



CARRIS

Plano de Atividades e Orçamento **2017**

*INVERTER O DECLÍNIO
PROMOVER A RECUPERAÇÃO*

carris 



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	15
1.2.	Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da Cidade de Lisboa.....	16
2.	Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos.....	17
3.	Coerência entre Medidas a Implementar e Pilares Estratégicos	19
4.	Projetos Prioritários para 2017	20
IV.	Plano de Investimentos	25
V.	Plano de Atividades Anual	28
1.	Atividade Operacional	28
1.1.	Indicadores de Atividade.....	28
2.	Segurança, Qualidade e Ambiente	33
3.	Atividade de Manutenção	35
4.	Gestão de Recursos	36
5.	Gestão Económica e Financeira	40
5.1.	Projeções Económicas e Financeiras	40
5.2.	Necessidades de Financiamento	45
VI.	Painel de Indicadores.....	47
	ANEXOS	48



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência / OE2017	12
Tabela 2 – Indicadores 2011-2016	14
Tabela 3 - Linhas de Ação	18
Tabela 4 - Matriz de Coerência entra as Medidas a Implementar e Pilares Estratégicos	19
Tabela 5 - Plano de Investimentos 2017 - Projetos.....	25
Tabela 6 - Plano de Investimentos Plurianual 2017-2019.....	27
Tabela 7 - Plano de Aquisição de Autocarros 2017-2020.....	27
Tabela 8 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO	28
Tabela 9 - Indicadores de Oferta – Rede de Bairro	29
Tabela 10 - Indicadores de Procura.....	31
Tabela 11 - Consumo energético - Rede de tração 2015-2017	33
Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética	34
Tabela 13 - Tipologia - Frota de Autocarros 2017	35
Tabela 14 - Tipologia - Frota de Eléctricos 2017	35
Tabela 15 - Síntese de Gastos e Rendimentos	41
Tabela 16 - Síntese de Resultados (DRN)	42
Tabela 17 - Rendimentos Operacionais- Previsão 2017.....	42
Tabela 18 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2017.....	42
Tabela 19 - Rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços - Detalhe	43
Tabela 20 – Gastos Operacionais - Previsão 2017.....	44
Tabela 21 - Custo do Gasóleo e Gás Natural	44



I. Nota de Enquadramento

O Programa do XXI Governo Constitucional é muito claro a respeito da importância de reforçar as competências das autarquias locais, de acordo com os princípios constitucionais da descentralização e subsidiariedade, assumindo-se que estas são as entidades melhor vocacionadas para a gestão dos serviços públicos essenciais numa abordagem de proximidade. Nesse sentido, o serviço público de transporte coletivo de passageiros à superfície em Lisboa não deve, naturalmente, constituir uma exceção a esta orientação política, em particular tendo em conta a importância deste serviço numa estratégia municipal que se pretende integrada e sustentável.

O Governo decidiu, em estreita articulação com a Câmara Municipal de Lisboa, reconhecer, de novo, ao município de Lisboa a plenitude das atribuições e competências de autoridade de transportes relativamente ao serviço explorado pela CARRIS, por um lado, e «municipalizar» a empresa CARRIS, por outro, transferindo para o município a titularidade do respetivo capital social. O processo em causa tornou-se realidade através do Decreto-Lei n.º 86-D/2016 de 30 de dezembro, tendo o mesmo entrado em vigor a 1 de fevereiro de 2017.

O diploma em causa opera em plena conformidade com as regras constitucionais e europeias aplicáveis, garantindo que a CARRIS continuará, 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.

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), relacionando as temáticas da mobilidade e espaço público, 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 amigos do ambiente.

Face ao exposto, o presente documento descreve o Plano de Atividades a desenvolver pela CARRIS em 2017, enquadrando as principais linhas de orientação estratégica para a empresa, no âmbito de um 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.

Abriu-se, assim, em 2017, uma nova era na já centenária história da CARRIS. Para fazer frente aos desafios colocados pelo Município, a Empresa disponibiliza atualmente à cidade de Lisboa cerca de 72 carreiras de autocarros (6 da “rede da madrugada”), 5 carreiras de elétricos, 3 ascensores e 1 elevador, operados por um total de 673 veículos. De referir que no plano aqui apresentado, a desenvolver pela CARRIS ao longo do próximo triénio, encontra-se previsto um cenário de oferta alargado contemplando o lançamento de novos serviços de mobilidade urbana (por exemplo, a nova “Rede de Bairros”), a introdução de corredores Bus de alto desempenho, assim como a expansão da rede de elétricos, procurando uma melhor adequação da oferta às necessidades de mobilidade da população de Lisboa.



2. Missão, Visão e Valores

Missão

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

Visão

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

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 sua 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;



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

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

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.

Conforme elencado no Manual de Gestão, a Política de Gestão da CARRIS é caracterizada pelos seguintes princípios:

- 1) A satisfação do cliente como objetivo central;
- 2) Uma liderança empenhada e comprometida;
- 3) Responsabilidades partilhadas e claramente definidas;
- 4) O Envolvimento e qualificação das colaboradoras e dos colaboradores;
- 5) A gestão da Organização como um sistema composto por processos interrelacionados;
- 6) A melhoria contínua do desempenho;
- 7) A tomada de decisões de forma sustentada;
- 8) O estabelecimento de relações de parceria com os Fornecedores;
- 9) A gestão dos impactes ambientais;
- 10) O cumprimento integral dos requisitos aplicáveis;
- 11) O controlo dos perigos e riscos;
- 12) A inovação como fator diferenciador da qualidade do serviço prestado.

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

- Desenvolver a Rede, de modo a que qualquer ponto da Cidade tenha uma paragem a uma distância aceitável, tendo em consideração as condições e especificidades locais, assim como as necessidades dos Clientes, especialmente os que apresentam mobilidade reduzida;
- Definir os horários de forma ajustada à procura, adotando rapidamente as medidas corretivas que se revelem necessárias;
- Disponibilizar uma informação clara e correta;
- Promover ações que garantam a segurança dos Clientes;
- Adotar medidas que assegurem a regularidade, em colaboração com as entidades gestoras da via pública;
- Desenvolver a rede de vendas e concretizar as melhores formas para facilitar a aquisição de títulos de transporte;
- Manter as viaturas em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;



- Cumprir os requisitos legais quanto a emissões poluentes, contribuindo para a proteção do meio ambiente;
- Avaliar periodicamente, através de inquérito específico, o nível de satisfação dos Clientes;
- Atender às reclamações e sugestões dos Clientes como fonte de informação para a melhoria contínua do serviço.

Em contrapartida, o Cliente deve:

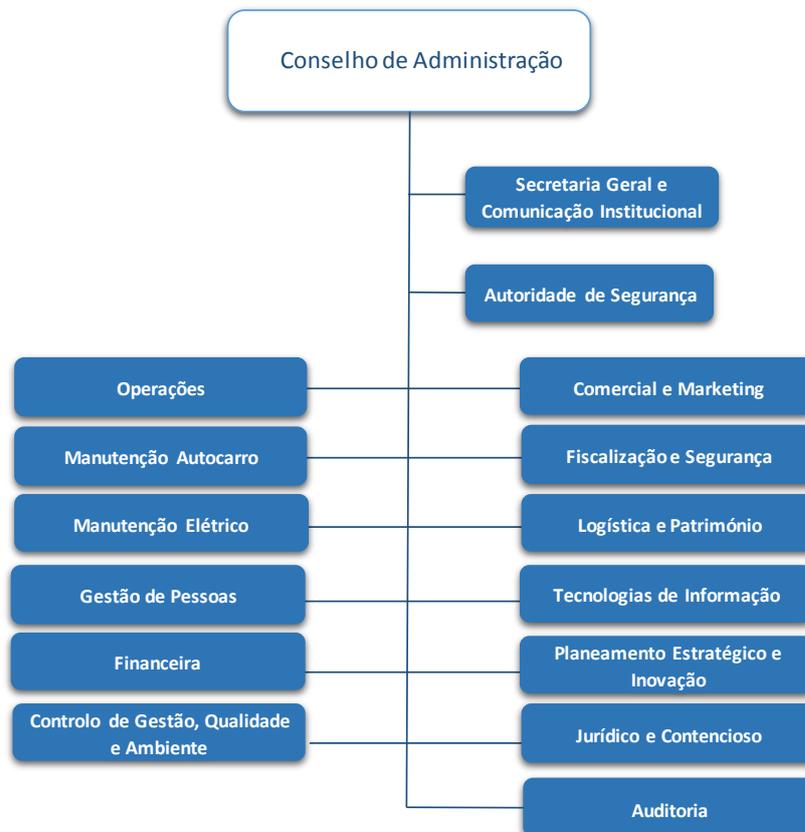
- Utilizar o título de transporte adequado, o qual deverá ser validado no início de cada viagem;
- Não fumar dentro do veículo;
- Ter um comportamento civilizado durante a utilização do serviço oferecido;
- Respeitar as normas da CARRIS referentes ao transporte de bagagem e/ou animais;
- Evitar sujar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



3. Estrutura Organizacional e Organograma

As áreas corporativas da empresa CARRIS integraram até 31.12.2016, uma estrutura conjunta com as empresas Metropolitano de Lisboa, Transtejo e Soflusa. Esta estrutura conjunta decorreu da nomeação, em 8 de janeiro de 2015, de um Conselho de Administração comum às empresas de transportes públicos de Lisboa, tendo vigorado, entre 18 de maio de 2015 e 31 de dezembro de 2016, um modelo organizacional consubstanciado num Manual de Organização que definiu as atribuições de uma macroestrutura comum às quatro empresas. Esta estrutura comum, caracterizada pela concentração das áreas corporativas e de suporte, integrou as dependências hierárquicas e funcionais dos Órgãos de Direção, tendo sido consubstanciada na nomeação de responsáveis que em regime de comissão de serviço desempenharam funções nas quatro entidades.

Com a entrada em vigor da Lei nº 22/2016, de 4 de agosto e de forma a assegurar o funcionamento autónomo da nova organização CARRIS, dando cumprimento ao disposto no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro¹, o Conselho de Administração da empresa definiu uma nova estrutura organizacional própria, adequada à natureza das suas atividades, na expectativa de dar resposta aos desafios que doravante lhe serão colocados, no quadro da estratégia definida para o futuro, integrada nos objetivos definidos pela Câmara Municipal de Lisboa.



¹ Diploma que regulamenta a transmissão 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 da totalidade das ações representativas do capital social da empresa, a partir de 01.02.2017



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 2017.

Foram preparados em observância das diretrizes traçadas no âmbito da nova estratégia para a empresa, conforme delineado no “Acordo de Princípio sobre o Novo Modelo de Gestão da Carris”, celebrado entre o Estado Português (representado pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério do Ambiente) e o Município de Lisboa, sendo o suporte legal desta operação apresentado no Decreto-Lei nº 86-D/2016, de 30 de dezembro.

Neste sentido, o plano de atividades e as projeções económicas e financeiras procuram refletir os efeitos das medidas elencadas no plano estratégico definido para o triénio.

2. Indicadores macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão de 2017, foram os seguintes:

	2015	2016	2017
PIB	1,6	1,2	1,5
Consumo privado	2,6	2,0	1,5
Consumo público	0,8	0,6	-1,2
Investimento (FBCF)	4,5	-0,7	3,1
Exportações de Bens e Serviços	6,1	3,1	4,2
Importações de Bens e Serviços	8,2	3,2	3,6
Evolução dos Preços			
IPC	0,5	0,8	1,5

Fontes: INE e Ministério das Finanças

Tabela 1 – Pressupostos macroeconómicos de referência / OE2017



III. Estratégia de desenvolvimento para a CARRIS

1. Enquadramento estratégico

Uma boa gestão urbanística e do espaço público é a melhor forma de garantir que, por naturalidade, tenhamos uma boa pegada ecológica, quer ao nível do edificado, mas, principalmente, no que toca à mobilidade urbana. Promover a proximidade, a partilha do espaço, das infraestruturas, do conhecimento e da informação, garantem 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.

