

**TRANSPORTES
URBANOS DE BRAGA**

DOCUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

2012-2015

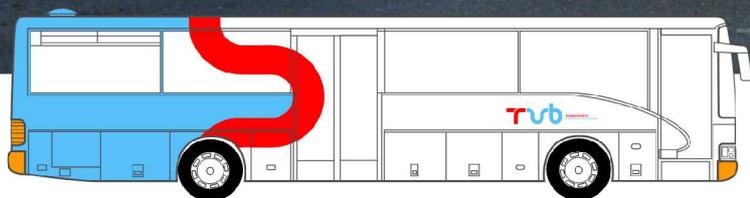


INOVAR E SERVIR BRAGA



tub
TRANSPORTES
URBANOS DE BRAGA

À SUA ESPERA NA
PRÓXIMA PARAGEM.



Cada vez mais, um melhor transporte.

Para lhe oferecer o melhor trajecto até ao seu destino.
Na melhor companhia.



tub
TRANSPORTES
URBANOS DE BRAGA

www.tub.pt

⊕ MOBILIDADE

⊕ ECONOMIA

⊕ RAPIDEZ

⊕ CONFORTO

ÍNDICE

ÓRGÃOS SOCIAIS	4
APRESENTAÇÃO	5
INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL	14
PLANO ANUAL E PLURIANUAL DE ATIVIDADES / INVESTIMENTOS - 2012 - 2015	16
ORÇAMENTO ANUAL DE INVESTIMENTO - 2012	17
PLANO DE FINANCIAMENTO - 2012	18
ORÇAMENTO ANUAL DE EXPLORAÇÃO - 2012	21
ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA - 2012	23
BALANÇO PREVISIONAL - 2012	24
PARECERES DO FISCAL ÚNICO E DO CONSELHO GERAL	26

ÓRGÃOS SOCIAIS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente	▶	Carlos Alberto Fernandes Malainho
Vogal	▶	Maria Cândida Ambrósio Serapicos Peixoto Alves
Vogal	▶	Artur Miguel Nogueira Arantes Boaventura da Silva

FISCAL ÚNICO

Sociedade de Revisores Oficiais de Contas
Armindo Costa, Serra Cruz, Martins & Associados, SROC

SEDE SOCIAL

Rua Quinta de Santa Maria – Maximinos

Apartado 2383, 4700-244 BRAGA

Telf.: 253 606 890

Fax: 253 606 899

Web: www.tub.pt

Email: geral@tub.pt

APRESENTAÇÃO

O ano de 2011 fica marcado pelo início da implementação do estudo de reestruturação da rede da TUB/EM, cuja primeira fase coincidiu com a abertura do novo Hospital de Braga, no mês de Maio, e que abrangeu cerca de 20% da rede diurna dos dias úteis. Em Setembro procedeu-se à reestruturação da rede noturna e neste momento já se encontram validadas as alterações que serão implementadas à rede diurna dos Sábados, Domingos e Feriados, prevendo-se a sua implementação no início de Janeiro de 2012.

Assim, o ano de 2012 será o ano de conclusão da implementação das conclusões retiradas do trabalho de reestruturação da rede da TUB/EM, esperando-se que o projeto esteja definitivamente concluído durante o primeiro semestre de 2012, já atendendo aos possíveis ajustamentos que normalmente são efetuados após a implementação.

A conclusão desta reestruturação é fundamental para inverter o ciclo de perda de passageiros que vinha sendo vivido ao longo das últimas décadas, e baseia-se numa mudança do paradigma do modelo de transporte público local, o qual se baseava essencialmente em linhas de perfil radial, dirigidas essencialmente à satisfação das necessidades de mobilidade das populações residentes nas freguesias mais periféricas, sendo que este modelo, apesar de ter sido extremamente bem sucedido nesse objetivo, não é hoje capaz de responder da mesma forma às crescentes necessidades de mobilidade da população residente na zona urbana, essencialmente devido à baixa frequência (para o padrão urbano) dessas linhas, em alguns casos devido à própria concorrência interna que é gerada nos eixos principais, fruto da coincidência temporal de alguns trajetos.

Além disso o perfil do cliente tipo tem-se alterado, existindo hoje uma maior procura na zona urbana, facto bem visível através da análise comparativa dos passageiros transportados entre os primeiros semestres de 2010 e 2011, conforme quadros constantes da página seguinte. De facto, olhando para estes quadros podemos não só afirmar que a 1ª fase de reestruturação da rede teve um impacto bastante positivo na procura, realçado através do aumento de 5,58% dos passageiros transportados comparativamente ao período homólogo de 2010, como confirmar a tendência, já verificada em anos anteriores, de um aumento da proporção dos passageiros transportados nas linhas urbanas comparativamente com os restantes tipos de linha, o que uma vez mais valida a estratégia prosseguida de melhoria da oferta na zona mais urbana através da reorganização dos serviços, sem aumento dos meios operacionais necessários à execução do serviço.

