

Relatório de Gestão 2016

TRANSTEJO - Transportes Tejo, S.A.

Índice

Índice

NOTA DE ABERTURA **7**

1. Apresentação e enquadramento **10**

1.1. Síntese histórica 10

1.2. Missão, Visão e Valores 11

1.3. Empresas do Grupo Transtejo 13

2. Factos relevantes ocorridos em 2016 ..... **14**

3. Estrutura Organizacional **17**

4. Atividade **19**

4.1. Atividade Comercial 19

4.1.1. Atividade desenvolvida 19

4.1.2. Procura 20

4.1.3. Receita Tarifária 22

4.1.4. Receita não tarifária 22

4.2. Oferta 23

4.3. Reclamações 24

4.4. Frota 25

4.5. Transporte de Veículos 26

4.6. Segurança de Exploração (Safety) 26

5. Gestão Corporativa **28**

5.1. Segurança (Security) 28

5.1.1. Higiene e Segurança no Trabalho 28

5.1.2. Sinistralidade 29

5.2. Gestão Ambiental 30

5.3. Inovação e Desenvolvimento 30

5.4. Relações Internacionais 31

5.5. Auditoria Interna e Gestão de Risco 31

5.6. Sistemas de Informação 32

5.7. Comunicação e Marketing 33

5.8. Gestão das Infraestruturas 34

6. Recursos Humanos **35**

6.1. Gestão do Efetivo 35

6.2. Princípio de Igualdade do Género 37
6.3. Política Salarial 37
6.4. Formação 38
6.5. Indicadores de Prestação de Trabalho 40
6.5.1. Horário de Trabalho 40
6.5.2. Taxa de Absentismo 40
6.5.3. Horas Trabalhadas 41
7. Situação Económica e Financeira 42
7.1. Síntese do desempenho 42
7.2. A Transtejo e a Soflusa como Entidades Públicas Reclassificadas 42
7.3. Modelo de Financiamento 43
7.4. Gestão de Risco Financeiro 45
7.5. Investimento realizado 46
7.6. Estrutura Patrimonial 47
7.7. Resultados Globais 48
7.7.1. Evolução de Resultados 48
7.7.2. Evolução dos Rendimentos Operacionais 49
7.7.3. Gastos Totais por Natureza 50
8. Governo Societário 57
9. Cumprimento das Orientações Legais 58
10. Notas Finais 79
10.1. Agradecimentos 79
10.2. Proposta de aplicação de Resultados 79
11. Declaração de Cumprimento 80

Apêndice I - Contas Individuais 2016 - Demonstrações Financeiras & Anexo
Apêndice II - Contas Consolidadas 2016 - Demonstrações Financeiras & Anexo

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Causas da supressão de viagens em 2016 e 2015 24
Gráfico 2 - Taxa de Ocupação por Ligação Fluvial - 2016 24
Gráfico 3 - Evolução do número de veículos transportados 2013-2016 26
Gráfico 4 - Evolução do número de efetivos a 31 de dezembro (2014-2016) 35
Gráfico 5 - Distribuição de efetivos a 31.12.2016 por regime de horário de trabalho 40
Gráfico 6 - Causas do absentismo - 2016 41
Gráfico 7 - Evolução dos Juros Suportados 2011-2016 46
Gráfico 8 - Evolução dos Rendimentos Operacionais - Contas Consolidadas (10^3 €) 49
Gráfico 9 - Estrutura de Gastos 2016 - Contas Consolidadas 50
Gráfico 10 - Estrutura de FSE 2016 52
Gráfico 11 - Evolução dos Gastos Totais - Contas Consolidadas (10^3 €) 55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores de Procura (2014-2016) 20
Tabela 2 - Indicadores de Oferta (2014-2016) 23
Tabela 3 - Motivos das reclamações 24
Tabela 4 - Gestão do Efetivo (2014-2016) 35
Tabela 5 - Efetivos do Grupo a 31/12/2016 por área de atividade, género e faixa etária) 36
Tabela 6 - Gastos com Pessoal e Massa Salarial (2014-2016) 38
Tabela 7 - Evolução da Taxa de Absentismo (2014-2016) 40
Tabela 8 - Horas Trabalhadas (2014-2016) 41
Tabela 9 - Variação de caixa e seus equivalentes - Contas Consolidadas (103 €) 43
Tabela 10 - Stock da Dívida - Evolução 45
Tabela 11 - Resultados - Contas Consolidadas (10^3 €) 48
Tabela 12 -Evolução dos Rendimentos Operacionais - Contas Consolidadas (10^3 €) 50
Tabela 13 - Síntese de Gastos - Contas Consolidadas (10^3 €) 51
Tabela 14 - Detalhe de Fornecimentos e Serviços Externos- Contas Consolidadas (10^3 €) 52
Tabela 15 - Gastos com Pessoal (10^3 €) 54
Tabela 16 - Grelha-resumo das boas práticas de governação 57
Tabela 17 - Indicadores de Acompanhamento 2016 58
Tabela 18 - Encargos Financeiros (2012-2016) 59
Tabela 19 - Passivo Remunerado 2013-2015 59
Tabela 20 - PMP 2015-2016 60
Tabela 21 - Remunerações da Mesa da Assembleia Geral (após 8 de julho) 62
Tabela 22 - Identificação dos Membros do Conselho de Administração (até 6 de janeiro) 62
Tabela 23 - Acumulação de funções dos Membros do Conselho de Administração (até 6 de janeiro) 63
Tabela 24 - Estatuto do Gestor Público (até 6 de janeiro) 64
Tabela 25 - Remuneração Anual (até 6 de janeiro) 64
Tabela 26 - Benefícios Sociais (até 6 de janeiro) 64
Tabela 27 - Encargos com Viaturas (até 6 de janeiro) 65
Tabela 28 - Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (até 6 de janeiro) 65
Tabela 29 - Identificação dos Membros do Conselho de Administração (após 7 de janeiro) 65
Tabela 30 - Acumulação de funções dos Membros do Conselho de Administração (após 7 de janeiro) 66
Tabela 31 - Estatuto do Gestor Público (após 7 de janeiro) 66
Tabela 32 - Remuneração Anual (após 7 de janeiro) 67
Tabela 33 - Benefícios Sociais (após 8 de janeiro) 67
Tabela 34 - Encargos com Viaturas (após 8 de janeiro) 67
Tabela 35 - Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (após 8 de janeiro) 68
Tabela 36 - Identificação e Estatuto Remuneratório dos Membros do Conselho Fiscal 68

Tabela 37 - Identificação do ROC 68
Tabela 38 - Remuneração do ROC 68
Tabela 39 - Identificação e Remuneração Anual do Auditor Externo 69
Tabela 40 - Remunerações ao Pessoal (sem Órgãos Sociais) e reduções remuneratórias 2010-2015 69
Tabela 41 - Indicadores da Frota Automóvel - 2016 71
Tabela 42 - Avaliação cumprimento PRC - 2016 72
Tabela 43 - Controlo do número de Efetivos e Cargos Dirigentes - 2016 72
Tabela 44 - Cumprimento Princípio UTE 73
Tabela 45 - Validação do cumprimento de divulgações no Site do SEE 77

NOTA DE ABERTURA

Prestação de contas do Exercício de 2016 - Enquadramento e reapreciação em 2019

O presente documento constitui uma **nova versão do Relatório de Gestão de 2016 da Transtejo – Transportes Tejo, S.A.**, através do qual se procede à reapreciação das contas individuais e consolidadas da referida Sociedade, face ao processo preparado e aprovado pelo Conselho de Administração em 23 de novembro de 2017 (2017A03009666) e reapreciado em 05 de fevereiro de 2018 (2018A03001387).

No âmbito do referido processo, os órgãos de fiscalização - Revisor Oficial de Contas (Vitor Martins & Ahmad, SRCO, Lda), e o Conselho Fiscal, assim como os Auditores Externos (BDO & Associados, SROC, Lda), informaram que face à persistência da situação de não obtenção de aprovação pelo Acionista Estado, das contas referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, que deu lugar às escusas de opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas do exercício de 2015 (Certificação Legal de contas, Relatórios de Auditoria e Pareceres do CF), não se encontravam reunidas para emitir opinião sobre as contas do Exercício de 2016.

As bases para apresentação de Escusa de Opinião pelos referidos órgãos de fiscalização e auditores externos assentavam na manifesta impossibilidade de aferir, à data da emissão dos documentos de certificação, quanto aos eventuais efeitos, nas contas individuais e consolidadas do exercício de 2015, decorrentes da persistência da não realização da Assembleia Geral, com vista a aprovação pelo Acionista Estado, das contas referentes aos exercícios referidos. Não obstante, a aplicação dos resultados relativos àqueles exercícios vinha sendo sucessivamente registada, com base nos relatórios de gestão anuais, preparados pelo Conselho de Administração.

O facto persistente supra referido, revestia-se de criticidade, pela classificação da Transtejo como Entidade de Interesse Público (nos termos do artigo 3º da Lei nº 148/2015 de 09 de setembro, que aprova o Regime Jurídico de Supervisão e Auditoria), pelo facto de dispor até fevereiro de 2017 de títulos cotados em mercado regulamentado e ser detida a 100% pelo Estado. Por ser determinante para a conclusão do processo de aprovação de contas de 2015, foram efetuadas diversas diligencias junto do titular da função acionista, Direção-Geral do Tesouro e Finanças.

Em 24 de maio de 2018 ocorreu a Assembleia-Geral da Transtejo – Transportes Tejo, S.A, na qual foi deliberada a aprovação dos Relatórios de Gestão e Contas individuais e consolidadas dos exercícios 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, assim como as sucessivas propostas de aplicação de resultados de cada exercício. A conclusão deste processo, sem qualquer implicação ou facto modificativo nas contas do período de 2010 a 2014, constituiu um passo significativo no processo de aprovação das contas do exercício de 2015. Porém, face ao tempo entretanto decorrido, foi necessário proceder à reapreciação das contas daquele exercício e obter novos documentos de certificação legal de contas, com evidência do levantamento de escusa de opinião anteriormente apresentada, tendo implicado que o âmbito da abordagem incidisse sobre os desenvolvimentos subsequentes até à presente data.

Na sequência das alterações efetuadas sobre as contas de 2015 e dos correspondentes efeitos decorrentes da análise de eventos subsequentes efetuada, foram preparadas novas demonstrações financeiras (individuais e consolidadas) e respeitvos anexos, também respeitantes ao exercício de 2016.

O presente documento apresenta a versão ajustada do Relatório de Gestão, na sequência das alterações às contas dos exercícios de 2015 e 2016.

Identificação do Órgão de Gestão

Considerando os factos anteriormente expostos, o processo de prestação de contas referente ao exercício de 2016 carece de enquadramento no que respeita à sucessão de titulares do Órgão de Gestão.

Para o efeito, identificam-se os Conselhos de Administração envolvidos neste processo, de acordo com os períodos de vigência dos respetivos mandatos:

Na sequência do novo enquadramento governativo, decorrente do programa do XXI Governo Constitucional para o mandato 2016-2019, destacou-se o desenvolvimento de uma nova política de transportes, tendo como principal consequência a necessidade de estabelecer a inversão das anteriores políticas económicas e sociais e o desenvolvimento, pelo novo executivo, de um conjunto de medidas de relançamento da economia portuguesa. Deste facto, e considerando de um modo particular a definição de um novo modelo de Gestão para o setor dos transportes públicos coletivos, foi apresentado novo enquadramento ministerial do setor com inclusão, sob a tutela do Ministério do Ambiente, da responsabilidade pelas políticas de transportes urbanos e habitação.

No âmbito da Lei Orgânica deste Governo, publicada pelo Decreto-Lei n.º 251-A, de 17 de dezembro de 2015, foi determinada a transição da tutela operacional do setor dos transportes do Ministério da Economia para o Ministério do Ambiente, medida que visou assegurar um dos grandes objetivos do programa, a "descarbonização da economia", pela via do desenvolvimento de um sistema de mobilidade sustentável, reforçando as competências das autarquias locais na área dos transportes, implicando como medida prioritária a reversão dos processos de subconcessão que se encontravam projetados para o exercício de 2015.

O desenvolvimento da nova política de transportes ditou ainda a necessidade de nomear uma nova equipa para o Conselho de Administração das empresas de transportes de Lisboa, alinhada com os princípios de Gestão definidos pelo Ministério do Ambiente.

Conselho de Administração nomeado para o mandato 2016-2018[1]:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - Nomeação 07-01-2016	
Presidente	Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias
Vogal	Luís Carlos Antunes Barroso
Vogal	José Realinho de Matos
Vogal	Maria Helena Arranhado Carrasco Campos
Vogal	António Manuel Domingues Pires

Posteriormente, a Lei nº 22/2016 de 04 de agosto, veio estabelecer a autonomia jurídica do Metropolitano de Lisboa, EPE, da Companhia Carris de Ferro, S.A., da Transtejo - Transportes Tejo, S.A. e da Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A., com efeitos a partir de 01-01-2017, revogando os Decretos-Lei nº98/2012 e 161/2017, de 03 de maio e 29 de outubro respetivamente.

Neste sentido, através da Deliberação Social Unânime por Escrito, de 30 de dezembro de 2016, o acionista Estado designou um novo Conselho de Administração para a Transtejo - Transportes Tejo, S.A. e para a sua participada Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A. em acumulação de funções.

Conselho de Administração nomeado para o mandato 2017-2019:

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - Nomeação 30-12-2016	
Presidente	Marina João da Fonseca Lopes Ferreira
Vogal	Sara Maria Murta Ribeiro
Vogal	José Osvaldo do Carmo Batista Bagarrão (a)
Vogal	Luís Filipe Dias Carvalho Maia (b)

(a) Cessou funções em 14 de dezembro de 2018

(b) Nomeado em 01 de fevereiro de 2019

Considerando que o atraso no processo de aprovação das contas de 2016 não permitiu que esta formalidade fosse cumprida durante a vigência dos mandatos anteriores, os documentos de prestação de contas, assim como este Relatório, serão ratificados pelos elementos do Conselho de Administração em funções, acima identificados.

[1] RCM – Resolução do Conselho de Ministros n.º 1-A/2016, de 7 de janeiro.

1. Apresentação e enquadramento

1.1. Síntese histórica

A sociedade Transtejo - Transportes Tejo, S.A. foi constituída em 17 de dezembro de 1975[2], sob a forma originária de empresa pública, na sequência da nacionalização de cinco operadores privados[3] de transporte fluvial no rio Tejo, como medida de reestruturação e coordenação da atividade dos operadores fluviais do Tejo, assegurando o seu regular funcionamento.

A atividade de transporte fluvial de passageiros no rio Tejo, com carácter de regularidade, destina-se a fazer face à necessidade coletiva essencial de mobilidade entre as duas margens do rio, havendo, nesta medida, que acautelar a satisfação das necessidades da população.

Em 1977 desencadeou-se o primeiro processo de modernização da frota de navios, através da encomenda de construção de 12 Cacilheiros e de um conjunto de obras de expansão e melhoramento das infraestruturas dos portos e terminais, designadamente a construção do terminal do Terreiro do Paço, para as ligações ao Montijo e ao Seixal, e a construção de um terminal em Cacilhas, para passageiros.

Em 21 de julho de 1992, através do Decreto-Lei n.º 150/92 a Transtejo foi transformada em sociedade anónima, mantendo o capital integralmente detido pelo Estado. Nos termos dos estatutos aprovados pelo referido diploma, o seu objeto consubstancia-se na "*exploração de transportes fluviais de passageiros, podendo, acessoriamente, explorar os serviços e efetuar as operações civis e comerciais, industriais e financeiras relacionadas, direta ou indiretamente, no todo ou em parte, com aquele objeto ou que sejam suscetíveis de facilitar ou favorecer a sua realização.*"

Em 1993 foi constituída a Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes SA, a partir do setor fluvial da CP - Caminhos de Ferro Portugueses, E.P., projeto subjacente à intenção governamental de individualizar a exploração da travessia fluvial Lisboa - Terreiro do Paço/Barreiro, integrada na rede ferroviária a Norte e a Sul do estuário do Tejo. Em 2001, a Transtejo adquiriu a totalidade do capital social da Soflusa, passando a explorar todas as carreiras fluviais no rio Tejo.

[2] Através do Decreto-Lei n.º 701-D/75 de 17 de dezembro

[3] Sociedade Marítima de Transportes, Lda. / Empresa de Transportes Tejo, Lda. / Sociedade de Motonaves, Lda. / Jerónimo Rodrigues Durão, Herd., Lda. / Damásio, Vasquez & Santos, Lda



No final de 2016, o Grupo Transtejo operava cinco (5) ligações fluviais (Cacilhas - Cais do Sodré, Montijo - Cais do Sodré, Seixal - Cais do Sodré, Trafaria - Porto Brandão - Belém e Barreiro - Terreiro do Paço), servidas por navios de passageiros e mistos, de tipo catamarã ou convencional, gerindo 6 terminais e 3 estações fluviais.

Em complemento da atividade de prestação de serviços de transporte fluvial de passageiros, o Grupo Transtejo desenvolve um conjunto de atividades acessórias, contemplando a cedência de espaços para exploração comercial por terceiros (espaços publicitários, espaços comerciais e parques de estacionamento), procurando oferecer aos seus clientes serviços adicionais.

1.2. Missão, Visão e Valores

Considerando a participação total da Transtejo no Capital Social da Soflusa e o projeto de Gestão conjunta das duas sociedades, implementado desde 2002, destaca-se o alinhamento de objetivos e o esforço de aproximação de um padrão de valores organizacionais, sob a mesma visão do negócio, subjacente ao cumprimento de uma Missão que decorre das atividades económicas desenvolvidas, com características e especificidades muito semelhantes, tendo em comum o foco na prestação de um serviço de transporte fluvial de passageiros, integrado num projeto de mobilidade entre as duas margens do rio Tejo.

Missão

O Grupo Transtejo tem como missão a prestação do serviço de transporte público fluvial de passageiros e veículos com padrões elevados de qualidade e segurança, seguindo critérios de sustentabilidade económico-financeira, social e ambiental.

Visão

Promover a mobilidade sustentável, seguindo uma estratégia integrada de transportes para a Área Metropolitana de Lisboa e ser reconhecido pelo seu bom desempenho em termos de conforto, economia de tempo e qualidade do serviço proporcionado aos seus clientes.

Valores

Os valores de natureza ética que regem a atuação do Grupo Transtejo e dos seus colaboradores são, entre outros, os seguintes:

- Respeito pelos direitos das pessoas, pelos princípios da não discriminação, da igualdade de oportunidades e do cumprimento da legislação;
- Proteção do ambiente e promoção da segurança de pessoas e bens;
- Integridade e ética na relação com clientes e fornecedores;
- Melhoria constante do serviço;
- Eficiência nos custos e investimentos para reduzir/conter o esforço financeiro do Estado.

A necessidade de observância e respeito por valores de natureza ética que regem a atuação do Grupo Transtejo e dos seus colaboradores encontra-se enquadrada no Código de Ética, publicado em 2008, documento que reforça o foco na adoção de padrões de conduta, tendo por base princípios de crescimento sustentável, regras de rigor e transparência. Nos termos previstos no artigo 47.º do Decreto-Lei nº 133/2013 de 3 de outubro, o código de ética do Grupo Transtejo encontra-se disponível para consulta nos sites da DGTF e da Transtejo (www.transtejo.pt).

Com o objetivo de melhorar continuamente o serviço de transporte público fluvial e a mobilidade na área metropolitana de Lisboa, mais especificamente entre as margens do rio Tejo, o Grupo Transtejo criou a Carta do Cliente, documento que procura fortalecer a relação entre as empresas do grupo e os seus Clientes, estabelecendo os seguintes **compromissos para com o cliente**:

- Fornecer um serviço com qualidade, fiável e adequado às expectativas e necessidades dos clientes;
- Reforçar a articulação intermodal;
- Definir horários ajustados e adaptados às necessidades dos clientes;
- Garantir a segurança e proteção dos passageiros;
- Contribuir para a facilitação do quotidiano do cliente;
- Manter canais abertos de comunicação com o cliente, fornecendo a informação e o apoio necessários de forma clara e correta;
- Manter a frota e os terminais fluviais em bom estado de conservação e limpeza;
- Assegurar a qualidade dos Recursos Humanos da Empresa;
- Melhorar o desempenho energético e ambiental das embarcações e terminais, contribuindo para um consumo eficiente dos recursos naturais e para a proteção do rio;
- Atender às reclamações e sugestões dos clientes, utilizando a informação obtida para aperfeiçoamento do serviço;
- Respeitar os direitos humanos agindo com ética, profissionalismo, respeito, honestidade e empatia.

Por outro lado, o mesmo documento procura suscitar as seguintes **responsabilidades do Cliente**:

- Ser portador de título válido na sala de embarque e no navio (Lei n.º 28/2006, de 4 Julho);
- Respeitar e estimar o bem comum que é o património público, evitando sujar e danificar durante a sua utilização;

- Respeitar os direitos dos outros clientes e dos colaboradores do Grupo Transtejo, agindo de forma cívica, respeitadora e conscienciosa;
- Respeitar os avisos de segurança e as normas de transporte de animais e de objetos;
- Colaborar com os clientes prioritários e de mobilidade reduzida, sempre que necessário;
- Alertar os colaboradores para a existência de alguma situação anómala ou perigosa;
- Proteger o Tejo e a sua biodiversidade, não poluindo o rio.

A integração do Grupo Transtejo no projeto de gestão conjunta dos operadores de transportes de Lisboa, a par da Companhia Carris de Ferro, S.A. (Carris) e do Metropolitano de Lisboa, EPE (ML), pretendia 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.

1.3. Empresas do Grupo Transtejo

Diagrama de participações do Grupo Transtejo em 31 de dezembro de 2016:



No final de 2016, o Grupo TRANSTEJO era formado pela TRANSTEJO - Transportes Tejo, S.A. e pela SOFLUSA - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A., detida a 100% por aquela.

A OTLIS - Operadores de Transportes da Região de Lisboa (Agrupamento Complementar de Empresas) tem como objeto principal o desenvolvimento, implementação e gestão de novas tecnologias na área da bilhética sem contacto. Responsável pelo Sistema VIVA, presta serviços a mais de duas dezenas de empresas nas áreas da mobilidade e transporte. A OTLIS é detida em partes iguais pela Companhia Carris de Ferro, S.A, CP - Comboios de Portugal, E.P.E., Metropolitano de Lisboa, E.P.E., Transtejo / Soflusa, S.A., Barraqueiro Transportes, S.A., Transportes Sul do Tejo, S.A. e Rodoviária de Lisboa, S.A..

2. Factos relevantes ocorridos em 2016

Ao longo do exercício de 2016 foi dada continuidade ao modelo de Gestão conjunta, com a Carris, e o Metro de Lisboa, implementado desde maio de 2015, por aplicação do Decreto-Lei n.º 161/2014, de 29 de outubro, no âmbito do qual, foi nomeado um Conselho de Administração único e comum às referidas sociedades, passaram a ser integrados pelos mesmos membros, desde 8 de janeiro de 2015.

Este projeto de gestão, visava dar cumprimento ao plano estratégico do Setor dos Transportes, subordinado ao objetivo de "incremento da interoperabilidade entre os diversos modos de transporte público na área metropolitana de Lisboa, aliado ao foco de racionalização de custos nas empresas do setor".

Porém, como já referido, o projeto iniciado em 2015, que tinha como pressuposto base, a fusão das várias empresas de transportes, numa única entidade a constituir sob a designação "Transportes de Lisboa" sofreu alterações significativas ao longo do ano de 2016, sob a coordenação de um novo Conselho de Administração (nomeado em janeiro de 2016), salientando-se um novo enquadramento ministerial do setor dos transportes, com a sua inclusão, a partir de 2016, na tutela do Ministério do Ambiente.