Neste sentido o sistema de mobilidade de uma cidade e, em particular de Lisboa, tem de ser dimensionado com o objetivo de aumentar o nível de acessibilidade dos seus habitantes e visitantes diários a serviços, escolas, emprego, zonas de lazer, fazendo com que o elemento central sejam as pessoas, o cliente, o utente, e não os automóveis.

Recordemos que 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.

Nesse aspeto, 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.

Só um sistema de transportes efetivamente dedicado aos seus utilizadores, e logo, ao serviço da estratégia da Cidade, poderá contribuir para que Lisboa ofereça uma qualidade de vida ímpar a quem nela reside garantindo uma experiência única a quem a visita, cativando novos residentes e empresas e contribuindo para o desenvolvimento económico da cidade.

É nesse contexto que o período compreendido entre 2010 e 2015 foi deveras devastador em termos das empresas de transportes. Eliminou-se mais de 25% da oferta, aumentou-se de uma forma sem precedentes o preço do acesso ao transporte público urbano, cancelaram-se investimentos essenciais na renovação de material circulante, eliminaram-se tarifas sociais e reduziram-se em mais de 1000 os colaboradores do universo CARRIS, METRO e Grupo TRANSTEJO, essenciais ao funcionamento diário da operação e manutenção das empresas com a consequente ausência de rejuvenescimento de pessoal.

As consequências foram óbvias. Uma degradação ímpar do serviço público, e uma redução histórica do número de passageiros transportados, em valores acumulados para os diferentes operadores próximos dos 100 milhões de passageiros por ano.



INDICADORES	M€	2013	2014	2015	2016*
VeículosxKm (SP)	10 ³	32.836	31.785	30.740	28.857
Passageiros Transportados	10 ³	149.706	144.438	144.821	141.095
Aumento médio de Tarifário (Todos os títulos)	%	JAN: 0,9%	JAN: 1,00%	---	---
Nº Autocarros**	Un.	632	619	600	599
Idade Média da Frota (Autocarros)	Un.	8,56	9,47	10,40	11,31
Nº de efetivos a 31 de dezembro	Un.	2.255	2.141	1.995	2.037
Valor do Investimento Realizado	M€	2,570	3,453	2,981	7,297

*Dados provisórios

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

Tabela 2 – Indicadores 2011-2016

Da 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 24,4% face a 2011 no nº de **veículos.km**, associada aos efeitos de indisponibilidade de recursos para operação);
- ii) A gradual **redução de procura** (atingindo em 2016 uma redução de 23,2% 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);
- iii) O significativo **aumento de tarifário ocorrido nos anos 2011 e 2012**, medida que teve implicações no ajustamento da procura, que registou, em consequência, uma redução acentuada;
- iv) A **suspensão de qualquer atualização tarifária nos anos 2015 e 2016**, com efeito na redução das receitas próprias da empresa;
- v) 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.
- vi) A acentuada **redução do número de efetivos** (registando-se no período 2011-2016 uma redução de 597 trabalhadores). Este facto tem consequências diretas na prestação do serviço público (nível de oferta), considerando a significativa redução de efetivos da área operacional (tripulantes).

É sabido que as cidades que mais evoluíram no campo da eficiência e sustentabilidade, e em particular da mobilidade urbana, investiram fortemente em soluções de partilha: do espaço, dos equipamentos e dos seus transportes. Cidades de referência apresentam repartições modais onde os transportes públicos e os modos



ativos (andar a pé e de bicicleta) representam mais de 65%, sendo que em Lisboa esse valor sofreu um decréscimo contínuo ao longo das últimas décadas não ultrapassando atualmente os 50%. Partindo de uma repartição modal presentemente dominada pelo transporte individual, torna-se fundamental inverter este caminho, 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**;
 - Adotando uma **rede da CARRIS mais coerente, rápida, funcional** e que cubra quer os eixos estruturantes, quer as zonas de bairro;
 - Repensando o **sistema tarifário**, simplificando o mesmo e tornando-o **mais versátil, integrado e equitativo**;
- Implementar medidas que promovam uma melhor gestão do tráfego urbano, maximizando a **velocidade comercial dos Transportes Públicos à superfície**;
- Adotar medidas e soluções que **incentivem a partilha** das ruas, dos carros, dos passeios, dos parques, **dos autocarros**, das bicicletas, dos elétricos, dos comboios;
- Incentivar a utilização de **veículos mais limpos**, nomeadamente recorrendo a combustíveis alternativos, ou de **propulsão híbrida e 100% elétrica**.

Com base no exposto, foram identificados os objetivos e pilares estratégicos que se pretendem conseguir através da implementação de um conjunto de medidas ao longo do triénio 2017-2019.

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

A passagem da titularidade da CARRIS do Estado para o universo Municipal, assim como dos poderes de autoridade de transportes e de entidade concedente, representa um passo histórico no setor dos transportes públicos da cidade de Lisboa. Uma decisão que denota coragem política, visão estratégica e sentido de responsabilidade quando se pretende garantir mais mobilidade, equidade e sustentabilidade. A nova visão da CML para a CARRIS assenta em três objetivos principais, a saber:

- Potenciar uma política de **mobilidade verdadeiramente integrada** em termos de transportes, espaço público, estacionamento e policiamento;
- Dotar a cidade de um **sistema de transportes públicos mais acessível, mais fiável, mais confortável e mais sustentável**; e, desta forma
- Promover a existência de **mais passageiros no transporte público** garantindo uma **transferência modal do transporte individual para o transporte público** e modos ativos.

De facto, só com uma CARRIS mais próxima da gestão da cidade se torna possível uma verdadeira articulação entre as entidades que planeiam e projetam o espaço público da cidade e o sistema de transportes que se pretende oferecer aos seus utilizadores diários. O Município de Lisboa tem, efetivamente, não só a seu cargo o planeamento estratégico e operacional do espaço público, como também da rede viária, do sistema de semaforização, das faixas bus, dos lugares de estacionamento e de cargas e descargas a atribuir, assim como da gestão das ocupações de via pública.



É igualmente a CML que regula o estacionamento, recorrendo à sua empresa municipal, a EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento, para garantir uma boa articulação entre gestão de mobilidade rodoviária e ocupação de espaço público.

Por último, a capacidade que a CML tem em termos de fiscalização e policiamento (quer a través da Polícia Municipal, quer via EMEL), representa uma oportunidade de excelência para a CARRIS atingir melhores níveis em termos da operação dos cerca de 600 autocarros que disponibiliza diariamente para cumprir a sua missão, aos quais se complementam as várias dezenas de elétricos que servem as zonas mais históricas da cidade.

Ou seja, em 2017, a Cidade de Lisboa e o seu Município reúnem pela primeira vez as condições para fomentar de uma forma progressiva e consistente maior integração entre modos de transporte e estacionamento, no quadro da gestão da via pública, sendo para tal fundamental que a CARRIS se adapte aos novos desafios, nomeadamente em termos de infraestruturas, material circulante, rede, tarifários e produtos de mobilidade a oferecer. A revitalização da Carris, bem como a expansão da sua atividade terão de ocorrer em plena articulação 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 se avizinham, como é o caso do sistema público de bicicletas participadas.

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

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 30 milhões de quilómetros anualmente, distribuídos pelas cerca de 80 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 terá de desenvolver todos os esforços para se tornar mais acessível, mais fiável, 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"> • Aumentar nível de cumprimento de oferta • Flexibilizar bilhética e tarifários • Potenciar uma rede mais acessível, integrada e coerente • Expandir a rede de elétricos e introduzir linhas de bairro • Mais informação ao cliente • Melhorar conforto a bordo 		<ul style="list-style-type: none"> • Renovar frota de autocarros • Renovar sistemas de gestão e de monitorização • Revitalizar os quadros da empresa • Implementar novas tecnologias mais sustentáveis ao serviço da empresa e dos clientes • Incrementar programa de formação 		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade e as receitas • Reduzir a fraude e o absentismo • Melhorar os custos operacionais recorrendo a tecnologias inovadoras e limpas • Reduzir a pegada ecológica e carbónica • Otimizar consumos energéticos em veículos e edificado

2. Linhas de Ação de suporte aos pilares estratégicos definidos

Tendo em consideração os eixos definidos para cada pilar estratégico, identificam-se de seguida as **20 medidas prioritárias** a implementar ao longo do triénio de 2017 a 2019:

#	Ação	Descrição / Objetivos
1	Novos Tarifários mais atrativos e equitativos	Implementação de novos tarifários para crianças e reformados/idosos - Tarifários gratuitos para crianças até aos 12 anos em toda a rede CARRIS e Metropolitano - Redução de 60% no passe Navegante Urbano para clientes 3.ª idade
2	Renovação da frota da CARRIS	Aquisição de 250 autocarros novos maioritariamente a energias alternativas (gás natural e 100% elétricos). Reforço do investimento em manutenção da frota e recuperação de elétricos Garantir frota 100% acessível (adoção de rampas de acesso para mobilidade reduzida)
3	Contratação de novos motoristas	Contratação de 200 novos motoristas com vista a reequilibrar a normal redução de quadros fruto de processo de reforma, saídas e inaptidão
4	Implementação de uma rede de Bairros	introdução de 21 novas linhas de bairro cobrindo todas as Freguesias fazendo em cada bairro a ligação entre escolas, mercados, centros de saúde, zonas comerciais com a rede de TP estruturante.
5	Expansão da Rede de elétricos	Alargamento da linha de elétrico 15 da Praça do Comércio à estação ferroviária de Santa Apolónia Implementação da linha 24 com ligação do Cais do Sodré às Amoreiras Estudo da implementação de elétrico rápido / BRT na ligação Alta de Lisboa – Entrecampos Estudo da solução em modo próprio no eixo Santa Apolónia – Oriente, dinamizando a ligação integrada da linha da CP, nas estações e apeadeiros



#	Ação	Descrição / Objetivos
6	Aumento de velocidade comercial	Implementação de projeto de fiscalização de vias (faixas bus, estacionamento) em parceria com PM e EMEL
7	Implementação de Corredores Bus de Elevado Desempenho	Implementação de linhas estruturantes de alto desempenho (radiais e circulares) que cruzem os principais interfaces multimodais da cidade
8	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
9	Projetos Bike & Bus	Adoção de tarifários especiais na adesão ao sistema público de bicicletas partilhadas para utentes da CARRIS
10	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, melhores opções e ligações com os restantes operadores de TP
11	WiFi gratuito	Disponibilização de acesso a WiFi gratuito em todos os autocarros da frota da CARRIS
12	Carreira Emissões Zero	Implementação de carreiras urbanas recorrendo exclusivamente a veículo elétricos* *(medida sujeita a aprovação de candidatura ao POSEUR)
13	Adoção de sistemas de pagamento alternativos	Implementação de soluções de pagamento e validação de bilhete via smartphone
14	Reestruturação do Sistema de bilhética	Implementação de novo sistema de bilhética e da API da OTLIS com vista a aceitar e acompanhar as inovações de bilhética
15	Academia de formação CARRIS	Implementação de uma escola de formação em mobilidade, eco-condução e segurança rodoviária (parceria CARRIS TUR e Lisbon Bike Tours)
16	Projeto mobilidade Interna Sustentável	- Promoção de frota de VLP interna elétrica - Colocação de postos de carregamento para VE nas estações da CARRIS (parceria Lisboa ENOVA)
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 motoristas em termos 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 ENOVA)
20	Novo sistema de gestão integrada	Implementação de um sistema de apoio à gestão (ERP) com vista a disponibilizar informação de gestão (Balanced ScoreCard) Divulgação regular dos indicadores de desempenho da empresa Introdução de novas valências na sala de controle e comando da CARRIS (parceria com a CML)

Tabela 3 - Linhas de Ação



3. Coerência entre Medidas a Implementar e Pilares Estratégicos

Na tabela seguinte apresenta-se a relação entre as linhas de ação propostas e o seu impacto nos pilares estratégicos traçados para a CARRIS.