Ranking	Linha	Designação	PT – 1ºS 2010	PT – 1ºS 2011	Var. 2010/2011
1	7	S MAMEDE ESTE - CELEIRÓS	450.889	465.733	3,29%
2	2	BOM JESUS - PONTE PRADO	390.853	413.936	5,91%
3	24	SEQUEIRA - GUALTAR	357.623	369.160	3,23%
4	5	BAIRRO DUARTE PACHECO - DUME	266.206	274.819	3,24%
5	45	NORTON MATOS - PTE BICO VIA BRACARA AUGUSTA	211.504	222.371	5,14%
6	19	ENGUARDAS - QTA CAPELA - ENGUARDAS	206.100	213.393	3,54%
7	43	ESTAÇÃO - UM	139.887	189.184	35,24%
8	33	CENTRAL - CABREIROS - LIBERDADE	159.797	164.191	2,75%
9	18	RAIO - PINHEIRO BICHO VIA ESPORÕES	134.536	138.137	2,68%
10	41	CIRCUITO URBANO II	105.914	127.331	20,22%
11	40	CIRCUITO URBANO I	112.168	123.986	10,54%
12	85	FERREIROS - FRAIÃO	104.102	116.900	12,29%
13	58	RAIO - PINHEIRO BICHO VIA PTE NOVA	108.142	113.548	5,00%
14	11	CONDE AGROLONGO - PADIM GRAÇA	106.688	111.551	4,56%
15	14	CONDE AGROLONGO - PRISCOS	105.670	107.767	1,98%
16	73	NORTON MATOS - POUSADA VIA NAVARRA	92.927	96.309	3,64%
17	9	LIBERDADE - SANTA MARTA	88.228	94.054	6,60%
18	74	BAIRRO DAS CAMÉLIAS - HOSPITAL	60.664	87.494	44,23%
19	23	RAIO - SAMEIRO	109.290	73.641	-32,62%
20	25	VISCONDE NESPEREIRA - PANOIAS - LIBERDADE	66.013	71.219	7,89%
Sub-Total – 20 linhas com mais PT			3.377.201	3.574.724	5,85%
Total (Todas as Linhas)			5.372.899	5.672.727	5,58%
Total Linhas Urbanas (linhas internas à coroa 2)			1.564.787	1.750.040	11,84%
Total Linhas Diametrais			1.248.261	1.297.997	3,98%
Total Linhas Radiais			2.221.943	2.269.070	2,12%
Outras Linhas (Escolares, Serviços Especiais)			337.908	355.620	5,24%

Ranking	Linha	Designação	% do Total 2010	% do Total 2011	Var. 2010/2011
1	7	S MAMEDE ESTE - CELEIRÓS	8,39%	8,21%	-0,18%
2	2	BOM JESUS - PONTE PRADO	7,27%	7,30%	0,02%
3	24	SEQUEIRA - GUALTAR	6,66%	6,51%	-0,15%
4	5	BAIRRO DUARTE PACHECO - DUME	4,95%	4,84%	-0,11%
5	45	NORTON MATOS - PTE BICO VIA BRACARA AUGUSTA	3,94%	3,92%	-0,02%
6	19	ENGUARDAS - QTA CAPELA - ENGUARDAS	3,84%	3,76%	-0,07%
7	43	ESTAÇÃO - UM	2,60%	3,33%	0,73%
8	33	CENTRAL - CABREIROS - LIBERDADE	2,97%	2,89%	-0,08%
9	18	RAIO - PINHEIRO BICHO VIA ESPORÕES	2,50%	2,44%	-0,07%
10	41	CIRCUITO URBANO II	1,97%	2,24%	0,27%
11	40	CIRCUITO URBANO I	2,09%	2,19%	0,10%
12	85	FERREIROS - FRAIÃO	1,94%	2,06%	0,12%
13	58	RAIO - PINHEIRO BICHO VIA PTE NOVA	2,01%	2,00%	-0,01%
14	11	CONDE AGROLONGO - PADIM GRAÇA	1,99%	1,97%	-0,02%
15	14	CONDE AGROLONGO - PRISCOS	1,97%	1,90%	-0,07%
16	73	NORTON MATOS - POUSADA VIA NAVARRA	1,73%	1,70%	-0,03%
17	9	LIBERDADE - SANTA MARTA	1,64%	1,66%	0,02%
18	74	BAIRRO DAS CAMÉLIAS - HOSPITAL	1,13%	1,54%	0,41%
19	23	RAIO - SAMEIRO	2,03%	1,30%	-0,74%
20	25	VISCONDE NESPEREIRA - PANOIAS - LIBERDADE	1,23%	1,26%	0,03%
Sub-Total – 20 linhas com mais PT			62,86%	63,02%	0,16%
Total (Todas as Linhas)			100,00%	100,00%	0,00%
Total Linhas Urbanas (linhas internas à coroa 2)			29,12%	30,85%	1,73%
Total Linhas Diametrais			23,23%	22,88%	-0,35%
Total Linhas Radiais			41,35%	40,00%	-1,36%
Outras Linhas (Escolares, Serviços Especiais)			6,29%	6,27%	-0,02%

Este projeto continua pois a ser o fio condutor de toda a política de gestão da empresa, uma vez que tem por objetivos essenciais melhorar o nível de serviço prestado à população e por essa via aumentar a procura e o nível de receita, isto sem aumentar os meios operacionais, gerando-se assim mais eficiência e rentabilidade, permitindo desta forma inverter o atual ciclo de degradação dos capitais próprios, sendo esta inversão fundamental para reduzir as necessidades de financiamento externo, permitindo uma maior capacidade de auto-financiamento e assim garantir uma gestão financeira mais sustentável.

Em termos de frota, continuamos empenhados no objetivo de, até ao final de 2012, proceder à substituição integral do segmento composto pelos veículos Volvo B10M e B10R, com uma idade média superior a 20 anos, sendo para tal essencial a manutenção do apoio anual concedido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, o qual se pode encontrar ameaçado face às restrições financeiras impostas pela Administração Central.

Nas rubricas de manutenção continuaremos a aposta no biodiesel, promovendo o consumo em toda a frota a diesel, facto que se revela extremamente importante para atenuar a tendência sucessiva de aumento do preço do gasóleo registada desde 2004, e que no ano de 2011 teve, até à data, um aumento médio superior a 20% comparativamente ao mesmo período de 2010. A par desta estratégia continuaremos a avaliar os instrumentos financeiros de cobertura de risco de flutuação do preço do gasóleo rodoviário, de modo a salvaguardar a execução orçamental, tendo no entanto em conta a volatilidade que ainda se regista no sector financeiro e o risco inerente à contratação deste tipo de instrumentos.

Nas restantes áreas, de salientar os projetos ligados aos sistemas de informação, particularmente relacionados com a rentabilização do sistema de bilhética. Entre eles destacamos a parceria com a Caixa Geral de Depósitos, com o objetivo de permitir a utilização dos cartões de débito emitidos por essa entidade como meio de pagamento dos bilhetes de bordo, evitando assim o manuseamento de dinheiro, sendo objetivo da TUB/EM, quando essa parceria estiver consolidada, avançar com parcerias com os restantes bancos.

