
Tabela 12 - Tipologia - Frota de Autocarros 2018.....	34
Tabela 13 - Tipologia - Frota de Eléctricos 2018.....	34
Tabela 14 – Indicadores de Recursos Humanos .....	36
Tabela 15 – Frota de Autocarros - Tipologias .....	37
Tabela 16 - Síntese de Gastos e Rendimentos.....	41
Tabela 17 - Síntese de Resultados (DRN).....	42
Tabela 18 - Rendimentos Operacionais- Previsão 2018 .....	42
Tabela 19 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2018 .....	42
Tabela 20 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe.....	43
Tabela 21 – Gastos Operacionais - Previsão 2018 .....	44
Tabela 22 - Custo Matérias Consumidas.....	44
Tabela 23 - Custo do Gasóleo e Gás Natural.....	44
Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	45
Tabela 25 – Gastos com Pessoal .....	46



*[Handwritten signatures and initials]*

## I. Nota de Enquadramento

A transferência da titularidade da CARRIS para o Município de Lisboa ocorreu em 1 de fevereiro de 2017, por via da publicação e entrada em vigor do Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro, recentemente alterado pela Lei nº 107/2017, de 10 de novembro, que transferiu a titularidade do respetivo capital social e reconheceu ao município a plenitude das atribuições e competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço explorado pela CARRIS.

A CARRIS continua, assim, a qualificar-se como operador interno, agora do município de Lisboa, ficando este a exercer sobre a CARRIS um controlo análogo ao que exerce sobre os seus próprios serviços, em plena sintonia com as regras definidas no Regulamento Europeu (CE) n.º 1370/2007.

O município de Lisboa passou, desta forma, a assumir os resultados de exploração da CARRIS bem como a obrigação de cobrir as compensações por obrigação do serviço público a que haja lugar, sem prejuízo do acesso da CARRIS às demais compensações financeiras que, nos termos da lei, lhe sejam devidas, nomeadamente associadas à disponibilização de títulos de transporte intermodais e de passes sociais.

A CML assumiu como compromisso no programa do governo de Lisboa, uma mobilidade acessível, que permita responder aos atuais desafios da cidade, designadamente através da adequação da oferta do transporte público às zonas residenciais e aos seus fluxos migratórios, promovendo soluções orientadas para a redução da dependência do veículo particular/individual. A visão e a estratégia da CML passam pela integração dos serviços de transportes públicos, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e de inclusão, fomentando a articulação entre diversas entidades (Governo, outros Municípios, empresas de transportes), de forma a obter uma gestão integrada de todos os transportes de superfície, do estacionamento, da Polícia Municipal, do planeamento da mobilidade, dos semáforos, das ciclovias e da rede de bicicletas partilhadas em implementação.

É com base neste novo modelo de gestão, focado numa visão de uma maior proximidade e integração entre os vários serviços a impactar a mobilidade que são geridos pela Câmara Municipal de Lisboa (CML), que a atual administração desenvolveu o presente Plano de Atividades. O Plano assenta no desenvolvimento do serviço público de transporte de passageiros com vista a elevar a CARRIS para novos patamares de eficiência, qualidade de serviço, equidade e sustentabilidade, garantindo simultaneamente, a promoção de políticas de sustentabilidade ambiental e de redução da emissão de poluentes, designadamente, através da renovação da frota de autocarros, recorrendo a tecnologias e combustíveis mais amigáveis do ambiente.

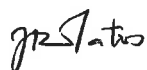
Face ao exposto, o presente documento descreve o Plano de Atividades a desenvolver pela CARRIS no quadriénio 2018-2021, enquadrando as principais linhas de orientação estratégica para a empresa, no âmbito do novo modelo de gestão, no cumprimento do disposto no Decreto-Lei acima referido, que procede ao enquadramento da operação de assunção pela Câmara Municipal de Lisboa da posição contratual detida pelo Estado no contrato de concessão do serviço público celebrado com a CARRIS, bem como das atribuições e competências legais daí decorrentes.



**O Conselho de Administração**



Eng.º Tiago Alexandre Lopes Farias



Dr. José Realinho de Matos



Dr. António Manuel Domingues Pires



## 1. Apresentação / Evolução histórica da Empresa



A Companhia Carris de Ferro de Lisboa foi fundada em 18 de setembro de 1872, visando a criação de um sistema de transporte do tipo “americano” (carruagens sobre carris movidas a tração animal), tendo sido inaugurada a sua primeira linha em 1873. Na década seguinte surgiu um novo tipo de veículo – ascensor - que veio facilitar os acessos nas zonas mais íngremes da cidade. Entre os atualmente existentes, o ascensor do Lavra foi o primeiro a ser inaugurado em 1884, seguindo-se o da Glória em 1885 e, por fim, o da Bica em 1892. O elevador de Santa Justa apareceu apenas

em 1902, acompanhando outras inovações no sistema de transportes da altura.

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

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

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

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

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

Para fazer frente aos desafios colocados pelo Município, a Empresa disponibiliza atualmente à cidade de Lisboa 75 carreiras de autocarros (incluindo 4 carreiras de bairro), 5 carreiras de elétricos, 3 ascensores e 1 elevador, operados por um total de 673 veículos. Dispõe ainda de um serviço especial para pessoas com mobilidade reduzida, mediante marcação.

## 2. Missão, Visão e Valores

### Missão

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

### Visão

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

### Princípios e Valores estruturantes

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

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

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

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



*Handwritten signature and date: 20/1/2018*



- SUSTENTABILIDADE - contributo para a mobilidade sustentável, desenvolvendo a atividade sem comprometer o futuro e melhorando continuamente o serviço, respeitando a sociedade e o ambiente, privilegiando ainda a sua sustentabilidade económica.

Os valores pelos quais a Empresa se pauta encontram-se consagrados no Código de Ética da CARRIS, constituindo uma referência fundamental para o desempenho da Empresa e dos seus colaboradores, bem como para o seu relacionamento social, institucional e ambiental.

A CARRIS pretende contribuir para a implementação e desenvolvimento de um novo e dinâmico modelo empresarial, com foco na melhoria da intermodalidade, eficiência e aumento da qualidade dos serviços prestados.

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

- Fornecer um serviço de qualidade e adequado às expectativas do cliente;
- Assegurar o serviço a toda a população da cidade de Lisboa, garantindo a existência de uma paragem a uma distância aceitável e contribuindo para a articulação intermodal;
- Disponibilizar uma informação clara e correta sobre o serviço prestado, em situações normais ou de perturbação do serviço, nos devidos suportes de comunicação com o cliente;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente medidas corretivas que se revelem necessárias;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;
- Promover ações que garantam a segurança do cliente;
- Garantir uma adequada rede de vendas e as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as infraestruturas da CARRIS e os veículos em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários de forma a prestar um serviço com a qualidade pretendida;
- Permitir a acessibilidade de clientes com mobilidade condicionada, implementando para tal as medidas necessárias;
- Promover critérios de eficiência energética e de redução da emissão de poluentes na frota, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Procurar conhecer os pontos de vista do cliente, nomeadamente o seu grau de satisfação, disponibilizando os meios para tal;
- Considerar as reclamações e sugestões do Cliente como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Em contrapartida, o Cliente deve:

- Viajar com título de transporte válido, o qual deverá ser validado no início de cada viagem, apresentando-o aos agentes ao serviço sempre que for solicitado; caso não valide o título, o cliente incorre numa situação de transgressão;



*gestores*  
*gh*

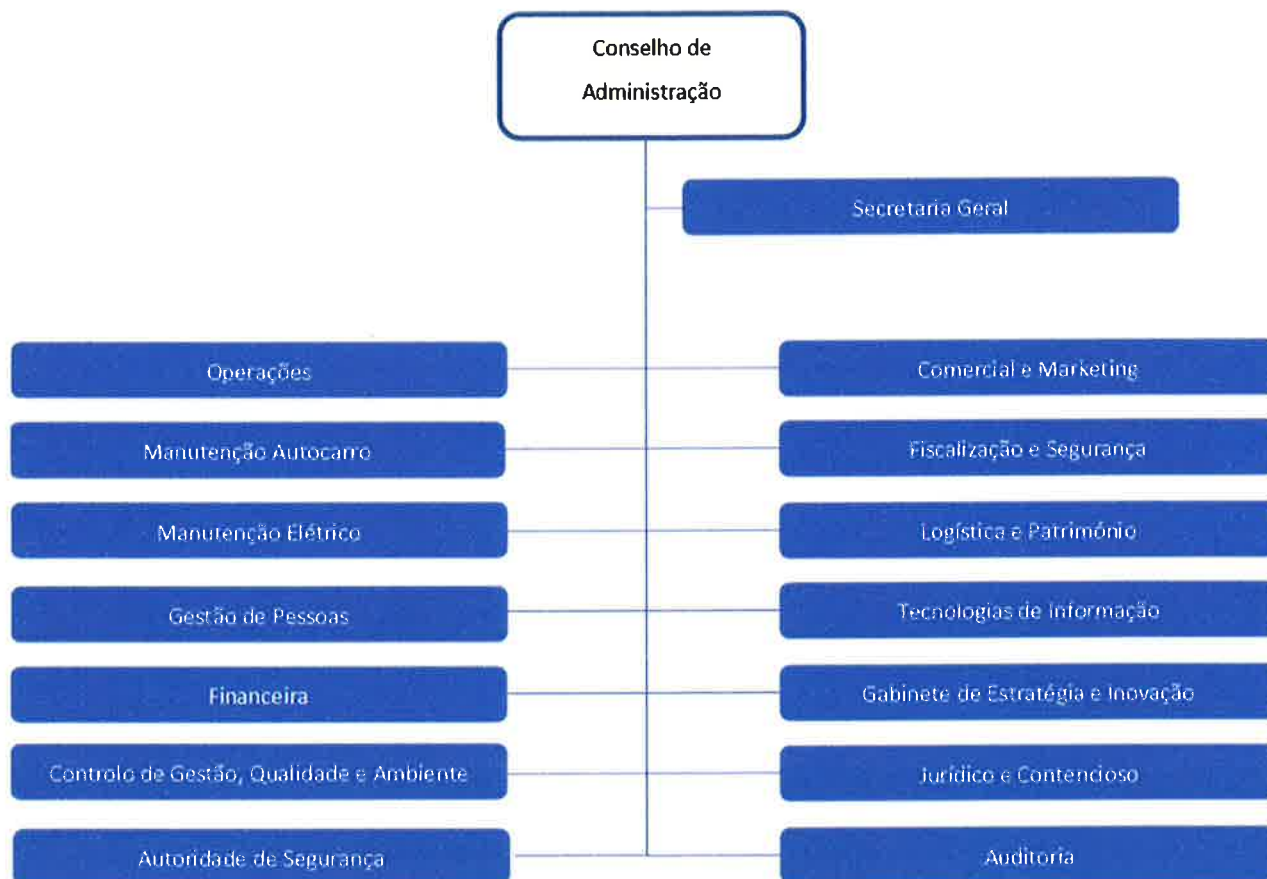
- Não fumar no interior dos veículos. Caso o faça, o cliente estará a incorrer em infração prevista e punida por lei;
- Respeitar as normas existentes relativas ao transporte de animais, bicicletas e outros objetos particulares, que, pelo seu volume ou conteúdo, possam causar incómodo ou constituir perigo;
- Utilizar os equipamentos de forma adequada, respeitando as indicações e regras de utilização;
- Respeitar o sinal de fecho de portas e respetivos avisos de segurança;
- Respeitar os clientes prioritários e de mobilidade condicionada, auxiliando-os sempre que necessário e respeitando os lugares que lhes são destinados;
- Ajudar a manter os veículos limpos, não depositando nestes os resíduos por si produzidos;
- Evitar produzir ruído que possa incomodar os outros passageiros;
- Comportar-se de um modo responsável e cumpridor, seja em relação a outros clientes, como aos agentes ao serviço da empresa, respeitando sempre as indicações que estes transmitam;
- Alertar os agentes ao serviço da empresa para a existência de alguma situação anómala ou perigosa.



*[Handwritten signature]*  
J. M. Santos

### 3. Estrutura Organizacional e Organograma

O Conselho de Administração da CARRIS definiu a seguinte estrutura organizacional, adequada à natureza das suas atividades.



*[Assinaturas manuscritas]*

## II. Pressupostos de Referência

### 1. Orientações para a elaboração dos IPG

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) da CARRIS compreendem o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), o Plano de Investimentos e as Demonstrações Financeiras Previsionais para 2018.

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

### 2. Indicadores macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão de 2018 foram os seguintes:

	2016	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*
PIB (%)	1,4	1,8	1,9	2,0	2,1	2,2
Consumo privado (%)	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Evolução dos Preços</b>						
IPC (%)	0,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8
Preço do petróleo (€)	45,1	56,6	56,2	55,4	55,3	56,0

\*previsional

Fontes: PEC (previsional)

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência / OE2018



AL  
JRS-ES

### III. Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS

#### 1. Enquadramento estratégico

A Área Metropolitana de Lisboa sofreu grandes mudanças ao longo das últimas décadas, criando desajustamentos no que concerne à mobilidade urbana, que necessitam de ser colmatados e ganhar flexibilidade ao nível da adaptação integrada dos meios de transporte existentes, quer ferroviários, marítimos, rodoviários, quer os parques de estacionamento e os modos suaves de transporte. É premente promover a proximidade, a partilha do espaço, das infraestruturas, do conhecimento e da informação, por forma a garantir menores movimentos pendulares, maior uso dos modos ativos e dos transportes públicos, e um planeamento mais fácil e sustentável das diferentes soluções de transporte a disponibilizar a cada residente e visitante de uma cidade.

Por outro lado, as alterações climáticas e a excessiva dependência do petróleo vêm exigir a concretização de medidas locais que, conjugadas, garantam uma alteração do paradigma de mobilidade urbana, com vista a contribuir seriamente para uma descarbonização progressiva da sociedade. A Cidade de Lisboa assume este desafio como uma das suas principais áreas de intervenção, estando comprometida em desenvolver medidas alinhadas com o Acordo de Paris, com o Pacto dos Autarcas, com o Desafio das Nações Unidas para as Cidades Sustentáveis, promovendo uma visão de mobilidade urbana sem emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE), com conseqüente melhoria do ambiente urbano e qualidade de vida.

Nesse sentido, Lisboa tem vindo a alterar as suas prioridades em termos de planeamento, procurando criar as condições necessárias a hábitos de mobilidade mais sustentáveis. Para tal, tem concentrado esforços no reequilíbrio urbanístico, na proteção das zonas históricas e residenciais e **na procura de um sistema de transportes públicos que se pretende coerente, flexível, sustentável, apelativo, integrado e eficaz**, no qual a presença centenária da CARRIS tem sido e será incontornável. De facto, apenas assim será possível oferecer uma melhor qualidade de vida aos residentes, proporcionar uma boa experiência a quem a visita, e atrair novos residentes e profissionais, contribuindo, conseqüentemente, para o desenvolvimento económico da cidade.