#	Ação	Foco no Cliente	Modernizar e qualificar a Empresa	Eficiência e sustentabilidade
1	Novos Tarifários mais atrativos e equitativos	●	◐	
2	Renovação da frota de autocarros da CARRIS	●	●	●
3	Contratação de novos motoristas	◐	◐	
4	Implementação de uma rede de Bairros	●		
5	Expansão da Rede de elétricos	●	◐	◐
6	Aumento de velocidade comercial	◐		◐
7	Implementação de Corredores Bus de Elevado Desempenho	●		◐
8	Projetos Park & Bus	●		◐
9	Projetos Bike & Ride	◐		◐
10	Nova aplicação móvel CARRIS	●	◐	◐
11	WIFI gratuito	●	◐	
12	Carreira Emissões Zero	◐	◐	◐
13	Adoção de sistemas de pagamento alternativos	●	◐	◐
14	Reestruturação do Sistema de bilhética	◐	◐	◐
15	Academia de formação CARRIS	◐	●	◐
16	Projeto mobilidade Interna Sustentável		◐	◐
17	Projeto Combate à Fraude	◐		●
18	Projeto Condutor exemplar	◐	◐	◐
19	Projeto Edifícios Sustentáveis		◐	◐
20	Novo sistema de gestão integrada	◐	◐	◐

Tabela 4 - Matriz de Coerência entra as Medidas a Implementar e Pilares Estratégicos



4. Projetos Prioritários para 2017

Durante o ano de 2017 a CARRIS dará início a um conjunto de iniciativas, entre as quais se destacam os seguintes projetos prioritários:

- **Novos tarifários para crianças e terceira idade**

Ao longo dos anos transatos as crianças com idade até aos 4 anos tinham direito a transporte gratuito na rede da CARRIS e do Metropolitano. Ao alargar a faixa etária dos tarifários gratuitos para as crianças, a Cidade de Lisboa estará a contribuir para criar uma nova cultura de sustentabilidade, de partilha e de utilização de transportes públicos na geração que irá futuramente gerir e usufruir da cidade. Adicionalmente, contribuirá para uma nova abordagem do próprio agregado familiar ao uso dos transportes públicos, uma vez que passará a ser economicamente muito mais sustentável para cada família efetuar as suas deslocações na rede de transportes públicos de Lisboa.

No que respeita aos mais idosos, cuja tendência vivida nos anos mais recentes tem sido de mitigar a sua acessibilidade à mobilidade urbana, ao tornar o transporte mais acessível, estaremos a devolver toda a potencialidade da Cidade em termos de serviços, espaços públicos e equipamento culturais a uma faixa da população cada vez mais importante.

Assim, em 2017, a CARRIS, em parceria com os restantes operadores de transportes públicos da cidade de Lisboa, implementará:

- Um tarifário mais reduzido para a 3.ª idade (+ 65 anos)
- Transporte gratuito para crianças até aos 12 anos

- **Renovação da frota de autocarros**

A frota de autocarros da CARRIS é atualmente constituída por cerca de 600 autocarros de variadas tipologias (standard, minis, médios e articulados) que apresentam uma idade média superior a 12 anos, sendo que a maioria dos autocarros já ultrapassou os 10 anos de vida. Adicionalmente, mais de 90% da frota é alimentada a gasóleo, existindo somente 40 viaturas a gás natural comprimido.

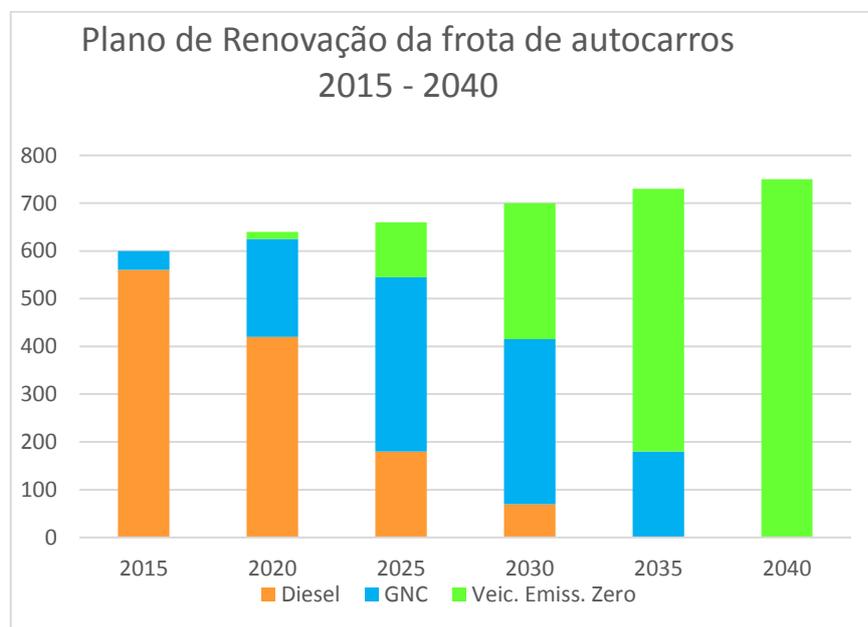
De facto, os últimos 7 anos foram pautados por um total desinvestimento em termos de renovação de frota justificado por vários motivos, destacando-se, em particular, restrições de ordem financeira, assim como a prevista subconcessão da operação da CARRIS a um operador privado (no âmbito da qual a idade média da frota exigida era de 12 anos). Torna-se assim fundamental inverter este processo de envelhecimento da frota, dotando a CARRIS de novos autocarros, mais confortáveis, e recorrendo a energias alternativas mais limpas e mais sustentáveis.

A CARRIS, em sintonia com a visão de sustentabilidade energética e ambiental da Cidade de Lisboa, desenvolveu um plano estratégico de renovação de frota para as próximas décadas que assentou nos seguintes três considerandos de referência:



- Projetar uma frota cuja dimensão cresça de forma sustentada com vista a garantir os serviços programados para a rede futura da CARRIS;
- Eliminar de uma forma progressiva a utilização de veículos convencionais, de tal forma que em 2040 a frota seja 100% limpa;
- Que no período de transição até 2040 sejam desenvolvidas medidas para incorporação de combustíveis alternativos renováveis, em particular BioDiesel e Biogás, com vista a acelerar o processo de descarbonização da frota.

A figura seguinte traduz a evolução prevista da frota da CARRIS até 2040, distribuída por veículos Diesel, a Gás Natural Comprimido (GNC) e de emissões zero, ao mesmo tempo que se projeta um aumento da dimensão global da frota, de 600 para cerca de 750 autocarros.



Tomando como referência o plano estratégico em causa, em 2017 a CARRIS irá, assim, dar início a um processo de renovação substancial da sua frota, pretendendo chegar a 2019 com 250 novos autocarros, 15 dos quais 100% elétricos e 165 alimentados a gás natural. Todos cumprindo e excedendo as normas ambientais mais exigentes em vigor, garantindo assim uma perfeita sintonia com a política de redução de emissões de poluentes da Cidade de Lisboa.

Para tal foi submetida, ainda no primeiro trimestre de 2017, uma candidatura ao programa POSEUR com vista a obter um cofinanciamento a fundo perdido na aquisição dos autocarros assim como nas estações de enchimento de gás natural e de carregamento das baterias dos veículos elétricos.

Tendo em consideração o processo concursal e a preparação dos autocarros pelos fornecedores selecionados, prevê-se que a entrega das primeiras unidades ocorra no primeiro semestre de 2018.

Em complementaridade com o plano proposto de renovação de frota, a CARRIS irá igualmente promover esforços no sentido de, durante os próximos 3 anos, implementar projetos piloto de utilização de fontes energéticas alternativas, com vista a ganhar maturidade no que respeita aos impactes operacionais, energéticos ambientais e económicos da sua utilização.



- **Contratação de novos motoristas e de quadros técnicos**

Ao longo da primeira metade desta década a CARRIS viu o seu quadro de pessoal ser reduzido em mais de 600 colaboradores. Essa redução foi maioritariamente ao nível de motoristas e guarda-freios, mas também de quadros técnicos, tendo-se perdido, em consequência, uma parcela substancial do “knowhow” interno em termos de planeamento e gestão da oferta, manutenção de veículos e infraestruturas, tecnologias de informação e comunicação, assim como de planeamento estratégico e operacional.

Em 2017 será dado início a um processo de contratação de 100 motoristas e de 40 quadros técnicos. A contratação de quadros técnicos justifica-se, adicionalmente, pela separação da gestão conjunta das áreas corporativas da CARRIS, Metropolitano de Lisboa e Grupo Transtejo, que se realizou no início do presente ano. A contratação dos motoristas e guarda-freios permitirá à empresa consolidar a oferta contratualizada em termos de rede e horários, assim como dar início à implementação da Rede de Bairros.

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

A introdução de 21 novas linhas da Rede de Bairros, abrangendo todas as Freguesias do município de Lisboa, é uma das medidas de referência em termos de reformulação da rede da CARRIS. Cada linha permitirá, 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.

Em 2017, a CARRIS pretende dar início à implementação desta Rede de Bairros, com a introdução de 4 linhas, perspetivando que, até ao final do ano de 2018, todas as 21 linhas propostas estejam em pleno funcionamento.

O planeamento de cada uma das linhas da Rede de Bairros, em termos de percurso, paragens e horários, será efetuado em plena articulação com as respetivas Juntas de Freguesia do Município de Lisboa.

- **Projeto Park & Bus**

A CML tem vindo a defender a implementação de soluções que incentivem os visitantes diários da cidade de Lisboa a utilizar transportes públicos ou que quando recorram ao veículo privado, que este fique estacionado em parques periféricos, de preferência próximos de interfaces multimodais.

Desta forma, em parceria com a CML e com a EMEL, a CARRIS pretende vir a desenvolver produtos tarifários integrados, que permitam aos visitantes de Lisboa deixar o seu automóvel num parque periférico e recorrer à rede de transportes públicos da Cidade.

Em 2017, a CARRIS, em parceria com a EMEL pretende lançar o primeiro produto integrado de **park & ride** com tarifário integrado.



- **Projeto Bike & Bus**

No ano 2017 a cidade de Lisboa verá nascer a sua rede bicicletas públicas partilhadas. Serão criadas cerca de 140 estações, distribuídas pela cidade, com mais de 1400 bicicletas ao serviço de uma mobilidade mais sustentável.

Para tal a CARRIS pretende em 2017 dar seguimento às seguintes iniciativas:

- Implementar um programa de formação sobre a coabitação entre a bicicleta, o trânsito automóvel e os transportes públicos, através de parceria com a **Lisbon Bike Tours**;
- Realizar ações de sensibilização interna para uma condução mais segura face à bicicleta;
- Lançar um produto combinado **SPBP-CARRIS** (Sistema Público-Bicicletas Partilhadas).

- **Nova Aplicação Móvel**

A CARRIS pretende desenvolver novos canais de informação e comunicação com os seus clientes. Um dos primeiros passos será a criação da app CARRIS com o objetivo de informar os utilizadores do serviço no “Antes e Durante” de cada viagem. Estas aplicações e funcionalidades enquadram-se numa estratégia digital de médio prazo da empresa.

A CARRIS propõe, durante o ano de 2017, disponibilizar aos seus clientes, uma nova aplicação móvel que permita dispor, em tempo real, de informação sobre oferta, horários, tempos de espera, custos, perturbações na circulação, assim como alternativas de mobilidade ao seu alcance.

- **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 uma rede WIFI gratuita.

Durante o ano de 2017, será implementado WIFI gratuito em toda a rede de elétricos (teste piloto) prevendo-se que esteja disponível WIFI em toda a rede de veículos da CARRIS no início de 2018.

- **Reestruturação do sistema de bilhética**

Os cartões Lisboa Viva e VIVA Viagem, que servem de suporte ao carregamento de passes e títulos ocasionais, respetivamente, incorporam uma tecnologia que é partilhada por todos os operadores de transporte público



na Área Metropolitana de Lisboa, sendo a gestão do sistema de bilhética bem como os respetivos processos de encomendas, assegurados pela OTLIS².

Considerando que a tecnologia usada na CARRIS, até ao ano transato, se encontrava dependente de um único fornecedor de cartões e era pouco flexível, em 2017, o sistema de bilhética da CARRIS sofrerá um “upgrade” tecnológico total, permitindo uma plena independência de fornecedores de cartões, assim como uma maior flexibilidade em termos de gestão dos tarifários, facilitando a introdução ou adoção de novos produtos comerciais.