Outro projeto muito relevante na área da bilhética é a integração dos carregamentos dos títulos de assinatura com as ATM (Multibanco), facilitando assim o pagamento aos clientes, evitando a deslocação dos mesmos aos nossos postos de venda.

Ainda ao nível dos sistemas de informação, o ano de 2012 será marcado também pela implementação do software de gestão operacional CASTOR, o qual funcionará como plataforma base da produção da empresa, onde serão introduzidos todos os inputs necessários à operação, o qual comunicará com os restantes sistemas de informação, designadamente bilhética e SAE, permitindo assim uma gestão mais eficiente dos meios operacionais, gerando economias e uma maior integridade dos dados.

Estes são os principais objetivos estratégicos da empresa no curto prazo, sendo que em simultâneo continuaremos a desenvolver os processos de melhoria do desempenho em todos os sectores da empresa, tendo em vista a melhoria contínua da eficiência, de acordo com a política da qualidade estabelecida.

Assim, e por áreas de atividade da empresa, procuraremos atingir os seguintes objetivos:

Departamento de Aprovisionamento

- Reduzir o valor global das compras diretas em referência a 2011.
- Intensificar a consulta ao mercado no que diz respeito à aquisição de componentes, procurando novos fornecedores noutros mercados tendo sempre em atenção a relação preço/qualidade e a segurança e garantia do material.
- Análise da capacidade de resposta dos principais fornecedores no sentido de diminuir os stocks mínimos, sem prejuízo da pronta satisfação das solicitações do sector de Manutenção, reduzindo-se os custos do imobilizado.

Departamento de Manutenção

- Prosseguir com a renovação da frota, por substituição dos autocarros mais antigos e onerosos em termos custo por km, ou seja os veículos VOLVO B10M e B10R.
- Incrementar as ações de carácter preventivo procurando assim otimizar a manutenção da frota, diminuindo as ações de carácter corretivo, as quais são, por natureza, mais onerosas.
- Informatizar na íntegra o processo de registos de manutenção, designadamente a aprovação dos consumos do armazém destinados à reparação e conservação dos veículos, eliminando todos os registos em papel ainda existentes.

Departamento de Exploração

- Acompanhar e implementar as medidas aprovadas pelo estudo de reestruturação global da rede em curso.
- Acompanhar a implementação do software de gestão operacional CASTOR, garantindo a integração com os restantes sistemas de informação da TUB/EM.
- Reforçar a fiscalização “a posteriori” do nível de execução do serviço através dos dados recolhidos pelo sistema de ajuda à exploração.

- Melhorar o acompanhamento do serviço, designadamente os acertos de carreira, através da monitorização em tempo real disponibilizada pelo sistema de ajuda à exploração.
- Diminuir os atrasos verificados no cumprimento dos horários e reduzir o número de faltas de circulações, tendo em vista as metas estabelecidas na política de qualidade.
- Continuar a desenvolver a articulação com as entidades gestoras da via pública, nomeadamente a Câmara Municipal de Braga e a Polícia de Segurança Pública, de forma a melhorar as condições de circulação nos locais designados por “pontos negros”, bem como aquando da realização de obras nas vias.
- Aumentar o número de passageiros fiscalizados, tornando esta área mais eficiente na deteção de eventuais fraudes.
- Continuar a fazer o acompanhamento dos transportes que são utilizados habitualmente por alunos das diversas escolas servidas pelos TUB/EM, tendo em vista reduzir os problemas de indisciplina, bem como as despesas resultantes dos estragos causados por estes (bancos, vidros, portas, varões, etc.).
- Otimizar os “tempos mortos” através de serviços ocasionais de aluguer, de forma a melhorar os índices de rentabilidade do sector de exploração.

Departamento de Recursos Humanos

- Assegurar o cumprimento da legislação laboral aplicável aos colaboradores ao serviço da empresa.

Departamento de Formação

- Levantamento de Necessidades de Formação: Identificação das Competências necessárias; Análise de Funções / Perfis Funcionais; Sistema de Gestão de Recursos Humanos; Estudos Sectoriais de Qualificação e Certificação.
- Planeamento de Intervenções/Actividades Formativas: Concepção de programas; Metodologias e Intervenções Formativas; Materiais de Formação; Acompanhamento e Avaliação; Avaliação da eficácia na gestão da Formação; Avaliação do Impacto da Formação.
- Definir métodos e programas de formação em contexto de trabalho, designadamente do pessoal afeto à condução.

Departamento de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

- Promoção e desenvolvimento do sistema de segurança dos transportes públicos rodoviários de passageiros.
- Definição das normas de exploração e manutenção a que devem obedecer os equipamentos e as intra-

estruturas do sector

- Estudos do sistema de transportes no âmbito da segurança e prevenção rodoviária.
- Promoção da segurança como objetivo do aumento da qualidade e fiabilidade dos serviços.
- Desenvolvimento de novas formas de informação e formação que garantam um adequado equilíbrio entre condução e a segurança.
- Realização de estudos de análise estatística dos acidentes rodoviários nas zonas urbanas e suburbanas, com vista ao diagnóstico da intervenção da formação.
- Participação na avaliação dos impactos com os acidentes.
- Acompanhamento, em articulação com os Departamentos de Exploração, Manutenção e Formação, sobre a harmonização dos procedimentos de controlo da condução e de locais de risco.
- Respeitar e fazer cumprir a legislação em vigor bem como o Regulamento estabelecido para a SHST para o Fardamento e Equipamentos de Protecção Individual;
- Continuar a integrar no conjunto das atividades da TUB e a todos os níveis, a avaliação dos riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores, com a adoção de convenientes medidas de prevenção;
- Promover e vigiar a saúde dos trabalhadores (Medicina no Trabalho). São realizados Exames Periódicos a todos os colaboradores, anualmente aos trabalhadores menores de 18 anos e maiores de 50 e de dois em dois anos aos restantes trabalhadores. Sempre que se verificarem alterações substanciais na organização, nos meios, ou no ambiente de trabalho, bem como no regresso ao trabalho após ausência superior a 30 dias por doença ou acidente, são realizados Exames Ocasionais.
- Assegurar a vigilância adequada da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram expostos, no local de trabalho, preconizando e intervindo sempre que possível medidas no âmbito da temática SHST.
- Proceder a estudos de ergonomia de modo a garantir a compatibilidade entre as pessoas e o seu trabalho, adaptando o equipamento e o ambiente de trabalho ao trabalhador. No quotidiano da maioria dos trabalhadores, é frequente adotar-se posições que nem sempre são as mais corretas e que podem, inclusive, provocar danos ao nível das articulações, ligamentos e nervos. Torna-se assim essencial seguir alguns hábitos saudáveis no sentido de adotar a postura correta ao local de trabalho.
- Assegurar que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos nos locais de trabalho não constituem risco para a saúde dos trabalhadores.