É nesse contexto que a visão estratégica atualmente pensada para a CARRIS pretende mudar radicalmente o estado da empresa, o seu funcionamento e o seu futuro. O período compreendido entre 2011 e 2016 foi caracterizado pela redução de 25% da oferta, aumento dos tarifários, investimento quase nulo e redução de efetivo, com a conseqüente ausência de rejuvenescimento de pessoal, fatores essenciais ao funcionamento diário da operação e manutenção da empresa. Desta forma assistiu-se à degradação contínua do serviço público, resultando numa perda acentuada de passageiros, com reflexo direto na imagem negativa das empresas de transportes públicos.



*[Handwritten signatures and initials]*

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VeículosxKm (SP)	38.176	34.481	32.836	31.785	30.740	28.758
Passageiros Transportados	161.128	134.778	129.437	127.178	127.148	121.012
Aumento médio de Tarifário (Todos os títulos)	: 4,5% e AGO: 16	FEV: 28,5%	JAN: 0,9%	JAN: 1,00%	---	---
Nº Autocarros*	704	632	632	619	600	600
Idade Média da Frota (Autocarros)	7,27	7,58	8,56	9,47	10,40	11,31
Nº Elétricos**	57	57	54	53	48	48
Idade Média da Frota (Elétricos)	16,10	17,10	18,10	19,10	20,09	21,10
Nº de efetivos a 31 de dezembro	2.634	2.396	2.255	2.141	1.995	2.027
Valor do Investimento Realizado	5,260	3,213	2,570	3,453	2,981	2,504

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

\*\* Não inclui os veículos de turismo

Tabela 2 – Indicadores 2011-2016

De facto, a análise da evolução histórica dos indicadores da tabela anterior, salientam-se os aspetos, que em relação de causa-efeito, caracterizam a evolução do negócio da CARRIS, evidenciando a degradação progressiva dos recursos disponíveis da empresa e consequentemente, os impactos ao nível da prestação do serviço, tendo como consequência, efeitos ao nível da redução da procura, refletindo de algum modo o impacto sentido pelos clientes associado ao agravamento do custo do serviço.

Salientam-se como principais constrangimentos:

- i) A gradual **redução de oferta** (atingindo em 2016 uma redução de 25% face a 2011 no nº de **veículos.km**, associada aos efeitos de indisponibilidade de recursos para operação), notando-se, em 2017, já uma inversão da tendência decrescente;
- ii) A gradual **redução de procura** (atingindo em 2016 uma redução de 25% face a 2011 no nº de **Passageiros Transportados**, em relação de causa efeito com o aumento de tarifário e também com o contexto socioeconómico do país no período em questão), tendo registado um ligeiro aumento este ano, em consonância com a oferta;
- iii) O significativo **aumento de tarifário ocorrido nos anos de 2011 e 2012**, medida que teve implicações no ajustamento da procura, que registou, em consequência, uma redução acentuada;
- iv) A evidente **descapitalização**, associada à redução da frota disponível e ao baixo grau de investimentos, com destaque para o sucessivo adiamento dos projetos de renovação da frota de autocarros.
- v) A acentuada **redução do número de efetivos**, registando-se no período 2011-2016 uma redução de 607 trabalhadores. Este facto tem consequências diretas na prestação do serviço público (nível de oferta), considerando a significativa redução de efetivos da área operacional (tripulantes).

A estratégia definida para a CARRIS passa por promover, de forma progressiva, a reposição do nível de oferta existente antes do declínio que se registou a partir de 2011, avaliando a possibilidade de integração com



*[Handwritten signature]*  
 JRS - LRS

outras soluções do ecossistema de mobilidade urbana e melhorando a velocidade comercial e a regularidade dos serviços prestados. Esta estratégia será alcançada em estreita articulação com a Câmara de Lisboa, com a Polícia Municipal e com a EMEL, nas respetivas áreas e competências e investindo num trabalho conjunto com os restantes municípios e Autoridades de Transporte da Área Metropolitana de Lisboa.

Constituem objetivos desta estratégia reduzir a dependência do transporte particular individual na cidade de Lisboa e inverter a tendência decrescente da procura que se registou nos últimos anos associada aos fatores já referidos, contribuindo para a disponibilização de transportes públicos mais regulares, acessíveis, fiáveis, confortáveis, sustentáveis e ajustados às necessidades da cidade e da sua população. Para tal, torna-se essencial a aposta na renovação da frota (que se encontra muito envelhecida), no reforço de pessoal (claramente insuficiente), de sistemas de informação mais modernos, flexíveis e integrados, que permitam a oferta de serviço que se adegue às expectativas dos clientes e se constitua como atrativa para potenciais clientes e uma alternativa válida e eficaz face a outros modos de transporte, nomeadamente o veículo individual particular.

Efetivamente, para o sucesso das cidades no campo da eficiência e sustentabilidade, e em particular da mobilidade urbana, é necessário um forte investimento em soluções de partilha: do espaço, dos equipamentos e dos seus transportes. As grandes cidades de referência apresentam repartições modais onde os transportes públicos e os modos ativos (andar a pé e de bicicleta) representam mais de 65% dos passageiros, sendo que em Lisboa esse valor sofreu um decréscimo contínuo ao longo das últimas décadas. De facto, o veículo particular individual tornou-se o principal modo de transporte utilizado pela generalidade das pessoas que entram e saem da cidade de Lisboa, sendo premente inverter esta tendência e potenciar uma maior alternância a favor de outros modos.

A aproximação da gestão da rede de transportes públicos urbanos e de proximidade da CARRIS com a gestão do espaço urbano assegurada pelo Município e pela EMEL vem potenciar uma grande oportunidade de inverter esta tendência. Assim a CARRIS pretende aprofundar a sua colaboração com os demais atores Municipais, nomeadamente, a Câmara de Lisboa, a Polícia Municipal e a EMEL, concentrando esforços em:

- **Potenciar o uso dos Transportes Públicos e dos modos ativos** em detrimento do veículo particular:
  - Implementando uma **abrangente rede de transportes públicos integrada** no ecossistema de mobilidade alternativa ao veículo particular;
  - Adotando uma **rede da CARRIS mais coerente, rápida, funcional** e que cubra quer os eixos estruturantes, quer as zonas de bairro;
  - Colaborando para a simplificação do **sistema bilhética e tarifário**, tornando-o **mais versátil, integrado e equitativo**;
  - Avaliando o **potencial de desenvolvimento de soluções de transporte flexível**, tal como o disposto na Lei nº 52/2015, de 9 de junho, da mobilidade como um serviço (MaaS) e da criação de uma conta de cliente conjunta com outros fornecedores do ecossistema de mobilidade;
  - Implementando um sistema de bilhética e de meios de pagamento alternativos;
- Implementar, em parceria com a CML, medidas que **maximizem a velocidade comercial dos Transportes Públicos à superfície**, designadamente, através da expansão de corredores BUS, da interação com o sistema de gestão semaforica e de uma melhor gestão do tráfego urbano;



*Handwritten signature and initials in blue ink.*  
R  
JRSato

- Avaliar e adotar medidas e soluções que, em integração com o transporte público, **incentivem a partilha** das ruas, dos carros, dos passeios, dos parques e das bicicletas;
- Incentivar a utilização de **veículos mais limpos**, nomeadamente recorrendo a combustíveis alternativos e, em particular, **propulsão elétrica**, alicerçado na experiência da CARRIS na operação de veículos elétricos para caminhar no sentido de uma solução de emissões zero;
- Reforçar a **atenção ao cliente** e investir na melhoria de informação ao passageiro, em particular dos processos de informação proactivos.

Com base no exposto, foram identificados os objetivos e pilares estratégicos que se pretendem conseguir através da implementação de um conjunto de medidas iniciadas no ano de 2017 e com a sua continuidade ao longo do quadriénio 2018-2021.

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

No seguimento da passagem da titularidade da CARRIS do Estado para o universo Municipal, assim como dos poderes de autoridade de transportes e de entidade concedente, foram estabelecidos três objetivos principais, tendo em conta a nova visão da CML para a CARRIS, nomeadamente:

- Potenciar uma política de **mobilidade verdadeiramente integrada** em termos de urbanismo, transportes, espaço público, estacionamento e policiamento;
- Dotar a cidade de um **sistema de transportes públicos mais regular, mais acessível, mais fiável, mais confortável e mais sustentável**; e, desta forma
- Promover a existência de **mais passageiros no transporte público** através da **transferência modal do transporte particular individual**, da articulação com os modos ativos da integração do transporte coletivo num ecossistema de mobilidade alternativa que abrange também os serviços partilhados.

A Cidade de Lisboa e o seu Município reuniram, em 2017, as condições para fomentar de uma forma progressiva e consistente uma maior integração entre os vários atores Municipais, nomeadamente a Câmara de Lisboa, a Polícia Municipal e a EMEL, entre outros, nos domínios do transporte público e do estacionamento, no quadro da gestão da via pública.

Para tal, será fundamental que a CARRIS se adapte aos novos desafios da mobilidade urbana, nomeadamente em termos de infraestruturas, material circulante, rede, tarifários, bilhética, de informação ao passageiro, atendimento ao cliente e produtos integrados de mobilidade. A revitalização da CARRIS, bem como a expansão da sua atividade terão de ocorrer em plena articulação, não só com o Município de Lisboa, mas também deste com a Área Metropolitana de Lisboa (AML), os municípios envolventes da cidade, as juntas de freguesia da cidade de Lisboa, assim como os restantes operadores de transporte público e os novos produtos de mobilidade que tendem a surgir, como é o caso do sistema público de bicicletas partilhadas. Por forma a reforçar um serviço focado no cliente, será igualmente assegurada uma política de comunicação articulada com a CML, a EMEL e a Polícia Municipal.

É, assim, com base nesta visão mais integrada que se definiram 3 pilares estratégicos para a nova CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large stylized signature and the name 'JR Santos'.



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

A CARRIS desempenha um papel estruturante no sistema de mobilidade da Cidade de Lisboa que se pretende, cada vez mais, integrado, eficiente e sustentável. Realizando cerca de 29 milhões de quilómetros anualmente, distribuídos pelas 84 carreiras em modo autocarro e elétrico, transporta atualmente mais de 10 milhões de passageiros por mês. Contudo, fruto de um desinvestimento continuado durante mais de 6 anos, de consecutivos aumentos tarifários, e de reduções acentuadas na oferta disponibilizada, a CARRIS iniciou em 2017 um processo de reestruturação, no sentido de desenvolver todos os esforços para alargar a rede, torná-la mais acessível, mais abrangente, mais fiável e regular, mais confortável e mais sustentável.

Para tal, identificaram-se os seguintes 3 Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da cidade e dos cidadãos de Lisboa:

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

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

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



## 2. Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos

Tendo em consideração os eixos definidos para cada pilar estratégico, identificaram-se, ainda em 2017, as **20 medidas prioritárias** para o triénio de 2017 a 2019, cuja pertinência global se mantém atual, sujeitas a atualizações pontuais, no quadro de referência do presente Plano de Atividades e Orçamento (2018-2021):

#	Ação	Descrição / Objetivos
1	Tarifários mais atrativos e equitativos	Disponibilização de tarifários reduzidos para crianças e reformados/idosos - Tarifários gratuitos para crianças até aos 12 anos em toda a rede CARRIS e Metropolitano - Desconto de 60% no passe Navegante Urbano para clientes 3.ª idade Preparação dos contributos para a constituição do Passe Único Intermodal na AML
2	Renovação da frota da CARRIS	Aquisição de 350 autocarros novos maioritariamente a energias alternativas (gás natural e 100% elétricos) Aquisição de 30 elétricos: i. 10 veículos para reforço da rede de elétricos históricos e implementação da Linha 24, ii. 20 articulados para a expansão da Linha 15
3	Contratação de novos motoristas, guarda-freios, técnicos especialistas e quadros técnicos	Contratação de 610 novos motoristas e guarda-freios, 10 técnicos de manutenção e 20 quadros superiores, com vista a reequilibrar progressivamente o efetivo necessário ao serviço público contratualizado com a CML e à normal redução de colaboradores decorrente do processo de reforma, saídas e inaptidão
4	Implementação de uma rede de Bairros	Implementação de 21 novas linhas de bairro cobrindo todas as Freguesias e promovendo acesso fácil e universal ao comércio, equipamentos e serviços de proximidade, designadamente fazendo em cada bairro a ligação entre escolas, mercados, centros de saúde, zonas comerciais e com a rede TP estruturante
5	Expansão da Rede de elétricos	Reforçar a aposta na expansão da rede de elétricos da CARRIS enquanto vetor fundamental da mobilidade elétrica em Lisboa, designadamente através: - Da implementação da linha 24 com ligação do Cais do Sodré a Campolide - Do alargamento da linha de elétrico 15 da Praça do Comércio à estação ferroviária de Santa Apolónia e ao Parque das Nações - Estudo da implementação de serviços de elétrico rápido na cidade de Lisboa, incluindo na Zona Ocidental
6	Melhoria da Oferta e alargamento da rede	Avaliação contínua da rede de carreiras, análise de viabilidade e proposta de melhorias, incluindo na Zona Ocidental, em função do Plano de Reestruturação de Interfaces, da evolução dos fluxos na cidade e da articulação com novas soluções de transporte flexível, tal como disposto na Lei nº 52/2015, de 9 de junho
7	Aumento de velocidade comercial	Implementação de mais faixas BUS e de projeto de fiscalização de vias (faixas bus, estacionamento) em parceria com PM e EMEL, em particular com vista à eliminação de 'pontos negros' para a circulação do transporte público e introdução de mecanismos de prioridade nas interceções semaforizadas
8	Implementação de Corredores Bus de Elevado Desempenho	Implementação de linhas estruturantes de alto desempenho (radiais e circulares) que cruzem os principais interfaces multimodais da cidade
9	Projetos Park & Bus	Implementação de tarifários combinados com vista a promover o estacionamento de viaturas privadas em parques periféricos e utilização da rede de transportes públicos ao serviço da cidade de Lisboa
10	Projetos Bike & Bus	Adoção de tarifários especiais na adesão ao sistema público de bicicletas partilhadas para utentes da CARRIS e avaliação do potencial de criação de uma conta cliente conjunta de mobilidade na cidade de Lisboa