- **Combate à Fraude e ao congestionamento de eixos rodoviários**

Os índices de fraude na CARRIS são presentemente elevados, em particular em linhas e/ou horários específicos. Igualmente preocupante, são as barreiras e constrangimentos causados ao bom funcionamento das carreiras da CARRIS, provenientes de estacionamento indevido, ocupações de via e obras, que levam a uma redução da velocidade comercial dos autocarros e elétricos, aumentando tempos de espera, consumo de combustível e custos de manutenção, para além de contribuírem diretamente para uma degradação da qualidade do serviço.

Para combater estes dois aspetos a CARRIS propõe criar uma direção de fiscalização e monitorização da operação, cujas atividades se desenvolverão em estreita colaboração com a Polícia Municipal.

Em 2017, a CARRIS planeia estabelecer um protocolo de colaboração com a Polícia Municipal para potenciar sinergias no sentido de aumentar a eficiência das operações da empresa na cidade de Lisboa, melhorando a fiscalização remota das condições de tráfego, assim como a atuação no terreno com vista a mitigar os efeitos das ocupações de vias indevidas nos “pontos negros” identificados pela CARRIS.

² OTLIS, ACE – Agrupamento Complementar de Empresas, integrado pelos vários operadores da área metropolitana de Lisboa, responsável pela articulação e gestão do sistema integrado de bilhética.



IV. Plano de Investimentos

PLANO DE INVESTIMENTOS 2017

Projetos / subprojetos	Valor
01 FROTA DE AUTOCARROS	3.928.000
02 FROTA DE ELÉTRICOS	1.320.200
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	1.496.047
04 SUBESTAÇÕES	100.700
05 LINHA	455.000
06 REDE AÉREA	102.000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	5.300
08 EQUIPAMENTO OFICIAL	389.500
09 INFORMÁTICA	1.497.487
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	2.284.500
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	60.115
12 FROTA DE APOIO	715.000
	12.353.849

Tabela 5 - Plano de Investimentos 2017 - Projetos

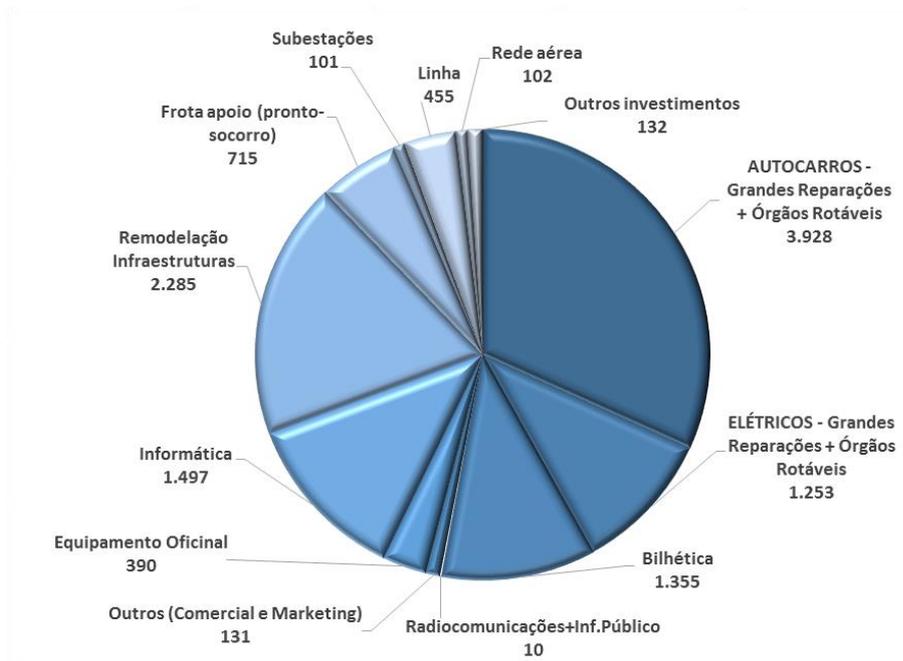


Gráfico 1 - Plano de Investimentos 2017 (Capitalização - 10³€) - Estrutura



O Plano de Investimentos da CARRIS para o ano 2017 apresenta o montante de 12,4 M€ (formação bruta de capital fixo), tendo uma despesa associada no montante de 15,2 M€, destacando-se como principais investimentos 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 – 3,928 M€

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

02 – Frota de Elétricos – 1,320 M€

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

03 – Comercial, Marketing e ajuda à exploração – 1,496 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);
- Outros: Leitores de cartões, upgrade de equipamentos de venda + projeto de implementação de faturas certificadas.

04 – Subestações – 0,101 M€

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

05 – Linha – 0,455 M€

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

06 – Rede Aérea – 0,102 M€

- Renovação e remodelação de rede e comando de agulhas.

09 – Informática – 1,497 M€

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

10 – Construção e remodelação de Infraestruturas – 2,285 M€

- Posto de Abastecimento de Gás Natural;
- Complexo de Santo Amaro;
- Complexo de Miraflores;
- Instalações de Cabo Ruivo;
- Estação da Musgueira.

12 – Frota de apoio – 0,715 M€

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



No que concerne ao Plano de Investimento plurianual, estima-se um valor na ordem dos 80,6 Milhões de euros para o triénio 2017-2019, distribuído pelos seguintes projetos:

PLANO DE INVESTIMENTOS PLURIANUAL

Projetos / subprojetos	2017	2018	2019
01 FROTA DE AUTOCARROS	3.928.000	33.320.000	27.336.216
02 FROTA DE ELÉTRICOS	1.320.200	788.000	541.000
03 COMERCIAL, MARKETING E AJUDA À EXPLORAÇÃO	1.496.047	1.104.743	255.000
04 SUBESTAÇÕES	100.700	131.200	30.450
05 LINHA	455.000	490.000	370.000
06 REDE AÉREA	102.000	122.500	117.000
07 REDE DE CABOS SUBTERRÂNEOS	5.300	8.000	8.000
08 EQUIPAMENTO OFICIAL	389.500	8.250	155.700
09 INFORMÁTICA	1.497.487	530.000	500.000
10 CONSTR. E REMOD. DE EDIF. E SUAS INFRAESTRUTURAS	2.284.500	1.555.000	715.000
11 INST. SOCIAIS, COND. TRAB., HIG. E SEGURANÇA, ETC.	60.115	36.200	37.450
12 FROTA DE APOIO	715.000	36.000	76.000
	12.353.849	38.129.893	30.141.816

Tabela 6 - Plano de Investimentos Plurianual 2017-2019

Relativamente ao plano de investimentos, importa referir que mais de 67% do valor previsto para o triénio 2017-2019 se destina à aquisição de novos veículos, no sentido de iniciar o processo de renovação da frota, considerando a aquisição de 250 novos autocarros, entre 2017-2020, nos seguintes moldes:

	2018		2019		2020		TOTAL	
	QT	€	QT	€	QT	€	QT	€
Autocarros								
Standard	75	19.050.000	65	17.700.000			140	36.750.000
Minis					33	3.600.000	33	3.600.000
Médios			15	2.716.216	22	3.983.784	37	6.700.000
Articulados	30	10.950.000	10	3.650.000			40	14.600.000
TOTAL	105	30.000.000	90	24.066.216	55	7.583.784	250	61.650.000

Tabela 7 - Plano de Aquisição de Autocarros 2017-2020



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:

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

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

Oferta

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, atingindo o patamar mínimo em 2016, com 28,9 milhões de Veículosxkm percorridos. Com este Plano de Atividades, a CARRIS pretende interromper e inverter gradualmente esse declínio aumentando a oferta no futuro próximo, quer por via da introdução das linhas de bairro, quer com acréscimo da oferta de serviço nas situações de maior prioridade para a cidade.

No que concerne à oferta da CARRIS, para 2017 foi considerado um ligeiro aumento face ao estimado para 2016.

OFERTA Modo AUTOCARRO	Proposta		PREVISÃO 2017 TOTAL	ESTIMADO 2016	REAL 2015	Variação 2017/2016	
	Ano 2019	Ano 2018				Valor	%
Veículos x km (Serviço Público)	31.294.658	30.317.182	27.574.770	27.333.828	29.082.214	240.942	0,9%
Veículos x hora (Serviço Público)	2.176.065	2.101.125	1.907.657	1.898.796	2.006.513	8.861	0,5%
Lugares x km	2.220.330.201	2.154.183.300	1.967.076.472	1.948.178.879	2.074.243.752	18.897.593	1,0%
Velocidade Média de Exploração*	14,38	14,43	14,45	14,40	14,49	0,06	0,4%
OFERTA Modo ELÉTRICO	Proposta		PREVISÃO 2017 TOTAL	ESTIMADO 2016	REAL 2015	Variação 2017/2016	
Ano 2019	Ano 2018	Valor				%	
Veículos x km (Serviço Público)	1.735.358	1.735.358	1.641.313	1.523.595	1.658.144	117.718	7,7%
Veículos x hora (Serviço Público)	211.292	211.292	202.098	191.540	197.531	10.558	5,5%
Lugares x km	125.380.808	125.380.808	120.214.427	111.507.632	125.067.517	8.706.795	7,8%
Velocidade Média de Exploração*	8,21	8,21	8,12	7,95	8,39	0,16	2,1%
OFERTA TOTAL	Proposta		PREVISÃO 2017 TOTAL	ESTIMADO 2016	REAL 2015	Variação 2017/2016	
Ano 2019	Ano 2018	Valor				%	
Veículos x km (Serviço Público)	33.030.017	32.052.540	29.216.083	28.857.423	30.740.358	358.660	1,2%
Veículos x hora (Serviço Público)	2.387.357	2.312.416	2.109.755	2.090.336	2.204.043	19.419	0,9%
Lugares x km	2.345.711.009	2.279.564.108	2.087.290.900	2.059.686.511	2.199.311.269	27.604.388	1,3%
Velocidade Média de Exploração*	13,84	13,86	14	13,81	13,95	0,04	0,3%

* (Veículos x km S.P. / Veículos x hora S.P.). A introdução das linhas de bairro, que terão uma velocidade comercial necessariamente baixa, limita, nesta fase, o crescimento deste indicador. No entanto, espera-se que nos próximos anos a velocidade comercial das carreiras ditas tradicionais apresente melhorias progressiva.

Tabela 8 - Indicadores Globais de Oferta – Modo AUTOCARRO e Modo ELÉTRICO



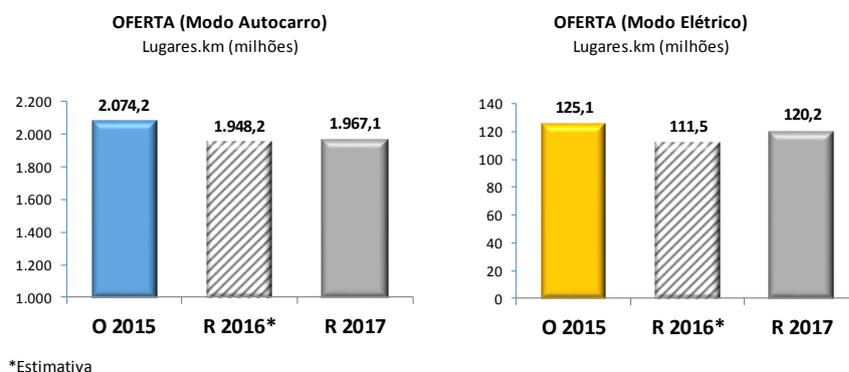


Gráfico 2 – Indicadores de Oferta (Lugares x km) Autocarro / Elétrico

A implementação de novas carreiras da Rede de Bairros, com início no segundo semestre de 2017, representa um impacto na oferta de 221.586 Veículosxkm, conforme quadro seguinte.

OFERTA Carreiras de BAIRROS	PREVISÃO 2017					Proposta	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL	Ano 2018	Ano 2019
Veículos x km (<i>Serviço Público</i>)	-	-	105.986	115.600	221.586	896.991	1.793.982
Veículos x hora (<i>Serviço Público</i>)	-	-	8.333	9.168	17.500	67.944	135.888
Lugares x km	-	-	7.207.014	7.860.831	15.067.846	60.524.434	121.048.868

Tabela 9 - 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 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.