-

- Estabelecer, em matéria de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação de trabalhadores, as medidas que devem ser adotadas e a identificação dos trabalhadores responsáveis pela sua aplicação, bem como assegurar os contactos necessários com as entidades exteriores competentes para realizar aquelas operações e as de emergência médica.
- Efetuar o levantamento de toda a sinalização de Segurança necessária na Empresa para proceder à sua posterior afixação nos locais de trabalho.
- No sentido de aumentar a sensibilidade e o conhecimento dos colaboradores para as questões Ambientais, será criado um Parque de Resíduos que reúna as condições necessárias com vista à correta separação de resíduos gerados pelas Oficinas. Neste domínio a Assessoria estabelecida com o parceiro atual de Gestão de Resíduos permitiu termos consciência das atuais Condições ambientais para posteriormente tomarmos as devidas ações corretivas.
- Efetuar estudo técnico para a remodelação integral de toda a extensão do telhado das oficinas de manutenção.
- Investir na informação e formação sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como sobre as medidas de proteção e prevenção cujo objetivo final é aumentar a capacidade preventiva dos colaboradores e torná-los agentes cada vez mais ativos da sua própria saúde e segurança, para tal deverão continuar as consultas que são feitas atualmente nas várias temáticas da SHST junto dos colaboradores, para que os mesmos se sintam cada vez mais envolvidos nos projetos que lhes são destinados.

Departamento de Sistemas de Informação

- Dotar todos os serviços de um sistema informático que permita substituir o papel tradicional por registos digitais tendo por base a gestão documental do PHC.
- Efetuar a gestão de todos os equipamentos embarcados com recurso ao PHC, bem como promover a integração direta do PHC com o software do sistema de bilhética.
- Reformular a emissão de bilhetes de bordo, atualmente baseada na seleção de paragem, para que passe a ser efetuada a partir de tarifas fixas. Com esta medida, a emissão dos bilhetes é imediata e mais rápida, havendo eventualmente uma melhoria da velocidade comercial. A estatística de entrada não é perdida, e os mapas de carga poderão ser elaborados tendo em conta o limite máximo permitido na viagem.
- Implementar o sistema de carregamento dos títulos de assinatura via ATM (Multibanco).
- Concluir a parceria com a Caixa Geral de Depósitos para a aceitação de cartões de débito dessa entidade como forma de pagamento dos bilhetes de bordo, evitando assim o manuseamento de dinheiro.
- Acompanhar e atualizar de forma permanente o software TUB Mobile, estudando a viabilidade do

desenvolvimento para plataformas móveis que ainda não assegurem a utilização deste software.

- Pretende-se efetuar a segurança dos principais sistemas de informação de forma fiável, totalmente automatizada, na recente arquitectura “Nuvem”.
- Efetuar um software que permita operar visualizar os dados do SIVI (Sistema de Informação de Viaturas Imobilizadas) nos novos dispositivos móveis.
- Redefinir toda a estratégia de informação ao público nos abrigos através de novos mapas mais esquemáticos, a implementar aquando da conclusão da nova rede. Para tal importa adquirir a nova versão do software de design Corel Draw, de forma a produzir em tempo útil a informação aos utilizadores.
- Implementar no site da TUB/EM as valências do SAE (Sistema de Ajuda à Exploração) e do SIG (Sistema de Informação Geográfica).

Departamento de Qualidade e Apoio ao Cliente

- Prestar toda e qualquer informação relacionada com o nosso serviço, nomeadamente linhas/carreiras, horários, tarifário, declarações, perdidos e achados, entre outros assuntos, de uma forma mais cómoda, completa e rápida, através dos meios de comunicação disponíveis para o efeito: presencialmente, Internet, Linha Azul, telefone, Livro de Reclamações, Carta e Fax.
- Recepcionar as reclamações, sugestões, opiniões e outros pedidos, estabelecendo o contacto inicial com o cliente (no máximo em 48 horas), despoletando o tratamento dos assuntos expostos por aqueles junto dos departamentos envolvidos, acompanhando o desenvolvimento de tomada de ações corretivas e preventivas, bem como, avaliar o que já foi feito sobre a temática apresentada.
- Responder aos clientes, no prazo máximo de 10 dias úteis relativamente a reclamações/sugestões e outros pedidos, dando conhecimento da análise realizada às mesmas e transmitindo as conclusões e a tomada de ações realizadas e/ou em curso.
- Encaminhar os Agentes Únicos para os diferentes tipos de ações de formação – condução defensiva, atendimento, procedimentos internos, bilhética, etc. – sempre que se detete essa necessidade no processo de auditorias ao serviço.
- Elaborar relatórios trimestrais e anuais, baseados na interpretação da informação registada nas bases de dados das auditorias e reclamações.
- Contribuir para a avaliação de desempenho dos Agentes Únicos através do diagnóstico das reclamações recepcionadas, avaliando reincidências e respetiva frequência.
- Promover o circuito “Bracara Tour”, junto dos operadores turísticos, de associações, estabelecimentos de ensino e de entidades organizadoras de eventos, tais como: congressos, seminários, etc.