*Handwritten signature and initials:*  
R  
JK  
JK

#	Ação	Descrição / Objetivos
11	Nova aplicação móvel CARRIS	Introdução de uma aplicação telemóvel (APP) que permita aos clientes da CARRIS ter acesso nos seus telemóveis e tablets a informação em tempo real de horários, tempos de espera, notificações, melhores opções e ligações com os restantes operadores de TP
12	WIFI gratuito	Disponibilização de acesso a WIFI gratuito em todos os autocarros e elétricos da frota da CARRIS
13	Carreira Emissões Zero	Implementação de carreiras urbanas recorrendo exclusivamente a veículos elétricos ou com zero emissões de GEE, contribuindo para o reforço de zonas de emissões reduzidas na cidade, que poderão evoluir para zonas de emissões zero a médio prazo.
14	Reestruturação do Sistema de bilhética e adoção de sistemas de pagamento alternativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de novo sistema de bilhética e da API da OTLIS com vista a aceitar e acompanhar as inovações de bilhética, designadamente procurando dar suporte ao redesenho de um tarifário intermodal que facilite o acesso da população metropolitana ao sistema de transportes integrado</li> <li>- Avaliar as condições para agregar no mesmo cartão o título de transporte público gratuito até aos 12 anos e o cartão de aluno das escolas básicas da cidade, bem como para o desenvolvimento de mecanismos de implementação, em articulação com as Juntas de Freguesia, de créditos de mobilidade</li> <li>- Avaliação e implementação de soluções de pagamento e validação de bilhete via smartphone e/ou explorar, em articulação com outros atores de mobilidade, a implementação de programas de fidelização que promovam a utilização do transporte público em todo o agregado familiar, convergindo numa lógica da mobilidade como um serviço (MaaS)</li> <li>- Avaliação do potencial de produtos integrados de mobilidade com outros atores</li> </ul>
15	Academia de formação CARRIS	Implementação de uma escola de formação em mobilidade, eco-condução e segurança rodoviária (parceria com o Município de Lisboa), promovendo a segurança e sustentabilidade da mobilidade, eventualmente de forma integrada com o programa 'Pela Cidade Fora' do Município, que se foca na capacitação das crianças no domínio da utilização dos sistemas de transportes
16	Projeto mobilidade Interna Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de frota de VLP interna elétrica</li> <li>- Colocação de postos de carregamento para VE nas estações da CARRIS</li> <li>- Realização de diagnóstico da mobilidade dos colaboradores da empresa</li> </ul>
17	Projeto Combate à Fraude	Construção de um departamento de fiscalização e monitorização de linhas (parceria com PM e PSP)
18	Projeto Condutor exemplar	Adoção de um programa interno de monitorização do desempenho dos tripulantes em termos de qualidade de condução, relacionamento com cliente, pontualidade e assiduidade
19	Projeto Edifícios Sustentáveis	Introdução de soluções de poupança/geração de energia nas instalações da CARRIS (parceria Lisboa ENOVA), procurando afirmar a contribuição da CARRIS para o programa 'Cidade Solar' a promover pelo Município
20	Novo sistema de gestão integrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de um sistema de apoio à gestão (ERP) com vista a disponibilizar informação de gestão (Balanced ScoreCard)</li> <li>- Divulgação regular dos indicadores de desempenho da empresa</li> <li>- Redesenho dos processos de controlo operacional, com vista à integração com a Plataforma Integradora da CML na componente de mobilidade, em articulação com os restantes atores municipais (DMMT, PM e EMEL) e contribuindo para o projeto Open Data Lisboa</li> <li>- Introdução de novas valências na sala de controlo e comando da CARRIS (parceria com a CML)</li> </ul>

Tabela 3 - Linhas de Ação



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and the initials 'GRJ-10'.

### 3. Ponto de situação das medidas identificadas e projetos prioritários para 2018

Durante o ano de 2017 a CARRIS deu início a um conjunto de iniciativas, estando prevista a sua continuidade de execução durante o ano de 2018, nomeadamente:

- **Tarifários para crianças e terceira idade**

Em fevereiro de 2017 foi disponibilizado um tarifário mais reduzido para a 3.ª idade, assim como o transporte gratuito para crianças até aos 12 anos.

Serão preparados os contributos para a constituição do Passe Único Intermodal na AML.

- **Renovação da frota da CARRIS**

A CARRIS pretende ao longo dos próximos 4 anos implementar um programa de renovação da sua frota de autocarros com a entrada ao serviço de 350 novas viaturas.

Nesse sentido, a CARRIS viu aprovada uma candidatura ao PO SEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, que inclui o incentivo para aquisição de 180 novos autocarros (165 dos quais a gás natural e os restantes 15 veículos 100% elétricos), além do apoio à construção de uma estação de abastecimento de gás natural e um posto de abastecimento elétrico. Por cada autocarro novo será abatido outro mais poluente, substituindo-se o consumo de gasóleo pela utilização de fontes energéticas mais limpas.

No seguimento da necessidade de renovar a frota de autocarros da empresa, foi já lançado um concurso público para a aquisição de 165 autocarros movidos a gás natural comprimido (GNC), dos quais 125 *standard* e 40 articulados, que se espera estar concluído até ao final de 2017. Desta forma, no segundo semestre de 2018, será possível iniciar a receção dos novos veículos.

Para além destes veículos, a empresa lançou já o concurso, com publicação do anúncio, para aquisição de 37 autocarros médios *diesel* euro 6. Em complementaridade, até ao final de 2017, a CARRIS prevê igualmente o lançamento de um concurso para a aquisição de mais 15 autocarros 100% elétricos.

Relacionado com a aquisição de veículos novos, está a implementação de novos equipamentos embarcados – Sistema de Apoio à Exploração e Informação ao Público (SAEIP), sendo um fator de melhoria face à degradação dos equipamentos existentes.

No que respeita à sua frota de elétricos, e ao fim de mais de duas décadas de desinvestimento neste sector, a CARRIS prevê agora que até 2021 sejam adquiridos 20 novos elétricos articulados assim como 10 novos elétricos históricos.

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

No sentido de dotar a empresa de recursos humanos necessários à execução do proposto no presente documento, prevendo-se, ainda em 2017, a contratação de 100 tripulantes. No decorrer do ano de 2018, prevê-se a admissão de 220 novos tripulantes, bem como o reforço de quadros técnicos e oficinais.



Handwritten signatures and initials in blue ink, including the date 2017.11.15.

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

Durante o ano de 2017 foram implementadas 4 carreiras de bairro – Marvila (2), Olivais e Santa Clara, que permitem, em cada bairro, a ligação entre escolas, mercados, centros de saúde, zonas comerciais, assim como com a própria rede de transportes públicos estruturante da cidade de Lisboa. Até ao início de 2019 serão implementadas as restantes linhas, no sentido da cidade ser provida por 21 linhas de Bairro, planeadas, em termos de percurso, paragens e horários, em articulação com as respetivas Juntas de Freguesia do Município de Lisboa.

- **Expansão da Rede de elétricos**

Encontra-se previsto para 2018 o alargamento da rede de elétricos, nomeadamente o alargamento da linha de elétrico 15 da Praça do Comércio à Estação Ferroviária de Santa Apolónia e a implementação da linha 24 com ligação do Cais do Sodré a Campolide.

Será iniciado o estudo da expansão da linha 15 ao Parque das Nações e da ligação do Eixo Central da Alta de Lisboa a Entrecampos.

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

Avaliação contínua da rede de carreiras, análise de viabilidade e proposta de melhorias em função do Plano de Reestruturação de interfaces, da evolução dos fluxos na cidade e da carência da oferta na Zona Ocidental da Cidade.

Análise de viabilidade e desenvolvimento de projeto piloto com novas soluções de transporte flexível, ao abrigo do disposto na Lei nº 52/2015, de 9 de junho.

- **Aumento de velocidade comercial**

No sentido de incrementar a velocidade comercial, ainda em 2017, as equipas de fiscalização das vias, foram alvo de reforço de pessoal, e de veículos para o efeito, em parceria com a Polícia Municipal (PM). Em 2018, prevê-se reforçar o número de faixas BUS e a fiscalização em parceria com a PM, visando mitigar os efeitos resultantes da ocupação indevida das vias, nomeadamente por estacionamento indevido, que constituem um importante fator de paragens e diminuição da velocidade comercial com efeitos negativos no cumprimento dos horários previstos, na regularidade da oferta e na satisfação dos clientes e, em simultâneo, no aumento de consumo de combustível e nos custos de manutenção.

Será desenvolvida uma análise dos pontos críticos da velocidade comercial, com identificação das causas internas e externas e iniciado o desenvolvimento com o sistema de gestão semafórica e de uma melhor gestão do tráfego urbano.

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

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



*[Handwritten signatures]*  
2018

Prevê-se em 2018 iniciar a implementação de um sistema de corredores BUS de elevado desempenho na Estrada de Benfica e no Arco Ribeirinho.

- **Nova Aplicação Móvel**

Enquadrada numa estratégia digital de médio prazo da empresa, no último trimestre de 2017, foi disponibilizada a app CARRIS, possibilitando o acesso, em tempo real, a informação sobre oferta, horários, tempos de espera, custos, perturbações na circulação (também de forma proativa), assim como alternativas de mobilidade ao seu alcance. Esta aplicação será alvo de constantes melhorias identificadas no decorrer do ano de 2018, nomeadamente no domínio da bilhética e das soluções de pagamento.

- **WIFI gratuito na frota de autocarros e elétricos**

De uma forma progressiva, mas com o objetivo de cobrir toda a sua frota de autocarros e elétricos, a CARRIS irá disponibilizar aos seus clientes, durante o ano de 2018, uma rede WIFI gratuita. Foi lançado o concurso para fornecimento do sistema WIFI no 4º trimestre de 2017.

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

No âmbito das necessidades identificadas no sistema de bilhética da empresa, encontram-se previstos, entre outros, os seguintes projetos:

- Estudo para reestruturação da rede de vendas;
- Disponibilização de máquinas automáticas de venda de títulos de transporte;
- Disponibilização de um posto móvel de vendas;
- Renovação do equipamento da rede de vendas;
- Upgrade do equipamento de vendas;
- Upgrade do equipamento embarcado;
- Desenvolvimento e implementação de novos sistemas de bilhética, envolvendo potencialmente novos suportes de título de transportes e modos de pagamento mais simples, flexíveis a adaptados às necessidades e expectativas dos clientes;
- Avaliação da agregação no mesmo cartão do título de transporte público gratuito até aos 12 aos e o cartão de aluno das escolas básicas da cidade.

O novo sistema de bilhética estará integrado com a API da OTLIS com vista a aceitar e acompanhar as inovações de bilhética, designadamente procurando dar suporte ao desenho de um tarifário intermodal que facilite o acesso da população metropolitana ao sistema de transportes integrado e a mecanismos de implementação de créditos de mobilidade a ser desenvolvido em articulação com as Juntas de Freguesias.

Será desenvolvida uma avaliação e implementação de soluções de pagamento e validação de bilhete via *smartphone* e/ou exploração, em articulação com os outros fornecedores do ecossistema de mobilidade, a implementação de programas de fidelização que promovam a utilização do transporte público em todo o agregado familiar, convergindo numa lógica da mobilidade como um serviço (MaaS).

Neste contexto, será avaliado o potencial de implementação de produtos integrados de mobilidade e de criação de uma conta cliente de mobilidade para a cidade de Lisboa.



- **Projeto mobilidade interna sustentável**

Encontram-se em fase de aquisição 5 veículos ligeiros de passageiros elétricos e 4 postos de carregamento de viaturas duplos semirrápidos, iniciando-se dessa forma um processo progressivo de introdução de veículos com tecnologias limpas na empresa.

- **Combate à Fraude**

Na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 117/2017, de 12 de setembro, foram iniciados, ainda em 2017, os desenvolvimentos a nível de *software* que permitam a aplicação e tramitação prevista no referido regulamento. A entrada em vigor deste diploma e respetiva aplicação, conjugada com o acréscimo de meios de fiscalização, expectavelmente tenderá a reduzir o elevado nível de fraude que se verifica atualmente, com efeitos positivos na receita.

- **Edifícios Sustentáveis**

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

- **Novo sistema de gestão integrada**

Encontram-se previstos diversos projetos, na sua maioria relacionados com soluções informáticas, que permitam responder, de forma adequada e eficaz, às necessidades da CARRIS no que concerne à gestão interna dos seus processos e procedimentos, de forma a melhorar o serviço público e a satisfação dos clientes e simultaneamente melhorar a eficácia e eficiência internas.

Redesenho dos processos de controlo operacional com vista à integração com a plataforma integradora da CML na componente da mobilidade, em articulação com os restantes atores Municipais (DMMT, PM e EMEL), também no que respeita à avaliação de desempenho, a indicadores de oferta e procura e contribuindo para o projeto *Open Data* Lisboa.

- **Outros Projetos Europeus**

Participação da CARRIS em projetos europeus inovadores, no âmbito da mobilidade urbana, disponibilizando-se para participar em projetos piloto sempre que se enquadra nos objetivos estratégicos da empresa e/ou da cidade, visando adquirir conhecimento sobre as melhores práticas internacionais e reforçar o posicionamento da CARRIS enquanto entidade líder na promoção da inovação no setor dos transportes (sujeito a submissão e aprovação de candidaturas a fundos comunitários).



## IV. Plano de Investimentos

### PLANO DE INVESTIMENTOS 2018

Projetos / subprojetos	Valor
01 FROTA DE AUTOCARROS	43.910.000
02 FROTA DE ELÉTRICOS	1.291.000
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	2.395.490
04 SUBESTAÇÕES	145.000
05 LINHA	578.401
06 REDE AÉREA	202.000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	68.000
08 EQUIPAMENTO OFICINAL	90.750
09 INFORMÁTICA	2.194.000
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	5.548.500
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	191.920
12 FROTA DE APOIO	900.000
	<b>57.515.061</b>

Tabela 4 - Plano de Investimentos 2018 - Projetos

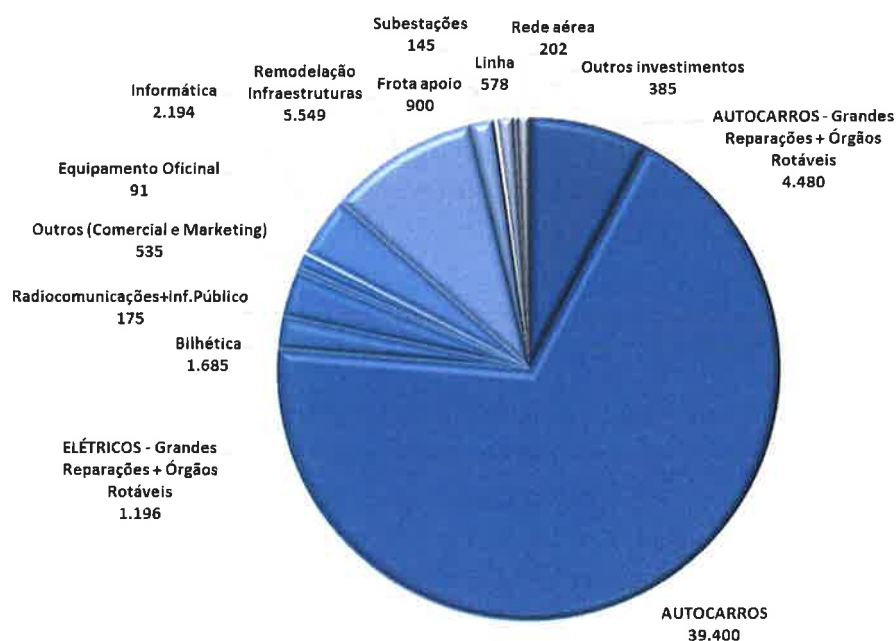


Gráfico 1 - Plano de Investimentos 2018 (Capitalização – 10³€) – Estrutura



*[Assinatura]*



O Plano de Investimentos da CARRIS para o ano 2018 apresenta o montante de 57,5 M€ (formação bruta de capital fixo), tendo uma despesa associada no montante de 70,7 M€, destacando-se como principais investimentos a **aquisição de novos autocarros**, as **grandes reparações de material circulante**, a **modernização dos sistemas de bilhética** e a **construção de um posto de abastecimento de gás natural**, conforme desenvolvimento abaixo.