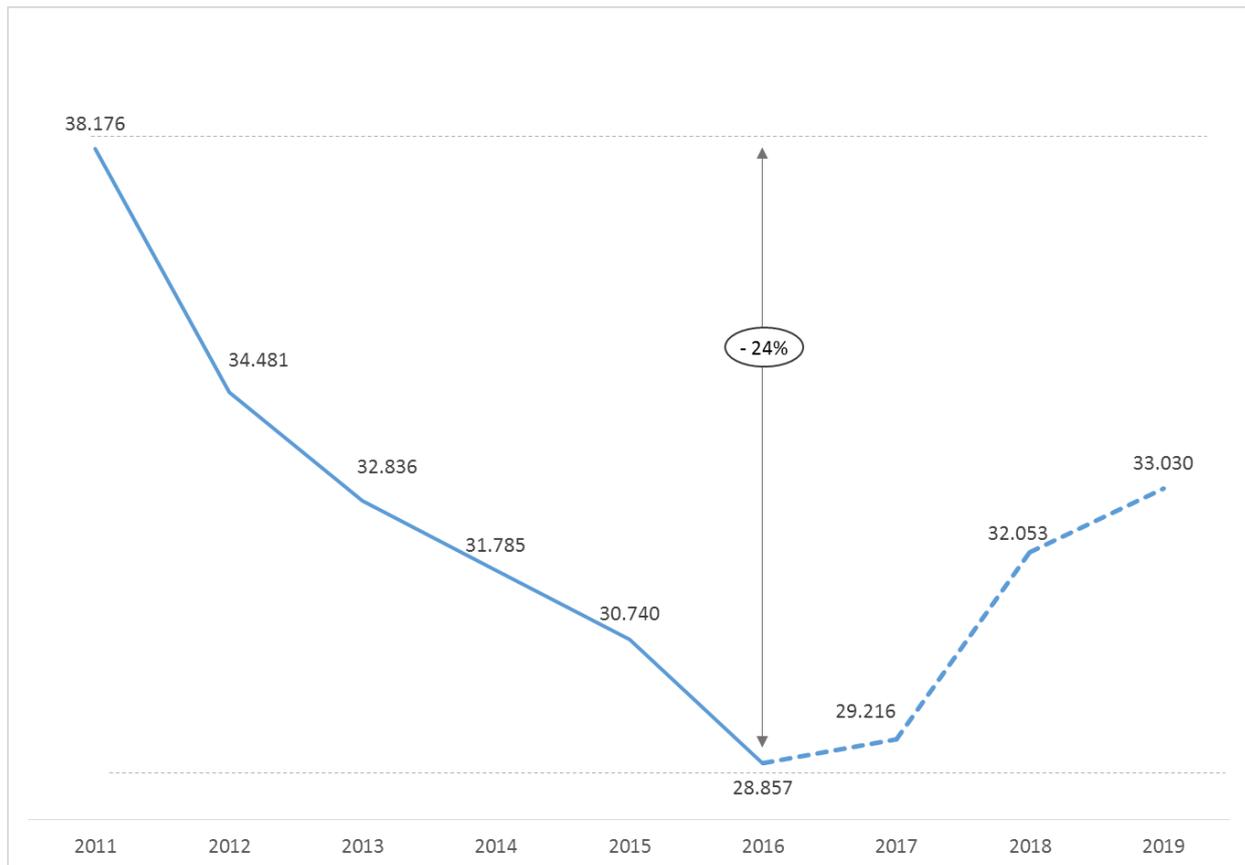


Gráfico 3 – Evolução da oferta (2011-2016) e previsão (2017-2019)

Este processo terá por base o aumento da oferta já realizada, assim como a implementação de uma Rede de Bairros, incluindo assim 21 novas linhas de autocarros 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

Como resultado da conjuntura nacional e internacional, e da aposta no aumento da oferta da CARRIS, prevê-se para 2017 um crescimento superior a 2,9 milhões de passageiros transportados (+ 2,08%), em relação a 2016, para a globalidade dos títulos de transporte existentes, com destaque para os autocarros (+ 1,7 milhões) e para os elétricos (+ 98 mil), associados aos efeitos da redução tarifária no segmento das pessoas com mais de 65 anos e do reforço do cumprimento previsto para a oferta. Este crescimento continuará a verificar-se de forma sustentada nos anos de 2018 e de 2019 (+ 3,5 milhões), 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

Paralelamente, a CARRIS pretende reduzir o nível de fraude, com a implementação futura 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.



A evolução do número de passageiros gratuitos, que aumentou significativamente em 2016, motivada pela eliminação na Lei de Orçamento de Estado da restrição à gratuidade do transporte aos trabalhadores, familiares e reformados das empresas de transportes públicos de passageiros, vê o seu número aumentar pelo alargamento do transporte gratuito às crianças, no quadro das novas regras aplicadas, a partir do início de fevereiro, a este segmento.

A evolução da receita reflete quer o aumento tarifário médio de 1,5% bem como os movimentos idênticos e esperados no comportamento da procura, com a manutenção da receita média por passageiro no período (0,84€). Prevê-se ainda para 2017 um aumento ligeiro nas participações tarifárias associadas aos títulos de transporte (Passes 4_18, Sub 23 e Social +).

PROCURA	Proposta		PREVISÃO 2017	ESTIMADO	REAL	Variação 2017/2016	
	Ano 2019	Ano 2018	TOTAL	2016	2015	Valor	%
Passageiros com título pago	126.185.307	124.400.523	122.295.643	120.411.721	126.531.729	1.883.922	1,6%
. Autocarros	114.181.836	112.556.274	110.727.543	109.012.256	114.725.176	1.715.287	1,6%
. Elétricos	9.827.909	9.679.511	9.437.942	9.340.169	9.771.113	97.773	1,0%
. Ascensores	1.361.248	1.354.475	1.327.917	1.283.317	1.310.035	44.600	3,5%
. Elevador	814.315	810.263	802.241	775.979	725.405	26.262	3,4%
Passageiros gratuitos	1.563.692	1.555.912	1.540.507	962.659	616.601	577.848	60,0%
Total de passageiros (s/ fraude)	127.748.999	125.956.436	123.836.150	121.374.380	127.148.330	2.461.770	2,0%
Fraude	19.798.764	19.998.764	20.198.764	19.720.525	17.673.589	478.239	2,4%
Passageiros transportados	147.547.763	145.955.199	144.034.914	141.094.905	144.821.919	2.940.009	2,08%

RECEITAS (valores com IVA)	Proposta		PREVISÃO 2017	ESTIMADO	REAL	Variação 2017/2016	
	Ano 2019	Ano 2018	TOTAL	2016	2015	Valor	%
Receitas de títulos de transporte	103.027.780 €	101.570.539 €	101.393.460 €	98.036.487 €	95.877.129 €	3.356.974 €	3,4%
Comparticipações dos passes	2.967.878 €	2.925.900 €	2.947.469 €	2.798.491 €	2.652.214 €	148.978 €	5,3%
Receitas totais (inclui as participações)	105.995.658 €	104.496.440 €	104.340.929 €	100.834.977 €	98.529.342 €	3.505.952 €	3,48%

INDICADORES GLOBAIS	Proposta		PREVISÃO 2017	ESTIMADO	REAL	Variação 2017/2016	
	Ano 2019	Ano 2018	TOTAL	2016	2015	Valor	%
Passageiros transportados	147.547.763	145.955.199	144.034.914	141.094.905	144.821.919	2.940.009	2,1%
Passageiros x km	461.039.023	456.006.252	451.120.753	441.980.073	453.810.185	9.140.680	2,1%
Receitas totais (c/ IVA)	105.995.658 €	104.496.440 €	104.340.929 €	100.834.977 €	98.529.342 €	3.505.952 €	3,5%
Receita média por passageiro*	0,84 €	0,84 €	0,85 €	0,84 €	0,78 €	0,02 €	1,9%

* Passageiro com título pago

Tabela 10 - Indicadores de Procura

Nota explicativa sobre os indicadores de Procura:

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

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



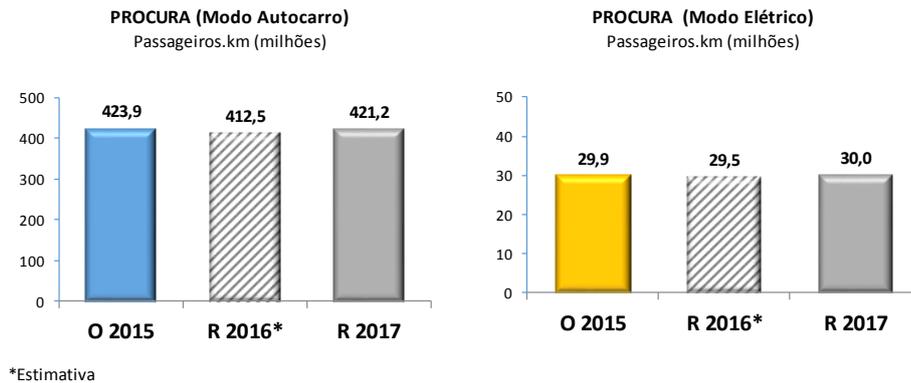


Gráfico 4 – Indicadores de Procura (Passageiros x km) Autocarro / Elétrico

Tal como verificado na evolução da oferta da CARRIS, a procura apresentou uma tendência decrescente, na ordem dos 23%, entre 2011 e 2016, conforme observado no gráfico seguinte.

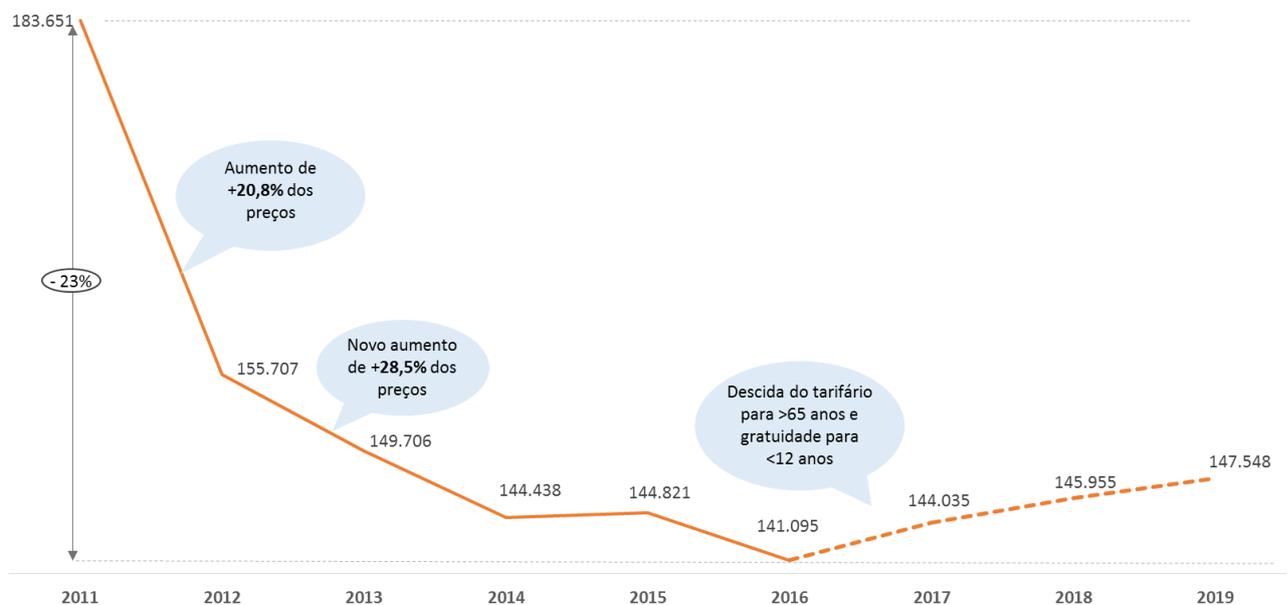


Gráfico 5 – Evolução da procura (2011-2016) e previsão (2017-2019)

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.