Destaca-se em 2016 o desafio colocado às empresas e respetivas equipas de gestão, na sequência da publicação da Lei n.º 22/2016, de 4 de agosto, que estabeleceu a total autonomia jurídica do Metropolitano de Lisboa, E. P. E., da Companhia de Carris de Ferro de Lisboa, S.A., da Transtejo - Transportes Tejo, S.A., e da Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A, determinando o fim da marca "Transportes de Lisboa" com efeitos a partir do primeiro dia de 2017. Esta alteração de paradigma veio exigir nova reflexão estratégica sobre o futuro das empresas e a necessidade de repor a sua autonomia orgânica e funcional.

Relativamente ao desenvolvimento da atividade de prestação de serviço público e níveis de desempenho, apresenta-se no painel seguinte os principais indicadores de monitorização, evidenciando de forma sistematizada os resultados alcançados em 2016 nas dimensões Oferta, Procura, Qualidade do Serviço, Frota, Recursos Humanos e Resultados, contextualizados numa série histórica homóloga referente ao período 2013-2016.

Nos capítulos específicos deste relatório será efetuada análise mais aprofundada sobre o desempenho no exercício.

PAINEL DE INDICADORES - GRUPO TRANSTEJO

INDICADORES DE ATIVIDADE		2016	2015	2014	Var. 2016/2015 Abs.	%
Indicadores de PROCURA						
PT (Passageiros Transportados)	Un.	16 054 071	15 583 630	15 282 618	470 441	3,0%
PKT (Passageiros x Km)[1]	Un.	110 000 541	106 702 107	106 008 727	3 298 434	3,1%
Indicadores de OFERTA						
LKO (Lugares x Km)[1]	Un.	456 927 784	452 597 326	451 690 284	4 330 458	1,0%
Qualidade de Serviço						
Regularidade	%	99,80%	98,93%	99,25%	0,88 pp	-
Taxa de Ocupação	%	24,07%	23,58%	23,47%	0,50 pp	-
INDICADORES DE RH		**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Nº de efetivos a 31.DEZ	Un.	442	450	472	-8	-2%
Número médio de efetivos	Un.	444	463	475	-19	-4%
Massa Salarial	Milhares€	8 959	9 842	9 207	-883	-9%
Indemnizações por Rescisão	Milhares€	144	624	63	-480	-77%
ESTRUTURA ACIONISTA		**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Total do Capital Social	Milhares€	116 971	58 248	56 839	58 723	101%
Cap. Social detido pelo Estado	%	100	100	100	0 pp	-
SITUAÇÃO PATRIMONIAL		**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Ativo não corrente	Milhares€	44 835	38 820	45 262	6 015	15%
Ativo corrente	Milhares€	8 363	9 649	4 912	-1 286	-13%
Total Ativo	Milhares€	**53 198**	**48 469**	**50 174**	4 729	-3%
Capital Próprio	Milhares€	(135 411)	(182 710)	(173 412)	47 299	-26%
Passivo	Milhares€	188 609	231 179	223 586	-42 570	-18%
Total Capital Próprio e Passivo	Milhares€	**53 198**	**48 469**	**50 174**	4 729	-3%
INVESTIMENTOS	Milhares€	**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Renovação e Beneficiação Infraestrutura	Milhares€	22	-	-	22	-
Renovação e Beneficiação de Frota (Navios e Pontõ	Milhares€	10 486	39	392	10446	26649%
Outros Investimentos	Milhares€	62	14	88	48	346%
DESPESA DE INVESTIMENTO	Milhares€	**10 569**	**53**	**479**	10516	19816%
INDICADORES DE ESTRUTURA	Milhares€	**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Passivo Remunerado	Milhares€	156 701	193 696	181 608	-36 994	-19%
Autonomia Financeira %	%	-254,5%	-377,0%	-345,6%	122,4 pp	-
Solvabilidade %	%	-71,8%	-79,0%	-77,6%	7,2 pp	-
INDICADORES FINANCEIROS	Milhares€	**2016**	**2015**	**2014**	**Var. 2016/2015**	
Prazo médio de pagamentos (PMP)	Dias	36	61	78	-25	-41%
Volume de Negócios	Milhares€	15 284	14 771	14 821	513	3%
EBITDA *(ajustado)*[2]	Milhares€	(6 427)	(6 045)	877	-381	6%
Margem do EBITDA *(ajustado)*	%	-42,05%	-40,93%	5,92%	-1,12 pp	-
Rendimentos Operacionais[3]	Milhares€	18 591	20 590	29 567	-1 999	-10%
Gastos Operacionais *(sem indemnizações por rescisão)*	Milhares€	24 873	26 011	28 627	-1 138	-4,4%
Gastos Operacionais por Passageiro Transportado	€	1,55	1,67	1,87	-0,12	-7%
Taxa de Cobertura dos Gastos Operacionais	%	74,74%	79,16%	103,28%	-4,42 pp	-

1) Valores de 2014 reexpressos tendo em conta as distâncias das ligações consideradas em 2015, para efeitos de comparabilidade

2) Exclui Provisões e efeitos extraordinários

3) Exclui Reversões, Ajustamentos e efeitos extraordinários

4) Exclui Provisões + Ajustamentos + Amortizações

Principais destaques na evolução 2015-2016:

- Aumento da Procura (+3% de passageiros transportados);
- Ligeiro aumento da Taxa de Ocupação (+0,5pp);
- Redução de 2% do número de efetivos a 31 de dezembro (- 8 trabalhadores);
- Redução da Massa Salarial (-9%) e das indemnizações por rescisão (-77%);
- Aumento do Investimento (salienta-se investimentos em 2016 no montante de 10,6M€);
- Redução do Passivo Remunerado (-19%, -37 M€);
- Redução do PMP (-25 dias);
- Agravamento do EBITDA Ajustado, que se mantém negativo (6%);
- Decréscimo dos Rendimentos Operacionais (-10%) e dos Gastos Operacionais (-4,4%);



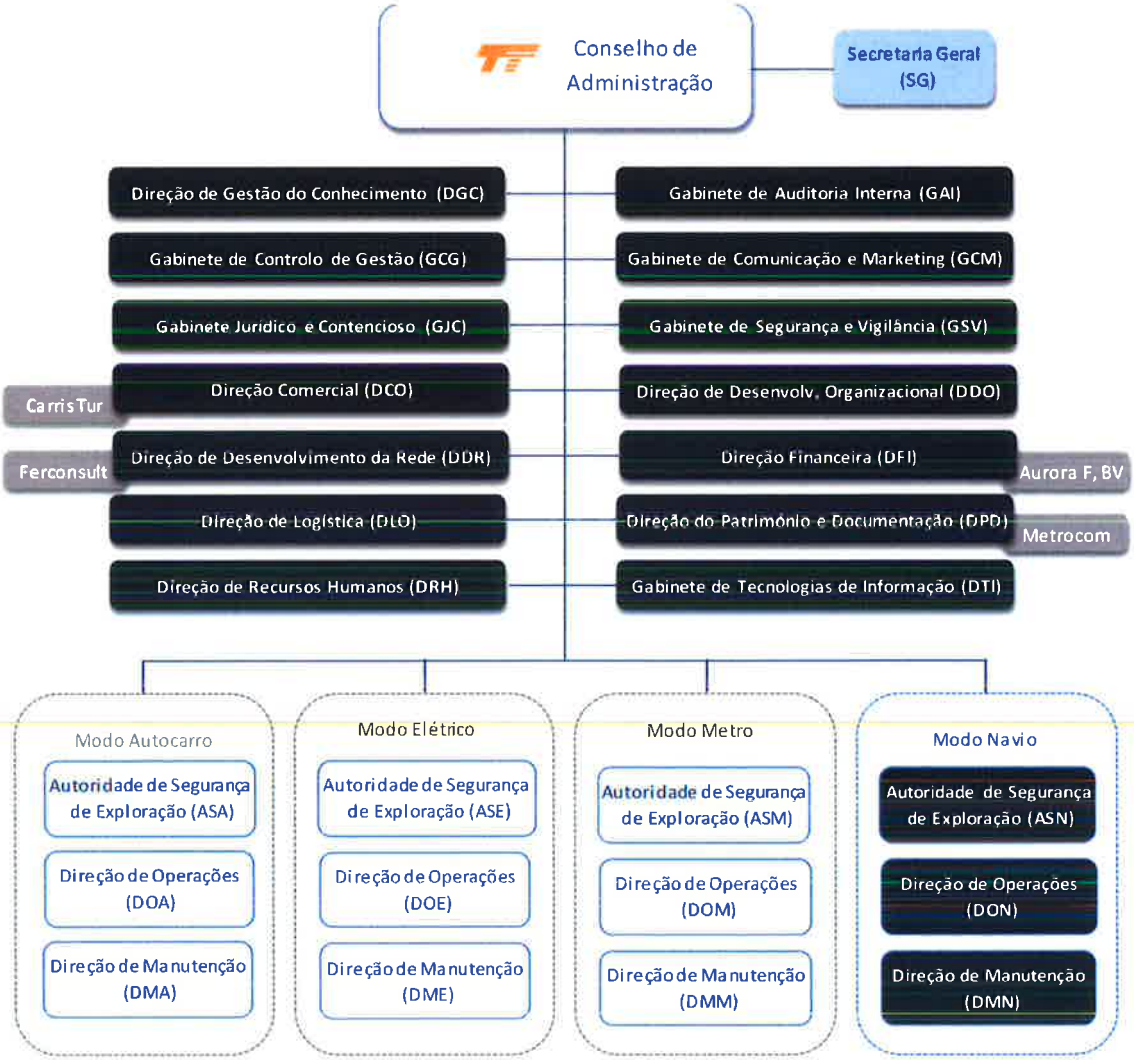
3. Estrutura Organizacional

O projeto de gestão conjunta das empresas de transportes de Lisboa pressupunha a implementação de um novo modelo organizacional, procurando maximizar sinergias, otimizar recursos e alcançar melhorias ao nível da contenção de gastos operacionais. Destaca-se, neste sentido, o projeto de gestão integrada de serviços partilhados, otimização da gestão dos recursos humanos das áreas corporativas, uniformização de procedimentos, desmaterialização de processos e melhorias ao nível dos sistemas de informação.

Considerando a nomeação de um Conselho de Administração comum às referidas empresas, foi aplicado a partir de 18 de maio de 2015 um novo Modelo Organizacional, consubstanciado num Manual de Organização que enquadrou as atribuições da nova Macroestrutura. Neste documento de enquadramento foram ainda aprovadas as dependências hierárquicas e funcionais dos novos órgãos de Direção, nomeados os seus responsáveis e aprovado o respetivo estatuto remuneratório.

Como principal característica deste novo Modelo Organizacional, comum às 4 empresas, destaca-se a concentração das áreas corporativas e de suporte, tendo os colaboradores do Grupo Transtejo sido integrados em equipas transversais numa lógica de serviços partilhados. Este modelo manteve, porém, individualizado cada um dos 4 modos de transporte (Autocarro, Elétrico, Metro e Navio), numa perspetiva de posterior subconcessão da operação, que numa primeira fase se encontrava prevista para o modo Metro e Autocarro.

Em 08 de Janeiro de 2016 foi nomeado novo Conselho de Administração, comum às quatro empresas, que, embora mantendo o Modelo Organizacional anterior, reajustou o Manual de Organização enquadrando novas atribuições, extinguindo algumas unidades orgânicas e criando outras, entrando em vigor a partir de 14 de abril de 2016.


Conselho de Administração
Secretaria Geral (SG)
Direção de Gestão do Conhecimento (DGC)
Gabinete de Auditoria Interna (GAI)
Gabinete de Controlo de Gestão (GCG)
Gabinete de Comunicação e Marketing (GCM)
Gabinete Juridico e Contencioso (GJC)
Gabinete de Segurança e Vigilância (GSV)
CarrisTur
Direção Comercial (DCO)
Direção de Desenvolv. Organizacional (DDO)
Ferconsult
Direção de Desenvolvimento da Rede (DDR)
Direção Financeira (DFI)
Aurora F, BV
Direção de Logística (DLO)
Direção do Património e Documentação (DPD)
Metrocom
Direção de Recursos Humanos (DRH)
Gabinete de Tecnologias de Informação (DTI)
Modo Autocarro
Autoridade de Segurança de Exploração (ASA)
Direção de Operações (DOA)
Direção de Manutenção (DMA)
Modo Elétrico
Autoridade de Segurança de Exploração (ASE)
Direção de Operações (DOE)
Direção de Manutenção (DME)
Modo Metro
Autoridade de Segurança de Exploração (ASM)
Direção de Operações (DOM)
Direção de Manutenção (DMM)
Modo Navio
Autoridade de Segurança de Exploração (ASN)
Direção de Operações (DON)
Direção de Manutenção (DMN)

4. Atividade

4.1. Atividade Comercial

A atividade Comercial centrou-se fundamentalmente na consolidação da tendência de crescimento da procura verificada nos últimos anos, bem como na melhoria do serviço prestado ao cliente, otimizando as sinergias conseguidas com a partilha dos serviços de atendimento e espaços cliente que integraram o universo da Transportes de Lisboa.

Em paralelo reforçaram-se as parcerias com players estratégicos, através da implementação de novos projetos geradores de receitas complementares, potenciadores de uma mobilidade mais sustentada e ajustada aos desejos dos nossos clientes.

4.1.1. Atividade desenvolvida

No âmbito das ações desenvolvidas em 2016, destacam-se as seguintes, face à mais-valia observada no serviço prestado ao cliente:

- Criação de um novo título: bilhete 24h Metro/Carris/TT (Cacilhas) em resposta à crescente afluência turística verificada na cidade de Lisboa e na ligação de Cacilhas;
- Finalização dos processos de realização de carregamentos parciais em Zapping bem como de retomas de cartões Viva Viagens;
- Emissão de faturas, em backoffice, assegurada pela equipa do Espaço Cliente, reduzindo o tempo de espera pela fatura;
- Implementação de um novo sistema de Sinalética e encaminhamento em todos os terminais e estações do Grupo TT;
- Renovação do fardamento dos colaboradores afetos à área Comercial.

Embora com notoriedade para o Cliente apenas em 2017, em 2016 foi ainda efetuado o levantamento das situações existentes ao nível dos sistemas de bilhética, dando início aos procedimentos para inserção de um conjunto de funcionalidades nas Máquinas Automáticas de venda de Bilhetes, destacando-se os seguintes objetivos:

- Inclusão de módulos de pagamento eletrónico de acordo com a norma EMV;
- Implementação de noteiros nas máquinas que não disponham desta funcionalidade;
- Introdução de um módulo de carregamento de trocos que permita a contagem e controlo das moedas introduzidas;

- Instalação de software certificado, com introdução do NIF do cliente, em todos os equipamentos de venda, visando a obtenção de fatura eletrónica no ato da compra.

Ao nível dos concentradores de bilhética, foram efetuadas alterações no sistema, disponibilizando aos chefes de terminal e de estação as ferramentas necessárias para conhecimento, a qualquer momento, do estado dos equipamentos das estações que lhes estão conferidos, nomeadamente dos equipamentos de venda.

Nos espaços cliente, iniciou-se em fevereiro a contabilização do número de atendimentos efetuados no espaço Cais do Sodré, registando-se o atendimento ate ao final do ano, de 18.042 clientes.

Relativamente à emissão de cartões Lisboa Viva, pelo grupo resultante da junção das quatro empresas, foram produzidos em 2016 cerca de 137 mil cartões Lisboa Viva, menos 600 cartões que no ano transato.

Com o início da produção por estes, de cartões Lisboa Viva da Transtejo/Soflusa em maio de 2016, equivalente a 5% da produção total, verificou-se uma redução do número de cartões emitidos pela Carris (-12,1%) e pelo Metro (-4,7%), representando o Metro cerca de 70% do total das solicitações efetuadas e 25% a Carris

Como fator negativo em 2016, destaca-se a atualização pela OTLIS da plataforma SIIT - Sistema de Informação Intermodal de Transportes, cuja implementação originou diversos problemas na disponibilidade da ferramenta e consequentemente na qualidade do serviço prestado pelos Espaços Cliente e produção de cartões LV.

4.1.2. Procura

A procura do transporte fluvial nas ligações servidas pelo Grupo Transtejo registou uma recuperação de 3% em 2016 relativamente ao verificado em 2015.

Tabela 1 - Indicadores de Procura (2014-2016)

Linhas Fluviais	16/15		2016		2015		2014	
	PT	PKT	PT	PKT	PT	PKT	PT	PKT
Montijo - Cais so Sodré *	1,8%	10,7%	953 533	14 257 226	936 639	12 880 660	936 257	12 875 406
Seixal - Cais do Sodré	-0,8%	-0,8%	1 145 236	9 729 923	1 154 641	9 809 830	1 143 265	9 713 179
Cacilhas - Cais do Sodré	5,8%	5,8%	5 853 909	12 585 905	5 531 365	11 892 435	5 258 620	11 306 033
Trafaria - Porto Brandão - Belém	0,0%	0,0%	360 614	1 283 427	360 562	1 283 240	334 735	1 191 322
Barreiro - Terreiro Paço	1,8%	1,8%	7 740 779	72 144 060	7 600 423	70 835 942	7 609 741	70 922 786
TOTAL	**3,0%**	**3,1%**	**16 054 071**	**110 000 540**	**15 583 630**	**106 702 107**	**15 282 618**	**106 008 727**

PT - Passageiros transportados | PKT - Passageiros.Km transportados

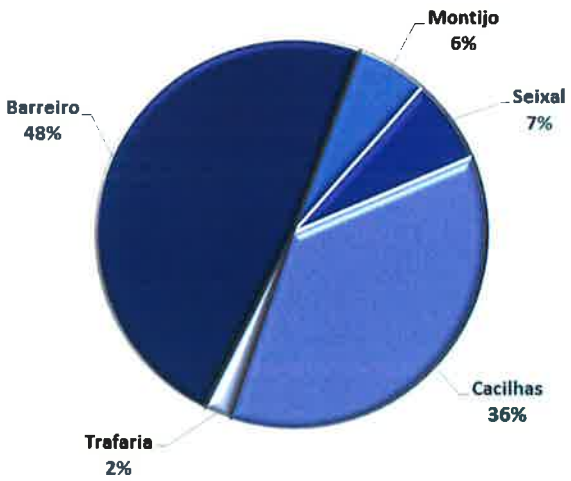
** A partir de julho de 2015 esta ligação foi transferida para o Cais do Sodré na sequência do incidente com a estaca do pontão situado no Terminal do Terreiro do Paço.*

Relativamente à análise por ligação fluvial, merecem referência as seguintes variações registadas em 2016:

- Aumento da procura na ligação de Montijo - Cais do Sodré (1,8%), dando sequência à tendência de aumento de passageiros registada em 2015;
- Ligeira redução de passageiros na ligação Seixal - Cais do Sodré (-0,8%), contrariando o aumento de passageiros verificado em 2015. Esta ligação foi a única que apresentou decréscimo de passageiros;

- Aumento significativo de passageiros na ligação Cacilhas – Cais do Sodré (+5,8%), tendo sido a ligação que apresentou maior aumento da procura de todas as ligações operadas pelo Grupo Transtejo, consolidando, deste modo, o acréscimo de passageiros que se tem verificados nos últimos anos;
- Estabilização da procura na ligação Trafaria – Porto Brandão – Belém, contrariando a tendência crescente que se tinha verificado em 2014 e 1015;
- Aumento da procura na ligação de Barreiro – Terreiro do Paço (1,8%), que consolida o aumento de passageiros transportados que se verifica desde 2014.

Gráfico 1 - Procura por ligação fluvial (2016)

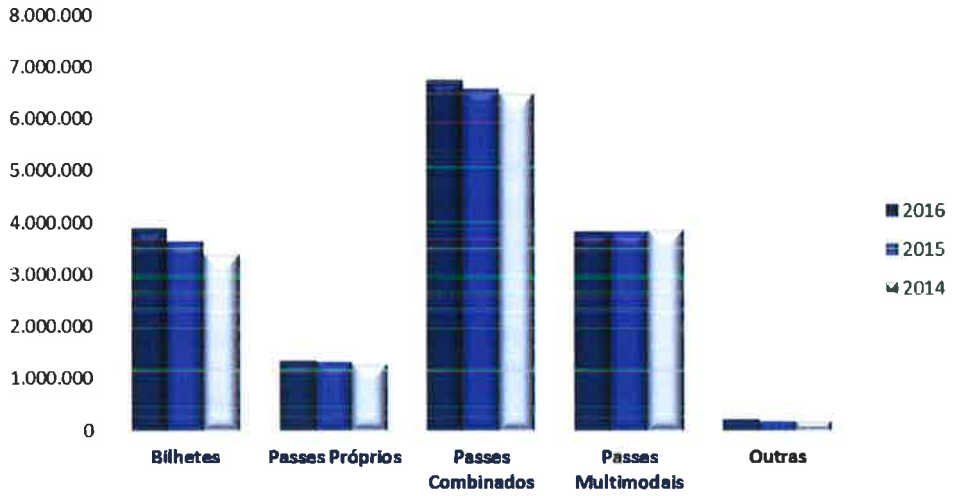


Conforme ilustrado no gráfico anterior, na estrutura da procura por ligação fluvial, destacam-se as ligações do Barreiro e de Cacilhas, que no seu conjunto transportaram, em 2016, 13,6 milhões de passageiros (85% de um total de 16,1 milhões).

Na estrutura de procura por títulos de transporte, manteve-se a tendência de crescimento dos títulos combinados, representando cerca de 42% do total dos passageiros transportados, aos quais se seguem os passes intermodais (23,8%) que apresentam uma tendência ligeira de decréscimo.

Em quase todas as ligações do Grupo é notória a crescente preferência dos passageiros pelos títulos ocasionais (bilhetes simples e zapping) que representam em termos de estrutura 16% e registam uma variação positiva em cerca de 7%., a que certamente não será alheia o volume de turistas que visitaram a nossa região.

Gráfico 2 - Estrutura da Procura por Título de Transporte - Variação homóloga 2016/2015/2014



4.1.3. Receita Tarifária

As receitas tarifárias também acompanham a tendência de crescimento dos anos anteriores, apresentando em relação ao ano transato, um acréscimo de +3,8%.

A alteração de preferência dos passageiros por Títulos Ocasionais é a principal responsável por este acréscimo com uma variação positiva de 6,2% para o qual contribuíram os bilhetes simples e o zapping com uma variação positiva de 7% e 5,4% respetivamente. Também as receitas dos Passes em relação ao ano anterior apresentam uma variação positiva de +2,3%.

No que se refere aos Passes, o ligeiro aumento deve-se ao acréscimo das vendas no sistema dos títulos combinados, principalmente os títulos denominados Navegantes.

4.1.4. Receita não tarifária

As atividades não transporte, geraram em 2016 receitas complementares, no montante de 1,3 M€

Estas atividades desenvolvidas no Grupo Transtejo têm um grande enfoque na rentabilização da sua frota e infraestruturas.

Destaca-se ainda a concessão à Carristur do negócio de cruzeiros turísticos no Tejo, que em 2016 rendeu cerca de 355 mil €. Neste campo importa também referir a rentabilização da frota de navios, através do fretamento de navios para a realização de eventos privados diversos e dos pontões por via de atracações de embarcações de terceiros.