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

#### 01 – Frota de Autocarros – 43,910 M€

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

#### 02 – Frota de Elétricos – 1,291 M€

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

#### 03 – Comercial, Marketing e ajuda à exploração – 2,396 M€

- Projeto de radiocomunicações e informação nas paragens;
- Equipamentos de Bilhética (validadores);
- Sistemas de apoio no combate à fraude (inclui substituição de terminais de fiscalização);
- Standardização de paragens e abrigos;
- Outros: Leitores de cartões, upgrade de equipamentos de venda

#### 04 – Subestações – 0,145 M€

- Transferência do posto de transformação de Sto. Amaro;
- Substituição de unidades remotas em Santo Amaro e Pedrouços

#### 05 – Linha – 0,578 M€

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

#### 06 – Rede Aérea – 0,202 M€

- Renovação e remodelação de rede e comando de agulhas

#### 09 – Informática – 2,194 M€

- Renovação do Posto de Trabalho;
- Upgrade da versão do sistema SAP CARRIS;
- Desenvolvimento de software, nomeadamente APP CARRIS e site

#### 10 – Construção e remodelação de Infraestruturas – 5,549 M€

- Posto de Abastecimento de Gás Natural;
- Complexo de Santo Amaro – Obras de reabilitação de edifícios;
- Complexo de Miraflores – Adaptação do espaço oficial a veículos a Gás Natural

#### 12 – Frota de apoio – 0,900 M€

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



*[Handwritten signatures and initials]*

No que concerne ao Plano de Investimento plurianual, estima-se um valor na ordem dos 154,4 Milhões de euros para o quadriénio 2018-2021, distribuído pelos seguintes projetos:

<b>PLANO DE INVESTIMENTOS PLURIANUAL</b>		2018	2019	2020	2021
Projetos / subprojetos					
01	FROTA DE AUTOCARROS	43.910.000	28.175.000	1.680.000	1.680.000
02	FROTA DE ELÉTRICOS	1.291.000	560.000	17.192.000	42.140.000
03	COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	2.395.490	726.000	240.000	309.000
04	SUBESTAÇÕES	145.000	31.000	0	0
05	LINHA	578.401	380.000	290.000	600.000
06	REDE AÉREA	202.000	117.000	117.500	124.000
07	REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	68.000	8.000	8.500	8.500
08	EQUIPAMENTO OFICINAL	90.750	225.700	199.400	9.800
09	INFORMÁTICA	2.194.000	254.500	161.500	401.500
10	CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	5.548.500	651.200	300.900	60.000
11	INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	191.920	55.440	53.106	43.078
12	FROTA DE APOIO	900.000	80.000	20.000	0
		<b>57.515.061</b>	<b>31.263.840</b>	<b>20.262.906</b>	<b>45.375.878</b>

Tabela 5 - Plano de Investimentos Plurianual 2018-2021

Relativamente ao plano de investimentos, importa referir que 80% do valor previsto para o quadriénio 2018-2021 se destina à aquisição de novos veículos (autocarros e elétricos), no sentido de iniciar o processo de renovação da frota, considerando a aquisição de 350 novos autocarros, assim como de 30 elétricos, entre 2018-2021, nos seguintes moldes:

	2018		2019		2020		2021		TOTAL	
	QT	€	QT	€	QT	€	QT	€	QT	€
<b>Autocarros</b>	<b>142</b>	<b>37.400.000</b>	<b>108</b>	<b>26.465.000</b>	<b>50</b>	<b>(*)</b>	<b>50</b>	<b>(*)</b>	<b>350</b>	<b>63.865.000</b>
Standard	75	19.050.000	65	17.700.000	50	(*)	50	(*)	240	36.750.000
Minis			33	5.115.000					33	5.115.000
Médios	37	7.400.000							37	7.400.000
Articulados	30	10.950.000	10	3.650.000					40	14.600.000
<b>Elétricos</b>					<b>10</b>	<b>16.500.000</b>	<b>20</b>	<b>41.500.000</b>	<b>30</b>	<b>58.000.000</b>
Remodelados					5	4.000.000	5	4.000.000	10	8.000.000
Articulados					5	12.500.000	15	37.500.000	20	50.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>37.400.000</b>	<b>108</b>	<b>26.465.000</b>	<b>60</b>	<b>16.500.000</b>	<b>70</b>	<b>41.500.000</b>	<b>380</b>	<b>121.865.000</b>

(\*)O reforço dos 100 autocarros previstos para 2020/2021 será efetuado em modalidade de financiamento ainda a definir

Tabela 6 - Plano de Aquisição de Frota 2018-2021



Handwritten signatures and initials, including 'grstato' and 'AL'.

## V. Plano de Atividades Anual

### 1. Atividade Operacional

#### 1.1. Indicadores de Atividade

O serviço prestado pela CARRIS é caracterizado pela disponibilização de 677 quilómetros de via simples na cidade de Lisboa, repartido por:

- 75 carreiras de autocarro, sendo que 4 são Carreiras de Bairro;
- 5 carreiras de elétrico;
- 3 ascensores;
- 1 elevador.

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

#### Oferta

A oferta de serviço da CARRIS registou um forte declínio em termos de Veículosxkm (Serviço Público), entre 2011 e 2016 (-24%), tendo diminuído, no período, quase 10 milhões de Veículosxkm. Com este Plano de Atividades, a CARRIS pretende dar continuidade à reversão desta tendência, já iniciada em 2017, introduzindo mais Carreiras de Bairro e disponibilizando mais oferta em locais da cidade que evidenciem uma maior prioridade, em termos de mobilidade.

No que concerne à oferta da CARRIS, para 2018 foi considerado um aumento mínimo de 7,5%, que representa mais de 2 milhões de Veículosxkm, face ao estimado para 2017 e um aumento de cerca de 10% face a 2016.

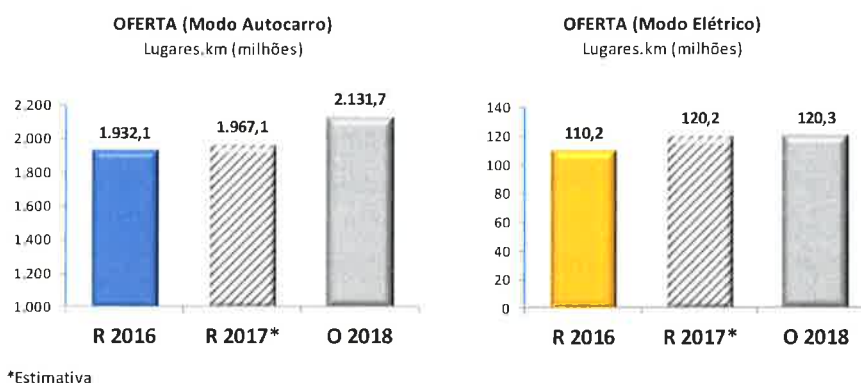
Estes valores estão associados à entrada em funcionamento de novos autocarros ao longo do 2º semestre de 2018 e em 2019. Os valores da oferta de 2020 e de 2021 serão reforçados, no que refere a novas carreiras a introduzir e a novas frequências a oferecer, quando da entrada em vigor do novo Contrato de Concessão assinado entre a Câmara Municipal de Lisboa e a CARRIS. A continuidade da recuperação da oferta, nos anos de 2020 e 2021, será assegurada com a aquisição de mais 100 autocarros e de 30 novos elétricos, já incluídos no plano de investimentos deste documento.



OFERTA Modo AUTOCARRO	Proposta			PREVISÃO 2018 TOTAL	ESTIMADO 2017	REAL 2016	Variação 2018/2017	
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019				Valor	%
Veículos x km (Serviço Público)	31.844.402	31.844.402	31.700.163	29.825.764	27.574.770	27.268.260	2.250.994	8,2%
Veículos x hora (Serviço Público)	2.192.525	2.192.525	2.182.502	2.101.034	1.907.657	1.900.309	193.377	10,1%
Lugares x km	2.219.204.524	2.219.204.524	2.202.470.874	2.131.686.715	1.967.076.472	1.932.062.776	164.610.242	8,4%
Velocidade Média de Exploração*	14,52	14,52	14,52	14,20	14,45	14,35	-0,26	-1,8%
OFERTA Modo ELÉTRICO	Proposta			PREVISÃO 2018 TOTAL	ESTIMADO 2017	REAL 2016	Variação 2018/2017	
Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	Valor				%	
Veículos x km (Serviço Público)	1.975.864	1.795.099	1.652.871	1.652.871	1.641.313	1.489.342	11.558	0,7%
Veículos x hora (Serviço Público)	241.843	222.931	211.701	211.701	202.098	189.757	9.603	4,8%
Lugares x km	154.184.650	146.050.228	120.274.191	120.274.191	120.214.427	110.170.614	59.763	0,0%
Velocidade Média de Exploração*	8,17	8,05	7,81	7,81	8,12	7,85	-0,31	-3,9%
OFERTA TOTAL	Proposta			PREVISÃO 2018 TOTAL	ESTIMADO 2017	REAL 2016	Variação 2018/2017	
Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	Valor				%	
Veículos x km (Serviço Público)	33.820.266	33.639.501	33.353.034	31.478.635	29.216.083	28.757.602	2.262.552	7,7%
Veículos x hora (Serviço Público)	2.434.368	2.415.456	2.394.203	2.312.734	2.109.755	2.090.066	202.980	9,6%
Lugares x km	2.373.389.174	2.365.254.752	2.322.745.065	2.251.960.905	2.087.290.900	2.042.233.391	164.670.006	7,9%
Velocidade Média de Exploração*	13,89	13,93	13,93	13,61	13,85	13,76	-0,24	-1,7%

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

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



\*Estimativa

Gráfico 2 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico

A expansão da Rede de Bairros representa um impacto na oferta, respeitante a 2018, de 863.625 Veículos.km, conforme quadro seguinte.

OFERTA Carreiras de BAIRROS	Proposta			PREVISÃO 2018				TOTAL
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	
Veículos x km (Serviço Público)	2.554.082	2.554.082	2.554.082	123.413	123.100	248.953	368.159	863.625
Veículos x hora (Serviço Público)	170.249	170.249	170.249	8.389	8.365	16.768	24.707	58.229
Lugares x km	111.598.882	111.598.882	111.598.882	7.636.952	8.542.540	11.133.674	21.176.425	48.489.591

Tabela 8 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro

A inversão do declínio da oferta de serviço será gradual e associado ao reforço de recursos humanos e materiais, com destaque para o reforço do número de trabalhadores e para a renovação da frota, ambos previstos no presente plano de atividades e orçamento. O reforço da oferta de serviços inclui não só as 21



*Handwritten signatures and initials.*

linhas de autocarros, que integram a Rede de Bairros, mas o reforço de outras linhas de serviço público que venham a ser identificadas, no quadro do reforço da mobilidade da cidade, encontrando-se, igualmente, prevista a implementação de novas linhas de elétricos.

Evolução da oferta em Veículos x Km SP (10<sup>3</sup>)  
 (2011-2021)

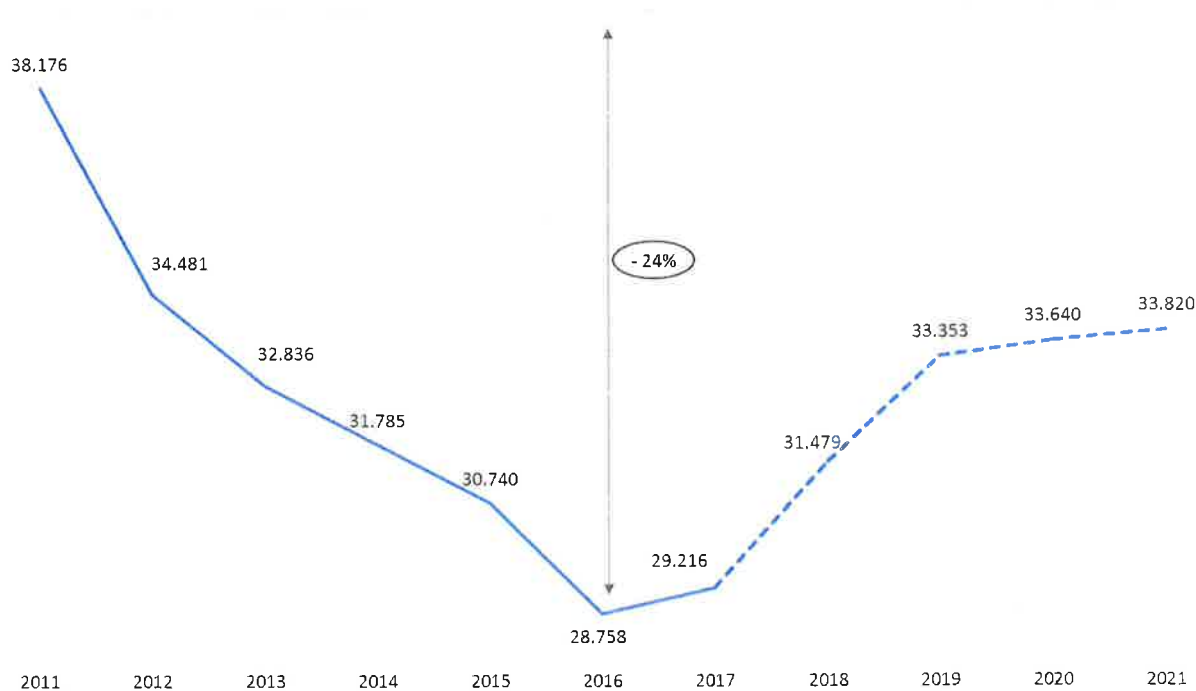


Gráfico 3 – Evolução da oferta (2011-2017) e previsão (2018-2021)

Este processo terá por base o aumento da oferta já realizada, assim como continuação da implementação de uma Rede de Bairros, estando já em circulação 5 linhas e prevendo-se a entrada de mais 16 durante o período de 2018-2019, e a implementação de novas linhas de elétricos em diferentes zonas da cidade de Lisboa, permitindo oferecer uma rede de transporte público mais atrativa e que responda às necessidades da mobilidade na cidade.