2. Segurança, Qualidade e Ambiente

2.1 Segurança de Pessoas e Bens

Segurança de Exploração

A CARRIS vai prosseguir, em 2017, o desenvolvimento de ações, já anteriormente encetadas, visando a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão de Segurança, com especial relevo para a Segurança de Exploração, dando continuidade ao disposto no Despacho n.º 1094/98 (2ª série) do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território.

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

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

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

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

2.2 Eficiência Energética

Energia Elétrica

No quadro seguinte apresentam-se os indicadores de desempenho energético da rede de tração da CARRIS desde 2015, bem como a previsão para 2017.

	PREVISÃO 2017	ESTIMADO 2016	REAL 2015
Consumo médio (kWh/100km)	224,3	270,56	214,1
Consumo específico (gep/Pkm)	46,6	39,3	37,9

Tabela 11 - Consumo energético - Rede de tração 2015-2017

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, em que apenas cerca de 31,5% se desenvolve em corredores BUS.



EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	PREVISÃO 2017					ESTIMADO 2016	REAL 2015	Variação 2017/2015		Variação 2017/2016	
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	TOTAL			Valor	%	Valor	%
Consumos (kWh)	923.229	1.052.115	1.067.836	1.060.649	4.103.829	4.222.108	3.989.128	114.701	2,9%	-118.279	-2,8%
Custo de energia elétrica (€)	116.770	133.072	135.060	134.151	519.052	523.541	461.619	57.433	12,4%	-4.489	-0,9%
Eficiência energética (Pk / kWh)	8,218	7,735	7,701	6,908	7,621	7,150	7,677	-0,06	-0,7%	0,47	6,6%
Consumo de energia por veículo x km (kWh / vk)	2,243	2,243	2,243	2,243	2,243	2,706	2,141	0,10	4,8%	-0,46	-17,1%

Tabela 12 - Indicadores de Eficiência Energética

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.



3. Atividade de Manutenção

No âmbito do projeto de renovação progressiva da frota de autocarros, que tem vindo a ser sucessivamente adiado, serão lançados concursos públicos internacionais, em 2017, tendo em vista possibilitar a receção e substituição de viaturas no triénio 2017-2019.

As tabelas seguintes apresentam a caracterização da frota de Autocarros e Eléctricos e o cenário previsto para o final de 2017:

FROTA Modo AUTOCARRO	PREVISÃO	ESTIMADO	REAL		
	2017	2016	2015	2014	2013
Nº de Autocarros*	602	603	603	622	635
Idade média (anos)	12,4	11,4	10,4	9,5	8,6
Taxa de imobilização (%)	12,0	11,4	11,0	9,7	8,6
Índice de avarias (av/10.000 km)	5,6	5,4	5,3	5,2	5,0
Consumo específico:					
Gasóleo (L / 100 km)	58,9	58,3	56,9	56,5	55,7
Gás (Nm³ / 100 km)	82,0	81,1	77,6	75,2	71,5

* Inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

Tipologia / Por Estação (Autocarros):	Miraflores	Pontinha	Musgueira	TOTAL 2017
Mini	17	16	3	36
Médio	0	19	0	19
Standard	97	162	198	457
Articulado	60	0	30	90
TOTAL:	174	197	231	602

* Inclui 3 viaturas de transporte de Passageiros com Mobilidade Reduzida

Tabela 13 - Tipologia - Frota de Autocarros 2017

FROTA Modo ELÉTRICO	PREVISÃO	ESTIMADO	REAL		
	2017	2016	2015	2014	2013
Nº de Veículos	70	70	70	68	68
Idade média (anos)	22,1	21,1	20,1	19,1	18,1
Taxa de imobilização (%)	18,0	20,7	15,1	19,8	19,9
Índice de avarias (av/10.000 km)	11,3	7,7	11,5	10,9	8,5
Consumo específico:					
Energia (kWh / 100 km)	233,7	211,7	214,1	212,8	216,5

Tabela 14 - Tipologia - Frota de Eléctricos 2017

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

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.



4. Gestão de Recursos

4.1. Recursos Humanos

Os Recursos Humanos da CARRIS foram alvo, nos últimos anos, de uma enorme redução e de 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 cerca de 600 trabalhadores, com consequências diretas na prestação de serviço público.

A redução do efetivo decorreu, em grande medida através da rescisão de contratos, tendo a empresa suportado encargos com indemnizações superiores a 12 Milhões de Euros. A redução ocorreu quer nas áreas operacionais (Operação, Manutenção, Fiscalização), quer nas áreas corporativas (Logística, Finanças, Tecnologias de Informação, etc.). Esta situação conduziu a uma redução muito significativa da oferta de serviço e a uma descapitalização de competências na generalidade das áreas da empresa.

No quadro da estratégia definida, em 2015, para os transportes coletivos de passageiros da cidade de Lisboa, a estrutura corporativa da CARRIS passou a integrar uma estrutura organizacional comum com as empresas Metropolitano de Lisboa, Transtejo e Soflusa, denominada “Transportes de Lisboa”, tendo em vista a subconcessão do transporte rodoviário à superfície e da operação metro a empresas privadas.

Importa referir que, no âmbito deste processo, as áreas corporativas da CARRIS deixaram de contar com grande parte dos seus dirigentes e técnicos, tendo saído da empresa mais de 50 quadros técnicos e grande parte dos seus dirigentes. Para além da situação das áreas corporativas, a empresa defronta-se atualmente com enormes carências nas áreas operacionais (Operação e Manutenção), acentuadas pelo aumento da idade do seu efetivo e por saída de trabalhadores, esta última reforçada com o 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, bem como as restantes empresas que tinham administrações e estruturas organizacionais nas áreas corporativas comuns, passaram a ter administrações autónomas e, conseqüentemente, a necessitar de ser dotadas de estruturas corporativas próprias, única forma de poderem desenvolver de forma adequada as suas atividades. Este processo incluiu a realocação dos trabalhadores que trabalhavam em espaços diferentes das empresas de origem, com os trabalhadores das áreas corporativas da CARRIS a retomarem as suas funções, 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 prevê 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 da publicação do Decreto-Lei nº 86-D/2016, foram definidas novas orientações estratégicas à gestão da empresa, consagradas neste Plano de Atividades e Orçamento, para o desenvolvimento das quais



são necessários novos recursos humanos e materiais, sem os quais não seria possível realizar a reestruturação da empresa e a resposta aos objetivos definidos, entre os quais está 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 proceder, em 2017, à reconstrução das estruturas corporativas e operacionais da empresa CARRIS, aspeto crítico para os desafios futuros, sendo elemento central a contratação de 100 trabalhadores para as áreas operacionais e de 40 quadros técnicos para as áreas corporativas. No quadro do alargamento da oferta previsto para os anos de 2018-2019, no âmbito da estratégia da empresa, está prevista a contratação adicional de 120 motoristas, número mínimo para assegurar o reforço da oferta de serviço e, para o acréscimo da fiabilidade e do conforto do serviço a prestar aos cidadãos.

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 do Estado, com particular destaque para as normas da Lei do Orçamento do Estado e do Decreto de Execução Orçamental. Neste aspeto, o orçamento da empresa prevê a aplicação, a partir de 1 de Janeiro de 2017, do disposto nos Acordos de Empresa em matéria de subsídio de refeição, trabalho suplementar, trabalho em dia feriado e trabalho noturno, em resultado do previsto na Lei do Orçamento de 2017. Em outras matérias abrangidas pelo AE, os direitos adquiridos são repostos em 50% em julho de 2017 e os restantes 50% a 1 de Janeiro de 2018, sem efeitos retroativos.

Decorrente do previsto na Lei do Orçamento do Estado para 2017, o pagamento do subsídio de natal será efetuado em duodécimos, o mesmo acontecendo a 50% do subsídio de férias. Também, em 2017, terá lugar o pagamento aos trabalhadores da empresa de 14 meses de remuneração sem redução remuneratória.

Medidas decorrentes do plano de atividades, da estratégia de atividade e da recuperação dos níveis de serviço:

- Admissão de 100 tripulantes e 40 técnicos superiores e especializados;
- Redução dos níveis de absentismo;
- Impacto de 50% dos efeitos da Avaliação de Desempenho;
- Negociação com as Organizações de Trabalhadores a criação de um Prémio de Desempenho para tripulantes.

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 degradação 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. O 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 2017, ascende a 2.167 trabalhadores.

Diálogo Social

A CARRIS é uma empresa que se orienta por políticas sociais ativas e de gestão da proximidade, promovendo, desta forma, o diálogo e a relação com os seus colaboradores, recurso mais valioso e impactante da organização. Para este efeito, a CARRIS 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. Nesse sentido, será assegurada a contratação coletiva em todas as empresas participadas da Carris.

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

A falta de investimento desde 2011 na frota de autocarros da CARRIS tem vindo ao longo dos anos, entre outros, a reduzir a oferta de serviço da empresa e a aumentar os custos de manutenção, com a conseqüente perda de qualidade de serviço. A idade média da frota tem vindo a aumentar progressivamente tendo atingido 11,4 anos, no final de 2016.

O investimento na renovação de frota da CARRIS previsto para o período de 2017-19 ascende a 64,6 M€, dos quais 61,5 M€ na aquisição de veículos. Este investimento, bastante concentrado no curto-prazo, decorre da interrupção de um processo normal de aquisição, nos últimos cinco anos, entre outras razões, por constrangimentos de ordem financeira e devido à prevista, mas não verificada, subconcessão a privados, o que não é sustentável a longo prazo.

A este propósito importa referir que a CARRIS dispõe, atualmente de uma frota constituída por 603 autocarros, cuja distribuição é a seguinte:



Segmento de Frota	Tipologia	Combustível	Nº Veículos	Idade Média	Norma	Quilome- tragem	Sentado	Lotação Pé	Total
VOLVO B10M	Articulado	Diesel	40	19,74	Euro 2	985.539	46	107	153
MB 412 D	Mini (PMR)	Diesel	1	17,07	Euro 2	736.402	9	-	9
VOLVO B7L	Standard	Diesel	34	15,77	Euro 2	757.629	30	55	85
MB 616	Mini	Diesel	33	12,27	Euro 3	446.020	12	15	27
MAN 18.310	Standard	Diesel	148	11,74	Euro 3	645.615	34	50	84
VOLVO B10L GNC	Standard	GNC	20	11,44	Euro 3	591.798	34	50	84
VOLVO B7R	Standard	Diesel	29	10,89	Euro 3	543.364	34	50	84
MB OC500	Standard	Diesel	66	10,66	Euro 3	581.209	35	52	87
MAN 18.280	Standard	Diesel	100	10,52	Euro 3	566.223	35	50	85
MB O530 CITARO G 21ªAQ.	Articulado	Diesel	20	7,96	Euro 5	455.158	46	101	147
MAN 14.240	Medio	Diesel	20	7,85	Euro 5	262.579	24	32	56
IVECO 65C185 G	Mini (PMR)	Diesel	2	7,30	Euro 4	238.364	5	-	5
VOLVO B7R MK3	Standard	Diesel	40	7,07	Euro 5	493.868	33	47	80
MAN 18.310 GNC	Standard	GNC	20	6,82	EEV	336.680	34	46	80
MB O530 CITARO G 24ªAQ.	Articulado	Diesel	30	6,17	Euro 5	270.506	46	101	147
FROTA TOTAL			603						

O quadro torna evidente que, ao contrário do que seria desejável, o não investimento na renovação da frota, nos últimos cinco anos, teve diversas consequências negativas, designadamente ao nível da operacionalidade, dos custos de manutenção e da qualidade de serviço prestado.

Os planos de manutenção da CARRIS têm como premissa que a vida útil de um autocarro não deverá ser superior a 12 anos. Como facilmente se constata na tabela acima, uma parte significativa da frota já atingiu e ultrapassou aquela idade de referência, o que tem impactos negativos ao nível da taxa de avarias e na consequente imobilização dos veículos, com consequência direta no agravamento dos custos operacionais, ao mesmo tempo que reduz a capacidade da CARRIS para cumprir com padrões adequados de qualidade, isto é, o serviço público que está previsto.

Pelas razões expostas, a necessidade da renovação da frota da CARRIS, assume uma natureza urgente e imprescindível com 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 ao diesel no mercado para as tipologias minis e médios, 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.