Como fator negativo, destaca-se em 2016 a impossibilidade de dar resposta à totalidade dos alugueres requeridos, por indisponibilidade do navio Eborense.

A infraestrutura do Grupo TT é ainda rentabilizada através da concessão dos seus espaços publicitários à empresa MOP e de um serviço de estacionamento de veículos também concessionado a terceiros, que possibilita a utilização dos Parques de Estacionamento situados nos Terminais do Barreiro, Montijo e Seixal.

A rentabilização dos espaços comerciais disponíveis nos Terminais e nos navios (bares), concessionados a diversos ramos de atividade, é um negócio que se vem estabilizando nos últimos anos mas ainda com alguma margem de progressão, apresentou um resultado de cerca de 420 mil €.

4.2. Oferta

O ano de 2016 regista um ligeiro decréscimo da oferta relativamente ao período homólogo, em termos de número de viagens, que se deve a uma questão de calendário, mantendo, contudo, em vigor os ajustamentos efetuados em 2012 (ano em que foi aplicado um conjunto de medidas estruturantes, envolvendo a redução do número de ligações fora das horas de ponta e aos fins de semana).

No período em análise, a ligação do Barreiro regista um aumento acentuado das Horas de Serviço (61%), devido a uma alteração de metodologia de cálculo efetuada em janeiro de 2016. Até esta data eram consideradas como Horas de Serviço, as Horas Navegadas, tendo por base apenas o tempo de viagem.

Em janeiro de 2016, com o objetivo de uniformizar metodologias de indicadores entre a Transtejo e a Soflusa, foram adotadas as Horas de Serviço calculadas na Transtejo, que incluem o tempo de viagem, a estadia ao cais (para embarque e desembarque) e os procedimentos de Boas Práticas de Navegação (tempo de aquecimento e paragem das máquinas).

Tabela 2 - Indicadores de Oferta (2014-2016)

Linhas Fluviais	16/15			2016			2015			2014		
	Viagens	H. Serviço	LKO	Viagens	H. Serviço	LKO	Viagens	H. Serviço	LKO	Viagens	H. Serviço	LKO *
Montijo - Cais so Sodré **	-0,82%	-0,47%	5,73%	12 826	7 962	92 250 207	12 932	8 000	87 246 662	12 893	8 004	84 971 490
Seixal - Cais do Sodré	-1,50%	-1,52%	4,75%	15 391	8 396	53 871 216	15 625	8 526	51 428 777	15 563	8 478	51 170 686
Cacilhas - Cais do Sodré	-0,86%	-0,17%	-2,79%	52 966	15 274	54 793 415	53 424	15 300	56 366 086	53 280	16 132	54 890 005
Trafaria - Porto Brandão - Belém	0,05%	-0,51%	-0,12%	9 860	6 218	18 370 468	9 855	6 250	18 392 224	9 850	6 073	21 275 105
Barreiro - Terreiro Paço	-0,55%	61,38%	-0,64%	42 530	23 006	237 642 478	42 767	14 256	239 163 577	42 844	14 281	239 382 998
TOTAL	-0,77%	16,29%	0,96%	133 573	60 857	456 927 784	134 603	52 331	452 597 326	134 430	52 967	451 690 284

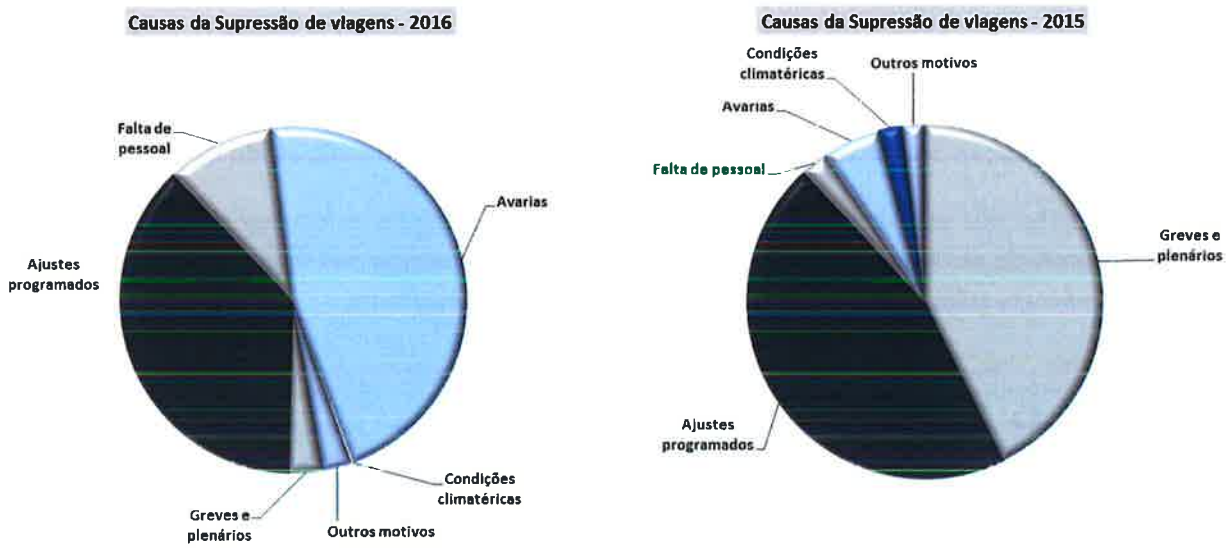
LKO - Lugares.km Oferecidos

* Os LKO apresentados foram reexpressos tendo em conta as alterações das distâncias das várias ligações efetuadas em 2014 e consideradas em 2015.

*** A partir de julho de 2015 esta ligação foi transferida para o Cais do Sodré na sequência do incidente com a estaca do pontão situado no Terminal do Terreiro do Paço.*

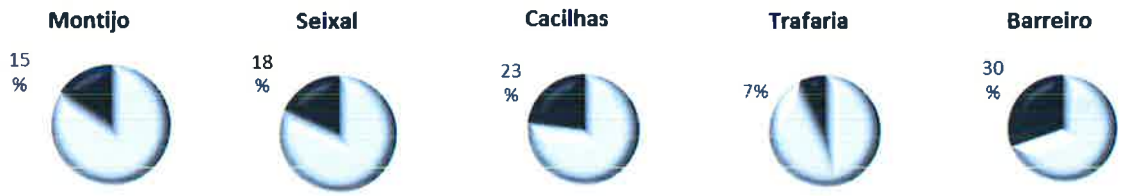
Durante o ano de 2016 foram suprimidas 1.823 viagens programadas, o que representa um aumento de 13% face a 2015. O maior motivo de supressões na Transtejo são as avarias, e na Soflusa a necessidade de efetuar ajustes de horários programados por motivo de calendário (período de férias ou pontes), sendo, contudo, supressões com aviso prévio ao cliente.

Gráfico 1 - Causas da supressão de viagens em 2016 e 2015



As ligações fluviais de Cacilhas e Barreiro continuam a apresentar os melhores índices de ocupação da frota (relação entre a Oferta e a Procura, aferida pelo número de passageiros km transportados, relativamente ao número de lugares km oferecidos).

Gráfico 2 - Taxa de Ocupação por Ligação Fluvial - 2016



4.3. Reclamações

O Grupo Transtejo registou um aumento de 16% no número total de reclamações recebidas relativamente a 2015. A tabela seguinte apresenta o número de reclamações agrupadas por motivo.

Tabela 3 - Motivos das reclamações

Motivos	Δ 16/15		2016	2015	2014
Atendimento	-42%	-157	215	372	216
Equipamentos	-19%	-8	35	43	45
Instalações terminais / estações	-79%	-203	54	257	74
Embarcações	166%	116	186	70	4
Horários	241%	519	734	215	159
Suportes lisboa viva	-12%	-6	43	49	49
Suportes viva viagem	21%	5	29	24	22
Diversos / outros	-43%	-75	98	173	48
Total	**16%**	**191**	**1.394**	**1.203**	**617**

O aumento do número global de motivos relativamente ao período homólogo, deveu-se, em concreto, aos seguintes três tipos de motivos:

- Horários: Incumprimento de horários e/ou supressão de ligações - frequência de ligações, horário de fim de operação, ligação Cais do Sodré – Seixalinho, ligação Cais do Sodré – Seixal, ligação Cais do Sodré – Cacilhas, ligação Trafaria - Porto Brandão – Belém, interrupção temporária do serviço de transporte de veículos motorizados (classes A, B, C e D).

- Embarcações: Mau estado de algumas embarcações; deficiente limpeza; casas de banho fora de serviço.
- Atendimento /faturas: Impossibilidade de obtenção imediata, no ato da compra do título de transporte, de uma fatura idónea para efeitos de dedução à coleta em sede de IRS;

- Diversos/Outros: greves parciais realizadas (três horas por turno de serviço) a 14, 15, 21, 22 e 23 de setembro.

4.4. Frota

No final de 2016, a frota do Grupo Transtejo era composta por 30 navios com a seguinte tipologia:

Ilustração 1 - Frota Operacional do Grupo Transtejo 2016



Classe Damen – 8 navios

Catamarans com capacidade para 600 passageiros.
Idade média: 11 anos



Classe Austal – 2 navios

Catamarans com capacidade para 292 passageiros.
Idade média: 13 anos



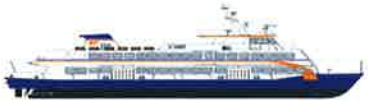
Navio Fantasia

Catamaran com capacidade para 150 passageiros.
Idade média: 16 anos



Classe Algés – 7 navios

Catamarans com capacidade para 496 passageiros.
Idade média: 18 anos



Classe S. Jorge – 1 navio

Monocascos com capacidade para 1000 passageiros.
Idade média: 23 anos



Classe Cacilhense – 6 navios

Monocascos com capacidade para 476 passageiros.
Idade média: 34 anos



Classe Alemã – 1 navio

Monocasco com capacidade para 280 passageiros.
Idade média: 56 anos



Ferry catamaran – 2 navios

Ferries com capacidade para 360 passageiros e 29 veículos.
Idade média: 5 anos



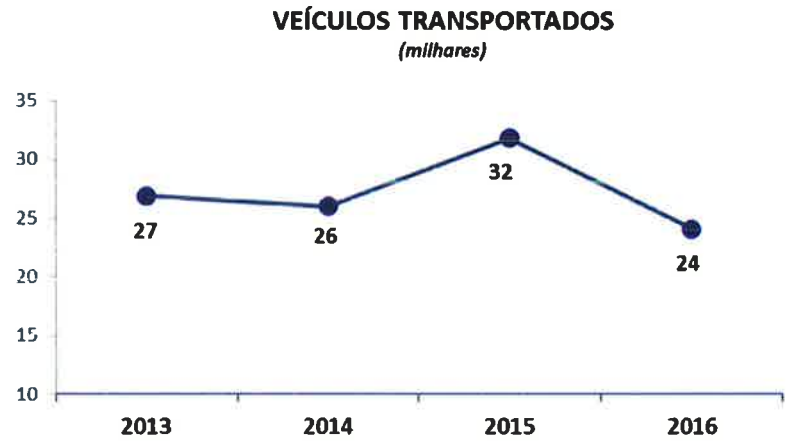
Ferry monocasco - 2 navios

Ferries com capacidade para 346 passageiros e 24 veículos.
Idade média: 57 anos

4.5. Transporte de Veículos

Em 2016, o transporte de veículos sofreu uma quebra de cerca de 25% face ao ano anterior, conforme se demonstra no gráfico seguinte:

Gráfico 3 – Evolução do número de veículos transportados 2013-2016



4.6. Segurança de Exploração (Safety)

Na sequência do novo modelo de Gestão que entrou em vigor em maio de 2015, foi constituída a Autoridade de Segurança de Exploração no modo Navio, assumindo um conjunto de competências anteriormente integradas na Direção de Segurança e Ambiente do Grupo Transtejo.

Deste modo, as funções de security passaram a ser geridas por uma área corporativa comum a todas as empresas (Gabinete de Segurança e Vigilância) e as autoridades de segurança da exploração de cada modo, passaram a dar cumprimento às obrigações em matéria de safety decorrentes da aplicação do Despacho n.º 1094/98 (2.ª série), de 19 de janeiro, emitido pelo Ministério do Equipamento, Planeamento e Administração do Território.

A ação da Autoridade de Segurança de Exploração do modo Navio reparte-se pela elaboração, verificação, atualização e treino dos procedimentos e mecanismos de resposta a emergências na operação de transporte fluvial de passageiros. Bem como pela definição de procedimentos de segurança, análise de ocorrências e ações de formação por forma a serem adotadas as melhores práticas e supridas deficiências detetadas, agindo preventivamente sobre a cadeia de erros para minimizar os acidentes em exploração.

No decorrer do ano de 2016 foram tomadas as seguintes ações e medidas preventivas no que diz respeito às boas práticas (individuais e da organização) conducentes a uma operação segura dos navios da frota:

- Substituição dos equipamentos de abandono dos navios equipados com balsas rígidas por jangadas insufláveis reversíveis;

- Alteração de procedimentos, formação e treino no abandono dos navios equipados com jangadas insufláveis;
- Continuação do processo de capacitação dos navios para o transporte de bicicletas como bagagem de mão;
- Colocação de gradeamento amovível no acesso às cobertas dos cinco navios da classe "Cacilhense" em operação de modo a prevenir quedas de passageiros nas horas de vazio, quando é possível interditar o acesso a esses espaços;
- Acompanhamento e avaliação das ações de treino obrigatórias mensais com o acompanhamento da realização dos exercícios definidos nas Instruções de Emergência do Plano de Emergência Interno, o outro tipo de treino de equipamentos quando adequado;
- Acompanhamento de vistorias e inspeções, a nado, para certificação e classificação dos navios e pontões – avaliando as competências das tripulações envolvidas e colaborando com as entidades certificadoras no sentido da correção de não conformidades;
- Inspeção regular dos meios de salvação do navios e pontões, designadamente balsas rígidas, jangadas pneumáticas, boias circulares, coletes de salvação, sinais pirotécnicos e outros equipamentos de emergência e socorro – vistorias trimestrais a todos os pontões, bem como no acompanhamento dos treinos dos navios, no acompanhamento das vistorias e das diversas viagens realizadas em carreira em todas as ligações;
- Relatórios de averiguação de ocorrências/acidentes onde, quando apropriado, foram recomendadas medidas de mitigação, reforço da formação e treino, cumprimento do normativo estabelecido, alteração de procedimentos, etc.

Verificou-se, ao longo do ano de 2016, um aumento das ocorrências (maior nos incidentes que nos acidentes), designadamente um acréscimo preocupante de avarias em carreira (com passageiros a bordo), o que tem como resultado uma redução das condições de segurança em exploração pelo efeito catalisador que essas avarias têm na promoção de acidentes, como sejam um encalhe ou um embate violento do navio no pontão.

5. Gestão Corporativa

O modelo organizacional implementado a partir de maio de 2015 teve como principal característica a concentração das áreas de Gestão Corporativa e de suporte, constituídas por equipas transversais integrando colaboradores das 4 empresas (Carris, Metro, Transtejo e Soflusa).

5.1. Segurança (Security)

5.1.1. Higiene e Segurança no Trabalho

Formação

Durante o ano de 2016, foram desenvolvidas uma série de atividades que tiveram por objetivo preparar os trabalhadores para uma série de ocorrências, nomeadamente:

- Legislação Segurança e Saúde Trabalho (1 formando)
- Organização e gestão de Emergência (1 formando)
- Segurança Pessoal Preventiva (4 formandos)
- Curso de Atualização Oficiais Proteção de Portos e Instalações Portuárias (3 formandos)
- Proteger 2016 - 5ª Conferência de Segurança (1 formando)
- Curso de Evacuação de Edifícios (1 formando)
- Formação em Eco Condução/Condução Defensiva (26 formandos)

Segurança

- Efetuaram-se acertos nos horários e número de vigilantes bem como a sua distribuição pelos terminais;
- Durante as greves, plenários e outros eventos com elevado ajuntamento de passageiros, foram reforçados os serviços de policiamento e vigilância privada nos terminais;
- Cumpridos os planos de gestão e manutenção dos Sistemas Automáticos de Deteção de Intrusão instalados;
- Executadas diversas ações noturnas de controlo e identificação de passageiros nas ligações entre o Terreiro do Paço e Barreiro e entre Cacilhas e o Cais do Sodré pela Policia Marítima e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

Equipamentos de videovigilância dos edifícios

- Foram efetuadas reparações pontuais dos equipamentos de videovigilância;
- Finalizou-se a elaboração dos trâmites para o concurso de instalação de videovigilância a bordo dos catamarans da Transtejo e da Soflusa.

Equipamentos de deteção e combate a incêndios de edifícios

- Para além da pronta reposição de equipamento de 1ª intervenção e sinalética danificada ou subtraída, os equipamentos de deteção e combate de incêndio, bem como a respetiva sinalética, foram objeto de vistorias programadas com periodicidade trimestral e vistoria anual por entidade certificada;
- Elaboração e implementação do projeto de expansão da rede de deteção de incêndios. Este projeto consistiu no levantamento, edifício a edifício, das necessidades de detetores de incêndio e respetivo equipamento e posterior instalação de detetores, botoneiras e centrais de deteção de incêndios a fim de garantir maiores níveis de segurança. Foram alvo desta intervenção os seguintes edifícios:

  Estação do Porto Brandão

  Armazém de Cacilhas

  Edifício de Cacilhas

  Terminal de Cacilhas

  Terminal do Seixal

  Estação de Belém

Auditorias de higiene e segurança

- No ano de 2016 realizaram-se 24 auditorias de segurança, higiene e saúde no trabalho.

5.1.2. Sinistralidade

Ainda em matéria de gestão da segurança, enquadra-se o acompanhamento da sinistralidade, com destaque para o registo e acompanhamento das principais ocorrências verificadas em 2016:

Tabela 4 - Indicadores de Sinistralidade (2014-2016)

SINISTRALIDADE	Var. 16/15 Abs.	Var. 16/15 %	2016	2015	2014
Emergências	6	600,0%	7	1	2
Acidentes de Trabalho	14	28,0%	64	50	56
Acidentes com Passageiros	3	8,3%	39	36	53
Acidentes Criminais	38	69,1%	93	55	36
Outros	56	84,8%	122	66	72

Enquadramento das principais ocorrências verificadas em 2016:

- Acidentes de Trabalho: Em 2016 ocorreram um total de 64 acidentes de trabalho de que resultaram 1.821 dias de trabalho perdidos.
- Acidentes com Passageiros: Em 2016, foram reportados e analisados 39 acidentes envolvendo passageiros. Destes 34 ocorreram nas embarcações, pontões ou passadiços, sendo que os restantes 5 foram nos terminais.

- Emergência: Registaram-se 7 ocorrências classificadas como emergência:
- Três situações de perda de governo (navio à deriva);
- Um óbito a bordo por motivo de doença súbita;
- Uma situação de Homem ao Mar;
- Dois encalhes.
- Incidentes Criminais: Em 2016, foram reportadas e analisadas 93 ocorrências. Relativamente a 2015, constata-se um aumento de 38 incidentes que são na sua maioria situações de entrada sem título de transporte (19 ocorrências).
- Outros Acidentes: Em 2016 registaram-se 122 ocorrências de tipologia diversa, como sejam casos de doença súbita de passageiro, pequenas avarias de navios, corpos ou embarcações à deriva, acidentes com viaturas, etc.

5.2. Gestão Ambiental

As atividades de maior relevância desenvolvidas na área da Gestão Ambiental durante o ano de 2016 foram as seguintes:

- Manutenção das rotinas de controlo previstas no Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Realização de ações de formação para os Delegados do Sistema de Gestão em matérias transversais ao sistema integrado;
- Realização da Auditoria Energética à Frota do Grupo Transtejo com posterior elaboração de Plano de Racionalização do Consumo de Energia para o triénio 2016-2018;
- Realização de uma auditoria interna ao cumprimento dos requisitos legais em matéria de Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança do trabalho.

5.3. Inovação e Desenvolvimento

No âmbito da Gestão do Conhecimento foram identificadas, em 2016, oportunidades de financiamento comunitário e promoção do intercâmbio de melhores práticas no setor de atividade, através do 8.º Programa-Quadro Europeu (Horizonte 2020) para a inovação e desenvolvimento (80 Biliões de euros de investimento até 2020) e o Portugal 2020:

- CORSEC - (Horizonte 2020) Desenvolvimento de ferramenta informática que permita efetuar uma análise de risco de segurança durante eventos de massas, em tempo real, incidindo sobre análises comportamentais;
- CERBERUS - (Horizonte 2020) Ferramenta empresarial de Cybersegurança para a avaliação de vulnerabilidade e gestão de sistemas e infraestruturas de transportes críticos.
- MaaSSmarTT - (Horizonte 2020) Análise das estratégias e ferramentas de Social Media que os operadores de transporte público utilizam para responder às necessidades dos utilizadores assim como ajudar no aumento da qualidade de serviço.

- Go2Market – (Horizonte 2020) Integração de informações provenientes de diferentes modos de transporte (Urbanos, Autoestrada, Internacional, etc.), por forma a dotar os operadores e passageiros de uma visão intermodal do sistema de transporte;
- InShare – (Horizonte 2020) Explorar o potencial de serviços de mobilidade partilhada, no sentido de fornecer melhor acessibilidade em zonas de menor oferta de transporte públicos e para grupos de população atualmente excluídos.
- EMPOWER (Horizonte 2020) Exploração do uso de incentivos positivos através de Smartphones e Internet que possam provocar mudanças nos modos de transporte escolhidos, levando os utilizadores a adotar trajetos diários mais sustentáveis.
- PPS Mobilidade Urbana e Inclusiva (Portugal 2020) Análise e monitorização da oferta e procura de transportes públicos. Definição de políticas integradas de apoio à inclusão das pessoas de mobilidade reduzida no sistema de transportes urbanos.
- Portugal 2020 – Eficiência energética nos edifícios da administração pública Central.

5.4. Relações Internacionais

O Grupo Transtejo manteve, em 2016, a sua participação, de forma ativa, em grupos de trabalho e fóruns internacionais, promovendo a partilha de práticas essenciais para o incremento do seu negócio, bem como a importação de medidas e práticas que potenciam a sua responsabilidade empresarial, interna e externa, nomeadamente, através da representatividade nas seguintes organizações:

- CEEP - "European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services";
- UITP - "Union Internationale du Transport Public". A Transtejo integra e participa na Comissão ligada ao transporte fluvial, nomeadamente a Waterborne Transport Platform.

A participação da Transtejo nestas organizações internacionais tem permitido conhecer as melhores práticas internacionais, aprendendo com a experiência das restantes redes de transporte e permitindo definir prioridades de atuação para melhorar o desempenho da organização.

5.5. Auditoria Interna e Gestão de Risco

Auditorias Internas

Durante o ano de 2016, o Gabinete de Auditoria Interna continuou a assumir as funções de auditoria e de consultoria das empresas Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A., do Metropolitano de Lisboa, E.P.E., da Transtejo- Transportes Tejo, S.A. e da Soflusa- Sociedade Fluvial de Transportes, S.A e ainda das respetivas participadas (sempre que determinado pelo CA), pelo que teve necessidade de dividir as suas iniciativas, designadamente as auditorias efetuadas (planeadas e ad hoc) por estas empresas face aos recursos disponíveis.

No ano de 2016, destaca-se a realização dos seguintes trabalhos de auditoria à Transtejo:

- Auditoria aos procedimentos de venda e de gestão dos cofres dos terminais/ estações fluviais da TT/ SL;

- Averiguação sumária dos procedimentos do pedido de visto prévio do contrato de prestação de serviços de fornecimento de combustíveis e lubrificantes da TT/ SL;
- Averiguação do procedimento para reparação e docagem do NM Sintrense - Concurso Público TT n.º 02/2011.
- Auditoria aos recursos humanos (em curso).