### Procura

No seguimento da aposta no incremento da oferta para o ano de 2018, prevê-se um crescimento de 5 milhões de passageiros transportados (+4,1%), em relação a 2017. Este crescimento continuará a verificar-se de forma sustentada nos anos seguintes, com destaque para o número de passageiros do modo autocarro, decorrente da implementação das linhas de bairro, de novas linhas que venham a ser identificadas e, particularmente das melhorias de conforto e de fiabilidade previstas implementar no serviço de transporte da CARRIS.



*J. Santos*  
*[Signature]*

A previsão da procura dos anos de 2020 e de 2021 será reajustada, em função da evolução da oferta que vier a ser prevista para esses anos, associada à aquisição de novos recursos materiais e à contratação de novos colaboradores, bem como às alterações de novos tarifários que vierem a ser introduzidas pela Câmara Municipal de Lisboa, enquanto Autoridade de Transporte da cidade, no quadro do previsto no Contrato de Concessão celebrado entre a CML e a CARRIS.

Paralelamente, a CARRIS pretende reduzir o nível de fraude, com a implementação de um procedimento efetivo de cobrança de coimas, a par do reforço dos seus sistemas técnicos e humanos de fiscalização. Esta situação será alvo de acompanhamento pela empresa, no quadro da articulação com as autoridades com responsabilidades na cobrança das coimas, a par da implementação de novos dispositivos de pagamento de modo digital, de forma a melhorar os sistemas de cobrança de receita.

PROCURA	Proposta			PREVISÃO 2018	ESTIMADO	REAL	Variação 2018/2017	
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	TOTAL	2017	2016	Valor	%
<b>Passageiros com título pago</b>	127.244.581	126.595.824	124.881.480	<b>123.041.411</b>	118.787.655	120.014.953	4.253.756	3,6%
Autocarros	113.446.049	113.446.049	112.510.285	<b>110.859.127</b>	106.917.486	108.631.839	3.941.641	3,7%
Elétricos	11.274.295	10.625.538	9.873.924	<b>9.733.463</b>	9.598.279	9.308.104	135.184	1,4%
Ascensores	1.581.380	1.581.380	1.566.459	<b>1.540.293</b>	1.443.364	1.292.328	96.929	6,7%
Elevador	942.857	942.857	930.812	<b>908.528</b>	828.526	782.682	80.002	9,7%
Passageiros gratuitos	3.278.444	3.268.515	3.242.010	<b>3.207.012</b>	2.473.229	996.976	733.783	29,7%
<b>Total de passageiros</b>	<b>130.523.025</b>	<b>129.864.339</b>	<b>128.123.490</b>	<b>126.248.423</b>	<b>121.260.884</b>	<b>121.011.929</b>	<b>4.987.539</b>	<b>4,1%</b>

RECEITAS (valores com IVA)	Proposta			PREVISÃO 2018	ESTIMADO	REAL	Variação 2018/2017	
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	TOTAL	2017	2016	Valor	%
Receitas de títulos de transporte	105.532.990 €	104.763.898 €	103.107.491 €	<b>101.759.606 €</b>	100.101.060 €	98.412.827 €	1.658.547 €	1,7%
Comparticipações dos passes	3.131.127 €	3.131.127 €	3.115.550 €	<b>3.100.049 €</b>	2.744.240 €	2.778.854 €	355.810 €	13,0%
<b>Receitas totais (inclui as participações)</b>	<b>108.664.117 €</b>	<b>107.895.025 €</b>	<b>106.223.041 €</b>	<b>104.859.656</b>	<b>102.845.299 €</b>	<b>101.191.681 €</b>	<b>2.014.357 €</b>	<b>1,96%</b>

INDICADORES GLOBAIS	Proposta			PREVISÃO 2018	ESTIMADO	REAL	Variação 2018/2017	
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	TOTAL	2017	2016	Valor	%
Passageiros transportados*	149.805.875	149.059.811	147.547.779	145.955.205	140.731.272	140.593.429	5.223.933	3,7%
Passageiros x km*	468.147.178	466.103.828	461.766.769	456.881.543	441.006.401	440.431.560	15.875.141	3,6%
Receitas totais (c/ IVA)	108.664.117 €	107.895.025 €	106.223.041 €	104.859.656 €	102.845.299 €	101.191.681 €	2.014.357 €	2,0%
Receita média por passageiro**	0,85 €	0,85 €	0,85 €	0,85 €	0,87 €	0,84 €	-0,01 €	-1,6%

\* Inclui passageiros em fraude

\*\* Passageiro com título pago

Tabela 9 - Indicadores de Procura



*[Handwritten signature]*

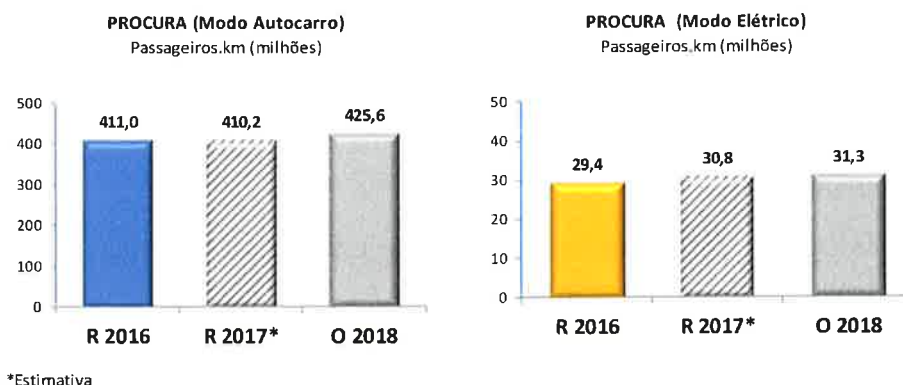


Gráfico 4 – Indicadores de Procura (Passageiros x km) Autocarro / Elétrico

Tal como verificado na evolução da oferta da CARRIS, a procura apresentou uma tendência decrescente, na ordem dos 23%, entre 2011 e 2017, com este último ano a marcar o início da inversão desta tendência, conforme observado no gráfico seguinte.

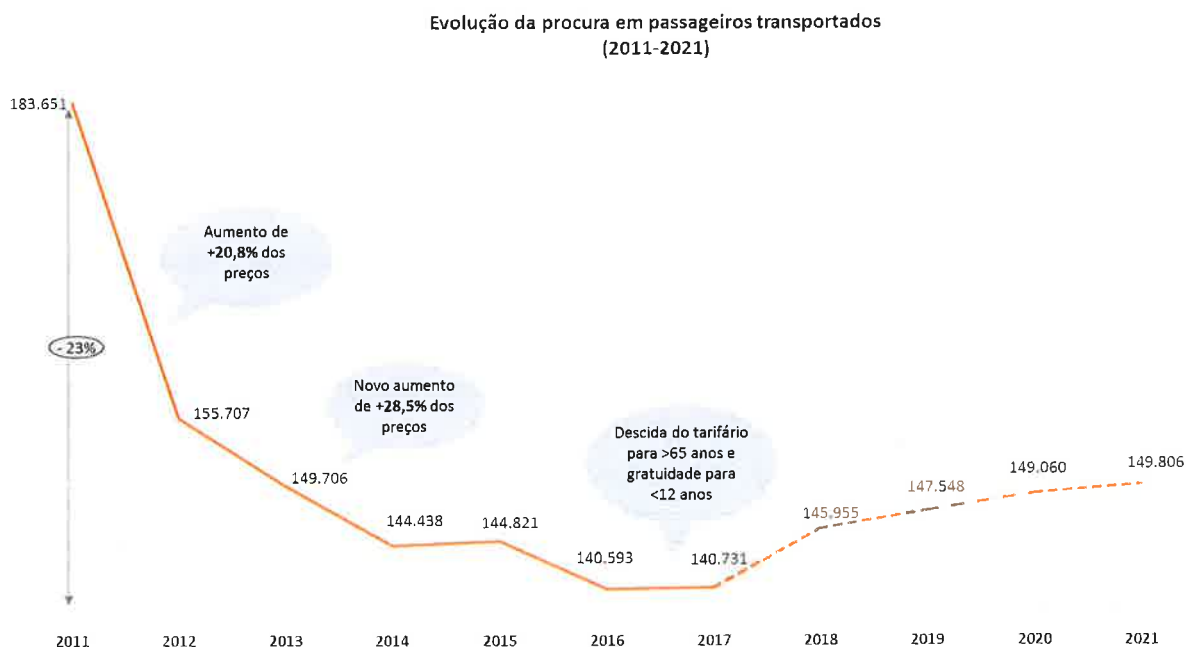


Gráfico 5 – Evolução da procura (2011-2017) e previsão (2018-2021)

É de salientar os constantes aumentos de preços ao longo da última década, contribuindo de certa forma para a diminuição acentuada da procura, sendo de extrema importância criar mecanismos que permitam reverter a situação negativa em que os transportes públicos se encontram atualmente.



*[Handwritten signatures]*

## 2. Segurança, Qualidade e Ambiente

### 2.1 Segurança de Pessoas e Bens

#### Segurança de Exploração

No âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da CARRIS, com especial relevo para a Segurança de Exploração, dando resposta ao disposto no Despacho n.º 1094/98 (2ª série) do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, serão prosseguidas as medidas já encetadas, visando a melhoria, a longo prazo, de forma progressiva e sustentada, dos indicadores apresentados.

OCORRÊNCIAS Modo AUTOCARRO	Proposta			PREVISÃO 2018				ESTIMADO	REAL	Variação 2018/2017		
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2018	2017	2016	Valor	%
Acidentes/10 <sup>6</sup> Veic. x km	34,1	36,5	38,5	38,3	42,0	40,5	41,2	40,5	37,7	39,7	2,8	7,4%
Avarias/10 <sup>4</sup> Veic. x km	4,3	4,5	4,9	5,0	5,2	5,2	5,0	5,1	4,7	4,1	0,4	8,5%

OCORRÊNCIAS Modo ELÉTRICO	Proposta			PREVISÃO 2018				ESTIMADO	REAL	Variação 2018/2017		
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	2018	2017	2016	Valor	%
Acidentes/10 <sup>6</sup> Veic. x km	71,0	72,1	75,9	79,3	101,2	67,2	71,9	79,9	79,9	88,0	0,0	0,0%
Avarias/10 <sup>4</sup> Veic. x km	7,7	9,7	10,9	11,0	12,3	10,2	10,0	10,9	11,5	10,4	-0,6	-5,2%

Tabela 10 - Indicadores de Segurança

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

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

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

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

A renovação da frota e o reforço de pessoal, previsivelmente, não terão impacto imediato, dado que haverá um período em que uma parte significativa da frota terá ainda uma antiguidade elevada.



*[Handwritten signature]*  
7/27/2018



## 2.2 Eficiência Energética

### Energia Elétrica

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de desempenho energético da rede de tração da CARRIS desde 2016, bem como a previsão para 2018-2021.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	Proposta			PREVISÃO 2018				ESTIMADO 2017	REAL 2016	Variação 2018/2017		
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM			TOTAL	Valor	%
Consumos (kWh)	4.831.961	4.452.355	4.153.676	1.011.656	1.060.019	1.043.177	1.038.824	4.153.676	3.903.000	3.764.918	250.676	6,4%
Custo de energia elétrica (€)	681.307	609.973	552.439	129.492	135.682	133.527	132.969	531.670	480.069	438.299	51.601	10,7%
Eficiência energética (Pk / kWh)	7,588	7,780	7,792	7,146	8,080	8,239	7,345	7,709	8,086	8,005	-0,38	-4,7%
Consumo de energia por veículo x km (kWh / v.k)	2,234	2,246	2,258	2,257	2,258	2,258	2,257	2,258	2,134	2,264	0,12	5,8%

Tabela 11 - Indicadores de Eficiência Energética

Do quadro constata-se que o consumo médio tem sofrido ligeiras oscilações ao longo dos anos. De realçar que este indicador é fortemente penalizado pelas difíceis condições de circulação a que os elétricos estão sujeitos.

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

- Diminuição dos quilómetros perdidos por engarrafamentos e aumento da velocidade comercial;
- Adequação da utilização dos veículos às necessidades da Procura;
- Reforço das ações de sensibilização dos Guarda-Freios, para uma condução económica.

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

## 2.3 Impacto Ambiental, Económico e Social

Os novos autocarros mais “limpos”, já em processo de aquisição pela CARRIS, irão incorporar inovações com efeitos positivos a nível dos impactos ambientais, económicos e sociais, nomeadamente:

- Redução de emissões globais de poluentes da sua frota de veículos de serviço público, designadamente NOx, HC, CO e partículas;
- Redução de emissões de gases com efeito de estufa, designadamente CO<sub>2</sub>;
- Contribuir para a incorporação de energias renováveis;
- Poupança de energia devido a menores consumos e ao menor custo do GNC e da eletricidade face ao gasóleo;
- Cumprimento do nível de ruído no exterior e interior dos veículos de acordo com os normativos nacionais e comunitários;
- Melhor qualidade de serviço e maior acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida;
- Melhorar a eficiência ambiental no quadro da certificação ambiental (NP EN ISO 14001);
- Reforçar a eficiência do sistema de gestão integrada, através da melhoria dos processos, adequando-os à estrutura organizacional da empresa e respetiva estratégia.



*[Handwritten signatures and initials]*

### 3. Atividade de Manutenção

No âmbito do projeto de renovação progressiva da frota de autocarros, foram já lançados concursos públicos internacionais, em 2017, tendo em vista possibilitar a receção e substituição de viaturas no quadriénio 2018-2021.

As tabelas seguintes apresentam a caracterização da frota de Autocarros e Eléctricos e o cenário previsto para o quadriénio 2018-2021:

FROTA Modo AUTOCARRO	PROPOSTA			PREVISÃO	ESTIMADO	REAL
	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Nº de Autocarros*	740	690	675	687	603	602
Idade média (anos)	10,3	9,3	8,6	10,1	12,3	11,3
Taxa de imobilização (%)	10,8	11,5	12,3	12,8	12,4	12,0
Índice de avarias (av/10.000 km)	5,4	5,6	6,0	6,2	5,8	5,3
Consumo específico:						
Gasóleo (L / 100 km)	58,8	58,8	58,5	60,0	58,9	59,0
Gás (Nm³ / 100 km)	85,0	85,0	85,0	82,0	82,0	80,4

\* Inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

Tipologia / Por Estação (Autocarros):	Miraflores	Pontinha	Musgueira	TOTAL 2018
Mini	16	17	3	36
Médio		57		57
Standard	144	156	198	498
Articulado	66		30	96
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>230</b>	<b>231</b>	<b>687</b>

\* Inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

Tabela 12 - Tipologia - Frota de Autocarros 2018

FROTA Modo ELÉTRICO	PROPOSTA			PREVISÃO	ESTIMADO	REAL
	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Nº de Veículos	100	80	70	70	70	70
Idade média (anos)	18,9	20,9	24,1	23,1	22,1	21,1
Taxa de imobilização (%)	14,0	16,4	19,8	19,8	20,2	20,2
Índice de avarias (av/10.000 km)	11,8	13,8	15,0	15,0	15,4	13,7
Consumo específico:						
Energia (kWh / 100 km)	225,8	225,8	225,7	225,8	213,4	226,4

Tipologia (Eléctricos):	TOTAL 2018	TOTAL 2017	TOTAL 2016	TOTAL 2015
Articulados	10	10	10	10
Históricos	38	38	38	38
Ascensores + Elevador	8	8	8	8
Eléctricos Turismo	14	14	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Tabela 13 - Tipologia - Frota de Eléctricos 2018

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



*[Handwritten signatures]*

## 4. Gestão de Recursos

### 4.1. Recursos Humanos

Nos últimos anos, os Recursos Humanos da CARRIS sofreram uma enorme redução e uma elevada desestruturação, associadas, em primeiro lugar, ao processo de fusão da empresa, inicialmente com a empresa Metropolitano de Lisboa, ao abrigo do Decreto-Lei nº 98/2012, de 03 de Maio, processo posteriormente alargado às empresas Transtejo e Soflusa, no âmbito do Decreto-Lei nº 161/2014, de 29 de Outubro, tendo saído da empresa, entre 2011 e 2016, cerca de 600 trabalhadores, com consequências diretas na prestação de serviço público. Importa referir que, no âmbito deste processo, as áreas corporativas da CARRIS perderam grande parte dos seus dirigentes e técnicos, para além de se defrontar com enormes carências nas áreas operacionais (Operação e Manutenção), acentuadas pelo aumento da idade do seu efetivo e por saída de trabalhadores, em grande parte associada ao plano de incentivos à saída, criado em 2015.