A conversão gradual da frota da CARRIS para tecnologias mais limpas, nomeadamente o gás natural e a eletricidade, permitirão reduzir substancialmente o seu impacto na qualidade do ar na cidade de Lisboa (forte redução das emissões poluentes com impacto na saúde pública, com destaque para as partículas e CO2).



5. Gestão Económica e Financeira

5.1. Projeções Económicas e Financeiras

As projeções económico-financeiras para 2017, apontam para um resultado positivo, de cerca de 2,1 M€ invertendo um longo ciclo de resultados negativos que no final de 2016, ascendiam a 1.177,8 M€ registados em Resultados Transitados. É espetável que esta inversão de sentido dos resultados decorra, em primeiro lugar, da retoma do pagamento das compensações à empresa pelas Obrigações de Serviço Público, pelo seu novo acionista, alterando totalmente o modelo de financiamento passado, de acordo com o qual a cobertura dos défices de tesouraria operacional foi recorrentemente assegurada por recurso ao endividamento.

Importa referir que os Resultados previstos para 2017, contemplam um aumento dos Gastos relativamente ao estimado para 2016, da ordem de 10 M€, (excluindo Gastos com financiamento e variação das provisões). Como adiante se explicará, este aumento de Gastos Operacionais decorre, essencialmente, do acréscimo do preço dos combustíveis, 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, associado à aplicação das normas previstas na Lei do Orçamento de Estado de 2017 e refletindo os encargos associados a novas contratações para reforço do quadro de efetivos.

Por outro lado, assinala-se um acréscimo em Rendimentos (15,8 M€) – excluindo rendimentos financeiros – estando incluindo neste montante, o apoio a receber do acionista pela Compensação das Obrigações de Serviço Público, no montante de 14,2M€. Assinala-se um reduzido acréscimo (+ 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.



SÍNTESE DE RESULTADOS

	PREVISÃO 31/12/2017		ESTIMADO 31/12/2016	2017 Vs 2016	
GASTOS					
61 CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS	18.385.518	16%	15.104.239	3.281.279	22%
62 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	28.519.619	25%	20.505.230	8.014.390	39%
63 GASTOS COM O PESSOAL	56.025.589	49%	54.858.851	1.166.738	2%
64 GASTOS DE DEPRECIAÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	5.828.314	5%	8.418.982	(2.590.668)	-31%
65 PERDAS POR IMPARIDADE	-	0%	23.706	(23.706)	-100%
67 PROVISÕES DO PERÍODO	3.749.710	3%	17.702.930	(13.953.220)	-79%
68 OUTROS GASTOS E PERDAS	668.832	1%	619.992	48.840	8%
69 GASTOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO	240.783	0%	20.246.843	(20.006.060)	-99%
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	-	0%	-	-	-
TOTAL Gastos	113.418.365	100%	137.480.773	(24.062.408)	-18%
RENDIMENTOS					
71 VENDAS	74.400	0%	19.782	54.618	276%
72 PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	97.165.242	84%	95.184.933	1.980.309	2%
73 VARIAÇÕES NOS INVENTÁRIOS DE PRODUÇÃO	-	0%	-	-	-
74 TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	-	0%	43.267	(43.267)	-100%
75 SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	16.931.575	15%	2.512.173	14.419.402	574%
<i>Compensações de Obrigações de Serviço Público</i>	14.150.943				
<i>Compensações Tarifárias</i>	2.780.631				
76 REVERSÕES	-	0%	28.085	(28.085)	-100%
78 OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	1.328.199	1%	1.965.780	(637.581)	-32%
79 JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	-	0%	20.888.556	(20.888.556)	-100%
TOTAL Rendimentos	115.499.416	100%	120.642.576	(5.143.161)	-4%
RESULTADO LÍQUIDO	2.081.050		(16.838.197)	18.919.247,04	

Tabela 15 - Síntese de Gastos e Rendimentos



Un: euros

	Previsão 2017	Estimado 2016	Δ P 2017/ E 2016	
EBITDA	8.150.147	(9.060.929)	17.211.075	-189,9%
Resultado Operacional	2.321.833	(17.479.910)	19.801.743	-113,3%
Resultado Líquido	2.081.050	(16.838.197)	18.919.247	-112,4%

Tabela 16 - Síntese de Resultados (DRN)

Conforme se demonstra no quadro anterior, prevê-se que em 2017 o EBITDA atinja 8,150 milhões de euros, refletindo um incremento de 17,211 M€ face ao estimado para 2016, justificado pela previsão de rendimentos operacionais na ordem dos 115,5 M€, valor superior à previsão de gastos (103,6 M€) para 2017.

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, em resultado, por um lado da reorganização da empresa, decorrente da autonomização das empresas que integravam a denominada “Transportes de Lisboa” e, por outro, da necessidade de fazer face ao reforço do cumprimento do serviço público.

IPG's 2017

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2017	E 2016	O17/E16	%
Rendimentos Operacionais*	115.499	99.302	16.197	16,3%
Gastos Operacionais**	103.600	91.088	12.511	13,7%

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

** Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões, Perdas Justo Valor), no montante de 9.818.807€

Tabela 17 - Rendimentos Operacionais- Previsão 2017

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

Rendimentos Operacionais

IPG's 2017

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2017	E 2016	O17/E16	%
Rendimentos Operacionais*	115.499	99.302	16.197	16%
Vendas + P. Serviços	97.240	95.205	2.035	2%
Compensações de Obrigações de Serviço Público	14.151	0	14.151	100%
Compensações Tarifárias	2.781	2.512	268	11%
Trabalhos PPE	0	43	(43)	-100%
Outros	1.328	1.542	(214)	-14%

* Excluindo não CASH (Reversões / subsídios Investimento)

Tabela 18 - Rendimentos Operacionais - Previsão 2017



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.

Os **Rendimentos Operacionais** previstos para 2017 ascendem a 115,5 milhões de euros, representando um aumento de 16,3% (+16,2 M€) face a dados estimados de 2016. Os rendimentos de Vendas e Prestação de Serviços, detalhados na tabela seguinte, ascendem a 97,240 M€, sendo a sua maioria proveniente das previsões de venda de passes (58%) e Pré-comprados (26%). Relativamente ao serviço de alugueres e cedência de espaço para publicidade, estimam-se rendimentos de 0,823 M€ e 0,5 M€ respetivamente.

Estes valores têm por base, por um lado, o reforço da oferta, em parte associado à implementação de novas carreiras – Rede de Bairros, das quais 4 a implementar durante o ano de 2017, assim como as alterações tarifárias – gratuidade para menores de 12 anos e redução do preço do título de transporte para reformados com mais de 65 anos.

IPG's 2017		O 2017	E 2016	O17/E16	%
Unidade: milhares de euros					
Vendas e Prestação de Serviços		97.240	87.984	9.256	11%
Receita Tarifária	Bilhetes	13.372	13.075	296	2%
	Passes	56.530	56.069	461	1%
	Pré-comprados	25.752	16.469	9.284	56%
Receita não Tarifária	Vendas	74	15	60	406%
	Alugueres	823	873	(50)	-6%
	Aluguer de espaço publicidade	500	485	15	3%
	Outros serviços secundários	188	998	(810)	-81%

Tabela 19 - 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 2017, 56M€, 54% do total)**, os gastos com **Gasóleo consumido na exploração (em 2017, 16M€, 15,9% do total)** e os gastos com **Conservação e Manutenção da frota (em 2017, 14M€, 13,2% do total)**. Estas rubricas, totalizam no seu conjunto 86M€, representando 83% dos Gastos Operacionais da CARRIS.



IPG's 2017

Unidade: milhares de euros

Rubrica	O 2017	E 2016	O17/E16	%
Gastos Operacionais *	103.600	91.088	12.511	14%
Custo Matérias Consumidas	18.386	15.104	3.281	22%
F. Serviços Externos	28.520	20.505	8.014	39%
Pessoal	56.026	54.859	1.167	2%
Outros	669	620	49	8%

* Excluindo não CASH (Amortizações, Ajustamentos, Provisões e Justo valor), no montante de 5.828.314€

Tabela 20 – Gastos Operacionais - Previsão 2017

A previsão de **Gastos Operacionais** para 2017, no montante de 103,6 milhões de euros representa um aumento de 14% (+12,5 M€) face a 2016 (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 responder melhor às necessidades da oferta.

No **Custo das Matérias Consumidas** destaca-se o custo do consumo de combustível (Gasóleo), rubrica que representa cerca de 89,4% do CMVMC, sendo também uma das que apresenta um maior crescimento face a 2016 (dados estimados), registando um aumento de 3,4 milhões de euros (+26,3%).

Rubrica	O 2017	R 2016	O17/E16	%
GASÓLEO - Custo total	16.437	13.019	3.418	26,3%
Consumo (milhares de litros)	15.359	15.072	287	1,9%
Preço médio / litro	1,06 €	0,86 €	0,20 €	23,0%
GÁS NATURAL - Custo total (10³ €)	889	500	389	77,7%
Consumo (milhares de Nm ³)	1.588	1.551	37	2,4%
Preço médio	0,56 €	0,34 €	0,22 €	64,7%

Tabela 21 - Custo do Gasóleo e Gás Natural

A rubrica **Fornecimentos e Serviços Externos** apresenta para 2017, um montante previsional de cerca de 28,5 milhões de euros, o qual representa um aumento de 8,014 milhões de euros (+39,1%) face a 2016 (dados estimados), justificado pelo relançamento da atividade da empresa, no quadro da estratégia definida no presente documento.

Ao nível dos **Fornecimento e Serviço Externos** (FSE), 13,7 Milhões de Euros (47,9% do total) referem-se à manutenção e reparação da frota e equipamentos, refletindo um aumento de 2,8 Milhões de Euros (+25,5%) face aos valores estimados de 2016, decorrente do reforço da manutenção e reparação, em resultado dos sucessivos adiamentos da renovação da frota de autocarros. 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 vigilância e segurança.

Os **Gastos com Pessoal** previstos para 2017, ascendem a 50,026 milhões de euros, representando um acréscimo de 2,1% (+1,2 M€) face a 2016 (dados estimados) refletindo acréscimos na massa salarial decorrentes, quer da aplicação das normas previstas na Lei do Orçamento de 2017 (+ 2,4 M€), quer do valor associado à recuperação do efetivo (+2,4 M€).

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.

5.2. Necessidades de Financiamento

O processo de transferência do capital e da gestão da CARRIS do Setor Empresarial do Estado para a Câmara Municipal 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 a passagem de uma empresa com capitais próprios altamente negativos de 746,7 M€, decorrente de resultados negativos acumulados ao longo dos anos de 1.177,8 M€, para uma empresa com capitais próprios positivos de 60,0 M€, no início da atividade no âmbito do Município de Lisboa. Esta alteração permite à CARRIS iniciar uma estratégia financeira equilibrada, potenciadora da 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.

Com a assunção das responsabilidades pelo Estado, associadas ao não pagamento ao longo dos anos das Compensações de Serviço Público, o valor dos financiamentos de curto e médio-prazo de 632,3 M€, no final de 2016, passarão para 0,4 M€, no final de 2017. Os encargos financeiros com financiamentos que, em 2016 atingiram 20,2 M€, serão 0,24 M€ em 2017, reduzindo, dessa forma os custos com endividamento e, contribuindo dessa forma para o equilíbrio dos seus resultados.

A CARRIS inicia, em 01.02.2017, a sua atividade numa situação de equilíbrio financeiro, com as suas necessidades financeiras a situarem-se, em 2017, em 22,4 M€, suportadas pelas Compensação de Obrigações de Serviço Público, estimadas em 15,0 M€, a transferir pela Câmara Municipal de Lisboa, no âmbito do contrato de concessão, por 0,3 M€ do PIDDAC e por recurso a meios financeiros próprios.

O financiamento da atividade da CARRIS, como atrás se descreve 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, pela compensação ao nível 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.

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 61,650 M€, para a aquisição de 250 autocarros novos, será financiada por recurso a financiamento comunitário.