Foram ainda efetuadas ações de follow-up mensais da implementação das recomendações constantes dos relatórios de auditorias anteriores, como é o caso da Auditoria aos procedimentos de venda e de gestão dos cofres dos terminais/ estações fluviais da TT/ SL.

Importa destacar igualmente a atividade de acompanhamento de auditorias externas (realizadas por órgãos de fiscalização), designadamente a Auditoria do Tribunal de Contas sobre o "Controlo do sector empresarial do Estado pelo Ministério das Finanças" e a Auditoria da Inspeção Geral de Finanças à "Execução Económica e Financeira dos Contratos de Prestação de Serviço Público" do Grupo TT.

Gestão do Risco

O Grupo Transtejo (Transtejo/Soflusa) tem um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC), datado de 28.01.2010, que veio dar cumprimento à Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção de 1 de julho de 2009. No PPRCIC são identificadas as áreas que podem estar sujeitas à prática de atos de corrupção, os principais riscos daí decorrentes, os controlos internos implementados que visam a mitigação e prevenção desses riscos, os respetivos impactos e a probabilidade de ocorrência.

No ano de 2016, e em cumprimento das obrigações legais, foi elaborado o Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) referente ao ano de 2015.

5.6. Sistemas de Informação

Para além da atividade contínua e permanente de manutenção preventiva e corretiva dos sistemas em exploração na Transtejo, ao longo de 2016 foram desenvolvidas melhorias e/ou benefícios em três vertentes específicas:

- Implementação de melhorias funcionais;
- Implementação de projetos;
- Estudo/análise para a implementação de projetos.

A implementação de **melhorias funcionais** foi realizada em diversos sistemas, destacando-se as seguintes ações:

- Portal - implementação de várias soluções, tais como: Whistleblowing (Carris, Metro, Transtejo e Soflusa).
- Desenvolvimento de melhorias no sistema Workflow.
- Sistema SAP R/3 - implementação de várias melhorias e funcionalidades referindo-se em seguida as principais:

- Desenvolvimento do projeto "Integração dos módulos financeiros e de logística da TT no SAP".

No que se refere à **implementação de projetos**, salientam-se os seguintes:

- Implementação do novo Site do grupo Transtejo;
- Implementação de uma ferramenta de consultas expeditas comum (Carris, Metro, Transtejo e Soflusa);
- Renovação do posto de trabalho – aquisição de PCs (8%);
- Desenvolvimento de uma aplicação de fardamentos para o grupo Transtejo;
- Criação de Bolsa de Horas para a Bilhética.

Por fim, destacam-se os seguintes **estudos/análises** para a implementação de projetos:

- Estudo para aquisição de serviços para Implementação da Versão 3 do Sistema GIST – Gestão Integrada de Sistemas de Transportes.

5.7. Comunicação e Marketing

Destacam-se, ao longo de 2016, as seguintes atividades realizadas:

Comunicação Externas:

- Campanha "Apoio Portugal"
- Campanha "Grandes Eventos"
- Jogos de Futebol (com Benfica e Sporting)
- Eventos TallShips e WebSummit
- Concertos
- Campanha "Rock in Rio 2016"
- Campanha "Efemérides"
- Campanha Comercial Super Bock Super Rock
- Campanha Comercial NOS Alive
- Campanha "Dia do Transporte Público"
- Campanha "Passe a Passe"
- Campanha Novos Títulos Travelling
- Campanha de comunicação para a divulgação dos novos títulos de transporte (Travelling All Lisboa e Travelling Cacilhas)
- Campanha "Natal na Transtejo 2016"

Campanhas Internas:

- Concurso "Mostra a Tua Máscara"
- Workshop Maquilhagem - Dia Internacional da Mulher
- Dia Internacional do Café - oferta de café Nespresso
- Dia Mundial do Livro e dos Direitos de Autor - oferta descontos LEYA
- Corrida "Meia Maratona EDP" e "Mini Maratona Vodafone"

- Workshop de cuidados e limpeza de pele
- Oferta de vales da Porto Editora 86ª Feira do Livro
- Dia Mundial da Internet - Dicas de Segurança
- Naming Newsletter Interna
- Open Day Kids - Ação Complexo Carnide
- ReCriar
- Corrida da "Lisboa, a Mulher e a Vida"
- Sessão de animação | Lar de Idosos da Assistência Social Evangélica
- Questionário interno | Semana Europeia da Mobilidade
- Vou ao Zoo, ver o Tejo
- Corrida Juntos pelo Futuro | Meia maratona Vodafone e mini maratona EDP
- Cerimónia comemorativa do 41º aniversário do Grupo Transtejo
- Corrida Juntos pelo Futuro | Grande Prémio de Natal EDP
- Elétrico dos Sonhos e Comboio de Natal 2016
- Caixinha dos Desejos 2016

Parcerias Estratégias:

- EGEAC_Festas de Lisboa
- Parcerias anuais - Cinema, Teatro, Espetáculos, Bailado, Eventos e Festivais.

5.8. Gestão das Infraestruturas

A partir de maio de 2015, no contexto das atribuições da macroestrutura definida para o conjunto das empresas de transportes integrados sob gestão comum (Carris, Metro e Grupo Transtejo), foi constituída uma área organizacional de suporte (incluída na Gestão Corporativa) com atribuições específicas na Gestão das Infraestruturas associadas aos Modos de Transporte.

Ao nível da Gestão das Infraestruturas existentes, 2016 caraterizou-se pela execução de alguns projetos internos de reparação de edifícios, bem como pelo lançamento de concursos públicos, visando a introdução de melhorias nos equipamentos existentes.

6. Recursos Humanos

6.1. Gestão do Efetivo

A Gestão de Recursos Humanos, nas empresas Transtejo e Soflusa, saiu reforçada, em 2016, pela consistência do foco na atividade da Organização.

No ano em análise, as Empresas deram cumprimento às medidas determinadas pela Lei do OE de 2016, continuando, assim a otimização dos recursos operacionais, sendo que em termos de gestão do seu efetivo, procuraram garantir uma dinâmica de adequação das competências aos postos de trabalho.

Tabela 4 - Gestão do Efetivo (2014-2016)

Efetivo médio	16/15		2016	2015	2014
Transtejo	-15	-4,7%	298	313	321
Soflusa	-5	-3,1%	145	150	154
GRUPO	**-19**	**-4,2%**	**444**	**463**	**475**

Nº efetivos - 31.DEZ	16/15		2016	2015	2014
Transtejo	-6	-2,0%	297	303	320
Soflusa	-2	-1,4%	145	147	152
GRUPO	**-8**	**-1,8%**	**442**	**450**	**472**

Quanto à movimentação de pessoal, neste mesmo ano, verificaram-se 8 saídas, no conjunto das empresas, sendo que 4 ocorreram por mútuo acordo, 2 saídas por reforma e 2 por outros motivos.

Gráfico 4 - Evolução do número de efetivos a 31 de dezembro (2014-2016)

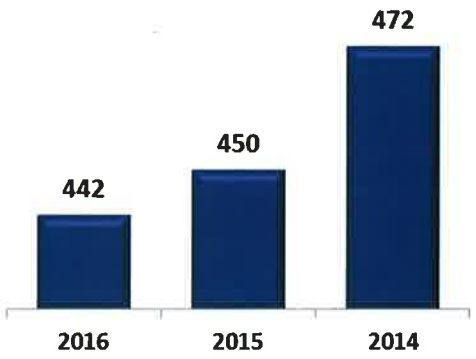


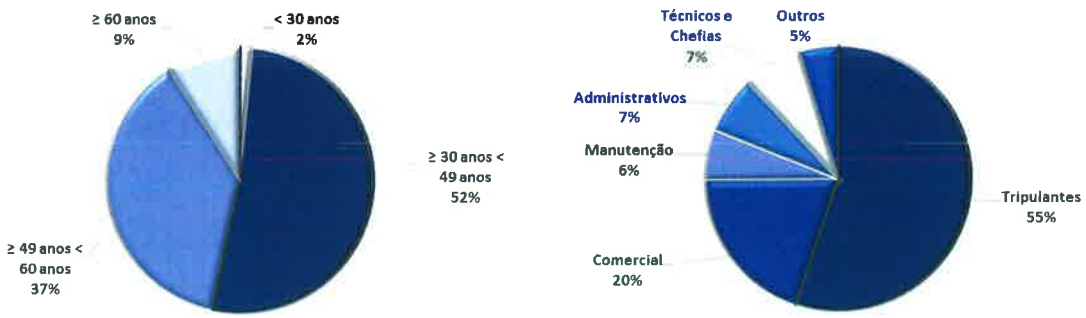
Tabela 5 - Efetivos do Grupo a 31/12/2016 por área de atividade, género e faixa etária)

				TRANSTEJO			SOFLUSA		
GRUPO Transtejo	Homens	Mulheres	Nº efetivos	H	M	Nº efetivos	H	M	Nº efetivos
Tripulantes	**242**	**2**	**244**	**147**	**2**	**149**	**95**	**-**	**95**
< 30 anos	3	-	3	3		3			-
≥ 30 anos < 49 anos	119	1	120	80	1	81	39		39
≥ 49 anos < 60 anos	94	1	95	52	1	53	42		42
≥ 60 anos	26	-	26	12		12	14		14
Comercial	**68**	**19**	**87**	**51**	**11**	**62**	**17**	**8**	**25**
< 30 anos	1	-	1	1		1			-
≥ 30 anos < 49 anos	39	15	54	27	9	36	12	6	18
≥ 49 anos < 60 anos	24	2	26	19	1	20	5	1	6
≥ 60 anos	4	2	6	4	1	5	-	1	1
Manutenção	**27**	**-**	**27**	**24**	**-**	**24**	**3**	**-**	**3**
< 30 anos	-	-	-			-			-
≥ 30 anos < 49 anos	15	-	15	12		12	3		3
≥ 49 anos < 60 anos	10	-	10	10		10			-
≥ 60 anos	2	-	2	2		2			-
Administrativos	**11**	**20**	**31**	**10**	**14**	**24**	**1**	**6**	**7**
< 30 anos						-			-
≥ 30 anos < 49 anos	4	9	13	4	4	8		5	5
≥ 49 anos < 60 anos	7	11	18	6	10	16	1	1	2
≥ 60 anos	-	-	-			-			-
Técnicos e Chefias	**17**	**15**	**32**	**15**	**15**	**30**	**2**	**-**	**2**
< 30 anos	-	-	-			-			-
≥ 30 anos < 49 anos	6	12	18	6	12	18			-
≥ 49 anos < 60 anos	8	2	10	7	2	9	1		1
≥ 60 anos	3	1	4	2	1	3	1		1
Outros	**21**	**-**	**21**	**8**	**-**	**8**	**13**	**-**	**13**
< 30 anos	3	-	3	3		3			-
≥ 30 anos < 49 anos	9	-	9	5		5	4		4
≥ 49 anos < 60 anos	7	-	7			-	7		7
≥ 60 anos	2	-	2			-	2		2
TOTAL	386	56	442	255	42	297	131	14	145

A idade média do conjunto dos trabalhadores situava-se nos 49 anos. No âmbito da política de otimização do efetivo e dos impedimentos legais à realização de novas admissões nas empresas, este indicador revela tendência para um aumento nas faixas etárias.

Sendo o Transporte de Passageiros o objeto da atividade das empresas, continuamos a verificar um maior número de trabalhadores afetos às áreas operacionais.

Gráfico 7 - Distribuição do efetivo a 31.12.2016 por faixa etária e área de atividade



6.2. Princípio de Igualdade do Género

Os Planos de Ação para a igualdade das empresas Carris e ML foram elaborados para vigorar no período 2012-2015 e para o triénio 2013-2015, respetivamente. No referente ao Grupo Transtejo o plano de ação era inexistente.

No âmbito da gestão integrada das empresas, verificou-se que o estado de desenvolvimento da documentação produzida em questões de Igualdade não era equivalente, por isso, nesta conjuntura, considerou-se alinhar as respetivas empresas, agrupando o Grupo Transtejo à Carris e à ML no protocolo efetuado com a CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego), na qualidade de parceiros, ao abrigo do Acordo de Adesão, ao Fórum "Empresas para a Igualdade de Género - O nosso compromisso".

Neste sentido, o Conselho de Administração, para o conjunto de empresas, assumiu os compromissos definidos de melhoria que se consubstanciam em medidas e/ou em práticas em matéria de Igualdade de Género, conforme vertidos em anexo ao Acordo de Adesão ao Fórum Empresas para a Igualdade, mediante a assinatura do mesmo, em sessões distintas, em janeiro e dezembro de 2016.

De acordo com o conjunto de obrigações comunitárias e internacionais estabelecidas para os Estados membros da União Europeia, bem como as obrigações estabelecidas a nível nacional para o Sector Empresarial do Estado no âmbito da igualdade de género, cuja prossecução apela a uma cultura efetiva de igualdade de género, cidadania e de direitos humanos nas diversas empresas e associações empresariais, é de salientar que as empresas Carris, Metropolitano de Lisboa, Soflusa e Transtejo, a pedido do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI), da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), com a colaboração da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), enviaram a sua resposta ao inquérito destinado a monitorizar a aplicação do regime jurídico do Sector Empresarial do Estado, no que se refere à implementação de planos para a igualdade, conforme previsto no V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, de 31 de dezembro.

Pela especificidade da atividade, no efetivo do Grupo predominam trabalhadores do género masculino.

Esta situação, cujas razões estão a montante do Grupo Transtejo não conheceu qualquer evolução no período em apreço, o que acabou por conduzir a que a repartição do efetivo por género no final de 2016 seja caracterizada por 386 homens e 56 mulheres.

6.3. Política Salarial

Durante o ano de 2016, foi revertida progressivamente, a norma da redução remuneratória, prevista na Lei n.º 75/2014, de 12 de setembro, ao abrigo da Lei 159/2015 de 30 de dezembro, nos seguintes termos:

- Reversão de 40 % nas remunerações pagas a partir de 1 de janeiro de 2016;
- Reversão de 60 % nas remunerações pagas a partir de 1 de abril de 2016;
- Reversão de 80 % nas remunerações pagas a partir de 1 de julho de 2016;
- Eliminação completa da redução remuneratória a partir de 1 de outubro de 2016.

A não atribuição de aumentos salariais ou outros complementos remuneratórios, bem como o pagamento do trabalho extraordinário em conformidade com as regras previstas no Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), manteve-se inalterado.

Ainda de acordo com o estabelecido na LOE, as empresas procederam à aplicação do regime remuneratório em vigor na Administração Pública, relativamente a algumas remunerações adicionais, bem como à não atribuição de aumentos salariais ou outros complementos remuneratórios adicionais.

A aplicação das normas de redução remuneratória teve os seguintes impactos sobre as principais remunerações pagas aos trabalhadores das empresas do Grupo:

Tabela 7 - Reduções remuneratórias (2015-2016)

	2016			2015		
	TRANSTEJO	SOFLUSA	GRUPO	TRANSTEJO	SOFLUSA	GRUPO
Redução em remunerações*	26.413 €	10.774 €	**37.187 €**	70.297 €	29.717 €	**100.014 €**
Redução em Subsídio de Natal	1.634 €	131 €	**1.765 €**	3.570 €	459 €	**4.029 €**
Redução em Subsídio de Férias	2.554 €	174 €	**2.728 €**	3.828 €	836 €	**4.664 €**
**Sem órgãos sociais*	**30.601 €**	**11.079 €**	**41.680 €**	**77.695 €**	**31.013 €**	**108.707 €**

A análise comparativa com o período homólogo do ano anterior permite concluir que total das reduções remuneratórias, fruto da reversão progressiva, revelam um decréscimo na ordem dos 61,5%.

No ano em análise e no que respeita à Massa Salarial, o facto de as empresas terem registado uma estabilidade no efetivo, teve com consequência uma redução dos Gastos, nomeadamente, na rubrica das rescisões por mútuo acordo, verificando-se neste item, uma redução de cerca de 9%.

Tabela 6 - Gastos com Pessoal e Massa Salarial (2014-2016)

(milhares de €)

Gastos com Pessoal	16/15		2016	2015	2014
Transtejo	-729	-8,6%	7 763	8 492	7 812
Soflusa	-232	-5,9%	3 678	3 909	3 838
GRUPO	**-961**	**-7,7%**	**11 440**	**12 401**	**11 650**

Massa Salarial	16/15		2016	2015	2014
Transtejo	-670	-10,0%	6 022	6 692	6 120
Soflusa	-224	-7,1%	2 937	3 161	3 088
GRUPO	**-894**	**-9,1%**	**8 959**	**9 853**	**9 207**

6.4. Formação

A Transtejo continua a considerar a qualificação e valorização de competências como sendo, cada vez mais, essencial para incrementar o desempenho dos seus colaboradores. Emerge assim a necessidade da formação contínua como um investimento de valor e um veículo de valorização, quer para as pessoas quer para a empresa. Nesse sentido foram realizadas ações de formação procurando abranger diferentes áreas como sejam o desenvolvimento de competências comportamentais, de gestão e finanças, segurança, qualidade e ambiente, tecnologias de informação, comunicação e línguas estrangeiras e ainda técnica operacional - Navio.

Apesar deste entendimento, em 2016 verificou-se uma redução acentuada no volume de formação com este a retornar a valores semelhantes ao ano de 2014, com 1945 horas de formação, o que representa uma diminuição

de 59% quando comparado com o ano de 2015. Esta redução foi ainda mais acentuada na Transtejo, onde significou menos 65% de horas de formação face ao ano anterior. Apesar das limitações decorrentes da dificuldade em dispensar operacionais afetos à atividade de transporte, que impactaram significativamente a execução do plano de formação, esta redução resultou essencialmente de não se repetirem os cursos de Promoção para Maquinista Prático 2ª Classe realizadas em 2015 e que corresponderam a cerca de 56% do volume de formação daquele ano.

Tabela 9 - Formação - Horas, ações e participantes (2015-2016)

	Δ 16/15		2016	2015
Horas de Formação	-2.836	-59,3%	1.945	4.781
Ações de Formação	91	91,0%	191	100
Participantes em Formação	77	27,7%	355	278

Das ações concretizadas durante o ano de 2016, devem ser realçadas as que compõem as vertentes Técnica/Operacional, de Segurança e Qualidade e ainda de Línguas estrangeiras que, no conjunto, representam 63% do volume de formação. Das ações realizadas destacam-se:

- Formação Comportamental
  No âmbito do desenvolvimento das competências comportamentais realçamos a formação da equipa de fiscalização em segurança pessoal preventiva, com o objetivo de incrementar a segurança na sua atividade, prevenindo e eliminando fatores de risco em situações de conflito.
  Destaque ainda a continuação da realização de Workshops de teambuilding com o objetivo de integração dos elementos das equipas, reforçando o "espírito de equipa" e o sentimento de inclusão ao grupo.

- Programa de Inglês
  O desenvolvimento de competências de língua inglesa foi reforçado com o alargamento deste programa que passou assim a abarcar várias vertentes, nomeadamente:
  - ✓ Programa especialmente dirigido às equipas de fiscalização de forma a otimizar a relação com o cliente pela diferenciação no seu atendimento;
  - ✓ Programa dirigido a secretariado de forma a valorizar a compreensão e expressão oral, bem como a redação de documentação de caráter administrativo na língua inglesa com a aplicação do vocabulário de atendimento na língua inglesa.

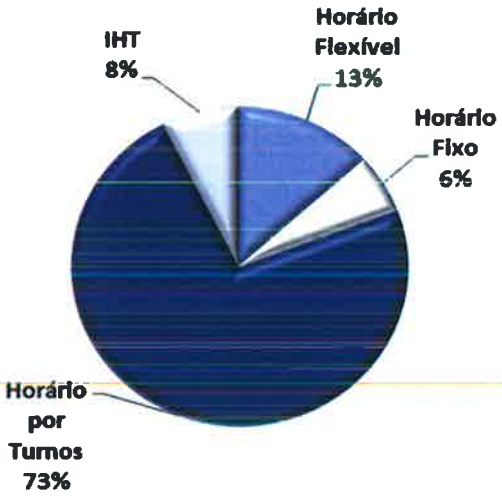
- Formação em Eco-Condução
  No âmbito do Plano de Racionalização do Consumo de Energia (PRCE), realizaram mais ações de formação e sensibilização do pessoal para a eco condução, nomeadamente do pessoal diretamente responsável pelo governo e manobra dos navios e pelos seus sistemas e equipamentos, Mestres e Maquinistas. Dadas as limitações na operação, não foi ainda possível concluir em 2016 este programa.

6.5. Indicadores de Prestação de Trabalho

6.5.1. Horário de Trabalho

Dadas as características específicas da atividade desenvolvida pelo Grupo, os horários de trabalho, caracterizam-se essencialmente, pela prática do regime de trabalho com horário por turnos, como se evidencia no gráfico seguinte:

Gráfico 5 - Distribuição de efetivos a 31.12.2016 por regime de horário de trabalho



6.5.2. Taxa de Absentismo

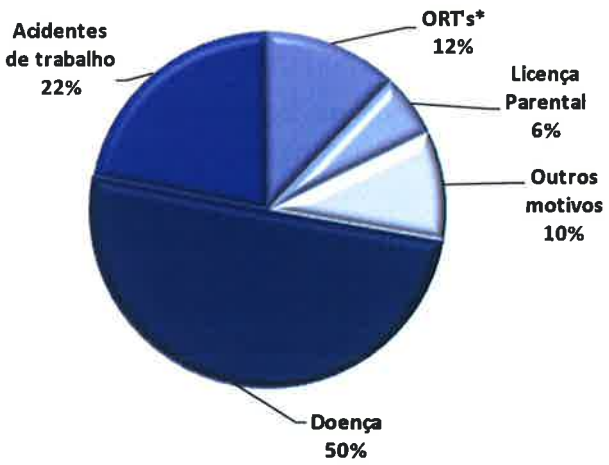
Tabela 7 - Evolução da Taxa de Absentismo (2014-2016)

Taxa de Absentismo	16/15	2016	2015	2014
Transtejo	0,20 pp	6,84%	6,64%	6,12%
Soflusa	0,62 pp	7,31%	6,69%	5,77%
GRUPO	**0,34 pp**	**7,00%**	**6,66%**	**6,01%**

As ausências ao serviço em 2016, face ao ano anterior, produziram um agravamento na tendência do crescimento na taxa de absentismo, em ambas as empresas.

A doença e os acidentes de trabalho continuam a ser os motivos com maior expressão, conforme evidenciado no gráfico seguinte.

Gráfico 6 - Causas do absentismo - 2016



* Organizações representativas dos Trabalhadores

6.5.3.Horas Trabalhadas

Tabela 8 - Horas Trabalhadas (2014-2016)

Horas Trabalhadas	16/15		2016	2015	2014
Transtejo	-30.509	-5,7%	509.123	539.632	556.830
Soflusa	-11.567	-4,4%	253.254	264.821	271.485
GRUPO	**-42.076**	**-5,2%**	**762.377**	**804.453**	**828.315**

Em 2016, o vetor das horas trabalhadas no Grupo registou continuidade na trajetória do decréscimo, derivado do agravamento das ausências ao serviço evidenciadas no ponto anterior.