Com a entrada em vigor, em 01.01.2017, da Lei nº 22/2016, de 04 de Agosto, a CARRIS passou a ser gerida por uma administração autónoma e, conseqüentemente, a necessitar de ser dotada de uma estrutura corporativa própria, única forma de poder desenvolver de forma adequada a sua atividade. Este processo incluiu a realocação dos colaboradores das áreas corporativas nas instalações da empresa de Miraflores e de Santo Amaro.

Paralelamente e, na sequência da assinatura, em Novembro de 2016, do Memorando de Entendimento, entre o Estado e o Município de Lisboa, foi publicado o Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro, que definiu a transmissão, a partir de 01.02.2017, para a Câmara Municipal de Lisboa, da posição contratual detida pelo Estado no contrato de concessão de serviço público celebrado com a CARRIS, bem como a transferência da totalidade das ações representativas do capital da empresa. Na sequência desta publicação, foram definidas, ainda em 2017, novas orientações estratégicas à gestão da empresa, estando a sua continuidade consagrada neste Plano de Atividades e Orçamento, para o desenvolvimento das quais foram previstos novos recursos humanos e materiais, para possibilitar a resposta aos objetivos definidos, nomeadamente, o aumento da oferta, o acréscimo do número de passageiros transportados e o reforço da sua integração com outros meios de transporte, num quadro de um elevado envolvimento com a cidade.

Em resposta ao quadro atrás descrito, importa dar continuidade, em 2018, à consolidação das estruturas corporativas e operacionais da empresa CARRIS, aspeto crítico para os desafios futuros, sendo elemento central a admissão de 220 novos tripulantes, 10 colaboradores para a área de manutenção de elétricos, e 20 quadros técnicos para as áreas corporativas.

#### Política Salarial

A política salarial da empresa tem por base o previsto nos seus Acordos de Empresa (AE-1 e AE-2), bem como o quadro normativo aplicável às empresas do Setor Empresarial Local, com particular destaque para as normas da Lei do Orçamento do Estado. Neste aspeto, o orçamento da empresa prevê a aplicação, a partir de 1 de janeiro de 2018, do disposto nos Acordos de Empresa em matéria de subsídio de refeição, trabalho



*Handwritten signatures and initials in blue ink.*

suplementar, trabalho em dia feriado e trabalho noturno, assim como o impacto dos restantes 50% do valor das progressões, em resultado do previsto na Lei do Orçamento de 2017. Em outras matérias abrangidas pelo AE, os direitos adquiridos serão integralmente repostos, sem efeitos retroativos.

Em 2018, terá lugar o pagamento aos trabalhadores da empresa de 14 meses de remuneração sem redução remuneratória.

### Política de recrutamento

Medidas com vista à recuperação dos níveis de serviço:

- Admissão, em 2018, de 230 trabalhadores para a área operacional e 20 técnicos superiores e especializados;
- Redução dos níveis de absentismo;
- Melhoria das condições de trabalho.

A CARRIS pretende inverter a situação ao nível dos seus recursos humanos em três níveis, em primeiro lugar reforçando o efetivo, atualmente insuficiente para os níveis de serviço pretendidos, em segundo lugar introduzindo medidas de reforço da eficácia dos seus colaboradores, atuando sobre os fatores subjacentes aos níveis de absentismo e, por último, continuar a melhoria das condições de trabalho, através da implementação de novos horários para os seus tripulantes e de reposição contínua dos direitos dos seus trabalhadores.

O reforço do efetivo está associado aos objetivos previstos no presente plano de atividades e orçamento, bem como à autonomização das estruturas da empresa. O reforço do pessoal operacional tem por base a recuperação prevista para a oferta, bem como a melhoria da qualidade do serviço e o cumprimento das normas legais em vigor, com particular destaque para os níveis de trabalho suplementar. A redução acentuada do efetivo levou ao longo dos últimos anos ao recurso excessivo a trabalho suplementar, com consequências no acréscimo do nível de absentismo do pessoal tripulante, para além do incumprimento progressivo da oferta de serviço. Relativamente ao acréscimo de pessoal técnico, visa dotar a empresa de competências de gestão perdidas nos últimos anos, com particular destaque para as ocorridas no processo de criação da estrutura comum às várias empresas de transportes coletivos de passageiros.

Deste modo, o número de efetivos da empresa Carris, projetado para o final de 2018, ascende a 2.356 trabalhadores.

INDICADORES RH	PROPOSTA			PREVISÃO				ESTIMADO	REAL	
	2021	2020	2019	1º Trím	2º Trím	3º Trím	4º Trím	2018	2017	2016
Efetivo global no final do período	2.686	2.546	2.436	2.219	2.272	2.324	2.356	2.356	2.093	2.027
Nº Tripulantes	2.184	2.024	1.894	1.634	1.694	1.754	1.794	1.794	1.571	1.432
Saídas	20	20	20	7	7	8	8	30	40	44
Entradas	160	130	100	90	60	60	40	250	164	76
Taxa Trab suplementar	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	7%
Taxa Absentismo	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	13%	13%

Tabela 14 – Indicadores de Recursos Humanos



*[Handwritten signature]*  
 J. J. Santos

## Diálogo Social

A CARRIS é uma empresa que se orienta por políticas sociais ativas e por uma gestão de proximidade, promovendo o diálogo e a relação com os seus colaboradores, recurso valioso e impactante da organização. Para este efeito, a empresa mantém um diálogo ativo com todas as estruturas representativas de trabalhadores, com vista à criação de um bom clima social entre trabalhadores e a gestão.

A gestão do capital humano é encarada como um fator crítico para o sucesso, daí decorrendo a necessidade de desenvolver práticas de excelência e estratégias de aumento da eficácia e produtividade do serviço prestado. Para o efeito, a empresa prevê implementar planos de incentivos e reconhecimento da meritocracia, que permitam o estímulo e a motivação para desempenhos superiores dos trabalhadores.

## 4.2. Recursos Materiais

O baixo nível de investimento na frota da empresa tem tido repercussões na oferta disponibilizada e nos elevados custos de manutenção, tendo a idade média da frota aumentado progressivamente, com a consequente perda de qualidade do serviço prestado.

O investimento na frota da CARRIS, quer em autocarros, quer em elétricos, previsto para o período de 2018-2021 ascende a 136,6 M€, dos quais 121,9 M€ na aquisição de novos veículos. Este investimento, bastante concentrado no curto-prazo, decorre da interrupção de um processo normal de aquisição, nos últimos oito anos, entre outras razões, por constrangimentos de ordem financeira e devido à prevista, mas não verificada, subconcessão a privados, o que manifestamente não tinha qualquer sustentabilidade a médio-longo prazo.

Importa referir que a CARRIS dispõe, atualmente, de uma frota de autocarros constituída por 603 veículos, cuja distribuição é a seguinte:

Tipologia	Nº Veículos	Idade Média (Anos)	Quilómetros Médios
Mini	33	13,36	479.921
Médio	20	8,94	297.072
Standard	477	11,88	639.248
Articulado	70	15,01	723.826
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>12,23</b>	<b>628.947</b>
PMR	3	11,64	434.411
<b>FROTA TOTAL</b>	<b>603</b>	<b>12,23</b>	<b>627.979</b>

Tabela 15 – Frota de Autocarros - Tipologias

Os planos de manutenção da CARRIS têm como princípio que a vida útil de um autocarro não deverá ser superior a 12 anos, tendo em conta a eficiência na utilização dos veículos. No entanto, uma parte significativa da frota já atingiu e ultrapassou aquela idade de referência, contribuindo negativamente para a taxa de avarias e a consequente imobilização dos veículos, com consequência direta no agravamento dos custos



*[Handwritten signature]*  
 J. P. Santos

operacionais, e na redução da capacidade da CARRIS para cumprir o serviço programado com padrões adequados de qualidade. A continuação em funcionamento da frota atual da CARRIS sem renovação não só comprometeria os objetivos de eficiência e sustentabilidade das operações promovendo a insatisfação nos clientes como conduziria a incumprimentos com metas de impacto ambiental definidas no quadro das normas europeias em que a cidade e a CARRIS se inserem.

De igual forma, manter o atual cenário implica um aumento significativo das emissões poluentes, o crescimento do consumo dos veículos, e a necessidade de ações de manutenção com maior frequência, levando a empresa a não corresponder aos objetivos definidos pelo XXI Governos Constitucional: a descarbonização da economia, pela via do desenvolvimento do sistema de mobilidade sustentável.

Pelas razões expostas, a necessidade da renovação da frota de autocarros da CARRIS assume uma natureza urgente e imprescindível. A aquisição prevista para 2018-2019, de 250 novos autocarros, dos quais, 165 serão movidos a gás natural e 15 serão veículos elétricos, sendo os restantes 70 autocarros com propulsão *clean diesel*, pelo facto de não existirem opções alternativas viáveis ao diesel no mercado para as tipologias minis e médios, surge assim como forma de responder às necessidades da inversão do declínio e reposição gradual dos níveis previstos para a oferta e a procura no presente documento. Posteriormente, no período 2020-2021, a frota será reforçada com mais 100 veículos.

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

Por outro lado, importa relançar o modo Elétrico, quer pelo seu cariz emblemático na cidade de Lisboa, quer pela sua vertente pouco poluidora, estando previsto o alargamento de algumas linhas e a implementação de outras em novos pontos da cidade, pelo que se prevê um investimento em novos elétricos – 20 veículos articulados e 10 históricos – em 2020 e 2021.

A ausência de substituição da frota CARRIS poderia ter pois consequências a diversos níveis:

- Potencial disrupção do Serviço Público de transporte de passageiros;
- Comprometer os objetivos de eficiência e sustentabilidade das operações, causando insatisfação nos clientes e impacto negativo na atividade da CARRIS e da sua missão de prestação de serviço público urbano de superfície de passageiros;
- Impedir o cumprimento de metas de impacto ambiental estabelecidas no quadro de parcerias nacionais e europeias;
- Aumentar significativamente as emissões poluentes, o consumo de combustível e as ações de manutenção;
- Não corresponder a um importante objetivo do XXI Governo Constitucional: a descarbonização da economia pela via da mobilidade sustentável;
- Não cumprimento do protocolo assinado entre a CML e a CCDRLVT, respeitante aos impactes ambientais no âmbito das políticas de mobilidade da cidade.

A possibilidade de obtenção de um financiamento não reembolsável no âmbito dos fundos comunitários, através do Programa Operacional PO SEUR, representou uma oportunidade que a CARRIS soube reconhecer



e aproveitar de forma a mitigar os riscos, quer em termos externos (ambiente, mercado/clientes) quer internos (pontos fracos), como por exemplo, reduzir custos operacionais e obter uma fonte de financiamento de investimentos.



JR. Jato  
R

## 5. Gestão Económica e Financeira

### 5.1. Projeções Económicas e Financeiras

As projeções económico-financeiras para 2018, apontam para um resultado positivo, de cerca de 16,278 M€, reflexo da mudança das opções estratégicas da gestão, no que concerne a fatores como o aumento da oferta, aumento de pessoal e reposição de direitos anteriormente congelados, e o investimento ambicioso que aqui se propõe, que permitirão renovar a imagem da CARRIS junto dos seus clientes, através da melhoria das condições disponibilizadas e de um melhor serviço prestado.

Por outro lado, pretende-se alterar o rumo seguido pela empresa nos anos anteriores à transferência para o Município no que se refere à cobertura dos défices de tesouraria operacional, que foi recorrentemente assegurada por recurso ao endividamento, procedendo à retoma do pagamento, pelo Concedente do Contrato de Concessão, das compensações à empresa pelo cumprimento das Obrigações de Serviço Público. Contudo, os resultados de 2018 serão fortemente influenciados pela atribuição conjunta das Compensações pelo Cumprimento das Obrigações de Serviço Público, referentes aos anos de 2017 e 2018, em resultado de a data prevista para a entrada em vigor do Contrato de Concessão previsivelmente transitar para 2018, embora mantendo os efeitos retroativos referentes ao ano de 2017.

Importa referir que os Resultados previstos para 2018, contemplam um aumento dos Gastos Operacionais relativamente ao estimado para 2017, da ordem de 13,7 M€, (excluindo Gastos com financiamento e variação das provisões). Como adiante se explicará, este aumento de Gastos Operacionais decorre, essencialmente, do aumento dos Fornecimentos e Serviços Externos (associado ao acréscimo da oferta e às medidas de reforço da qualidade do serviço) e do aumento dos Gastos com Pessoal, refletindo os encargos associados às novas contratações para reforço do quadro de efetivos, bem como os associados à aplicação das normas previstas na Lei do Orçamento de Estado de 2018.

Por outro lado, assinala-se um acréscimo em Rendimentos (37 M€) – excluindo rendimentos financeiros e subsídio ao investimento – estando incluídas neste montante, as Compensações das Obrigações de Serviço Público, no montante de 17,8 M€, devidas pelo acionista referentes ao ano de 2018 e 14,9 M€ referentes ao ano de 2017. Assinala-se um reduzido acréscimo (+2,2%) na Prestação de Serviços, refletindo os efeitos do alargamento da gratuidade dos preços dos passes para as crianças até aos 12 anos e pela redução do preço dos passes para 14,5 Euros, das pessoas com mais de 65 anos, ocorrida no início do mês de fevereiro de 2017.