- Promover, através de campanhas em parceria com outros operadores, a utilização dos transportes públicos, em datas específicas (ambiente, criança, sem carros, etc.)
- Promover o concurso de Postais de Natal, junto das Escolas EB 2,3 do Concelho de Braga.
- Ações de promoção, em parceria com outros operadores e com a Associação Académica da U.M, junto dos novos estudantes universitários.
- Alteração da rede de processos.
- Reestruturação de todos os processos com especial relevo para os processos de comunicação com os clientes, e realização do produto.
- Reestruturação de todo o sistema de monitorização e medição.
- Implementação de um processo específico para potenciar a melhoria contínua.
- Redefinição profunda de objetivos processuais, metas e indicadores.
- Desenvolvimento no PHC de um módulo de Gestão da Qualidade, no sentido de incluir uma base de tratamento de auditorias, e gestão do Plano de Ações com alertas aquando os prazos de conclusão das ações e prazos para avaliação da eficácia, etc.
- Integração do tratamento de reclamações no PHC
- Pretende-se realizar as seguintes auditorias:
 - 2 Auditorias/ano por agente único e por revisor.
 - 100% Abrigos (121).
 - 2 a cada posto de venda.
 - Para os restantes processos: 1 auditoria/ano a cada processo.
 - 2 Auditorias/ano a cada viatura.

INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

Apresentamos de seguida os instrumentos de gestão previsional para o período de 2012 – 2015, elaborados nos termos da Lei nº 53-F/2006 de 29 de Dezembro, alterada pelas Leis 67-A/2007 de 31 de Dezembro, 64-A/2008 de 31 de Dezembro e 55/2011 de 15 de Novembro, e dos Estatutos da TUB/EM:

- **Plano Anual e Plurianual de Atividades / Investimentos - 2012 a 2015**
- **Orçamento Anual de Investimento - 2012**
- **Plano Anual e Plurianual Financeiro - 2012 a 2015**
- **Orçamento Anual de Exploração - 2012**
- **Orçamento Anual de Tesouraria - 2012**
- **Balanço Previsional - 2012**

Os Mapas Previsionais foram elaborados tendo por base os seguintes elementos:

- Projeção a 31 de Dezembro de 2011, dos valores contabilísticos efetivos em Setembro e Outubro de 2011.
- Taxa de crescimento de preços esperada entre 1,2% e 2,2% para 2012, conforme projeção do Banco de Portugal.
- Proposta de Lei do Orçamento de Estado para o ano de 2012, elaborada pela Direcção-Geral do Orçamento, do Ministério das Finanças.

PLANO ANUAL E PLURIANUAL DE ATIVIDADES / INVESTIMENTOS - 2012 - 2015

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS – 2012

"Edifícios e Outras Construções":	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelação das instalações afetas aos diversos serviços da TUB/EM.
"Equipamento Básico":	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação da frota; • Bilhética - Integração dos carregamentos dos títulos de transporte nos terminais ATM (Multibanco); • Bilhética - Integração, em parceria com a CGD, dos cartões de débito bancário como meio de pagamento para bilhetes de bordo; • Aquisição de diverso equipamento destinado à oficina e estação de serviço;
"Equipamento Administrativo":	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de equipamento informático destinado à atualização e manutenção do hardware existente nos serviços; • Aquisição de equipamento administrativo diverso de forma a permitir o normal funcionamento dos diferentes sectores.
"Outros Ativos Fixos Tangíveis":	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de imobilizado diverso não contemplado nas rubricas anteriores.

ATIVOS INTANGÍVEIS – 2012

"Projetos de Desenvolvimento":	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de Reestruturação Global da Rede dos TUB/EM (Conclusão e Monitorização).
"Programas de Computador":	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de diverso software para a otimização dos processos operacionais.

Para o triénio 2013 – 2015 é intenção desta empresa municipal continuar com o investimento de renovação da frota, modernização gradual do restante equipamento básico, substituição e manutenção do ativo fixo tangível existente nos serviços, bem como a elaboração de estudos e realização de campanhas conducentes à melhoria da qualidade, desenvolvimento e segurança do serviço prestado aos utentes.

PLANO ANUAL E PLURIANUAL DE ATIVIDADES / INVESTIMENTOS - 2012 - 2015

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

(valores em euros)

	2012	2013	2014	2015	TOTAL
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS					
Edifícios e Outras Construções	50.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00	110.000,00
Equipamento Básico	706.500,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	2.656.500,00
Equipamento Administrativo	3.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	18.000,00
Outros Activos Fixos Tangíveis	500,00	500,00	500,00	500,00	2.000,00
ACTIVOS INTANGÍVEIS					
Projectos de Desenvolvimento	5.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	35.500,00
Programas de Computador	20.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	65.000,00
TOTAL GERAL	785.500,00	710.500,00	700.500,00	690.500,00	2.887.000,00

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

ORÇAMENTO ANUAL DE INVESTIMENTO - 2012

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

(valores em euros)

Código SNC	Designação	Valor Total Previsto
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS		
432	Edifícios e Outras Construções	50.000,00
433	Equipamento Básico :	
43301	Veículos Automóveis de Passageiros	600.000,00
43304	Equipamento Oficina Estação Serviço	5.000,00
433061	Sistema de Bilhética	100.000,00
43307	Ferramentas	1.000,00
43308	Outro Equipamento Básico	500,00
435	Equipamento Administrativo:	
43501	Equipamento Informático	1.500,00
43502 a 43508	Diverso	1.500,00
437	Outros Activos Fixos Tangíveis	500,00
TOTAL		760.000,00
ACTIVOS INTANGÍVEIS		
442	Projectos Desenvolvimento:	
44205	Consultoria - Reestruturação da Rede de Transportes	5.500,00
443	Programas Computador	20.000,00
TOTAL		25.500,00
TOTAL INVESTIMENTOS		785.500,00

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

PLANO DE FINANCIAMENTO - 2012

Compreende, para além das variações anuais dos meios financeiros líquidos, das contas a receber e a pagar e dos inventários, os investimentos previstos e as respetivas fontes de financiamento.