7. Situação Económica e Financeira

7.1. Síntese do desempenho

Em 2016, o desempenho económico e financeiro do Grupo Transtejo caracterizou-se essencialmente pelos seguintes factos:

- Redução de 15% (-3,7 milhões de euros) dos Rendimentos Operacionais face a 2015, tendo principalmente contribuído para este resultado a variação negativa em Ganhos em Investimentos não Financeiros de 2,3 M€ (-100%), em resultado do proveito obtido com a alienação de três navios (3 Frota Transtejo e 1 Frota Soflusa).

- Os Gastos Operacionais mantiveram a trajetória descendente, que se traduziu numa redução de 2,2 M€ (-6,9%) relativamente ao ano de 2015, com especial destaque para os Custos das Matérias Consumidas que diminuíram 0,77 M€ (-12,1%) e para os Gastos com o Pessoal que decresceram 0,95 M€ (-7,7%).

- Têm-se mantido as dificuldades destas empresas em reverter a situação de défices de exploração, associados ao elevado custo dos fatores de produção - destacando-se o Gasóleo, principal recurso consumido na atividade de exploração, as intervenções de manutenção na frota de navios e pontões e os custos da estrutura de recursos indispensáveis à prestação do serviço - verificando-se a recorrente insuficiência de receitas diretas da atividade, para cobrir a despesa associada à estrutura de Gastos Operacionais.

- O Modelo de Financiamento aplicável às sociedades que compõem o Grupo Transtejo, tem vindo desde 2013 a ser suportado em apoio específico do Acionista Estado, para cobertura das necessidades de tesouraria corrente e financiamento dos planos de investimento.

7.2. A Transtejo e a Soflusa como Entidades Públicas Reclassificadas

Em abril de 2013, com base na análise dos dados estatísticos de 2012, que aferiam, através do Rácio de Mercantilidade , o baixo grau de autonomia financeira e a insuficiência de meios financeiros próprios gerados pela sua atividade, o Instituto Nacional de Estatística incluiu o Grupo Transtejo na lista de entidades reclassificadas no perímetro das Administrações Públicas (Entidades Públicas Reclassificadas equiparadas a Serviços e Fundos Autónomos).

Desta reclassificação, que abrangeu de igual modo ambas as empresas que compõem o Grupo Transtejo, decorreram impactos relevantes para as sociedades Transtejo e Soflusa, em matéria de reporte de informação e controlo da execução orçamental, em observância de legislação específica, aplicável, com efeitos ao longo do exercício de 2014, 2015 e, novamente, em 2016:

- Lei n.º 42/2016 de 28 de dezembro, que estabelece o Orçamento de Estado para 2016;

- Lei do Enquadramento Orçamental (Lei n.º 91/2001 de 20 de agosto, republicada pela Lei n.º 52/2011 de 13 de outubro, alterada pela Lei n.º 41/2014 de 10 de julho), implicando obrigações de reporte à Direção-Geral do Orçamento / Ministério das Finanças:

  ✓ No âmbito dos trabalhos de preparação do Orçamento do Estado 2017;
  ✓ No âmbito da execução do OE2016: reportes, previstos no artigo 64.º do Decreto-Lei de Execução Orçamental (DL n.º 18/2016 de 13 de abril);

- • Aplicação da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA) a partir de janeiro de 2014.

No exercício de 2016 foi dada continuidade ao cumprimento do conjunto de obrigações acima referido, em linha com os processos implementados em 2014, que visaram o desenvolvimento interno de mecanismos de monitorização da execução orçamental na ótica financeira e modelos de apuramento de informação para reporte às entidades coordenadoras do programa orçamental do Estado (DGO - Direção Geral do Orçamento e Secretaria Geral do Ministério do Ambiente).

7.3. Modelo de Financiamento

Em 2016, os cash-flows gerados pela atividade de prestação de serviço púbico mantiveram a trajetória negativa, fruto da recorrente insuficiência em gerar receitas diretas da atividade, para cobrir a despesa associada à estrutura de Gastos Operacionais, pelas razões atrás referidas.

Tabela 9 - Variação de caixa e seus equivalentes - Contas Consolidadas (103 €)

Demonstração Fluxos Caixa	Var. 2016/2015 Abs.	Var. 2016/2015 %	2016	2015	2014
Fluxo Atividades Operacionais	2.750	25,7	(7.961)	(10.711)	(7.799)
Fluxo das Atividades de Investimentos	(12.440)	467,0	(9.776)	2.664	(317)
Fluxo das Atividades de Financiamento	1.877	(14,2)	15.116	13.238	8.274
Variação de caixa e seus equivalentes	(7.813)	**150,5**	**(2.622)**	**5.191**	**158**
Caixa e seus equivalentes no início do período	5.191	**(361,1)**	**6.629**	**1.438**	**1.654**
Caixa e seus equivalentes no fim do período	(2.622)	**39,6**	**4.007**	**6.629**	**1.438**

Após um período em que o modelo de financiamento era suportado pela contratação sucessiva de linhas de crédito obtidas no mercado, foi constituída uma operação de apoio financeiro, no montante de 118,6M€, prestado pelo Estado Português (dotação orçamental, inscrita no OE2013 retificativo), tendo permitido a reestruturação de toda a dívida de curto prazo de ambas as empresas do Grupo em financiamento de M/L Prazo.

Esta operação visou ainda o reforço do apoio financeiro concedido pela Transtejo à sua participada Soflusa, convertendo-o também em operação de financiamento a M/L prazo, permitindo à Soflusa amortizar todas as linhas de financiamento contratadas na banca comercial e beneficiar das condições de remuneração do serviço da dívida contratadas pela Transtejo.

No âmbito do modelo de financiamento em vigor, caracterizado pela concentração de todos os novos financiamentos em contratos de M/L prazo, celebrados com o Estado (através da Direção Geral do Tesouro e Finanças), destacam-se as seguintes operações (até final de 2016):

MAPA RESUMO - CONTRATOS DE EMPRÉSTIMOS CELEBRADOS COM O ESTADO (DGTF)

DATA CONTRATO		DOCUMENTO DE SUPORTE	MONTANTE	FINALIDADE
2013				
28/08/2013		Despacho nº 169/13/MEF de 23 de agosto e nº182/13/MEF de 27 de agosto	11 496 000,00	Apoio tesouraria e reestrut. dívida curto prazo (Banca Comercial)
11/09/2013	a)	Despacho nº 1642/13-SET de 03 de setembro	81 050 000,00	Apoio tesouraria e reestrut. dívida curto prazo (Banca Comercial)
11/09/2013	a)	Despacho nº 1642/13-SET de 03 de setembro	20 579 000,00	Apoio tesouraria e reestrut. dívida curto prazo (Banca Comercial)
11/09/2013	a)	Despacho nº 1642/13-SET de 03 de setembro	2 500 000,00	Apoio tesouraria e reestrut. dívida curto prazo (Banca Comercial)
11/09/2013	a)	Despacho nº 1642/13-SET de 03 de setembro	3 000 000,00	Apoio tesouraria e reestrut. dívida curto prazo (Banca Comercial)
			118 625 000,00	
2014				
26/02/2014	b)	Despacho nº 267/14-SET de 20 de fevereiro	1 500 000,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
26/02/2014	b)	Despacho nº 267/14-SET de 20 de fevereiro	707 188,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
26/02/2014	b)	Despacho nº 267/14-SET de 20 de fevereiro	2 000 000,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
26/02/2014	b)	Despacho nº 267/14-SET de 20 de fevereiro	2 268 413,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
26/02/2014	b)	Despacho nº 267/14-SET de 20 de fevereiro	1 507 577,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
			7 983 178,00	
2015				
12/02/2015		Despacho nº 142/15-SET de 04 de fevereiro	4 423 741,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
27/04/2015	c)	Despacho nº 492/15-SET de 10 de abril	1 179 020,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
27/04/2015	c)	Despacho nº 492/15-SET de 10 de abril	3 094 939,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
27/04/2015	c)	Despacho nº 492/15-SET de 10 de abril	3 000 000,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
			11 697 700,00	
2016				
13/07/2016	d)	Despacho nº 626/16-SEATF de 06 de julho	2 267 721,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
13/07/2016	d)	Despacho nº 626/16-SEATF de 06 de julho	2 000 000,00	Apoio de tesouraria / atividade operacional serviço público
			4 267 721,00	

a) Empréstimo de médio e longo prazo no valor de 107.129.000 € disponibilizado por 4 tranches (montante integralmente utilizado)

b) Empréstimo de médio e longo prazo no valor de 7.983.178 € disponibilizado por 5 tranches (montante integralmente utilizado)

c) Empréstimo de médio e longo prazo no valor de até 11.242.162 € disponibilizado por 3 tranches (montante efetivamente utilizado = 7.273.959 €)

d) Empréstimo de médio e longo prazo no valor de até 16.911.381 € disponibilizado por 2 tranches (montante efetivamente utilizado = 4.267.721 €)

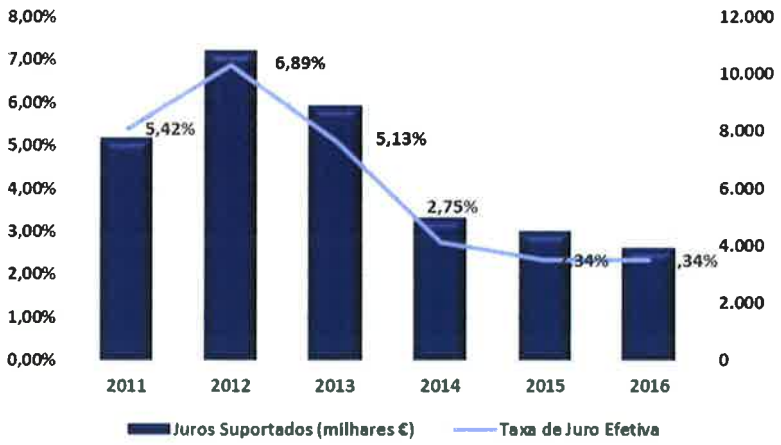


Gráfico 7 - Evolução dos Juros Suportados 2011-2016

No final de 2016, o stock da dívida contemplava ainda um financiamento de Curto Prazo sob a forma de empréstimo obrigacionista, contratado em 2007 junto do Depfa Bank Plc, no montante de 55 M€, que tinha vencimento em fevereiro de 2017. As obrigações ao abrigo desta operação foram emitidas em 1 de fevereiro de 2007, com maturidade de 10 anos e taxa de cupão indexada à Euribor a 6 meses acrescida de um spread de 2 pontos base anuais.

7.5. Investimento realizado

Em 2016, a despesa de investimento realizada ascendeu a 10.569 m€, destacando-se o projeto de aquisição ao Metro de Lisboa, de 5 pontões em estado de uso no Terminal do Terreiro do Paço (9.776 m €) e os projetos que transitaram em curso de 2015, relacionados com o projeto de aquisição de balsas pneumáticas, para substituição de balsas rígidas (dando cumprimento a legislação em vigor em matéria de Segurança na navegação). Adicionalmente, realizaram-se investimentos em hardware e software.

Tabela 14 - Detalhe do Investimento Realizado - Contas Consolidadas (10^3 €)

(milhares de €)

PROJETOS DE INVESTIMENTO - 2016	Despesa do ano
Equipamentos para Navios SOFLUSA - Balsas	76
Contrução Navios/ Pontões - Aquisição Pontões	9.776
Beneficiações de Frota - Pontão Telheiras	22
Equipamentos para Navios TRANSTEJO - Balsas	634
Hardware	8
Software	37
Outros investimentos correntes	16
	10.569

Montantes utilizados, conforme contratos celebrados com o ESTADO (DGTF)	
Financiamentos 2013	118 625 000,00
Financiamentos 2014	7 983 178,00
Financiamentos 2015	11 697 700,00
Financiamentos 2016	4 267 721,00
	142 573 599,00

Operações realizadas no período 2014-2016				
Serviço da Dívida | 2014		**JUROS**	**AMORTIZAÇÕES**	**TOTAL**
30/11/2013	31/05/2014	1 951 611,53	0,00	1 951 611,53
31/05/2014	30/11/2014	1 403 824,72	0,00	1 403 824,72
				3 355 436,25
		Conversão de créditos em Capital | 2014		**3 355 436,25**
Serviço da Dívida | 2015		**JUROS**	**AMORTIZAÇÕES**	**TOTAL**
30/11/2014	31/05/2015	1 618 710,24	9 885 416,67	11 504 126,91
31/05/2015	30/11/2015	1 393 121,63	9 885 416,67	11 278 538,30
			(a)	**22 782 665,20**
Serviço da Dívida | 2016		**JUROS**	**AMORTIZAÇÕES**	**TOTAL**
30/11/2015	31/05/2016	1 426 919,17	10 550 681,50	11 977 600,67
31/05/2016	30/11/2016	1 233 007,96	10 550 681,50	11 783 689,46
			(b)	**23 761 290,13**
		Conversão de créditos em Capital | 2016 (a) + (b)		**46 543 955,33**

7.4. Gestão de Risco Financeiro

O Grupo Transtejo apresenta uma estrutura financeira pouco equilibrada, uma vez que, como já referido anteriormente, não consegue gerar receita suficiente que permita cobrir a sua estrutura de custos operacionais, pelo que, o seu Modelo de Financiamento tem vindo desde 2013 a ser suportado em apoio específico do Acionista Estado, para cobertura das necessidades de tesouraria corrente e financiamento dos planos de investimento.

De salientar que na sequência do modelo de financiamento em vigor, o Grupo tem beneficiado de melhorias significativas nas condições de remuneração do serviço da dívida, comparativamente ao modelo que vigorou até 2013, e como se pode verificar na tabela e gráfico abaixo, permitiu reduzir significativamente os gastos efetivos suportados pela empresa com os seus financiamentos.

Tabela 10 - Stock da Dívida – Evolução

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taxa de Juro Efetiva	5,42%	6,89%	5,13%	2,75%	2,34%	2,26%
Juros Suportados (milhares €)	7 789	10 829	8 899	4 989	4 522	3 921
Stock da Dívida (10^3 €uros)	143 629	157 240	173 625	181 608	193 306	156 701

7.6. Estrutura Patrimonial

Tabela 15 - Variação do Património do Grupo Transtejo - Contas Consolidadas (10^3 €)

(milhares de €)

SITUAÇÃO PATRIMONIAL	2016	2015	2014	Var. 2016/2015	
				Abs.	%
Ativo	**53 198**	**48 469**	**50 174**	**4 729**	**9,76%**
Ativo não Corrente	44 835	38 820	45 262	6 015	15,50%
Ativo Corrente	8 363	9 649	4 912	-1 286	-13,33%
Capital Próprio e Passivo	**53 198**	**48 469**	**50 174**	**4 729**	**9,76%**
Capital Próprio	-135 411	-182 710	-173 412	47 299	-25,89%
Passivo não Corrente	100 100	176 831	192 110	-76 732	-43,39%
Passivo Corrente	88 509	54 348	31 476	34 161	62,86%

- **Ativo não corrente:** A variação apresentada nesta rubrica reflete, essencialmente, o Aumento dos Ativos Fixos Tangíveis (5.988 mil €), que contempla o efeito combinado de (a) da aquisição ao Metro de Lisboa, de 5 pontões em estado de uso no Terminal do Terreiro do Paço (9.776 m€) (b) amortizações anuais (-4.554 mil €) e (c) investimentos (+0,766 mil €).

- **Ativo corrente:** A variação nesta rubrica decorre, essencialmente, da variação do saldo de disponibilidades no final de cada período (4.007 mil € em 2016 e 6.629 mil € em 2015) (2.622 mil €) e do aumento na rubrica de Estado e Outros Entes Públicos (1.238 mil €) relativo ao valor dos reembolsos pedidos de IVA.

- **Capital Próprio** - A variação apresentada nesta rubrica reflete, essencialmente, os seguintes efeitos conjugados:

  i. Aumento do Capital Social no montante de 58.723 mil€, respeitante a dotações de capital, contemplando (i) o montante de 12.179 mil €, atribuído à Transtejo sob a forma de numerário (para cobertura do Plano de Investimentos e serviço da dívida na Banca Comercial - Juros do empréstimo obrigacionista), (ii) o montante de 46.544 mil € referente a conversões de créditos detidos pelo Estado, referentes ao serviço da dívida dos anos 2015 e 2016, contratada junto do IGCP entre 2013 e 2016 (conforme quadro das páginas anteriores);

  ii. Impacto do resultado integral do período, contemplando o resultado líquido do exercício (-12.726 mil€) e o ganho de justo valor dos instrumentos de gestão do risco financeiro (+1.302 mil€).

- **Passivo não Corrente** - Nesta rubrica, destaca-se a redução dos Financiamentos Obtidos em 73.784 mil €, resultante essencialmente da transferência para Passivo Corrente do montante de 55.000 mil € para reembolso do empréstimo obrigacionista, a realizar em fevereiro de 2017.

  Salienta-se ainda a redução da rubrica de **Instrumentos Financeiros Derivados**, resultante do ganho decorrente da variação positiva do justo valor dos instrumentos de gestão de risco financeiro (-1.302 mil

€), e do ajuste do montante de subsídios ao investimento a reconhecer no período superior a um ano, procedimento que visa adequar o reconhecimento do rendimento à depreciação do ativo subsidiado.

- **Passivo Corrente** - esta rubrica apresenta um aumento global de 34,1 M€, considerando essencialmente ao aumento de Financiamentos Obtidos (+33,5 M€) referente à referida transferência, para passivo corrente, do montante correspondente à amortização do empréstimo obrigacionista, a realizar em 2017, no montante de 55 M€ e uma variação no valor de acréscimos de custos, respeitante a juros a pagar, no valor de 0,2 mil€;

7.7. Resultados Globais

7.7.1. Evolução de Resultados

No exercício de 2016, o Grupo Transtejo apresentou um resultado antes de impostos negativo de 12.726 mil €, o que representa um agravamento do prejuízo de 7,2% face ao período homólogo.

Apesar de em 2016, o Grupo Transtejo ter dado continuidade à prossecução de uma política de contenção de custos, o que permitiu uma redução nos gastos operacionais de 2.198 mil € (-6,9%) face a 2015, a mesma não foi suficiente para permitir atenuar o efeito da redução dos rendimentos operacionais em 3.960 mil € (-15,1%), e a redução de 0,258 mil € (-12,5%) de Compensações Financeiras.

Tabela 11 - Resultados - Contas Consolidadas (10^3 €)

Resultados	2016	2015	2014	Var. 2016/2015	
				Abs.	%
Rendimento do Serviço Público	15 284	14 771	14 821	513	3,5
Outros Rendimentos	5 523	9 725	18 612	(4 203)	(43,2)
Total de Rendimentos Operacionais	**20 806**	**24 496**	**33 433**	**(3 690)**	**(15,1)**
Total de Gastos Operacionais	**29 676**	**31 875**	**34 720**	**(2 198)**	**(6,9)**
Resultado Operacional	**(8 870)**	**(7 378)**	**(1 287)**	**(1 492)**	**(20,2)**
EBITDA	(6 532)	(5 733)	1 239	(799)	13,9
Resultado Financeiro	**(3 846)**	**(4 480)**	**(4 892)**	**634**	**14,2**
Resultado antes de Impostos	**(12 716)**	**(11 858)**	**(6 179)**	**(858)**	**(7,2)**

Assinala-se um agravamento no EBITDA de 13,9%, gerado, essencialmente, pelo impacto da variação negativa de 4,2 M€ (-43,2%) de outros rendimentos - Ganhos em investimentos não financeiros. Esta rubrica refletia em 2015os ganhos decorrentes da alienação de frota (3 unidades: navios "Montes Claros" e "Martim Moniz" da Transtejo e o navio "Augusto Gil" da Soflusa).

❖ No exercício de 2015 foi reconhecida uma verba de 1.187 mil € decorrente da Reversão de Provisões constituídas para processos judiciais em curso em 31 de dezembro de 2015 que tiveram um desfecho favorável a Empresa até à data de aprovação desse exercício que, conforme explicado na Nota de Abertura do presente relatório, faz parte do processo de aprovação das contas dos exercícios de 2015, 2016 e 2017.

Tabela 12 -Evolução dos Rendimentos Operacionais - Contas Consolidadas (10^3 €)

Rendimentos Operacionais	2016	2015	2014	Var. 2016/2015	
				Abs.	%
Rendimento do Serviço Público	**15 284**	**14 771**	**14 821**	**513**	**3,5**
Subsídios à Exploração	**1 807**	**2 064**	**7 818**	**(258)**	**(12,5)**
Indemnizações Compensatórias	1 333	1 805	7 129	(472)	(26,2)
Compensações Tarifárias	474	259	389	215	82,8
Outros subsídios à exploração	-	-	300	-	-
Outros Rendimentos e Ganhos	**3 716**	**6 474**	**9 746**	**(2 758)**	**(42,6)**
Alugueres, vendas de cartões passe e Ativ. Turística	1 412	1 231	922	182	15
Ganhos em investimentos não financeiros	-	2 286	711	(2 286)	(100)
Subsídios ao Investimento (afetação ao período)	2 215	2 726	2 819	(511)	(18,7)
Outros	88	231	5 295	(143)	(61,8)
Reversões	**-**	**1 187**	**-**	**(1 187)**	**(100,0)**
Total	20 806	24 496	32 385	(3 690)	(15,1)

7.7.3. Gastos Totais por Natureza

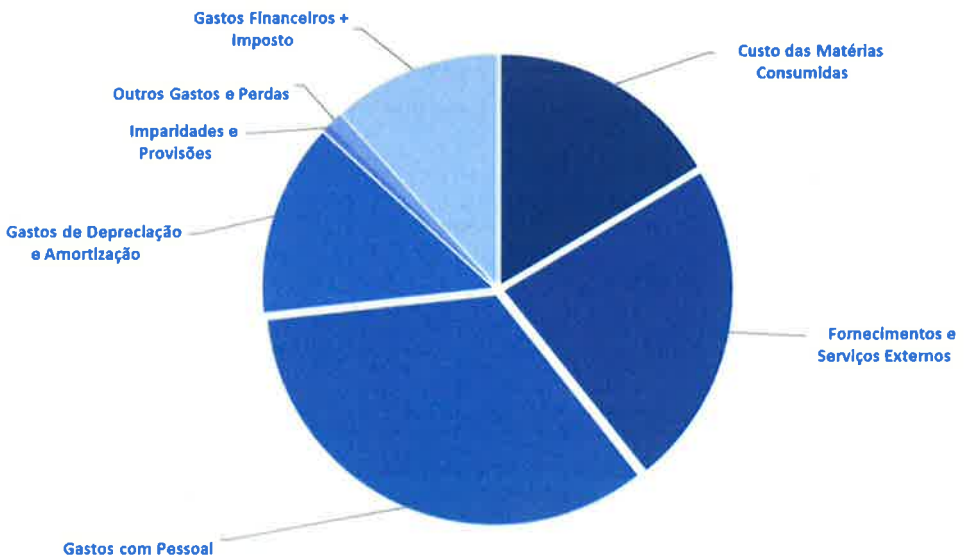


Gráfico 9 - Estrutura de Gastos 2016 - Contas Consolidadas

7.7.2. Evolução dos Rendimentos Operacionais

Pelo exposto no gráfico abaixo, pode-se constatar a estabilidade da receita proveniente do serviço público de transporte, e o elevado impacto da redução das indemnizações compensatórias em 2016 nos Rendimentos Operacionais, pelas razões anteriormente referidas.