VI. Painel de Indicadores

		Execução			Estimado	Previsão
INDICADORES DE ATIVIDADE		2013	2014	2015	2016	2017
Indicadores de PROCURA						
PT (Passageiros Transportados)	10 ³	149.706	144.438	144.821	141.095	144.035
PKT (Passageiros x km)	10 ³	467.256	448.204	453.810	441.980	451.121
Indicadores de OFERTA						
LKO (Lugares x km)	10 ⁶	2.503	2.404	2.199	2.060	2.087
Qualidade de Serviço						
Regularidade	%	98%	99%	98%	98%	98%
Taxa de Ocupação	%	19%	19%	21%	21%	22%
INDICADORES DE RH		2013	2014	2015	2016	2017
Nº de efetivos a 31 de dezembro	Un.	2.255	2.141	1.995	2.037	2.167
Número médio de efetivos	Un.	2.341	2.194	2.090	2.016	2.102
Massa Salarial	m€	45.815	39.858	38.477	37.005	43.440
Rescisões por Indemnização (valor pago)	m€	4.351	2.372	6.325	858	300
ESTRUTURA ACIONISTA		2013	2014	2015	2016	2017
Total do Capital Social	M€	163,532	163,532	279,513	382,941	382,941
Cap. Social detido pelo Estado	%	100%	100%	100%	100%	0%
SITUAÇÃO PATRIMONIAL		2013	2014	2015	2016	2017
Ativo não corrente	M€	94,270	86,667	80,981	74,954	139,012
Ativo corrente	M€	22,853	24,577	25,103	31,777	29,243
Total Ativo	M€	117,123	111,243	106,084	106,731	168,255
Capital Próprio	M€	-870,527	-924,281	-834,414	-747,614	63,421
Passivo	M€	987,650	1.035,525	940,498	854,345	104,834
Total Capital Próprio e Passivo	M€	117,123	111,243	106,084	106,731	168,255
INVESTIMENTOS	M€	2013	2014	2015	2016	2017
Infraestruturas de Longa Duração	M€	0,171	0,179	0,574	1,655	2,948
Renovação e Beneficiação de Frota	M€	2,127	2,615	2,228	3,809	5,248
Outros Investimentos	M€	0,271	0,659	0,179	1,833	4,158
DESPESA DE INVESTIMENTO	M€	2,570	3,453	2,981	7,297	12,354
INDICADORES DE ESTRUTURA	M€	2013	2014	2015	2016	2017
Passivo Remunerado	M€	776,721	813,320	721,515	632,341	0,416
Autonomia Financeira	%	-743,3%	-830,9%	-786,6%	-700,5%	37,7%
Solvabilidade	%	-88,1%	-89,3%	-88,7%	-87,5%	60,5%
INDICADORES FINANCEIROS	M€	2013	2014	2015	2016	2017
Prazo médio de pagamentos (PMP)	dias	55	48	48	47	45
Volume de Negócios	M€	88,924	90,193	92,156	95,205	97,240
EBITDAr (ajustado)¹	M€	26,304	3,811	1,908	8,214	11,900
Margem do EBITDA (ajustado)	%	29,6%	4,2%	2,1%	8,6%	12,2%
Rendimentos Operacionais²	M€	113,949	99,567	96,084	99,302	115,499
Gastos Operacionais (sem indemnizações por res	M€	93,832	90,157	85,599	83,299	103,300
Gastos Operacionais por Passageiro Transportad	€	0,63	0,62	0,59	0,59	0,72
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	121,4%	110,4%	112,2%	119,2%	111,8%

1) Exclui Provisões e efeitos extraordinários

2) Exclui reversões e Ajustamentos

3) Exclui Provisões + Ajustamentos + Amortizações+Complementos Reforma



ANEXOS



BALANÇO PREVISIONAL

Un: €uro

ATIVO	ORÇAMENTO		ESTIMADO	ESTIMADO	Execução
	31-12-2017	01-02-2017	31-01-2017	31-12-2016	31-12-2015
Ativo não corrente					
Ativos fixos tangíveis	72 049 742	65 459 520	65 459 520	65 874 985	71 824 124
Activos intangíveis	96 565	96 565	96 565	96 565	154 950
Participações financeiras - método equiv. patrimonial	7 563 732	7 563 732	7 563 732	7 563 732	7 563 732
Participações financeiras - outros métodos	140 690	140 690	140 690	140 690	140 690
Accionistas / sócios	57 882 796	57 882 796	-	-	
Outros ativos financeiros	1 278 135	1 278 135	1 278 135	1 278 135	1 297 998
Total do ativo não corrente	139 011 660	132 421 438	74 538 642	74 954 107	80 981 495
Ativo corrente					
Inventários	1 504 869	1 504 869	1 504 869	1 504 869	1 843 008
Clientes	2 824 306	2 879 313	2 879 313	2 884 314	2 310 636
Adiantamentos a fornecedores	533 144	533 144	533 144	533 144	57 754
Estado e outros entes públicos	5 766 714	1 669 533	1 669 533	1 186 688	1 027 625
Accionistas / sócios	81 767	81 767	81 767	81 767	81 767
Outras contas a receber	10 729 551	10 729 551	10 729 551	10 729 551	11 052 307
Diferimentos	50 281	50 281	50 281	50 281	-
Caixa e depósitos bancários	7 752 727	13 235 424	13 235 424	14 806 212	8 729 673
Total do ativo corrente	29 243 358	30 683 882	30 683 882	31 776 826	25 102 770
Total do Ativo	168 255 018	163 105 319	105 222 524	106 730 933	106 084 265

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	ORÇAMENTO		ESTIMADO	ESTIMADO	Execução
	31-12-2017	01-02-2017	31-01-2017	31-12-2016	31-12-2015
Capital Próprio					
Capital realizado	382 940 504	382 940 504	382 940 504	382 940 504	279 512 709
Resultados transitados	(385 700 914)	(385 700 914)	(1 181 654 017)	(1 177 815 820)	(1 156 600 026)
Ajustamentos em activos financeiros	1 791 682	1 791 682	1 791 682	1 791 682	1 791 682
Excedentes de revalorização	60 894 592	60 894 592	60 894 592	61 205 775	61 205 775
Outras variações no capital próprio	1 414 192	1 102 071	1 102 071	1 102 071	891 482
	61 340 056	61 027 935	(734 925 168)	(730 775 788)	(813 198 378)
Resultado líquido do exercício	2 081 050	(1 014 692)	(1 014 692)	(16 838 197)	(21 215 794)
Total do capital próprio	63 421 105	60 013 242	(735 939 860)	(747 613 985)	(834 414 172)
Passivo					
Passivo não corrente					
Provisões	61 632 506	57 882 796	57 882 796	57 882 796	43 255 915
Financiamentos obtidos	-	-	-	472 342 708	584 180 207
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	99 776 056	99 776 056	99 776 056
Passivos por impostos diferidos	8 804 684	8 804 684	8 804 684	8 804 684	8 804 684
Total do passivo não corrente	70 437 190	66 687 480	166 463 536	638 806 244	736 016 862
Passivo corrente					
Fornecedores	4 714 829	6 722 703	6 722 703	6 905 237	3 627 147
Estado e outros entes públicos	1 608 778	1 608 778	1 608 778	1 608 778	1 612 930
Accionistas / sócios	10 158	10 158	10 158	10 158	10 158
Financiamentos obtidos	415 757	415 757	632 340 757	159 998 049	137 689 329
Outras contas a pagar	27 235 499	27 235 499	33 604 750	46 604 750	60 595 822
Diferimentos	411 702	411 702	411 702	411 702	946 189
Total do passivo corrente	34 396 723	36 404 597	674 698 848	215 538 674	204 481 574
Total do passivo	104 833 913	103 092 077	841 162 384	854 344 918	940 498 437
Total do capital próprio e do passivo	168 255 018	163 105 319	105 222 524	106 730 933	106 084 265



DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAL

RENDIMENTOS E GASTOS	Un: €uro		
	ORÇAMENTO	ESTIMADO	Execução
	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015
Vendas e serviços prestados	97 239 642	95 204 715	92 155 719
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	2 780 631	2 512 173	2 500 013
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serviço Público	14 150 943	-	-
Ganhos / perdas imputados às subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	-	75 646	1 582 172
Varição nos inventários da produção	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	43 267	75 594
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(18 385 518)	(15 104 239)	(15 503 071)
Fornecimentos e serviços externos	(28 519 619)	(20 505 230)	(20 211 983)
Gastos com o pessoal	(56 025 589)	(54 858 851)	(57 818 961)
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	-	-	(100)
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	-	-	4 169
Provisões (aumentos / reduções)	(3 749 710)	28 085	(1 580 309)
Imparidade de investimentos não depreciables / amortizações (perdas / reversões) (*)	-	(23 706)	(8 910)
Outros rendimentos e ganhos	1 328 199	1 890 134	1 696 382
Outros gastos e perdas	(668 832)	(619 992)	(642 098)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	8 150 147	8 642 002	2 248 618
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	(5 828 314)	(8 418 982)	(10 179 042)
Imparidade de ativos depreciables / amortizáveis (perdas / reversões)	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 321 833	223 020	(7 930 424)
Juros e rendimentos similares obtidos	-	20 888 556	26 639 654
Juros e gastos similares suportados	(240 783)	(37 949 773)	(40 246 019)
Resultado antes de impostos	2 081 050	(16 838 197)	(21 536 789)
Imposto sobre o rendimento do exercício	-	-	320 995
Resultado líquido do exercício	2 081 050	(16 838 197)	(21 215 794)



DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

Un: €uro

	Orçamento do ano 2017			
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Atividades operacionais				
Vendas de bilhetes e passes	25 049 538	51 937 555	77 821 125	104 825 691
Subsídios à exploração - Compensações Tarifárias	760 321	(5 938 130)	9 704 169	2 947 469
Subsídios à exploração - Compensações de Obrigações Serv. Público	-	7 500 000	7 500 000	15 000 000
Pagamentos a fornecedores	(14 894 641)	(29 573 229)	(44 119 760)	(59 511 504)
Pagamentos ao pessoal	(13 299 071)	(27 407 695)	(41 911 111)	(56 025 589)
Caixa gerada pelas operações	(2 383 852)	(3 481 500)	8 994 424	7 236 066
Pagamento e recebimento de impostos	-	-	-	-
Outros pagamentos / Recebimentos da atividade operacional	(95 908)	(305 349)	992 342	824 505
Transferência p/ Trabalhos para a Própria Empresa	-	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	(2 479 760)	(3 786 849)	9 986 766	8 060 571
Atividades de investimento				
Recebimentos provenientes de:				
Investimentos financeiros	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	-	-	-	-
Atividades de investimento em ILD - Subsídios de investimento	312 121	312 121	312 121	312 121
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	-	-	-	-
Total dos recebimentos	312 121	312 121	312 121	312 121
Pagamentos respeitantes a:				
Investimentos financeiros	-	-	-	-
Ativos fixos tangíveis	(2 002 379)	(7 967 459)	(10 857 481)	(15 185 394)
Ativos intangíveis	-	-	-	-
Total dos pagamentos	(2 002 379)	(7 967 459)	(10 857 481)	(15 185 394)
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	(1 690 258)	(7 655 338)	(10 545 360)	(14 873 273)
Atividades de financiamento				
Recebimentos provenientes de:				
Aumentos de Capital	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	987 385	2 672 277	3 639 572	5 069 949
Outras operações de financiamento	-	-	-	-
Total dos empréstimos	987 385	2 672 277	3 639 572	5 069 949
Pagamentos respeitantes a:				
Financiamentos obtidos	-	-	(71 344)	(5 069 949)
Outras operações de financiamento	-	-	-	-
Juros e gastos similares	(16 667)	(79 068)	(155 439)	(240 783)
Total dos pagamentos	(16 667)	(79 068)	(226 783)	(5 310 732)
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3)	970 718	2 593 209	3 412 790	(240 783)
Varição de caixa e seus equivalentes (4)=(1)+(2)+(3)	(3 199 300)	(8 848 977)	2 854 196	(7 053 485)
Caixa e seus equivalentes no início do período	14 806 212	14 806 212	14 806 212	14 806 212
Caixa e seus equivalentes no fim do período	11 606 912	5 957 235	17 660 408	7 752 727