As origens de fundos consideradas são as seguintes (*em euros*):

a) Auto Financiamento	1.455.204,56 €
b) Subsídios para Investimento	
IMTT, IP	540.000,00 €
Amortizações do ano 2012 de subsídios recebidos até 2012 (contrapartida de outros rendimentos e ganhos)	-582.851,26 €
c) Origens correntes	613.615,38 €
TOTAL	<u>2.025.968,68 €</u>

PLANO FINANCEIRO PLURIANUAL - 2012 - 2015

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

(valores em euros)

Rubricas	2012	2013	2014	2015
ORIGENS				
Capital Próprio				
Capital Realizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Prest. Suplem./Outros Inst. Cap. Próprio	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Variações no Capital Próprio:				
Subsídios para Investimento	-42.851,26	-66.748,58	-39.845,36	25.706,38
Autofinanciamento (1)	1.455.204,56	471.748,58	474.845,36	434.293,62
Não Corrente				
Contas a Receber e a Pagar:				
Outras Contas a Pagar		0,00	0,00	0,00
Corrente				
Meios Financeiros Líquidos	217.860,05	100.000,00	75.000,00	50.000,00
Contas a Receber e a Pagar:				
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores	133.787,08	80.000,00	75.000,00	75.000,00
Outras	261.968,25	125.500,00	115.500,00	105.500,00
Inventários e Activos Biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	2.025.968,68	710.500,00	700.500,00	690.500,00
APLICAÇÕES				
Não Correntes				
Investimentos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Fixos Tangíveis	760.000,00	685.500,00	675.500,00	665.500,00
Activos Intangíveis	25.500,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Financiamentos Obtidos	349.967,86	0,00	0,00	0,00
Outras	72.000,00	0,00	0,00	0,00
Correntes				
Meios Financeiros Líquidos	0,00	0,00	0,00	0,00
Contas a Receber e a Pagar:				
Financiamentos Obtidos	779.365,15	0,00	0,00	0,00
Outras	32.724,34	0,00	0,00	0,00
Inventários e Activos Biológicos	6.411,33	0,00	0,00	0,00
TOTAL	2.025.968,68	710.500,00	700.500,00	690.500,00

(1) Resultado Líquido do Período + Provisões + Gastos de Depreciação e de Amortização + Imparidades de Activos Depreciáveis/Amortizáveis

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

ORÇAMENTO ANUAL DE EXPLORAÇÃO - 2012

Espelha a previsão dos gastos e dos rendimentos por natureza que possam ocorrer no exercício de 2012, tendo sido elaborados com base nos pressupostos já referidos.

Gastos	Rendimentos
<p>O Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas foi calculado tendo em conta a atividade da empresa prevista para 2012, a taxa geral de inflação esperada e a taxa específica de inflação esperada de 5% para o sector dos combustíveis.</p> <p>Nos Fornecimentos e Serviços Externos, as rubricas com maior relevância são as de Trabalhos Especializados, Seguros, Conservação e Reparação, Limpeza, Higiene e Conforto. O valor destas rubricas foi estimado com base nos valores projetados a 31/12/2011, com base na atividade operacional prevista para 2012 e considerando a taxa de crescimento esperada dos respetivos preços para 2012. Quanto às restantes rubricas consideradas nesta conta, o seu valor foi estimado com base na taxa de inflação esperada, contemplando as especificidades que lhe são inerentes.</p> <p>Os Gastos com Pessoal foram calculados tendo por base o efetivo previsto para 2012 e as restrições salariais impostas em sede de Orçamento de Estado para 2012, prevendo-se assim uma diminuição média destes gastos em 8%.</p> <p>O valor dos Gastos de Depreciação e Amortização foram calculados conforme as novas regras do Sistema de Normalização Contabilística e o estipulado no Decreto Regulamentar n.º25/2009, de 14 de Setembro.</p> <p>Os Gastos e Perdas de Financiamento consideram os juros do empréstimo bancário de curto prazo, bem como os encargos resultantes do investimento já concretizado.</p>	<p>O valor estimado nas Vendas e Serviços Prestados tem por base um aumento médio do tarifário para 2012 de 7,5%, o que, conjuntamente com a crise económica, estima-se que possa ter um efeito de abrandamento da procura, prevendo-se assim um aumento desta rubrica em 5%.</p> <p>Na previsão dos Subsídios à Exploração contemplou-se o subsídio atribuído pela Câmara Municipal de Braga aos TUB/EM, a título de compensação dos preços sociais praticados no tarifário e da exploração de linhas de serviço público que asseguram a oferta em zonas e períodos por natureza deficitários, conforme contrato programa celebrado.</p> <p>Nos outros Rendimentos e Ganhos foram consideradas, entre outras, as receitas provenientes de publicidade nas viaturas, os serviços prestados que não se incluem na atividade principal da empresa e os valores recebidos provenientes de indemnizações recebidas por acidentes e da contabilização da quota de depreciações e amortizações relativa à imputação de subsídios auferidos para investimento.</p>

ORÇAMENTO ANUAL DE EXPLORAÇÃO - 2012

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012

(valores em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODO
	2012
Vendas e Serviços Prestados	5.682.229,72
Subsídios à Exploração	4.813.567,68
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0,00
Variação nos Inventários da Produção	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	-3.492.309,17
Fornecimentos e Serviços Externos	-721.577,77
Gastos com o Pessoal	-5.694.741,27
Imparidade de Inventários (perdas/reversões)	0,00
Imparidade de Dívidas a Receber (perdas/reversões)	0,00
Provisões (aumentos/reduções)	0,00
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)	0,00
Aumentos/Reduções de Justo Valor	0,00
Outros Rendimentos e Ganhos	1.187.239,91
Outros Gastos e Perdas	-78.000,00
Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos	1.696.409,10
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	-1.018.268,14
Imparidade de Investimentos Depreciáveis/Amortizáveis (perdas/reversões)	0,00
Resultado Operacional (Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)	678.140,96
Juros e Rendimentos Similares obtidos	250,00
Juros e Gastos Similares suportados	-239.093,57
Resultado Antes de Impostos	439.297,39
Imposto sobre o Rendimento do Período	-2.360,97
Resultado Líquido do Período	436.936,42

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA - 2012

Dá-nos informação das alterações de caixa e seus equivalentes durante o ano 2012, permitindo-nos conhecer a origem e aplicação de fundos.