Gráfico 8 - Evolução dos Rendimentos Operacionais - Contas Consolidadas (10^3 €)

Da análise comparativa sobre os Rendimentos Operacionais, conforme detalhe apresentado na tabela seguinte, destacam-se os seguintes aspetos:

- Redução dos subsídios à exploração no montante de 258 mil € (-12,5%) face a 2015, justificada essencialmente pelo decréscimo em 472 mil € nas Indemnizações Compensatórias, que no período foram de apenas 1.333 mil € (1.094 mil € TT / 239 mil € SL). Esta rubrica contempla ainda compensações tarifárias referentes a títulos de transporte subsidiados pelo Estado (4_18, sub-23 e Social+), no montante de 474 mil € (206 mil € TT / 268 mil € SL).

- As atividades assessórias relativas a concessões (aluguer de espaços comerciais, parques de estacionamento e espaços para publicidade), incluindo vendas de cartões passe e atividade turística, teve uma variação positiva de 182mil €, resultante essencialmente, do acréscimo de receita relacionado com a atividade turística, concessionada à Carristur desde junho de 2015.

- Os ganhos em investimentos não financeiros registam uma redução de 2.286 mil € face a 2015, pelo facto de não ter ocorrido em 2016 qualquer operação de alienação de ativos. O referido montante, registado em 2015, respeitava essencialmente aos rendimentos resultantes da alienação dos seguintes navios:
  - Navios "Montes Claros" e "Martim Moniz", frota TT alienada em julho de 2015 - 244 mil €;
  - Navio "Augusto Gil", frota SL alienada em dezembro de 2015 - 2.023 mil €.

Na estrutura de gastos apresentada no gráfico anterior destacam-se com maior relevância as rubricas de "Gastos com Pessoal" e "Fornecimentos e Serviços Externos", que no seu conjunto representam 57% do total de Gastos.

Tabela 13 - Síntese de Gastos - Contas Consolidadas (10^3 €)

GASTOS	2016	2015	2014	Var. 2016/2015	
				Abs.	%
Custo das Matérias Consumidas	5 537	6 302	7 956	-765	-12,1
Fornecimentos e Serviços Externos	7 700	7 598	8 743	102	1,3
Gastos com Pessoal	11 440	12 391	11 650	-950	-7,7
Gastos de Depreciação e Amortização*	4 554	4 372	5 344	182	4,2
Imparidades e Provisões**	105	867	686	-762	-87,9
Outros Gastos e Perdas	340	344	340	-4	-1,2
Gastos Financeiros	3 921	4 522	4 989	-601	-13,3
(Imposto)	10	56	18	-47	-82,8
* Conta 64 - Gastos de Depreciação e Amortização ** Contas: 65 - Perdas por Imparidade + 67 - Provisões	**33 607**	**36 453**	**39 727**	**-2 846**	**-7,2**

Na análise dos Gastos Operacionais registados no exercício, merecem referência as seguintes rubricas:

- **Custo das Matérias Consumidas** (5.537 mil €) - relativamente ao período homólogo, regista-se uma redução dos gastos com gasóleo (-12,1%, -765 mil €), destacando-se a redução do preço médio por litro (-0,08€/L), situação que apesar do aumento das quantidades consumidas (+128 mil Litros relativamente a 2015), conduz a uma redução destes gastos diretamente relacionados com a atividade de transporte. De salientar, que para o aumento das quantidades consumidas tem contribuído o agravamento do estado de conservação da frota de navios, inviabilizando maiores ganhos de eficiência na exploração.

- **Fornecimentos e Serviços Externos** (7.700 mil €) - apresenta um ligeiro aumento de 102 mil € (1,3%) face a 2015.

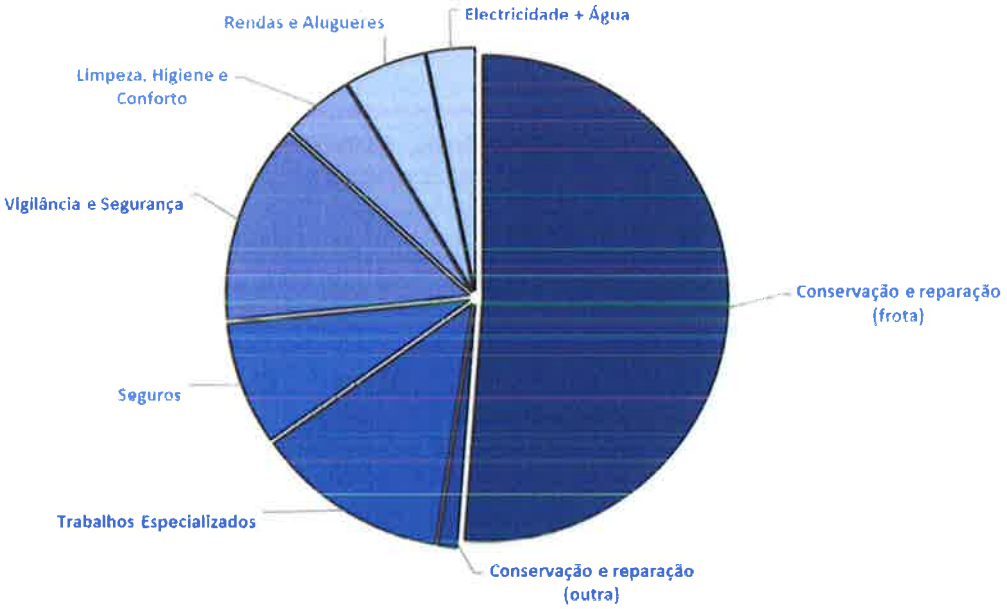


Gráfico 10 - Estrutura de FSE 2016

As rubricas de FSE evidenciadas no gráfico anterior representam cerca de 95% do total dos Fornecimentos e Serviços Externos, relevando os gastos de conservação e reparação da frota que representam, em 2016, 48% do total de FSE.

Tabela 14 - Detalhe de Fornecimentos e Serviços Externos- Contas Consolidadas (10^3 €)

(milhares de €)

	Δ 16/15		2016		2015	
TOTAL FSE	**102**	**1%**	**7 700**	**100%**	**7 598**	**100%**
Conservação e reparação (frota)	451	6%	3 732	48%	3 281	43%
Conservação e reparação (outra)	51	1%	92	1%	41	1%
Trabalhos Especializados	13	0%	933	12%	919	12%
Seguros	(317)	-4%	594	8%	911	12%
Vigilância e Segurança	30	0%	965	13%	935	12%
Combustíveis	2	0%	16	0%	14	0%
Limpeza, Higiene e Conforto	1	0%	335	4%	335	4%
Rendas e Alugueres	1	0%	398	5%	397	5%
Comunicação	(9)	0%	14	0%	23	0%
Publicidade	3	0%	9	0%	6	0%
Electricidade	(68)	-1%	193	3%	261	3%
Água	(33)	0%	44	1%	77	1%
Honorários	(33)	0%	14	0%	47	1%
Afretamentos	8	0%	13	0%	6	0%
(Outros)	3	0%	349	5%	346	5%

Destacam-se ainda, pelo seu peso na estrutura de FSE, as rubricas:

i) Vigilância e segurança (13%) - Gastos decorrentes do serviço de vigilância e segurança humana prestado nos vários Terminais Fluviais da empresa e serviços de recolha e transporte de valores. A variação face ao período homólogo de 2015 é pouco expressiva.

ii) Trabalhos especializados (12%) - rubrica que inclui a prestação do serviço externo de amarração prestado nas operações de atracação e contempla na sub conta "assistências e avenças" os vários contratos de prestação de serviços de assistência técnica especializada (manutenção de equipamentos em regime de contrato de avença);

iii) Seguros (8%) - Prémios de seguros de diversos ramos, com destaque para o ramo marítimo de cascos referente aos 30 navios que compõem a frota do Grupo. Esta rubrica reflete a redução do número de navios associados, à venda de 3 embarcações em 2015, e ao facto de se encontrarem retirados de operação um conjunto de unidades de frota.

A principal variação face a 2015 registou-se em Conservação e reparação da frota de navios, com um aumento de 6% (+451 mil €). Esta natureza de gastos está associada ao plano de intervenção na frota de navios e pontões, contemplando os efeitos dos ciclos de manutenção preventiva dos motores principais, estando também sujeita a um conjunto de intervenções pontuais decorrentes de avarias ou situações imprevistas (intervenções inopinadas).

Os gráficos seguintes procuram ilustrar a distribuição dos gastos de manutenção, com evidência da afetação à frota de cada empresa, os custos não evidenciados por navio correspondem a gastos de atividade comuns à frota de navios e pontões.

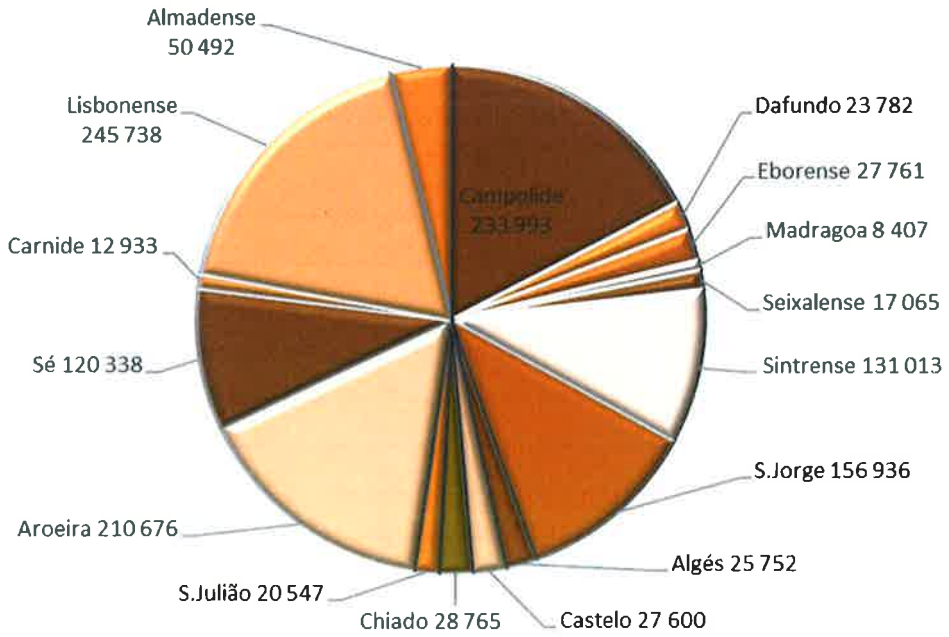


Gráfico 14 - Distribuição dos Gastos de Manutenção da Frota TRANSTEJO - 2016 (€)

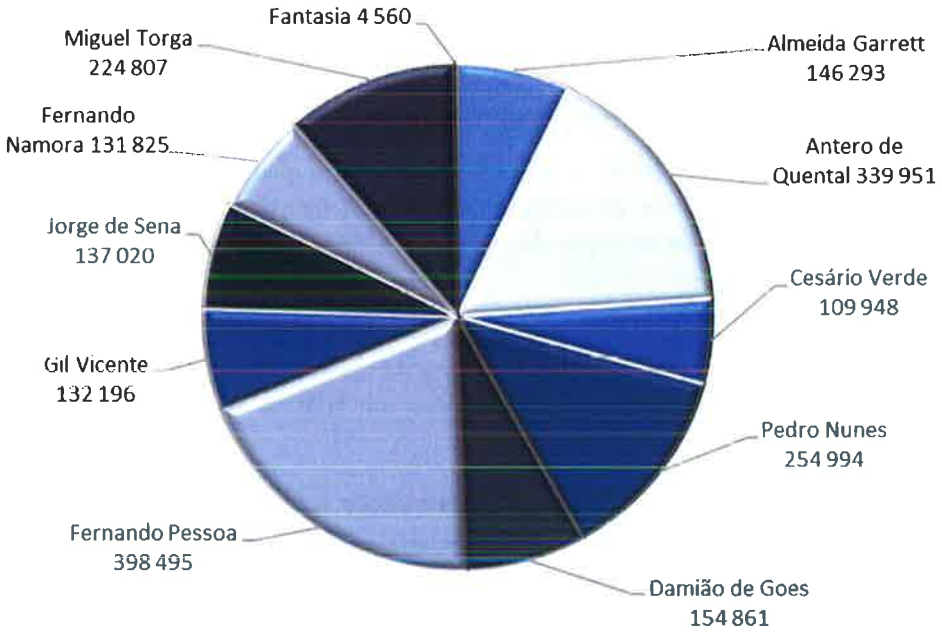


Gráfico 15 - Distribuição dos Gastos de Manutenção da Frota SOFLUSA - 2016 (€)

❖ **Gastos com Pessoal** (11.440 mil €): registando uma redução relativamente ao período homólogo (-7,7%, 950 mil €), esta rubrica reflete os efeitos das políticas salariais adotadas pela Empresa, conforme referido no ponto 6.3.

O quadro seguinte apresenta o detalhe das rubricas de gastos com pessoal:

Tabela 15 - Gastos com Pessoal (10^3 €)

	2016	2015	2014	Var. 2016/2015 Abs.	Var. 2016/2015 %
Gastos com Pessoal	**11 440**	**12 391**	**11 650**	**-950**	**-7,7**
Remunerações dos Órgãos Sociais	236	203	167	34	16,8
Remunerações do Pessoal	7 917	8 207	8 128	-291	-3,5
Indemnizações	144	624	63	-480	-76,9
Encargos sobre Remunerações	1 979	2 116	2 076	-137	-6,5
Outros Gastos com Pessoal - Processai	817	928	931	-110	-11,9
Gastos extra processamento*	347	313	285	34	10,7

*Inclui: seguros, fardamentos, formação, assistência médica e outros

De salientar a redução no valor referente a indemnizações por rescisão -480 mil €), na sequência das saídas de 15 trabalhadores por mútuo acordo durante 2015, no âmbito do programa de redução de efetivos (ver ponto 6.1.).

Em resultado da redução do número de efetivos no período decorrido desde 2014, assinala-se uma redução das rubricas de massa salarial, não obstante as medidas de reversão gradual das reduções remuneratórias que foram aplicadas ao longo do exercício de 2016.

- **Gastos de Depreciação e Amortização** (4.554 mil €): regista-se um aumento face ao período homólogo (4,2%, 182 mil €), refletindo o efeito da aquisição dos 5 pontões do Terminal do Terreiro do Paço.

- **Imparidade e Provisões** (105 mil €): contempla imparidades registadas em dívidas a receber (25 mil €), inventários (14 mil €) e o reforço de provisões para processos judiciais em curso e matérias ambientais (65 mil €).
- **Gastos de Financiamento** (3.921 mil €): a redução relativamente ao período homólogo (-13,3%, -601 mil €) deve-se à redução das taxas de juro imputáveis ao empréstimo obrigacionista.

De referir que, em 2016, os gastos de financiamento consolidados correspondem na totalidade aos juros de financiamentos de médio e longo prazo contabilizados nas contas individuais da Transtejo, considerando que o modelo de financiamento atual contempla apoio financeiro intragrupo.

O gráfico seguinte mostra a evolução registada pelas grandes rubricas de gastos no período de 2013 a 2016. À exceção da rubrica de "Outros gastos de funcionamento", que teve um ligeiro aumento, todas as outras rubricas têm mantido o sentido descendente face a 2013, dado o esforço no cumprimento do objetivo estabelecido no n.º 1 do artigo 61º da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, através de medidas de otimização de recursos que permitam a redução nas principais rubricas de gastos operacionais.

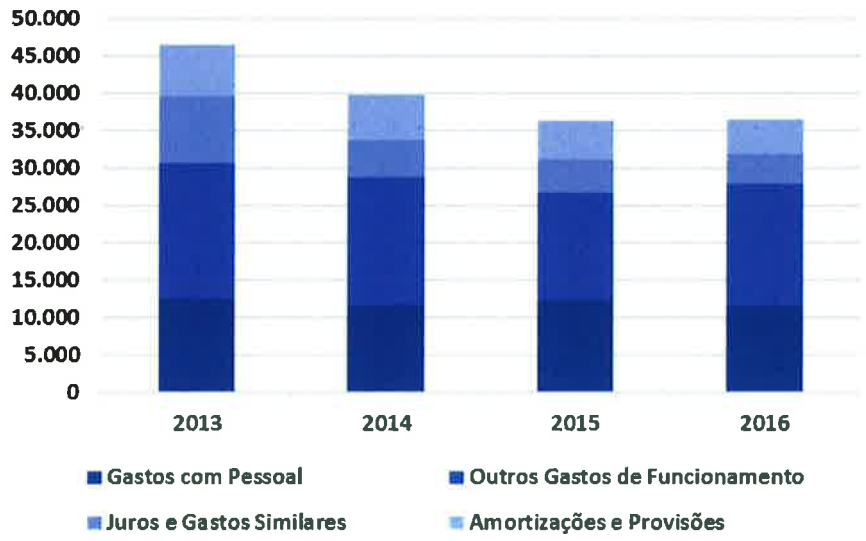


Gráfico 11 - Evolução dos Gastos Totais - Contas Consolidadas (10^3 €)

Pelo exposto, e conforme se demonstra na tabela seguinte, o Grupo Transtejo superou o objetivo de redução dos gastos operacionais estabelecido para o período 2016/2010, em cumprimento no previsto no artigo acima mencionado (-15% no total de custos referido no quadro abaixo), atingindo a redução global de 25,64%.

Tabela 21 - Plano de Redução dos Gastos - Contas Consolidadas (10^3 €)

(milhares de €)

RUBRICAS	2016	2015	2014	2010	Var. 2016/2010	
					Abs.	%
Consumos	5 537	6 302	7 956	8 338	(2 801)	(33,60)
Fornecimentos e serviços externos	7 700	7 598	8 743	10 758	(3 058)	(28,42)
Gastos com Pessoal	11 440	12 391	11 650	14 091	(2 651)	(18,81)
Total	**24 678**	**26 291**	**28 349**	**33 187**	**(8 509)**	**(25,64)**



8. Governo Societário

Nos termos do novo regime jurídico do sector público empresarial, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, as empresas públicas estão obrigadas a elaborar, anualmente, um "Relatório de boas práticas de Governo Societário", no qual deverá constar informação atual e completa sobre todas as matérias reguladas no Capítulo II - "Princípios de Governo Societário" do referido decreto-lei. Neste sentido, o Grupo Transtejo, dando cumprimento ao disposto no n.º 1 do artigo 54.º do referido diploma, elabora um relatório de Governo Societário referente ao ano de 2015, que será publicado em documento autónomo.

Tabela 16 - Grelha-resumo das boas práticas de governação

Relatório do Governo Societário		Identificação		Divulgação	
		S	N	S	N
I.	**Sumário Executivo**	√		√	
II.	**Missão, objetivos e políticas**	√		√	
III.	**Estrutura de Capital**	√		√	
IV.	**Participações Sociais e Obrigações legais detidas**	√		√	
V.	**Órgãos Sociais - Identificação e funcionamento**	√		√	
A.	Mesa da Assembleia Geral	√		√	
B.	Administração e supervisão	√		√	
C.	Fiscalização	√		√	
D.	Revisor Oficial de Contas	√		√	
E.	Auditor Externo	√		√	
VI.	**Organização Interna**	√		√	
A.	Estatutos e comunicações	√		√	
B.	Controlo interno e gestão de riscos	√		√	
C.	Regulamentos e códigos	√		√	
D.	Deveres especiais de informação	√		√	
E.	Sítio de internet	√		√	
F.	Prestação de Serviço Público ou de Interesse Geral	√		√	
VII.	**Remunerações dos Órgãos Sociais**	√		√	
A.	Competência para a determinação	√		√	
B.	Comissão de fixação de remunerações	√		√	
C.	Estrutura e divulgação das remunerações	√		√	
D.	Divulgação das remunerações	√		√	
VIII.	**Transações com partes relacionadas e Outras**	√		√	
IX.	**Análise da Sustentabilidade da Empresa nos domínios económico, social e ambiental**	√		√	
X.	**Avaliação do Governo Societário**	√		√	

Para além da informação sobre o governo da sociedade, que consta do documento acima mencionado, o Grupo Transtejo disponibiliza esta informação no sítio eletrónico da empresa, bem como no sítio eletrónico do setor empresarial do Estado - www.dgtf.pt - mantendo-a, periodicamente, atualizada.

9. Cumprimento das Orientações Legais

Dando cumprimento ao ofício-circular da Direção-Geral de Tesouro e Finanças - "Instruções sobre o processo de prestação de contas referente a 2016", de 27 de fevereiro de 2017, apresenta-se detalhe da informação solicitada:

1.a) Objetivos de gestão

No âmbito dos Princípios de Governo Societário, o art.º 38º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, determina o conteúdo e exercício da função Acionista, integrando a definição de orientações a aplicar no desenvolvimento da atividade empresarial, e os principais objetivos de gestão e resultados a alcançar pelos titulares dos Órgãos de Gestão, nomeados para cada triénio. O quadro seguinte inclui os indicadores de acompanhamento presentes no aditamento ao Plano de Atividades e Orçamento (PAO) de 2016 para o Grupo Transtejo, que serviram de suporte aos principais vetores da estratégia de sustentabilidade e objetivos operacionais originalmente incluídos no PAO 2016.

INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO	PAO 2016	REAL 2016	Variação
1 **Consumo de combustível por LKO *(litros)***			
Consumo de combustível (litros) / LKO - Lugares Km Oferecidos	0,027 L	0,025 L	-0,002 L
2 **Gastos de Manutenção por LKO (€)**			
Gastos de Manutenção (€) / LKO - Lugares Km Oferecidos	0,014 €	0,009 €	-0,005 €
3 **Taxa de cobertura dos Gastos Operacionais**			
Rendimentos Operacionais (Sem IC's) (€) / Gastos Operacionais (€)	50,6%	68,7%	18,1%
4 **Gastos Operacionais por Passageiro Transportado**			
Gastos Operacionais (€) / Nº total Passageiros Transportados	1,66 €	1,56 €	-0,10 €
5 **Margem do EBITDA**			
EBITDA (€) / Volume de Negócios	-90,4%	-42,7%	47,6%
6 **Índice Qualidade da Oferta *(a aferir após desempenho)***			
a) **Nº Reclamações por mil PT**		0,09	
b) **Regularidade**		99,8%	
c) **Nº acidentes com passageiros por mil PT**		0,002	

*Aditamento

Tabela 17 - Indicadores de Acompanhamento 2016

De acordo com o quadro acima, é possível fazer as seguintes considerações relativamente aos vetores da estratégia de sustentabilidade apoiados nos indicadores de acompanhamento:

- **Prestar um serviço público de qualidade** (Indicador 6) – ainda que não tenha sido definido objetivo para 2016 nas várias componentes deste indicador, é possível afirmar que (a) o n.º de reclamações por mil PT e o n.º de acidentes com passageiros por mil PT são baixas e que (b) a regularidade, determinada pela percentagem de viagens realizadas face às planeadas;
- **Promover o consumo eficiente de recursos** (Indicadores 1, 2 e 4) – os indicadores de consumo de combustível por LKO, gastos de manutenção por LKO e gastos operacionais por passageiro transportado apresentam melhorias face ao previsto;
- **Criar valor para o Acionista** (Indicadores 3 e 5) – a taxa de cobertura dos Gastos Operacionais e a margem do EBITDA apresentam variações positivas face ao previsto.

1.b) Gestão do Risco Financeiro e Limites Máximos de Endividamento

A divulgação prevista no Despacho n.º 101/09-SETF, de 30 de janeiro, relativa à evolução dos gastos de financiamento e da taxa de juro anual dos últimos 5 anos, encontra-se no quadro abaixo:

Anos	2016	2015	2014	2013	2012
Encargos Financeiros (€)	3 921 308	4 522 197	4 989 976	8 899 437	10 829 000
Taxa Média de Financiamento (%)	2,26%	2,34%	2,75%	5,13%	6,89%

Tabela 18 - Encargos Financeiros (2012-2016)

Nos termos definidos no nº 2 do artigo 31º da Lei nº 7-A/2016, de 30 de março, com Retificação nº 10/2016, de 25 de maio (Lei do Orçamento de Estado para 2016), o limite máximo de crescimento do endividamento das empresas públicas, considerando o financiamento remunerado corrigido pelo capital social realizado, foi fixado em 3%.