  
2018/ato



## SÍNTESE DE RESULTADOS

	PREVISÃO 31/12/2018		ESTIMADO 31/12/2017	REAL 31/12/2016	2018 Vs 2017
<b>GASTOS</b>					
61 CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS	17.423.651 14%		17.187.469	15.104.141	236.182 1%
62 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	28.411.131 23%		24.118.484	20.263.914	4.292.647 18%
63 GASTOS COM O PESSOAL	62.127.885 50%		53.046.010	50.817.882	9.081.875 17%
64 GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	13.607.333 11%		6.805.194	8.416.641	6.802.139 100%
65 PERDAS POR IMPARIDADE	- 0%		-	34.910	-
66 PERDAS POR REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	- 0%		-	-	-
67 PROVISÕES DO PERÍODO	- 0%		-	18.439.833	-
68 OUTROS GASTOS E PERDAS	745.077 1%		578.861	650.146	166.216 29%
69 GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	247.838 0%		20.301.597	18.392.160	(20.053.759) -99%
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	1.101.887 1%		298	(226.006)	1.101.589 #####
<b>TOTAL Gastos</b>	<b>123.664.802 100%</b>		<b>122.037.913</b>	<b>131.893.621</b>	<b>1.626.889 1%</b>
<b>RENDIMENTOS</b>					
71 VENDAS	15.300 0%		19.390	19.782	(4.090) -21%
72 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	97.881.163 70%		95.753.052	94.615.507	2.128.111 2%
73 VARIAÇÕES NOS INVENTÁRIOS DE PRODUÇÃO	- 0%		-	-	-
74 TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	780.401 1%		16.571	43.267	763.830 4610%
75 SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	38.513.775 28%		5.168.456	2.621.561	33.345.319 645%
<i>Compensações de Obrigações de Serviço Público</i>	32.719.812		-		
<i>Compensações Tarifárias</i>	5.754.763		5.168.456		
76 REVERSÕES	- 0%		-	2.396.148	-
77 GANHOS POR AUMENTOS DE JUSTO VALOR	- 0%		-	-	-
78 OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	2.751.729 2%		1.764.110	4.439.356	987.619 56%
79 JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	- 0%		20.091.818	20.888.556	(20.091.818) -100%
<b>TOTAL Rendimentos</b>	<b>139.942.368 100%</b>		<b>122.813.397</b>	<b>125.024.178</b>	<b>17.128.971 14%</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>16.277.566</b>		<b>775.484</b>	<b>(6.869.443)</b>	<b>15.502.082,23 1999%</b>

Tabela 16 - Síntese de Gastos e Rendimentos



*Handwritten signature and initials in blue ink.*

Un: euros

	Previsão 2018	Estimado 2017	Real 2016	Δ P 2018/ E 2017	
<b>EBITDA</b>	31.234.624	7.790.754	16.527.726	23.443.870	300,9%
<b>Resultado Operacional</b>	17.627.291	985.560	8.111.085	16.641.731	1688,6%
<b>Resultado Líquido</b>	16.277.566	775.483	(6.869.443)	15.502.083	1999,0%

Tabela 17 - Síntese de Resultados (DRN)

Conforme se demonstra no quadro anterior, prevê-se que em 2018 o EBITDA atinja 31,2 milhões de euros, devido em grande parte, ao reconhecimento, em 2018, das Compensações de Obrigações de Serviço Público, de 2017, em resultado de a data prevista para a entrada em vigor do Contrato de Concessão ter transitado para 2018.

A necessidade de relançar a empresa, de forma autónoma, requer um esforço superior da CARRIS no que refere a gastos com elementos necessários para obter os resultados pretendidos, quer relativamente a fornecimentos e serviços externos, quer a custos com pessoal, justificados pelo aumento do seu efetivo, de forma a proceder à reorganização da empresa e colmatar a necessidade de pessoal face ao reforço do cumprimento do serviço público.

#### IPG's 2018

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
Rendimentos Operacionais*	139.474	102.492	99.045	36.982	36,1%
Gastos Operacionais**	108.708	94.931	86.812	13.777	14,5%

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

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

Tabela 18 - Rendimentos Operacionais- Previsão 2018

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

#### Rendimentos Operacionais

##### IPG's 2018

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>Rendimentos Operacionais*</b>	<b>139.474</b>	<b>102.492</b>	<b>99.045</b>	<b>36.982</b>	<b>36%</b>
Vendas + P. Serviços	97.896	95.772	94.635	2.124	2%
Compensações de Obrigações de Serviço Público	32.720	0	0	32.720	100%
Compensações Tarifárias	5.755	5.168	2.622	586	11%
Trabalhos PPE	780	17	43	764	4610%
Outros**	2.322	1.534	1.745	788	51%

\* Excluindo não CASH (Reversões / subsídios Investimento)

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

Tabela 19 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2018



*Handwritten signature and initials*  
JP Santos

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

Estão ainda incluídos nos Rendimentos Operacionais as **Compensações Tarifárias** recebidas pela CARRIS referentes aos títulos de transporte subsidiados (Passes 4\_18, sub\_23 e social +), assim como **Compensações de Obrigações de Serviço Público**, provenientes do seu acionista, pela componente de serviço público que a empresa realiza. Salienta-se o facto de em 2018 serem contempladas as compensações respeitantes aos anos de 2017 e 2018, uma vez que a entrada em vigor do Contrato de Concessão transita para 2018.

Os **Rendimentos Operacionais** previstos para 2018 ascendem a 139,5 milhões de euros, representando um aumento de 36% (+37 M€) face a dados estimados de 2017. Os rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços, detalhados na tabela seguinte, ascendem a 97,9 M€, sendo a sua maioria proveniente das previsões de venda de passes (56%) e Pré-comprados (25%). Relativamente ao serviço de alugueres e cedência de espaço para publicidade, estimam-se rendimentos de 0,868 M€ e 0,690 M€ respetivamente.

IPG's 2018		O 2018	E 2017	O18/E17	%
Unidade: milhares de euros					
Vendas e Prestação de Serviços		97.896	95.772	2.124	2%
Receita Tarifária	Bilhetes	16.119	14.257	1.862	13%
	Passes	55.242	56.559	(1.317)	-2%
	Pré-comprados	24.638	23.441	1.197	5%
Receita não Tarifária	Vendas	15	19	(4)	-21%
	Alugueres	868	797	71	9%
	Aluguer de espaço publicidade	690	405	285	70%
	Outros serviços secundários	323	293	30	10%

Tabela 20 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe

## Gastos Operacionais

Na estrutura de **Gastos Operacionais da CARRIS**, destacam-se os encargos diretos com a prestação do serviço público, salientando-se os **Gastos com Pessoal (em 2018, 62M€, 57% do total)**, os gastos com **Matérias Consumidas**, onde se destaca o **Gasóleo consumido na exploração (em 2018, 15,1M€, 14% do total)** e os gastos com **Conservação e Manutenção da frota (em 2018, 14M€, 13% do total)**. Estas rubricas, totalizam no seu conjunto cerca de 91M€, representando 84% dos Gastos Operacionais da CARRIS.



*Handwritten signature and initials in blue ink.*

**IPG's 2018**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>Gastos Operacionais *</b>	<b>108.708</b>	<b>94.931</b>	<b>86.812</b>	<b>13.777</b>	<b>15%</b>
Custo Matérias Consumidas	17.424	17.187	15.104	236	1%
F. Serviços Externos	28.411	24.118	20.264	4.293	18%
Pessoal	62.128	53.046	50.818	9.082	17%
Outros	745	579	626	166	29%

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

Tabela 21 – Gastos Operacionais - Previsão 2018

A previsão de **Gastos Operacionais** para 2018, no montante de 108,6 milhões de euros representa um aumento de 15% (+13,7 M€) face a 2017 (dados estimados), explicada pela aposta na modernização da empresa no sentido de reforçar a sua presença no mercado em que opera, assim como no reforço de pessoal, no sentido de melhor responder às necessidades da procura.

No **Custo das Matérias Consumidas** destaca-se o gasto com gasóleo, que representa cerca de 87% desta rubrica.

**IPG's 2018**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>Custo Matérias Consumidas</b>	<b>17.424</b>	<b>17.187</b>	<b>15.104</b>	<b>236</b>	<b>1,4%</b>
Gasóleo	15.065	15.444	13.019	(380)	-2,5%
Gás Natural	1.096	707	500	389	55,0%
Outros Combust. + Lubrif.	418	358	411	60	16,7%
Peças + Mat. Manutenção	427	379	599	48	12,5%
Bilhetes e senhas	114	95	401	19	20,1%
Fardamentos e EPIs	228	144	122	84	58,0%
Economato	65	51	40	14	27,6%
Outros	12	9	10	3	33,3%

Tabela 22 - Custo Matérias Consumidas

De referir a redução de consumo de gasóleo, por via da renovação de parte da frota por veículos mais “limpos”, contrastando com o aumento verificado ao nível do Gás Natural.

**IPG's 2018**

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>GASÓLEO - Custo total</b>	<b>15 065</b>	<b>15 444</b>	<b>13 019</b>	<b>(380)</b>	<b>-2,5%</b>
Consumo (milhares de litros)	15 662	16 412	15 038	(751)	-4,6%
Preço médio / litro	0,96 €	0,94 €	0,87 €	0,01 €	1,5%

**IPG's 2018**

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>GÁS NATURAL - Custo total (10³ €)</b>	<b>1 096</b>	<b>707</b>	<b>500</b>	<b>389</b>	<b>55,0%</b>
Consumo (milhares de Nm³)	2 818	1 949	1 551	869	44,6%
Preço médio	0,39 €	0,36 €	0,32 €	0,03 €	7,2%

Tabela 23 - Custo do Gasóleo e Gás Natural



*[Handwritten signature]*

A rubrica **Fornecimentos e Serviços Externos** apresenta para 2018, um montante previsional de cerca de 28,4 milhões de euros, o qual representa um aumento de 4,293 milhões de euros (+17,8%) face a 2017 (dados estimados), justificado pelo relançamento da atividade da empresa, no quadro da estratégia definida no presente documento.

**IPG's 2018**

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>F. Serviços Externos</b>	<b>28.411</b>	<b>24.118</b>	<b>20.264</b>	<b>4.293</b>	<b>17,8%</b>
Manut. reparação frota + equip	13.953	12.441	10.774	1.512	12,2%
Aluguer de pneus	664	638	623	27	4,2%
Comissões e intermediários	1.574	1.512	1.596	62	4,1%
Trabalhos especializados	2.076	1.832	977	244	13,3%
Seguros	1.098	1.038	1.044	60	5,8%
Eletricidade	1.109	1.021	867	88	8,6%
Licenc. manut. produtos informáticos	937	789	583	148	18,8%
Comunicações	1.278	937	819	341	36,4%
Limpeza e Higiene	1.150	963	858	187	19,4%
Vigilância e Segurança	576	452	498	123	27,2%
Manut. rep. edifícios e equip. oficinais	1.083	750	503	333	44,4%
Água	110	107	121	3	2,8%
Publicidade	781	430	67	351	81,5%
Indemnizações por sinistro	350	338	282	13	3,8%
Restantes FSE	1.672	871	651	801	91,9%

Tabela 24 – Fornecimentos e Serviços Externos

Ao nível dos **Fornecimento e Serviço Externos (FSE)**, 14 Milhões de Euros (49,1% do total) referem-se à manutenção e reparação da frota e equipamentos, refletindo um aumento de 1,5 Milhões de Euros (+12,2%) face aos valores estimados de 2017, decorrente do necessário esforço em manutenção e reparação, relativamente aos veículos ainda não renovados e que permanecem ao serviço. A manutenção traduz-se na necessidade de reparação de órgãos, seja nas próprias carroçarias, que têm que ser necessariamente mantidas em condições de segurança e fiabilidade. Os atrasos na manutenção e reparação da frota têm-se traduzido em maior número de avarias e acréscimo do número de veículos imobilizados, com consequências diretas na oferta de serviço.

Os restantes FSE cobrem uma diversidade de elementos, que incluem, entre outros, a compra de pneus, seguros, eletricidade, comunicações, licenciamento e manutenção de produtos informáticos, manutenção e reparação de edifícios e equipamentos oficinais, contratos de serviços de limpeza e higiene e de vigilância e segurança. Refira-se que, designadamente nas rubricas de comunicações e produtos informáticos, existe uma forte componente associada ao serviço ao cliente.

Os **Gastos com Pessoal** previstos para 2018, ascendem a 62,128 milhões de euros, representando um acréscimo de 17% (+9,1 M€) face a 2017 (dados estimados) refletindo acréscimos na massa salarial



*[Handwritten signature]*

decorrentes, quer da aplicação das normas previstas na Lei do Orçamento de 2018, quer do valor associado à recuperação do efetivo.

### IPG's 2018

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2018	E 2017	R 2016	O18/E17	%
<b>Pessoal</b>	<b>62.128</b>	<b>53.046</b>	<b>50.818</b>	<b>9.082</b>	<b>17,1%</b>
Gastos com Órgãos Sociais	279	272	208	7	2,7%
Remunerações do Pessoal	48.270	40.843	37.194	7.427	18,2%
Encargos sobre Remunerações	11.361	9.703	8.887	1.658	17,1%
Indemnizações Rescisão	500	300	888	200	66,7%
Benefícios pós-emprego	0	622	2.529	(622)	-100,0%
Seguros	604	505	470	99	19,5%
Formação	636	388	269	249	64,2%
Reembolso receipt+assist médica	252	255	229	(3)	-1,2%
Refeitórios e bares	135	122	127	13	10,6%
(Outros - Extra processamento)	91	36	18	55	149,6%

Tabela 25 – Gastos com Pessoal

Importa, ao nível dos Gastos com Pessoal, referir que em 2017, a empresa deixou de ter as responsabilidades formadas ou em formação relativas a Complementos de pensões de reforma ou invalidez (Benefícios Pós-Emprego), dos trabalhadores já reformados em 31 de dezembro de 2016 e dos em funções na empresa nessa data, em resultado da responsabilidade com os mesmos ter transitado para a Caixa-Geral de Aposentações (CGA), de acordo com o previsto no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro e do Decreto-Lei nº 95/2017, de 10 de agosto.

## 5.2. Necessidades de Financiamento

O processo de transferência do capital e da gestão da CARRIS do Setor Empresarial do Estado para o Município de Lisboa, introduziu profundas alterações na estrutura financeira da empresa. Em primeiro lugar, a assunção das responsabilidades pelo Estado da dívida histórica da CARRIS e das responsabilidades assumidas com os Complementos de Pensões, permitiu equilibrar a situação financeira, prevendo-se atingir em 2018 capitais próprios positivos de 105 M€. A alteração referida permitiu à CARRIS potenciar a retoma de um nível de investimento que permita recuperar parte importante das perdas registadas ao nível da oferta de serviços e da procura de clientes do transporte público nos últimos anos.

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



*[Handwritten signatures and initials]*

A CARRIS tem como princípio basilar da sua gestão, o equilíbrio financeiro, assente no acréscimo sustentado da sua receita, proveniente do aumento do número de passageiros transportados, numa política de rigor na aquisição de bens e serviços, assente nos princípios da Contratação Pública. A seleção criteriosa dos seus fornecedores é a norma da empresa, no quadro de referência do setor de atividade em que se insere.