Os fluxos de caixas foram classificados de acordo com o tipo de atividade que os originam, ou seja, operacionais, de investimento e de financiamento.

ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA - 2012

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

(valores em euros)

RUBRICAS	PREVISÃO 2012
Fluxos de Caixa das Actividades Operacionais	
Recebimentos de Clientes	5.986.861,36
Pagamentos a Fornecedores	4.873.260,06
Pagamentos ao Pessoal	5.734.860,61
Caixa gerada pelas operações	-4.621.259,31
Pagamentos / Recebimentos do imposto sobre o rendimento	-1.748,59
Outros Recebimentos / Pagamentos	5.975.886,79
Fluxos de Caixa das Actividades Operacionais [1]	1.352.878,89
Fluxos de Caixa das Actividades de Investimento	
Pagamentos respeitantes a:	
Activos Fixos Tangíveis	787.765,64
Activos Intangíveis	11.365,00
Investimentos Financeiros	0,00
Outros Activos	0,00
Recebimentos Provenientes de:	
Activos Fixos Tangíveis	0,00
Activos Intangíveis	0,00
Investimentos Financeiros	0,00
Outros Activos	0,00
Subsídios ao Investimento	597.568,28
Juros e Rendimentos Similares	250,00
Dividendos	0,00
Fluxos de Caixa das Actividades de Investimento [2]	-201.312,36
Fluxos de Caixa das Actividades de Financiamento	
Recebimentos provenientes de:	
Financiamentos Obtidos	6.045.843,18
Realizações de Capital e de Outros Instrumentos de Capital Próprio	0,00
Cobertura de Prejuízos	0,00
Doações	0,00
Outras Operações de Financiamento	0,00
Pagamentos respeitantes a:	
Financiamentos Obtidos	7.175.176,19
Juros e Gastos Similares	240.093,57
Dividendos	0,00
Reduções de Capital e de Outros Instrumentos de Capital Próprio	0,00
Outras Operações de Financiamento	0,00
Fluxos de Caixa das Actividades de Financiamento [3]	-1.369.426,58
Variação de caixa e seus equivalentes ([1]+[2]+[3])	-217.860,05
Efeito das diferenças de câmbio	0,00
Caixa e seus equivalentes no início do período	640.291,77
Caixa e seus equivalentes no fim do período	422.431,72

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

BALANÇO PREVISIONAL - 2012

Reportado a 31 de Dezembro de 2012, foi elaborado com base no balanço previsional projetado a 31/12/2011, e tendo em conta a atividade da Empresa prevista para o ano 2012, repercutida nos restantes mapas previsionais elaborados.

BALANÇO PREVISIONAL A 31/12/2012

TUB - Empresa Transportes Urbanos de Braga - E.M. NIF: 504807684

(valores em euros)

RUBRICAS	DATA
	31 DEZ 2012
ACTIVO	
Activo Não Corrente	
Activos Fixos Tangíveis	8.522.259,54
Propriedades de Investimento	0,00
Goodwill	0,00
Activos Intangíveis	40.079,23
Activos Biológicos	0,00
Participações Financeiras - método da equivalência patrimonial	19.384,26
Participações Financeiras - outros métodos	0,00
Accionistas / Sócios	0,00
Outros Activos Financeiros	0,00
Activos por Impostos Diferidos	0,00
Sub-Total:	8.581.723,03
Activo Corrente	
Inventários	108.638,01
Activos Biológicos	0,00
Clientes	284.927,99
Adiantamentos a Fornecedores	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	268.052,56
Accionistas / Sócios	0,00
Outras Contas a Receber	210.505,70
Diferimentos	2.800,00
Activos Financeiros detidos para negociação	0,00
Outros Activos Financeiros	0,00
Activos não correntes detidos para venda	0,00
Caixa e Depósitos Bancários	422.431,72
Sub-Total:	1.297.355,98
TOTAL DO ACTIVO:	9.879.079,01

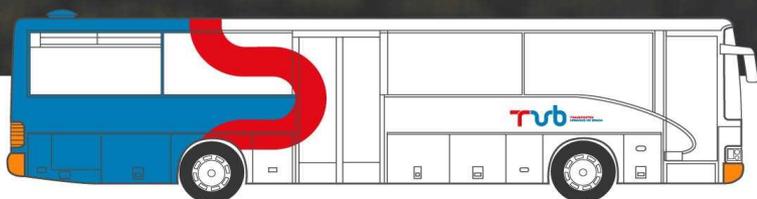
(valores em euros)

RUBRICAS	DATA
	31 DEZ 2012
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
CAPITAL PRÓPRIO	
Capital Realizado	6.250.000,00
Acções (quotas) Próprias	0,00
Prestações Suplementares e Outros Instrumentos de Capital Próprio	0,00
Prémios de Emissão	0,00
Reservas Legais	0,00
Outras Reservas	0,00
Resultados Transitados	-8.817.733,66
Ajustamentos em Activos Financeiros	0,00
Excedentes de Revalorização	0,00
Outras Variações no Capital Próprio	2.137.535,86
Resultado Líquido do Período	436.936,42
Interesses Minoritários	0,00
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO:	6.738,62
PASSIVO	
Passivo Não Corrente	
Provisões	0,00
Financiamentos Obtidos	785.701,79
Responsabilidades por Benefícios Pós-Emprego	0,00
Passivos por Impostos Diferidos	0,00
Outras Contas a Pagar	905.472,35
Sub-Total:	1.691.174,14
Passivo Corrente	
Fornecedores	1.916.193,41
Adiantamentos de Clientes	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	148.757,94
Accionistas / Sócios	0,00
Financiamentos Obtidos	5.317.683,18
Outras Contas a Pagar	798.531,72
Diferimentos	0,00
Passivos Financeiros detidos para negociação	0,00
Outros Passivos Financeiros	0,00
Passivos não correntes detidos para venda	0,00
Sub-Total:	8.181.166,25
TOTAL DO PASSIVO:	9.872.340,39
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO:	9.879.079,01

Conselho de Administração
Em 13 de Dezembro de 2011

Câmara Municipal de Braga
Em ____ de Dezembro de 2011

À SUA ESPERA NA PRÓXIMA PARAGEM.