Passivo Remunerado	2016	2015	2014	2013	Variação 16/15	
	Valores (€)				Valor	%
Financiamentos Obtidos (Correntes e Não Correntes)	197.573.599	193.305.878	181.608.178	173.625.000	4.267.721	2,21
- dos quais concedidos pela DGTF	142.573.599	138.305.878	126.608.178		4.267.721	3,09
Aumentos de Capital por Dotação	12.178.786	1.409.345	1.873.965		10.769.441	764,15
Aumentos de Capital por conversão de créditos	46.543.955		1.964.910		0	0
Endividamento Ajustado	256.296.340	194.715.223	185.447.053	173.625.000	61.581.117	31,63

Tabela 19 - Passivo Remunerado 2013-2015

Aplicação da fórmula do "limite máximo de crescimento do endividamento":

$$Var.do\ Endividamento = \frac{((FR_{n+1} - FR_n) + (Aumento\ de\ Capital\ por\ CC_{n+1} + Aumento\ de\ Capital\ para\ SD_{n+1} + Aumento\ para\ CI_{n+1})}{(FR_n + \sum_{2012}^{n} Aumento\ de\ Capital\ por\ CC + \sum_{2011}^{n} Aumento\ de\ Capital\ para\ SD + \sum_{2017}^{n} Aumento\ de\ Capital\ para\ CI)}$$

$$\frac{(4.267.721 + 58.722.745)}{(193.305.878 + 5.248.220)} = \mathbf{31,72\%}$$

Deste modo, o Grupo Transtejo não contribuiu em 2015 para o objetivo determinado na Lei do OE, de não agravamento superior a 3% dos níveis de endividamento do setor público empresarial.

1.c) Prazo médio de pagamentos (PMP)

A evolução do Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores, nos termos da Resolução de Conselho de Ministros n.º 34/2008, de 22 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelo Despacho n.º 9870/2009, de 13 de abril é a que consta da tabela abaixo.

PMP	2016	2015	Variação 16/15	
Prazo (dias)	36	61	-25	-40,98

Tabela 20 - PMP 2015-2016

Ao longo do exercício 2016 foi efetuada uma criteriosa gestão de tesouraria e das dotações orçamentais disponíveis para efetuar Despesa, considerado o objetivo de não agravamento dos prazos de pagamento para além das datas de vencimento acordadas com os fornecedores (60 dias). Considerando que o apuramento do indicador é influenciado pelos dados históricos dos 12 meses decorridos anteriormente, e sendo possível dar continuidade ao cumprimento mensal deste objetivo, prevê-se que a curto prazo seja possível alcançar melhorias no PMP.

1.d) Pagamentos em atraso ("*arrears*")

Mapa demonstrativo da posição em 31-12-2016 das contas a pagar, com evidência das dívidas vencidas e dos pagamentos em atraso, conforme definido no Decreto-Lei n.º 65-A/2011 de 17 de maio.

	Dívidas não vencidas	Dívidas Vencidas de acordo com o Art.º1º DL 65-A/2011				
		0-90 dias	90-120 dias	120-240 dias	240-360 dias	>360 dias
Aquisições de Bens e Serviços	785.648	138.521	0	0	0	0
Aquisições de Capital	0	0	0	0	0	0
Saldo em dívida	785.648	138.521	0	0	0	0

O controlo dos Pagamentos em Atraso é um dos requisitos críticos da aplicação da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA)4, aplicáveis às sociedades Transtejo e Soflusa a desde de janeiro de 2014, em consequência da reclassificação destas entidades no perímetro de consolidação das contas públicas, como Serviços e Fundos Autónomos.

Para efeitos do cálculo dos Fundos Disponíveis, é determinante a avaliação da condição da entidade, no âmbito da detenção ou não de pagamentos em atraso, em conformidade com o disposto na LCPA.

1.e) Recomendações do Acionista

No cumprimento dos deveres especiais de informação e das recomendações periodicamente remetidas pelo acionista, o Grupo Transtejo reporta atempadamente toda a informação e esclarecimentos solicitados.

Na sequência da deliberação do acionista na Assembleia Geral de aprovação das contas do exercício de 2009, o Grupo deu continuidade aos trabalhos necessários à reformulação do teor do Protocolo - Interface do Cais do Sodré - Terminal Fluvial, assinado com o Metropolitano de Lisboa em 01.09.2009.

No exercício de 2014 foi reforçada a análise desta situação, envolvendo a apreciação das várias perspetivas das entidades envolvidas neste processo, nomeadamente a Transtejo, o Metropolitano de Lisboa e o Estado, representado pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Deste modo, foi possível celebrar um acordo entre as partes, formalizando novo Protocolo regulando os termos e condições mediante os quais se concretizou, no final daquele exercício, a operação de transferência do referido Terminal Fluvial para o Estado. Esta operação, com relevantes impactos financeiros e patrimoniais encontra-se abordada com maior profundidade no capítulo 5.6 do Relatório de Gestão e contas consolidadas do exercício 2014.

1.f) Remunerações dos órgãos sociais

Mesa da Assembleia Geral

Não tendo ocorrido em 2016 a Assembleia Geral de aprovação de contas do exercício 2015, não foi auferida no ano qualquer remuneração pelos membros deste Órgão Social.

[4] O Art.º 3 da LCPA (Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro), estabelece como «Pagamentos em atraso» as contas a pagar que permaneçam nessa situação mais de 90 dias posteriormente à data de vencimento acordada ou especificada na fatura.

Mandato (Início – Fim)	Cargo	Nome	Designação Legal da Atual Nomeação	Nº de mandatos / Observações	Valor da senha fixada (€)	Remuneração Anual 2016 (€)			
						Bruto (1)	Reduções remuneratórias (2)	Reversão remuneratória (3)	Valor Final (4) = (1) – (2) – (3)
2015-2017	Presidente	Dr. Pedro Miguel Nascimento Ventura	DUE 08-07-2015	n.a.	500	0,00	0,00	0,00	0,00
2015-2017	Vice-Presidente	Dra. Tânia Rodrigues Nascimento	DUE 08-07-2015	n.a.	425	0,00	0,00	0,00	0,00
2015-2017	Secretário	Dr. André Bernardo de Lemos Alves	DUE 08-07-2015	Vogal Suplente do CF a 30-12	350	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabela 21 - Remunerações da Mesa da Assembleia Geral (após 8 de julho)

Conselho de Administração (01-01-2016 a 06-01-2016)

Mandato (Início – Fim)	Cargo	Nome	Designação		OPRLO	
			Forma	Data	Identificação Entidade	Pagadora [O/D]
2015-2017	Presidente	Eng. Rui Lopes Loureiro	RCM n.º 4/2015	08-01-2015	n.a	D
2015-2017	Vogal -1	Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas	RCM n.º 4/2015	08-01-2015	n.a	D
2015-2017	Vogal -2	Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos	RCM n.º 4/2015	08-01-2015	n.a	D
2015-2017	Vogal -3	Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo	RCM n.º 4/2015	08-01-2015	n.a	D
2015-2017	Vogal -4	Dr. José Rui Roque	RCM n.º 4/2015	08-01-2015	n.a	D

Nota: OPRLO – Opção pela Remuneração do Lugar de Origem; O/D: Origem/Destino

Tabela 22 - Identificação dos Membros do Conselho de Administração (até 6 de janeiro)

Membro do CA	Acumulação de Funções		
	Entidade	Função	Regime (Público/Privado)
Eng. Rui Lopes Loureiro	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Presidente	Público
	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Presidente	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Presidente	Público
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Vogal	Público
	TREM – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Vogal	Público
	TREM II – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Vogal	Público
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Vogal	Público
	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Vogal	Público
	TREM – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Vogal	Público
	TREM II – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Vogal	Público
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Vogal	Público
Dr. José Rui Roque	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Vogal	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Vogal	Público

Tabela 23 - Acumulação de funções dos Membros do Conselho de Administração (até 6 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	EGP			
	Fixado	Classificação	Valores mensais Bruto (€)	
	[S/N]	[A/B/C]	Remuneração Base	Despesas de Representação
Eng. Rui Lopes Loureiro	S	A	1.907,58	763,03
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas	S	A	1.526,07	610,43
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos	S	A	1.526,07	610,43
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo	S	A	1.526,07	610,43
Dr. José Rui Roque	S	A	1.526,07	610,43

Nota: EGP – Estatuto do Gestor Público

Tabela 24 - Estatuto do Gestor Público (até 6 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Remuneração Anual (€)					
	Variável *	Fixa **	Bruto (1)	Reduções Remuneratórias (2)	Reversão Remuneratória (3)	Valor Final (4) = (1) – (2) + (3)
Eng. Rui Lopes Loureiro	0,00	5.488,15	5.488,15	792,37	207,19	4.902,97
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas	0,00	6.564,55	6.564,55	949,13	248,36	5.863,78
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos	0,00	4.173,71	4.173,71	602,47	157,51	3.728,75
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo	0,00	6.157,60	6.157,60	890,12	232,90	5.500,38
Dr. José Rui Roque	0,00	4.580,66	4.580,66	661,47	172,98	4.092,17
	0,00	26.964,67	26.964,67	3.895,56	1.018,94	24.088,05

Tabela 25 - Remuneração Anual (até 6 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Benefícios Sociais (€)							
	Subsídio Refeição		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Outros	
	Valor / dia	Montante pago Ano	Identificar	Valor			Identificar	Valor
Eng. Rui Lopes Loureiro	9,54	50,88	SS	1.167,89			Seguros Acidentes	39,09
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas	9,54	19,08	SS	1.393,93			Seguros Acidentes	46,66
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos	9,54	54,06	SS	889,23			Seguros Acidentes	29,77
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo	9,54	60,42	SS	1.310,41			Seguros Acidentes	43,86
Dr. José Rui Roque	9,54	44,52	SS	974,89			Seguros Acidentes	32,63
		228,96		**5.736,35**	**0,00**	**0,00**		**192,01**

Tabela 26 - Benefícios Sociais (até 6 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Encargos com viaturas								
	Viatura atribuída	Celebração de contrato	Valor de referência da viatura	Modalidade (1)	Ano Início	Ano termo	Valor da Renda Mensal	Valor Anual com Rendas	Prestações contratuais Remanescentes
	[S/N]	data	[€]	[identificar]			[€]	[€]	[n.º]
Eng. Rui Lopes Loureiro (1)	S	20-01-2010	42.750,00	ALD	2010	2014			
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas (3)	S	16-06-2011	26.317,93	ALD	2011	2014			
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos (2)	S	15-01-2015	42.520,48	ALD	2015	2018			24
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo (1)	S	05-08-2010	42.822,00	ALD	2010	2014			
Dr. José Rui Roque (2)	S	05-03-2010	45.305,00	ALD	2010	2015			

(1) Viatura utilizada pertencente à Carris, adquirida no final do contrato

(2) Viatura utilizada pertencente à Carris, em regime ALD

(3) Viatura utilizada pertencente ao Metro

Tabela 27 - Encargos com Viaturas (até 6 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (€)					
	Deslocações em Serviço	Custo com alojamento	Ajudas de custo	Outras		Gasto total com viagens (Σ)
				Identificar	Valor	
Eng. Rui Lopes Loureiro			212,90			212,90
Dr. Pedro Gonçalo de Brito Aleixo Bogas			85,28			85,28
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos			16,79			16,79
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo						0,00
Dr. José Rui Roque						0,00
	0,00	**0,00**	**314,97**		**0,00**	**314,97**

Tabela 28 - Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (até 6 de janeiro)

Conselho de Administração (07-01-2016 a 31-12-2016)

Mandato (Inicio – Fim)	Cargo	Nome	Designação		OPRLO	
			Forma	Data	Identificação Entidade	Pagadora [O/D]
2016-2018	Presidente	Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias	RCM n.º 1-A/2016	07-01-2016	n.a	D
2016-2018	Vogal -1	Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	RCM n.º 1-A/2016	07-01-2016	n.a	D
2016-2018	Vogal -2	Dr. José Realinho de Matos	RCM n.º 1-A/2016	07-01-2016	n.a	D
2016-2018	Vogal -3	Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos	RCM n.º 1-A/2016	07-01-2016	n.a	D
2016-2018	Vogal -4	Dr. António Manuel Domingues Pires	RCM n.º 1-A/2016	07-01-2016	n.a	D

Nota: OPRLO – Opção pela Remuneração do Lugar de Origem; O/D: Origem/Destino

Tabela 29 - Identificação dos Membros do Conselho de Administração (após 7 de janeiro)

Membro do CA	Acumulação de Funções		
	Entidade	Função	Regime (Público/Privado)
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Presidente	Público
	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Presidente	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Presidente	Público
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Vogal	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Vogal	Público
	TREM – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Presidente	Público
	TREM II – Aluguer de Material Circulante, A.C.E.	Presidente	Público
Dr. José Realinho de Matos	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Vogal	Público
	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos	FERCONSULT – Consultoria, Estudos e Projetos de Engenharia de Transportes, S.A.	Vogal	Público
	METROCOM – Exploração de Espaços Comerciais, S.A.	Vogal	Público
Dr. António Manuel Domingues Pires	CARRISBUS – Manutenção, Reparação e Transportes, S.A.	Vogal	Público
	CARRISTUR – Inovação em Transportes Urbanos e Regionais, Sociedade unipessoal, Lda.	Gerente	Público
	OTLIS - Operadores de Transportes de Lisboa, A.C.E.	Vogal	Público

Tabela 30 - Acumulação de funções dos Membros do Conselho de Administração (após 7 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	EGP			
	Fixado	Classificação	Valores mensais Bruto (€)	
	[S/N]	[A/B/C]	Remuneração Base	Despesas de Representação
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias	S	A	1.907,58	763,03
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	S	A	1.526,07	610,43
Dr. José Realinho de Matos	S	A	1.526,07	610,43
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos	S	A	1.526,07	610,43
Dr. António Manuel Domingues Pires	S	A	1.526,07	610,43

Tabela 31 - Estatuto do Gestor Público (após 7 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Remuneração Anual (€)					
	Variável *	Fixa **	Bruto (1)	Reduções Remuneratórias (2)	Reversão Remuneratória (3)	Valor Final (4) = (1) – (2) + (3)
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias	0,00	40.923,01	40.923,01	4.590,99	1.543,51	37.875,53
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	0,00	32.615,95	32.615,95	3.663,51	1.235,15	30.187,59
Dr. José Realinho de Matos	0,00	32.626,67	32.626,67	3.670,14	1.231,61	30.188,14
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos	0,00	31.647,87	31.647,87	3.601,89	1.220,25	29.266,23
Dr. António Manuel Domingues Pires	0,00	32.472,83	32.472,83	3.660,88	1.232,53	30.044,48
	0,00	170.286,33	170.286,33	19.187,41	6.463,05	157.561,97

Tabela 32 - Remuneração Anual (após 7 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Benefícios Sociais (€)							
	Subsídio Refeição		Regime de Proteção Social		Seguro de Saúde	Seguro de Vida	Outros	
	Valor / dia	Montante pago Ano	Identificar	Valor			Identificar	Valor
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias	9,54	721,86	CGA	8.954,60			Seguros Acidentes	0,00
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso	9,54	731,40	CGA	7.127,43			Seguros Acidentes	208,47
Dr. José Realinho de Matos	9,54	769,56	SS	7.217,32			Seguros Acidentes	208,55
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos	9,54	731,40	CGA	6.954,39			Seguros Acidentes	0,00
Dr. António Manuel Domingues Pires	9,54	744,12	SS	7.169,69			Seguros Acidentes	208,49
		3.698,34		**37.423,43**	**0,00**	**0,00**		**625,51**

Tabela 33 - Benefícios Sociais (após 8 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Encargos com viaturas								
	Viatura atribuída	Celebração de contrato	Valor de referência da viatura	Modalidade (1)	Ano início	Ano termo	Valor da Renda Mensal	Valor Anual com Rendas	Prestações contratuais Remanescentes
	[S/N]	data	[€]	[Identificar]			[€]	[€]	[n.º]
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias (1)	S	S	42.750,00	ALD	2010	2014			
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso (3)	S	S	26.317,93	ALD	2011	2014			
Dr. José Realinho de Matos (2)	S	S	42.520,48	ALD	2015	2018			24
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos (1)	S	S	42.822,00	ALD	2010	2014			
Dr. António Manuel Domingues Pires (2)	S	S	45.305,00	ALD	2010	2015			

(1) Viatura utilizada pertencente à Carris, adquirida no final do contrato

(2) Viatura utilizada pertencente à Carris, em regime ALD

(3) Viatura utilizada pertencente ao Metro

Tabela 34 - Encargos com Viaturas (após 8 de janeiro)

Membro do CA (Nome)	Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (€)					
	Deslocações em Serviço	Custo com alojamento	Ajudas de custo	Outras		Gasto total com viagens (Σ)
				Identificar	Valor	
Eng. Tiago Alexandre Abranches Teixeira Lopes Farias						0,00
Dr. Luís Carlos Antunes Barroso						0,00
Dr. José Realinho de Matos						0,00
Eng.ª Maria Helena Arranhado Carrasco Campos						0,00
Dr. António Manuel Domingues Pires						0,00
	0,00	**0,00**	**0,00**		**0,00**	**0,00**

Tabela 35 - Gastos anuais associados a Deslocações em Serviço (após 8 de janeiro)

Conselho Fiscal

Mandato (início – fim)	Cargo	Nome	Designação		Estatuto Remuneratório Fixado Mensal (€)
			Forma	Data	
2015-2017	Presidente	Dra. Maria Teresa Figueiredo Alves Carvalho	DUE	08-07-2015	1.281,90 x 14
2015-2017	Vogal Efetivo	Dra. Ana Elisabete de Assunção Militão	DUE	08-07-2015	961,42 x 14

Tabela 36 - Identificação e Estatuto Remuneratório dos Membros do Conselho Fiscal

Revisor Oficial de Contas

Mandato (Início – Fim)	Cargo	Identificação SROC/ROC			Designação			N.º de anos de funções exercidos no grupo
		Nome	N.º de inscrição na OROC	N.º Registo na CMVM	Forma	Data	Contratada	
2015-2017	Efetivo	Barbas, Martins, Mendonça e Associados, SROC representado por Dr. Victor Manuel do Carmo Martins (ROC n.º 456)	100	8968	DUE	29-08-2008		8
2015-2017	Suplente	Dr. José Luís Mesquita Barbas	100	8968	DUE	29-08-2008		8

Tabela 37 - Identificação do ROC

Nome	Remuneração Anual 2016 (€)			
	Bruto (1)	Reduções Remuneratórias (2)	Reversão Remuneratória (3)	Valor Final (4) = (1) – (2) + (3)
Barbas, Martins, Mendonça e Associados, SROC	24.030,00	0,00	0,00	24.030,00

Tabela 38 - Remuneração do ROC

1.g) Remunerações do Auditor Externo

Identificação do Auditor Externo (SROC/ROC)			Data da contratação		Remuneração Anual [€]			
Nome	N.º inscrição na OROC	N.º Registo na CMVM	Data	Período	Valor da Prestação de Serviços Contratada (a)	Reduções Remuneratórias (2)	Reversão Remuneratória (3)	Valor Final (4) = (1) – (2) + (3)
Deloitte & Associados, SROC S.A.	43	231	n.d.	n.d.	15.040			15.040

(a) Valor correspondente à prestação de Serviços a cada uma das empresas do Grupo, no montante de 7.520€

Tabela 39 - Identificação e Remuneração Anual do Auditor Externo

1.h) Remunerações dos restantes trabalhadores

Dando cumprimento ao estatuído no art.º 18.º (Prorrogação de efeitos), da Secção I, Capítulo III, da Lei N.º 7-A/2016, de 30 de março (Lei do Orçamento de Estado para 2016) concretizou-se a reversão de 20%, por trimestre, dos efeitos da norma de redução remuneratória, tendo o seu efeito sido eliminado a partir de outubro de 2016.

milhares de €

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Remunerações do Pessoal * (sem Órgãos Sociais)	**10 713**	**11 240**	**11 135**	**11 806**	**11 417**	**11 932**	**13 114**
Reduções decorrentes de alterações legislativas	42	109	259	120	562	144	0

**Inclui Encargos da entidade patronal / exclui indemnizações por rescisão contratual*

Tabela 40 - Remunerações ao Pessoal (sem Órgãos Sociais) e reduções remuneratórias 2010-2015

1.i) Despesas não documentadas

O Grupo Transtejo cumpriu o disposto no n.º 2 do artigo 16º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, não tendo realizado despesas não documentadas.

1.j) Princípio de Igualdade de Género

Informação divulgada no Ponto 6.2. - Princípio de Igualdade de Género deste Relatório.

1.k) Contratação Pública

Em 2016, o Grupo Transtejo, aplicou o Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, na sua atual redação à contratação pública que está submetida a esse regime jurídico.

A Empresa cumpriu ainda todas as normas aplicáveis no que respeita à contratação, designadamente as relativas à auscultação da Agência de Modernização Administrativa nas aquisições de bens e serviços abrangidas pelo Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de Maio, na redação dada pela Lei n.º 83-C/2014, de 31 de Dezembro, bem como pelo Decreto-Lei n.º 151/2015, de 6 de Agosto, bem como nos pedidos de autorização para a assunção de compromissos plurianuais exigidos pelo artigo 6.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de Fevereiro, na redação dada pela Lei n.º 22/2015, de 17 de Março e pelo artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de Junho, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 99/2015, de 2 de Junho.

De salientar, por último, que o Grupo Transtejo (Transportes Tejo, S.A. e Soflusa - Sociedade Fluvial de Transportes, S.A.) em 2016 promoveu a contratação de determinados bens e serviços com agregação de entidades adjudicantes com a Carris e Metropolitano de Lisboa, da qual resultou uma significativa redução de custos.

1.l) Relatório Anual sobre Prevenção da Corrupção

O Grupo Transtejo tem aprovado e implementado, desde 28 de Janeiro de 2010, um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC), dando cumprimento à Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção de 1 de julho de 2009, onde se identificam as áreas que potencialmente podem ser sujeitas à ocorrência de atos de corrupção, bem como os principais riscos daí decorrentes, os controlos instituídos que visam a sua mitigação e prevenção, os seus impactos e a sua probabilidade de ocorrência.

Nota: O relatório de 2016 já se encontra carregado no SIRIEF desde 22/05/2017

1.m) Sistema Nacional de Compras Públicas (SNPC)

Nesta matéria, desde 2010 que o Grupo Transtejo implementa as medidas previstas no Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC) 2010-2013, tendo aderido voluntariamente ao Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP).

Ao abrigo dos Acordos Quadro geridos pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP), IP., foi concluído o procedimento pré-contratual relativo à aquisição de serviços de limpeza e fornecimento de produtos de higiene para o Grupo Transtejo (Acordo Quadro de 17 de agosto de 2010).

Foi igualmente efetuado procedimento com vista à contratação de serviços de vigilância e segurança humana (Acordo Quadro de 15 de abril de 2010) tendo sido concretizada em 2014 a celebração do respetivo contrato.