A política de investimentos futuros, centrada na renovação da sua frota de autocarros, que no global se estima em cerca de 63,865 M€, para o período de 2018/2019, para a aquisição de 250 novos autocarros, será parcialmente financiada por recurso a financiamento comunitário e por recurso ao financiamento bancário, estimando-se que o valor dos financiamentos de curto e médio-prazo ascenderá, em 2018, a 16,4 M€.



R  
Carris  
lh

## VI. Painel de Indicadores

INDICADORES DE ATIVIDADE		Execução			Estimado	Previsão
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indicadores de PROCURA</b>						
PT (Passageiros Transportados)	10 <sup>3</sup>	127.178	127.148	121.012	121.261	126.248
PKT (Passageiros x km)	10 <sup>3</sup>	448.204	453.810	440.432	441.006	456.882
Taxa de fraude corrigida	%	13,66	13,97	16,32	16,39	16,02
Receita tarifária	M€	88,30	90,06	92,260	94,26	96,00
<b>Indicadores de OFERTA</b>						
LKO (Lugares x km)	10 <sup>6</sup>	2.404	2.199	2.042	2.087	2.252
<b>Qualidade de Serviço</b>						
Velocidade Média de Exploração <sup>1</sup>	Km/h	14,24	14,18	13,99	14,11	13,85
Taxa de Ocupação	%	19%	21%	22%	21%	20%
<b>INDICADORES DE RH</b>						
Nº de efetivos	Un.	2.141	1.995	2.027	2.093	2.356
Massa Salarial	m€	39.651	38.406	36.487	39.948	47.361
Rescisões por Indemnização (valor pago)	m€	2.372	6.325	888	300	500
<b>SITUAÇÃO PATRIMONIAL</b>						
Ativo não corrente	M€	86,667	80,981	80,017	79,920	123,828
Ativo corrente	M€	24,577	25,103	33,008	29,959	27,340
<b>Total Ativo</b>	<b>M€</b>	<b>111,243</b>	<b>106,084</b>	<b>113,026</b>	<b>109,880</b>	<b>151,168</b>
Capital Próprio	M€	-924,281	-834,414	-740,429	21,595	104,763
Passivo	M€	1.035,525	940,498	853,455	88,285	46,405
<b>Total Capital Próprio e Passivo</b>	<b>M€</b>	<b>111,243</b>	<b>106,084</b>	<b>113,026</b>	<b>109,880</b>	<b>151,168</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>						
Infraestruturas de Longa Duração	M€	0,179	0,574	0,298	1,257	6,542
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	2,615	2,228	2,165	3,163	45,201
Outros Investimentos	M€	0,659	0,179	0,042	1,071	5,772
<b>DESPESA DE INVESTIMENTO</b>	<b>M€</b>	<b>3,453</b>	<b>2,981</b>	<b>2,504</b>	<b>5,490</b>	<b>57,515</b>
<b>INDICADORES DE ESTRUTURA</b>						
Autonomia Financeira	%	-830,9%	-786,6%	-655,1%	19,7%	69,3%
Solvabilidade	%	-89,3%	-88,7%	-86,8%	24,5%	225,8%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
<b>Prazo médio de pagamentos (PMP)</b>	<b>M€</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>40</b>
<b>Volume de Negócios</b>	<b>M€</b>	<b>90,193</b>	<b>92,156</b>	<b>94,635</b>	<b>95,772</b>	<b>97,896</b>
<b>EBITDAr</b>	<b>M€</b>	<b>3,811</b>	<b>1,908</b>	<b>12,234</b>	<b>7,561</b>	<b>30,766</b>
<b>Rendimentos Operacionais</b>	<b>M€</b>	<b>99,567</b>	<b>96,084</b>	<b>99,045</b>	<b>102,492</b>	<b>139,474</b>
<b>Gastos Operacionais</b>	<b>M€</b>	<b>90,157</b>	<b>85,599</b>	<b>83,395</b>	<b>94,008</b>	<b>108,208</b>
<b>Gastos Operacionais por Passageiro Transportado</b>	<b>€</b>	<b>0,62</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>0,67</b>	<b>0,74</b>
<b>Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais</b>	<b>%</b>	<b>110,4%</b>	<b>112,2%</b>	<b>118,8%</b>	<b>109,0%</b>	<b>128,9%</b>

1) Exclui Ascensores e Elevador



*[Handwritten signature]*  
7/7/15



## ANEXOS



*[Handwritten signature]*  
Jr. Santos  
*[Handwritten signature]*

## BALANÇO PREVISIONAL

ATIVO	Orçamento			ORÇAMENTO	ESTIMADO	Un: €uro
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	31-12-2018	31-12-2017	Execução
						31-12-2016
<b>Ativo não corrente</b>						
Ativos fixos tangíveis	156 191 126	129 842 253	126 781 702	112 183 517	68 622 077	68 776 416
Activos intangíveis	157 560	265 140	368 906	427 873	81 584	96 565
Participações financeiras - método equiv. patrimonial	9 793 720	9 793 720	9 793 720	9 793 720	9 793 720	9 725 398
Accionistas / sócios						
Outros investimentos financeiros	1 422 863	1 422 863	1 422 863	1 422 863	1 422 863	1 418 826
<b>Total do ativo não corrente</b>	<b>167 565 269</b>	<b>141 323 977</b>	<b>138 367 191</b>	<b>123 827 973</b>	<b>79 920 244</b>	<b>80 017 204</b>
<b>Ativo corrente</b>						
Inventários	1 424 083	1 424 083	1 424 083	1 424 083	1 424 083	1 504 869
Clientes	2 891 683	2 891 683	2 891 683	2 891 683	2 891 683	2 256 117
Estado e outros entes públicos	729 075	1 416 684	1 595 871	3 006 279	1 830 962	1 189 326
Diferimentos	28 924	28 924	28 924	28 924	28 924	
Outras créditos a receber	16 165 530	16 165 530	16 553 319	16 928 619	17 303 919	13 237 259
Caixa e depósitos bancários	2 299 130	2 364 182	2 564 665	3 060 880	6 479 919	14 820 773
<b>Total do ativo corrente</b>	<b>23 538 425</b>	<b>24 291 085</b>	<b>25 058 545</b>	<b>27 340 467</b>	<b>29 959 490</b>	<b>33 008 344</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>191 103 694</b>	<b>165 615 062</b>	<b>163 425 737</b>	<b>151 168 440</b>	<b>109 879 734</b>	<b>113 025 548</b>

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Orçamento			ORÇAMENTO	ESTIMADO	Un: €uro
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	31-12-2018	31-12-2017	Execução
						31-12-2016
<b>Capital Próprio</b>						
Capital subscrito	382 940 504	382 940 504	382 940 504	382 940 504	382 940 504	382 940 504
Resultados transitados	(339 771 541)	(343 111 789)	(348 004 406)	(364 770 984)	(428 758 688)	(1 183 298 979)
Excedentes de revalorização	63 989 512	63 989 512	63 989 512	63 989 512	63 989 512	63 989 512
Ajustamentos/ Outras variações no capital próprio	13 928 952	16 155 022	18 343 254	6 326 378	2 647 805	2 809 232
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>143 711</b>	<b>3 340 248</b>	<b>4 892 617</b>	<b>16 277 566</b>	<b>775 483</b>	<b>(6 869 443)</b>
<b>Total do capital próprio</b>	<b>121 231 138</b>	<b>123 313 497</b>	<b>122 161 481</b>	<b>104 762 975</b>	<b>21 594 616</b>	<b>(740 429 174)</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões	1 580 738	1 580 738	1 580 738	1 580 738	1 580 738	56 251 636
Financiamentos obtidos						
Responsabilidades por benefícios pós-emprego						
Passivos por impostos diferidos	8 676 095	8 676 095	8 676 095	8 676 095	8 676 095	8 676 095
<b>Total do passivo não corrente</b>	<b>10 256 833</b>	<b>10 256 833</b>	<b>10 256 833</b>	<b>10 256 833</b>	<b>10 256 833</b>	<b>64 927 731</b>
<b>Passivo corrente</b>						
Fornecedores	7 877 384	5 591 450	7 445 327	11 336 359	6 003 492	5 438 474
Estado e outros entes públicos	725 416	940 360	1 049 174	1 810 339	1 810 637	1 608 778
Financiamentos obtidos	44 934 264	19 434 264	16 434 264	16 434 264	434 264	632 305 976
Responsabilidades por benefícios pós-emprego						100 886 655
Outras dívidas a pagar	5 845 939	5 845 939	5 845 939	6 334 951	69 547 173	47 140 963
Diferimentos	232 719	232 719	232 719	232 719	232 719	1 146 146
<b>Total do passivo corrente</b>	<b>59 625 722</b>	<b>32 044 732</b>	<b>31 007 423</b>	<b>36 146 632</b>	<b>78 028 285</b>	<b>788 526 991</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>69 872 555</b>	<b>42 301 565</b>	<b>41 264 256</b>	<b>46 403 465</b>	<b>88 285 118</b>	<b>853 454 723</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>191 103 693</b>	<b>165 615 062</b>	<b>163 425 737</b>	<b>151 168 440</b>	<b>109 879 734</b>	<b>113 025 548</b>



*[Handwritten signature]*  
 2018

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL

RENDIMENTOS E GASTOS	Un: €uro					
	Orçamento			ORÇAMENTO	ESTIMADO	Execução
	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2019	31-12-2018	Ano 2017	31-12-2016
Vendas e serviços prestados	101 235 380	100 509 224	98 945 255	97 896 463	95 772 441	94 635 290
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	6 784 082	5 901 757	5 906 673	5 793 963	5 168 456	2 621 561
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serviço Público	24 787 736	23 300 472	22 308 962	32 719 812	-	-
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				-	68 323	2 237 312
Variação nos inventários da produção				-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	408 500	407 500	497 000	780 401	16 571	43 267
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(17 023 994)	(16 987 815)	(16 884 071)	(17 423 651)	(17 187 469)	(15 104 141)
Fornecimentos e serviços externos	(33 012 965)	(30 474 180)	(28 303 811)	(28 411 131)	(24 118 484)	(20 263 914)
Gastos com o pessoal	(66 996 522)	(65 365 347)	(63 939 654)	(62 127 885)	(53 046 010)	(50 817 882)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)				-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)				-	-	(11 204)
Provisões (aumentos / reduções)				-	-	1 659 245
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizações (perdas / reversões) (*)				-	-	(23 706)
Aumentos / reduções de justo valor				-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	4 753 612	4 716 785	4 623 785	2 751 729	1 695 788	2 177 599
Outros gastos e perdas	(542 368)	(541 918)	(667 979)	(745 077)	(578 861)	(625 700)
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>20 393 461</b>	<b>21 466 478</b>	<b>22 486 160</b>	<b>31 234 624</b>	<b>7 790 754</b>	<b>16 527 726</b>
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(19 134 585)	(17 306 122)	(16 724 621)	(13 607 333)	(6 805 194)	(8 416 641)
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)				-	-	-
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1 258 875</b>	<b>4 160 356</b>	<b>5 761 540</b>	<b>17 627 291</b>	<b>985 560</b>	<b>8 111 085</b>
Juros e rendimentos similares obtidos				-	20 091 818	20 888 556
Juros e gastos similares suportados	(1 098 200)	(588 200)	(528 200)	(247 838)	(20 301 597)	(36 095 090)
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>160 675</b>	<b>3 572 156</b>	<b>5 233 340</b>	<b>17 379 453</b>	<b>775 782</b>	<b>(7 095 449)</b>
Imposto sobre o rendimento do exercício	(16 964)	(231 908)	(340 722)	(1 101 887)	(298)	226 006
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>143 711</b>	<b>3 340 248</b>	<b>4 892 617</b>	<b>16 277 566</b>	<b>775 483</b>	<b>(6 869 443)</b>



*[Handwritten signatures and initials]*

## DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

Un: Euro

	Orçamento do ano 2018			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
<b>Atividades operacionais</b>				
Vendas de bilhetes e passes	24 909 054	51 663 268	77 624 149	104 320 367
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	801 858	1 603 585	5 350 439	6 141 600
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serv. Público	24 000 000	24 000 000	33 000 000	33 000 000
Pagamentos a fornecedores	(18 400 130)	(33 526 199)	(48 627 136)	(65 132 055)
Pagamentos ao pessoal	(13 410 875)	(27 516 502)	(41 745 019)	(56 709 123)
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	<b>17 899 908</b>	<b>16 224 152</b>	<b>25 602 433</b>	<b>21 620 789</b>
Pagamento e recebimento de impostos	-	( 298)	( 298)	( 298)
Outros pagamentos / Recebimentos da atividade operacional	2 254 894	4 901 481	9 987 683	15 814 107
<b>Transferência p/ Trabalhos para a Própria Empresa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)</b>	<b>20 154 802</b>	<b>21 125 335</b>	<b>35 589 818</b>	<b>37 434 598</b>
<b>Atividades de investimento</b>				
<b>Recebimentos provenientes de:</b>				
Investimentos financeiros	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	-	-	-	-
Atividades de investimento em ILD - Subsídios de investimento	-	1 804 283	1 821 482	4 147 061
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	-	-	-	-
<b>Total dos recebimentos</b>	<b>-</b>	<b>1 804 283</b>	<b>1 821 482</b>	<b>4 147 061</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>				
Investimentos financeiros	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	(7 936 243)	(15 919 656)	(34 404 783)	(60 161 229)
Ativos intangíveis	( 191 265)	( 348 090)	( 460 635)	( 591 630)
<b>Total dos pagamentos</b>	<b>( 8 127 508)</b>	<b>( 16 267 746)</b>	<b>( 34 865 418)</b>	<b>( 60 752 859)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)</b>	<b>( 8 127 508)</b>	<b>( 14 463 463)</b>	<b>( 33 043 936)</b>	<b>( 56 605 798)</b>
<b>Atividades de financiamento</b>				
<b>Recebimentos provenientes de:</b>				
Aumentos de Capital	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	-	-	-	16 000 000
Outras operações de financiamento	-	-	-	-
<b>Total dos empréstimos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16 000 000</b>
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>				
Financiamentos obtidos	-	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-	-
Juros e gastos similares	( 52 050)	( 104 100)	( 156 150)	( 247 838)
<b>Total dos pagamentos</b>	<b>( 52 050)</b>	<b>( 104 100)</b>	<b>( 156 150)</b>	<b>( 247 838)</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)</b>	<b>( 52 050)</b>	<b>( 104 100)</b>	<b>( 156 150)</b>	<b>15 752 162</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)</b>	<b>11 975 244</b>	<b>6 557 772</b>	<b>2 389 732</b>	<b>( 3 419 040)</b>
Caixa e seus equivalentes no início do período	6 479 919	6 479 919	6 479 919	6 479 919
Caixa e seus equivalentes no fim do período	18 455 163	13 037 691	8 869 651	3 060 880



*Handwritten signature and initials*