**Uma nova imagem.
Cada vez mais, um melhor transporte.**

Para lhe oferecer o melhor trajecto até ao seu destino.
Na melhor companhia.



**TRANSPORTES
URBANOS DE BRAGA**

www.tub.pt

+ MOBILIDADE

+ ECONOMIA

+ RAPIDEZ

+ CONFORTO



PARECER DO FISCAL ÚNICO SOBRE OS DOCUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

Introdução

1. Para os efeitos do art.º 28º alínea g) da Lei 53 F/2006 de 29 de Dezembro, apresentamos o nosso parecer sobre os documentos de gestão previsional para o exercício de 2012 a 2015 da empresa **TUB – Empresa de Transportes Urbanos de Braga, E.M.** da **Câmara Municipal de Braga** consistindo: nos Planos plurianuais e anuais de actividades, investimento e financiamentos, Orçamento anual de exploração, Orçamento anual de tesouraria e Balanço previsional.

Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.
3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas contidos nos instrumentos de gestão previsional acima referidos, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente, baseado no nosso trabalho.

Âmbito

4. O trabalho a que procedemos teve como objectivo obter uma segurança moderada quanto a se a informação previsional contida nos instrumentos de gestão anteriormente referida está isenta de distorções materialmente relevantes. O nosso trabalho foi efectuado com base nas Normas Técnicas e Directrizes de Revisão/Auditoria emitidas pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, planeado de acordo com aquele objectivo, e consistiu:
 - a) principalmente, em indagações e procedimentos analíticos destinados a rever:
 - a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional;
 - a adequação das políticas contabilísticas adoptadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
 - a apresentação da informação previsional;



- b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objectivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.
5. Entendemos que o trabalho efectuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente relatório sobre os instrumentos de gestão previsional.

Opinião

6. Com base no trabalho efectuado sobre a evidência que suporta os pressupostos da informação financeira previsional dos documentos acima referidos, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para aquela informação e que tal informação não tenha sido preparada e apresentada de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos normalmente adoptados pela empresa.
7. Devemos contudo advertir que os acontecimentos futuros poderão não ocorrer da forma esperada, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

Ênfase

8. Sem afectar a opinião expressa no parágrafo anterior, chamamos a atenção para o seguinte:
- 8.1 Importância da aprovação do contrato programa relativo às indemnizações compensatórias, utilizado nas previsões constantes dos documentos em análise, objecto de proposta da Administração da Empresa à Câmara Municipal de Braga, em curso de aprovação para a concretização das opções inscritas nos documentos de gestão previsional.
- 8.2 Os instrumentos de gestão previsional em análise, evidenciam estar perdido metade do capital social da sociedade, pelo que, se torna necessária a adopção de medidas correctivas pela Câmara Municipal de Braga, sócia única, para cumprimento do quadro legal aplicável e garantir a estabilidade operacional da empresa.



ARMINDO COSTA, SERRA CRUZ,
MARTINS & ASSOCIADOS
SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS

Braga, 13 de Dezembro de 2011

O Fiscal Único

Armindo Costa, Serra Cruz, Martins e Associados, SROC

Representada por

(Armindo Fernandes da Costa)

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

PARECER

Apreciação dos Instrumentos de Gestão Previsional para o quadriénio 2012-2015

Examinados pelo Conselho Geral os documentos apresentados, incluindo os Planos anual e Plurianual de Atividades/Investimentos e Financeiro e os Orçamentos de Exploração e de Tesouraria de 2012, realçamos os seguintes pontos:

- 1) A melhoria dos resultados económico-financeiros previstos para o ano de 2012, consubstanciados num resultado líquido positivo de 436.936,42€;
- 2) Os resultados positivos em termos de procura obtidos com as primeiras fases do processo de reestruturação da rede, pelo que entendemos que a conclusão deste processo deve continuar a merecer especial atenção por parte da empresa, como aliás é referido nos documentos analisados;
- 3) A continuação do processo de renovação da frota também merece destaque positivo, sendo que neste ponto não se especifica qual o tipo de viaturas a serem adquiridas, sendo nossa opinião que as mesmas devem ser amigas do ambiente, reduzindo assim a emissão de poluentes no trânsito local;
- 4) A continuada aposta nos sistemas de informação, designadamente a parceria com a CGD para o pagamento dos bilhetes de bordo, a possibilidade de carregamento dos títulos via Multibanco e ainda a implementação do software de gestão operacional CASTOR, sendo que os dois primeiros projetos já tinham sido abordados no plano 2012-2014, pelo que importa proceder à sua concretização efetiva, uma vez que constituem claras mais valias para os utilizadores;

Assim, em termos gerais, emite-se parecer favorável aos documentos em apreciação, voltando a realçar a importância da alteração estrutural da rede, de modo a que a mesma possa dar uma resposta mais adaptada às modernas exigências da mobilidade urbana, na qual os transportes coletivos desempenham um papel fundamental.

Braga, 13 de Dezembro de 2011.

O Conselho Geral,



(Eng.º Alfredo Manuel Castilho Riscaldo Barata)

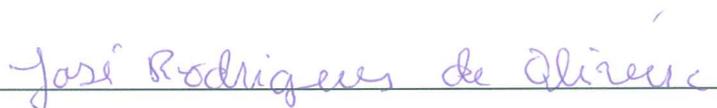


(Eng.º Luciano Costa Carvalho Dias)

(Dr. Miguel Pedro Pires Ribeiro Antunes Guimarães)



(Rui Sérgio Ferreira da Silva Dória)



(Dr. José Oliveira)