De referir que, no âmbito do novo modelo organizacional, a área de Gestão Corporativa responsável pela Logística passou a centralizar os procedimentos de contratação das várias empresas, procurando, sempre que possível, obter as melhores condições na aquisição de bens e serviços para as empresas Carris, Metro, Transtejo e Soflusa, procedendo à contratação com recurso à modalidade de agregação de entidades adjudicantes.

1.n) Frota Automóvel

No cumprimento do disposto nas alíneas a) e b) do n.º 3 do artigo 96.º da DLEO 2016, manteve-se em 2016 o esforço de redução de gastos associados à gestão da frota de veículos do Grupo. No final de 2016 a frota do Grupo Transtejo era composta por 15 unidades.

Os gastos associados à gestão da frota de veículos apresentam-se detalhadamente na tabela seguinte:

Frota Automóvel	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Nº Veículos	15	15	16	17	20	21	21
Gastos:							
Combustível	16.223	14.339	22.761	29.532	31.233	26.789	33.669
Conservação e Reparação	11.797	11.478	13.694	20.331	16.196	18.972	21.352
Rendas	1.212	729	20.961	27.029	31.087	31.457	30.366
Seguros	9.484	9.708	10.021	12.670	15.017	15.560	16.491
Portagens/Estacionamentos	3.129	4.755	7.265	9.309	9.457	8.130	6.170
Impostos	851	1.017	990	772	630	531	722
Total Gastos	**42.696**	**42.026**	**75.692**	**99.642**	**103.619**	**101.438**	**108.769**

Tabela 41 - Indicadores da Frota Automóvel - 2016

1.o) Plano de Redução de Gastos Operacionais

O Ofício nº 5536, de 23 de setembro de 2015, da Direção-Geral do Tesouro e Finanças referente às "Instruções para a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão para 2016" estabeleceu os seguintes "Princípios Financeiros" de referência para o exercício, em conformidade com o estabelecido no artigo 96º do DLEO 2016:

- EBITDA tendencialmente nulo (para empresas deficitárias);
- Redução de custos operacionais (CMVMC + FES + Gastos com Pessoal, sem indemnizações por rescisão contratual), no seu conjunto, em 15% relativamente a 2010.
- Manutenção dos gastos com comunicações, deslocações, ajudas de custo, alojamento e frota automóvel ao nível, ou inferior, ao real de 2014 ou 2015 (o de menor valor);

A concretização do cenário de otimização previsto, decorrente da fusão por integração da Soflusa na Transtejo, pressuposto que tem vindo a ser considerado nas propostas de Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) desde 2010, teria facilitado o atingir dos limites de despesa máxima fixados.

Não obstante a ausência de desenvolvimentos desse processo no ano de 2016, foi mantido o foco da gestão na aplicação de medidas de contenção de gastos de funcionamento, procurando dar cumprimento às medidas estabelecidas. O desempenho do Grupo Transtejo no exercício 2016 foi o seguinte:

€

PRC	Meta	REAL 2016	2015	2014	2010	2016/2015 Δ Valor	Δ %	2016/2010 Δ Valor	Δ %
1. EBITDA (milhares de €):		-6 531 567	-5 732 021	1 239 043	-4 346 741	-799 547	14%	-2 184 826	50%
2. CMVMC		5 536 728	6 301 968	7 956 050	8 338 143	-765 240	-12%	-2 801 415	-34%
3. FSE		7 700 491	7 598 373	8 743 478	10 758 357	102 118	1%	-3 057 866	-28%
3.1. Deslocações / Estadas	≤2014	318	886	752	13 941	-567	-64%	-13 623	-98%
3.2. Ajudas de Custo	≤2014	0	0	0	0	0	-	0	--
3.3. Comunicações	≤2014	14 134	20 012	33 676	131 233	-5 879	-29%	-117 099	-89%
4. GASTOS COM PESSOAL		11 440 327	12 390 776	11 649 573	14 090 723	-950 449	-8%	-2 650 396	-19%
4.1. Indemnizações	n.a.	144 089	624 064	62 800	44 066	479 975	77%	100 023	227%
5. Controlo GASTOS (2.)+(3.)+(4.)-(4.1.)	-15% vs 2010	24 533 457	25 667 053	28 286 301	33 143 157	-1 133 595	-4%	-8 609 700	-26%
6. VOLUME DE NEGÓCIOS		15 283 590	14 770 905	14 821 242	13 970 015	512 685	3%	1 313 575	9%
7. % GASTOS / VOL. NEGÓCIOS (5.)/(6.)		161%	174%	191%	237%				
8. VOL. NEGÓCIOS / N.º TRABALHADORES		34 500	32 824	31 401	26 309	1 676	5%	8 191	31%

Tabela 42 - Avaliação cumprimento PRC - 2016

1.p) Redução do número de efetivos e de cargos dirigentes

PRC	Meta	REAL 2016	2015	2014	2010	2016/2015 Δ Valor	Δ %	2016/2010 Δ Valor	Δ %
1. Número RH (inclui Órgãos Sociais)		453	460	482	542	-7	-2%	-89	-16%
2. Nº Efetivos (sem órgãos sociais)		443	450	472	531	-7	-2%	-88	-17%
3. Nº Cargos Direção		4	6	11	13	-2	-33%	-9	-69%
4. Nº Efetivos /Nº Cargos Direção (1.)/(3.)		110,8	75,0	42,9	40,8	35,8	0,477	69,90385	1,7114
5. Nº Viaturas (parque automóvel)		15	15	16	21	0	0%	-6	-29%
6. Total Gastos com viaturas		42 696 €	42 026 €	75 692 €	108 769 €	670 €	2%	-66 073 €	61%

Tabela 43 - Controlo do número de Efetivos e Cargos Dirigentes - 2016

1.q) Princípio da Unidade de Tesouraria do Estado

No cumprimento do disposto na Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho, as empresas Transtejo e Soflusa procederam à abertura de conta na Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, IGCP, E.P.E. (IGCP), no âmbito do cumprimento do Princípio de Unidade de Tesouraria do Estado (UTE).

Conforme previsto no artigo 125.º da Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, as empresas do Grupo procuram manter as suas disponibilidades no IGCP, situação que se demonstra no quadro seguinte:

Total Disponibilidades a 31-12-2016	4 006 932 €	
Depositadas no IGCP	2 759 951 €	68,88%
Outras	1 246 981 €	

Tabela 44 - Cumprimento Princípio UTE

Não obstante as sociedades que compõem o Grupo Transtejo disporem de contas à Ordem junto do IGCP conforme acima indicado, a especificidade da atividade comercial das duas sociedades compreende um conjunto de atividades e serviços que o IGCP não se encontra vocacionado para disponibilizar, nomeadamente:

- Recolha, tratamento e depósito de receita de bilheteira e máquinas de venda automática;
- Abastecimento de trocos às máquinas e bilheteiras dos terminais e estações fluviais;
- Gestão dos terminais POS instalados pela SIBS em condições comerciais favoráveis;
- Emissão e gestão de garantias bancárias;
- Instalação de terminais MB nas estações e terminais fluviais;
- Intermediação financeira nos casos do empréstimo obrigacionista e Instrumento de Gestão de Risco Financeiro contratados pela Transtejo em 2007.

Considerando que a aplicação do princípio da UTE pode ser excecionada em casos devidamente fundamentados, mediante autorização do titular da função acionista, o Conselho de Administração submeteu à apreciação da Direção Geral do Tesouro e Finanças e ao IGCP um pedido de dispensa, fundamentada do cumprimento integral do disposto no princípio da UTE, nos termos do n.º 3 do artigo 28.º do Decreto-Lei n.º 133/2013 de 03 de outubro (RJSPE), relativamente ao qual o Grupo Transtejo obteve em 14.07.2016 os seguintes despachos do Senhor Secretário de Estado Adjunto, do Tesouro e das Finanças:

Despacho n.º 732/16-SEATF: *"Concordo e autorizo, nos termos propostos no presente parecer. Dê-se conhecimento à DGTF, IGF, UTAM e Transtejo."*

Despacho n.º 730/16-SEATF: *"Concordo e autorizo, nos termos propostos no presente parecer. Dê-se conhecimento à DGTF, IGF, UTAM e Soflusa."*

1.r) Auditorias conduzidas pelo Tribunal de Contas

A última auditoria operacional efetuada pelo Tribunal de Contas às empresas do Grupo Transtejo ocorreu em 2010 (Processo n.º 16/10-AUDIT), tendo sido emitido um conjunto de recomendações, que constam do Relatório de Auditoria n.º 49/2010-2ªS e que abaixo se transcrevem.

Para efeitos de acompanhamento, o Grupo deu conhecimento ao Tribunal de Contas das medidas tomadas e sua adoção, dando seguimento às recomendações recebidas. Divulgam-se apenas as ações mais relevantes, ocorridas no exercício de 2015, relativamente a cada recomendação:

Recomendação 1 - Redefina a sua oferta, sobretudo a que corre em horários com procura reduzida, buscando uma maior racionalidade entre a procura e a oferta para melhorar o desempenho operacional de todas as carreiras.

No exercício de 2016 foi dada continuidade à aplicação dos níveis de Qualidade e frequência de Serviço, anteriormente previstos nos Contratos de Prestação de Serviço Público, ainda que estes tenham terminado em 2014.

Recomendação 2 - Reveja, restringindo, a sua política de atribuição de transporte gratuito na sua rede de transporte público.

O cumprimento desta recomendação foi reforçado com regras determinadas para o Orçamento de Estado de 2013, às quais o Grupo tem procurado dar continuidade ao cumprimento nos exercícios de 2014, 2015. Em 2016, em conformidade com as regras determinadas para o Orçamento de Estado de 2016, esta situação foi ligeiramente alterada.

Recomendação 3 - Reveja os Acordos de Empresa e outras decisões do Conselho de Administração, no sentido de reduzir o pagamento de horas não trabalhadas e de eliminar benefícios, subsídios e prémios que não incrementam nem a produtividade, nem a qualidade do desempenho.

No âmbito desta recomendação, cumpre destacar:

i. A não contemplação destas alterações, na revisão dos Acordos de Empresa efetuada em 2014, por não se terem reunido condições para reconfigurar o sistema remuneratório em vigor nem reduzir o leque de subsídios;

ii. A consolidação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), tendo dado cumprimento em 2014, ao ciclo de avaliação referente ao desempenho de 2013. O SAD, que poderá vir a suportar um modelo de compensação baseado no mérito e na qualidade do desempenho, estando previsto que incorpore brevemente a componente "objetivos" nos critérios de avaliação. De referir que em 2015 e 2016 não foi possível dar cumprimento ao SAD, carecendo o mesmo de ajustamentos decorrentes das alterações à estrutura organizacional;

iii. A continuidade da aplicação na Soflusa de escalas de serviço que permitam a otimização do tempo de trabalho, melhorando a afetação do Pessoal de reserva, com efeitos na redução do trabalho extraordinário;

iv. Otimização do planeamento e gozo de férias, com restrição de alterações ao plano base, com efeitos na otimização da gestão dos efetivos e redução do trabalho extraordinário.

Recomendação 4 – Avalie o custo-benefício da operacionalidade da frota, ponderando a mais-valia de descontinuar embarcações que, simultaneamente, registem acentuadas taxas de inoperacionalidade e elevadas custos manutenção.

Esta recomendação tem estado no centro das preocupações da Gestão, no sentido de promover a identificação de navios para possível abate/venda. Esta medida carece de uma criteriosa conjugação com o planeamento da oferta do serviço público e tem vindo a ser afetada pela não concretização do projeto de renovação da frota da Transtejo.

Recomendação 5 – Proceda à atualização dos números da procura com base nas validações efetuadas no sistema de entrada na rede e sejam esses os números constantes nos seus documentos oficiais e de prestação de contas.

O sistema de controlo de acessos utilizado pelas empresas do Grupo tem vindo a ser aperfeiçoado, permitido com cada vez maior fiabilidade, determinar indicadores de procura com base no número efetivo de validações.

Encontrando-se reunidas condições técnicas para cumprir a recomendação, procedeu-se desde 2014 à alteração desta metodologia de apuramento dos indicadores da procura, conforme abordagem efetuada no capítulo 4.1. deste relatório.

Recomendação 6 - Garanta que na aquisição de prestação de serviços, os procedimentos adotados respeitem sempre os princípios da livre concorrência, transparência e boa gestão e que assegurem a melhor economia para os dinheiros públicos.[5]

Enquadradas pelo Código de Ética, as normas internas para aquisição de bens e prestação de serviços que constam do "Regulamento de Compras" em vigor no Grupo Transtejo, consagram os princípios da livre concorrência, transparência e boa gestão, com o objetivo de assegurar a melhor economia dos recursos financeiros. A continuidade em 2016 do cumprimento deste normativo interno, garante a observância da recomendação do Tribunal de Contas.

Recomendação 7 - Em futuras situações de necessidade de aplicação de multas contratuais, não substitua esse procedimento pelo encontro de contas, quando tal aportar um custo de oportunidade que prejudique as empresas.[15]

Em futuras situações de incumprimento por parte de fornecedores de bens ou prestadores de serviços, ponderando as questões específicas de cada situação, o Grupo procurará seguir esta recomendação.

Recomendação 8 - Empenhe-se na obtenção da justa compensação pelo prejuízo económico que a Transtejo - Transportes Tejo, S.A. está a ter devido ao atraso na entrada em funcionamento dos dois navios ferries, bem como na cobrança efetiva das multas contratuais decorrentes desse atraso.

A Transtejo empenhou-se na obtenção da justa compensação para os prejuízos face ao atraso da entrada em funcionamento dos dois ferries. Em consequência, foram acionadas e concretizadas as penalidades previstas no contrato. Posteriormente, o construtor dos ferries desencadeou a instalação de Tribunal Arbitral (TA), tendo em vista a resolução da divergência entre as partes, decorrente da legalidade da aplicação das penalidades contratuais. Por decisão deste TA, a Transtejo foi condenada a pagar ao construtor dos ferries metade do montante resultante da liquidação das penalidades contratuais.

Recomendação 9 - Acautele os investimentos realizados de modo a que sejam sempre eficazes em retorno económico e/ou social, obstando, desse modo, ao desperdício de dinheiros públicos resultante de despesas improfícua.[6]

[5] Na sequência do Relatório n.º 14/2014 – 2.ª Secção – "*Auditoria de seguimento às recomendações formuladas em relatórios de auditoria a empresas do setor dos transportes públicos*", do Tribunal de Contas, de 30-07-2014, estas recomendações estão suspensas.

[6] Na sequência do Relatório n.º 14/2014 – 2.ª Secção – "*Auditoria de seguimento às recomendações formuladas em relatórios de auditoria a empresas do setor dos transportes públicos*", do Tribunal de Contas, de 30-07-2014, esta recomendação está suspensa.

Em 2016, foi mantido o princípio de acautelar os investimentos, condicionados pela limitada capacidade de autofinanciamento, procurando que sejam eficazes, com retorno económico e social (sendo esta a vertente com maior peso nas decisões, atento o quadro de serviço público em que desenvolve a sua atividade).

Recomendação 10 - Cesse a acumulação de funções incompatíveis do diretor da Direção de Segurança e Ambiente e as de diretor da Direção de Manutenção da Transtejo - Transportes Tejo S.A.

Recomendação já observada com efeitos na nomeação em 2011 de novo diretor da Direção de Manutenção do Grupo Transtejo (não aplicável no atual contexto organizacional).

Recomendação 11 - Celebre com cada um dos trabalhadores que beneficiem de viaturas para uso em serviço e pessoal um acordo escrito para que esse rendimento em espécie seja passível de Imposto Sobre o Rendimento conforme dispõe o art.º 2º, nº 3 al. 9 da Lei 109-B/2001 de 27 de dezembro.

O cumprimento desta recomendação foi observado em deliberação do Conselho de Administração sobre a matéria. Adicionalmente, foi preparado o "Regulamento de utilização de viaturas da Frota Automóvel", que se encontra em vigor. Em 2013, o Conselho de Administração aprovou a revisão deste regulamento, revogando a ordem de serviço em vigor, com indicação para integração no Manual de Organização e respetiva divulgação interna.

No âmbito do modelo organizacional que vigorou em 2016, foi salvaguardado que esta matéria se encontrava regulamentada em normativo interno aplicável à Macroestrutura de Gestão comum às várias empresas (Carris, Metro, TT e Soflusa).

1.s) Informação divulgada no SEE

Tabela 45 - Validação do cumprimento de divulgações no Site do SEE

Informação a constar no Site do SEE	Divulgação S/N/N.A.	Data Atualização	Coment.
Estatutos actualizados (PDF)	S	2016	
Caracterização da Empresa	S	2014	
Função de tutela e acionista	S	2017	
Modelo Governo / Membros dos Orgãos Sociais:			
Identificação dos órgãos sociais	S	out-2014	
Estatuto remuneratório fixado	S	out-2014	
Divulgação das remunerações auferidas pelos Órgãos Sociais	S	out-2014	
Identificação das funções e responsabilidades dos membros do Conselho de Administração	S	out-2014	
Apresentação das sínteses curriculares dos membros dos Órgãos Sociais	S	out-2014	
Esforço Financeiro Público	S	2016	
Ficha Síntese	S	2017	
Informação Financeira histórica e actual	S	2009	(*)
Princípios de Bom Governo:			
Regulamentos Internos e Externos a que a empresa está sujeita	S	jun-2013	
Transações Relevantes com entidades relacionadas	S	jun-2013	
Outras transacções	S	jun-2013	
Análise de sustentabilidade da empresa nos domínios:			
Económico	S	jul-2013	
Social	S	jul-2013	
Ambiental	S	jul-2013	
Avaliação do cumprimento dos Princípios de bom Governo	S	jun-2013	
Código de Ética	S	jun-2013	

* *Será devidamente atualizada após aprovação das contas referentes aos exercícios de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015*

1.t) QUADRO RESUMO – Cumprimento das Orientações Legais

Cumprimento das Orientações legais	Cumprimento			Quantificação / Identificação	Justificação (Ref. ponto do Relatório)
	S	N	N.A.		
Objetivos de gestão / Planos de Atividade e Orçamento					
Indicadores de Acompanhamento definidos para 2016	x				9. a)
Gestão do Risco Financeiro			x	Taxa média financiamento: 2,17%	9. b)
Limites de Crescimento do Endividamento		x		Crescimento de 31,72% face a 2014	9. b)
Evolução do PMP a fornecedores	x			-25 dias relativamente a 2015	9. c)
Divulgação dos Atrasos nos Pagamentos ("Arrears")	x			Dívidas vencidas 2016 (> 90 dias) = 0 €	9. d)
Recomendações do acionista na aprovação de contas:					
(Última Assembleia-Geral de aprovação de contas ocorrida em 28 de outubro de 2010 - aprovação de contas do exercício de 2009)			x	Ver abordagem sobre desenvolvimentos recentes da recomendação da AG de aprovação de contas de 2009	9. e)
Remunerações:					
Não atribuição de prémios de gestão, nos termos art.º 41.º da Lei nº 82-B/2014	x			Não aplicável	
Órgãos sociais - reduções e reversões remuneratórias vigentes em 2016	x			Total da Redução remuneratória em 2016 = 10.321€	9. f)
Auditor Externo - redução e reversões remuneratórias nos termos do art.º 75.º da Lei nº 82-B/2014			x	Não aplicável	
Restantes trabalhadores - reduções e reversões remuneratórias vigentes em 2015	x			Total da redução remuneratória em 2016 = 41.680 €	9. h)
Restantes trabalhadores - proibição de valorizações remuneratórias (art.º 38.º da Lei nº 82-B/2014)	x			Não aplicável	9. h)
EGP - artigo 32.º					
Não utilização de cartões de crédito			x	Não aplicável	
Não reembolso de despesas de representação pessoal			x	Não aplicável	
Despesas não documentadas - n.º 2 do art. 16.º do DL n.º 133/2013					
Proibição de despesas não documentadas	x				9. i)
Promoção da igualdade salarial entre mulheres e homens - n.º 2 da RCM n.º 18/2014					
Elaboração e divulgação do relatório sobre as remunerações pagas a mulheres e homens		x			9. j)
Contratação Pública					
Aplicação das Normas de contratação pública pela empresa	x			Não aplicável	
Aplicação das Normas de contratação pública pelas participadas	x			Não aplicável	
Contratos submetidos a visto prévio do TC	x			Apenas em 2013	
Prevenção da Corrupção - n.º 1 do artigo 46.º do DL n.º 133/2013					
Elaboração e divulgação do relatório anual	x				9. l)
Auditorias doTribunal de Contas			x		
(Recomendações)	x			Follow up efetuado no relatório 2015	9. r)
Parque Automóvel	x				
Nº de viaturas	x			15	9. n)
Gastos com viaturas	x			42.696 € (-670,35€, -2%, face a 2015)	9. n)
Gastos Operacionais das Empresas Públicas (artigo 61.º da Lei n.º 82-B/2014)	x			Redução de 26% face a 2010	9. o)
Redução de Trabalhadores					
Nº de trabalhadores	x			-7 trabalhadores face a 2015 (-2%)	9. p)
Volume de Negócios / N.º Trabalhadores	x			+512.685€ face a 2015 (+3%)	9. o)
Nº de cargos dirigentes	x			-2 dirigentes face a 2015 (-33%)	9. p)
Princípio da Unidade de Tesouraria (artigo 125.º da Lei 82-B/2014 e art.º 28.º do DL 133/2013)	x				
Disponibilidades e aplicações centralizadas no IGCP			x	69% de disponibilidades depositadas no IGCP dez.2016	9. q)
Juros auferidos em incumprimento da UTE e entregues em Receita do Estado			x		9. q)

10. Notas Finais

10.1. Agradecimentos

O Conselho de Administração manifesta o seu reconhecimento pela colaboração prestada pelas entidades que supervisionam a atividade que constitui o objeto social do Grupo Transtejo, particularmente à Direção Geral dos Recursos Marítimos (DGRM), ao ex-Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos e à Capitania do Porto de Lisboa.

Agradece finalmente, a colaboração de todos os que ao longo do exercício contribuíram com o seu desempenho na prossecução do objetivo principal da Empresa, a prestação de um serviço público cada vez mais eficiente e de melhor qualidade.

10.2. Proposta de aplicação de Resultados

O Conselho de Administração propõe que o Resultado Líquido do Exercício, no montante negativo de 12.725.600,90€ (doze milhões, setecentos e vinte e cinco mil, seiscentos euros e noventa cêntimos), seja integralmente transferido para a conta de Resultados Transitados.

11. Declaração de Cumprimento

Nos termos e para os efeitos do disposto na alínea c), do nº. 1, do artigo 245.º do Código dos Valores Mobiliários, cada um dos membros do Conselho de Administração Transtejo - Transportes Tejo, SA, abaixo identificados nominalmente, subscreveu a declaração do seguinte teor:

"Declaro, nos termos e para os efeitos previstos na alínea c), do nº. 1, do artigo 245.º do Código de Valores Mobiliários que, tanto quanto é do meu conhecimento, atuando na qualidade e no âmbito das funções que se me encontram atribuídas e com base na informação que me foi disponibilizada no seio do Conselho de Administração, as demonstrações financeiras da Transtejo - Transportes Tejo, S.A. foram elaboradas em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados da Transtejo - Transportes Tejo, S.A. e que o relatório de gestão relativo ao exercício social de 2016 expõe fielmente os acontecimentos importantes ocorridos naquele período e o impacto nas respetivas demonstrações financeiras, contendo igualmente uma descrição dos principais riscos e incertezas para o exercício seguinte"

Lisboa, 16 de maio de 2019

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Marina João da Fonseca Lopes Ferreira, Presidente

Sara Maria Murta Ribeiro, Vogal

Luis Filipe Dias Carvalho Maia