

**ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DA ATIVIDADE DAS  
EMPRESAS LOCAIS PELOS MUNICÍPIOS  
O CASO DO MUNICÍPIO DE LISBOA**

Teresa do Passo

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientadores

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Professor Doutor Rui Alexandre Henriques Gonçalves, Professor Auxiliar Convidado,  
Nova Information Management School, Professor convidado no ISCTE

Novembro de 2019

## RESUMO

A legislação em vigor determina que a atividade das empresas locais dos municípios seja acompanhada e controlada pelos seus órgãos executivos e deliberativos e define as obrigações que, com esta finalidade, devem ser cumpridas pelas várias entidades envolvidas.

A lei e os respetivos estatutos estabelecem a obrigação das Empresas Locais do Município de Lisboa facultarem ao órgão executivo do Município, um conjunto de elementos e informações, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo.

Neste contexto e com este propósito, a Câmara Municipal de Lisboa teve a necessidade de conceber e implantar um sistema que assegurasse o acompanhamento e controlo pelo Município da situação, atividade e perspetivas das suas empresas, tendo como finalidades principais:

- a) Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas;
- b) Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
- c) Uniformizar a forma de apresentação destes elementos de planeamento e controlo;
- d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

A conceção e a arquitetura deste sistema, alicerçado, não só na legislação em vigor, mas também na adaptação de algumas das melhores e mais atuais teorias e instrumentos de controlo de gestão, constitui o objeto da presente tese de mestrado, apresentada sob a forma de Projeto-Empresa. Deste Projeto veio a resultar o **SIAC – Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa**, entretanto aprovado, por unanimidade, pela Câmara Municipal de Lisboa, em 25.07.2019 e em vigor desde essa data.

***Palavras-Chave:*** *Sistemas de Controlo de Gestão; Empresas Locais; Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais; Município de Lisboa.*

***Classificação JEL:*** *H76, M10*

## ABSTRACT

The legislation in force determines that the activity of local municipalities' companies must be monitored and controlled by their executive and deliberative branches. Further, it defines the obligations that must be fulfilled by the various entities that are involved in the process. It also establishes the companies' obligation to provide a set of elements and information that allows their monitoring and control.

In this context and for this purpose, the Lisbon City Council identified the need of a system to ensure the monitoring and control of the current and prospective situation of its companies, having as main purposes:

- a) Identifying the obligations of the entities involved when it comes to the companies monitoring and control;
- b) Identifying and describing how to best fulfil these obligations through planning and control elements;
- c) Standardizing the presentation of such elements;
- d) Establishing the deadlines to be met by the entities involved.

The creation and designing of this system, based not only on current legislation, but also on the adaptation of some of the best and most current management control theories and instruments, is the subject of this master's thesis, which is presented in the form of Project-Company. From this Project stemmed the SIAC – “*Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa*” (System of Monitoring and Control of the Lisbon Municipalities' Companies) which was unanimously approved by the Lisbon City Council on 25.07.2019, and, as such, in force since that date.

***Key words: Management Control Systems; Municipal Companies; Municipal Companies Legislation, Municipality of Lisbon.***

***JEL Classification: H76, M10***

## AGRADECIMENTOS

Ao Eng. João Paulo Saraiva, Vice-Presidente da CML, que assegurou as condições necessárias à elaboração do Projeto.

Aos meus orientadores, pela sua exigência e conselho.

À minha família, pelo conselho, apoio e paciência.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A legislação em vigor determina que a atividade das empresas locais dos municípios seja acompanhada e controlada pelos seus órgãos executivos e deliberativos e define as obrigações que, com esta finalidade, devem ser cumpridas pelas várias entidades envolvidas.

O Município de Lisboa detém atualmente cinco empresas locais, sob a forma de sociedades anónimas:

CARRIS – Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M, S.A.;

EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M, S.A.;

GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa, E.M, S.A.;

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M, S.A.;

Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M, S.A.

O Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais e os respetivos estatutos estabelecem a obrigação das Empresas Locais do Município de Lisboa facultarem, de forma completa e atempadamente, ao órgão executivo do Município (a Câmara), um conjunto de elementos e informações, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo.

Neste contexto e com este propósito, a Câmara Municipal de Lisboa entendeu ser necessário conceber e implantar um sistema de acompanhamento e controlo da situação, atividade e perspectivas das suas empresas. O processo de conceção e a arquitetura deste sistema, alicerçado na legislação em vigor e na adaptação de algumas das melhores e mais atuais teorias e instrumentos de controlo de gestão, constituiu o objeto da presente tese de mestrado, apresentada sob a forma de Projeto-Empresa.

A investigação e trabalho efetuados no âmbito do Projeto desenvolveram-se nas seguintes etapas sequenciais:

a) O problema foi identificado, pela organização - Câmara Municipal de Lisboa, e pela Autora – necessidade económica, legal e política do Município de Lisboa acompanhar a

atividade das suas empresas locais;

b) Foi identificado pela organização o meio de resolver o problema – conceção de um sistema integrado de acompanhamento e controlo pelo Município das suas empresas locais;

c) A Organização e a Autora estabeleceram os objetivos desse sistema:

- Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas – Assembleia Municipal de Lisboa, Camara Municipal de Lisboa e Empresas, bem como dos seus membros, administradores, dirigentes e serviços;
- Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
- Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo, tendo em conta as especificidades de cada empresa;
- Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

d) Foi realizada uma revisão de literatura para enquadramento e robustecimento científico da solução e para identificação dos principais instrumentos de controlo de gestão a utilizar;

e) Foi investigado e apresentado o enquadramento jurídico e normativo da problemática, por um lado, para assegurar a robustez jurídica da solução e, por outro, como modo de selecionar os instrumentos de controlo de gestão mais adequados a constituir a base do futuro sistema;

f) Foram selecionados os instrumentos de controlo de gestão base do sistema – o Planeamento Operacional, o Processo Orçamental e os Indicadores Chave do Desempenho (*KPI's - Key Performance Indicators*).

A partir das etapas anteriores e no contexto da atividade profissional da Autora, foi concebido o **SIAC – Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Municipais pelo Município de Lisboa**, que veio a ser aprovado, por unanimidade da Câmara, em 25 de julho deste ano, que está em vigor desde essa data e sobre o qual existem fundadas expectativas sobre o seu funcionamento.

De facto, perspectiva-se que a integral e correta implementação do SIAC faculte aos órgãos executivo e deliberativo do Município de Lisboa, aos serviços municipais e a entidades e

cidadãos interessados, um meio eficaz de conhecer, acompanhar e controlar a gestão e a atividade das empresas locais do Município, permitindo:

- Estabelecer conceitos e terminologias comuns a estas empresas e ao Município;
- Obter e dispor de um conjunto alargado de informações e dados, relevantes e fiáveis, sobre as empresas e as atividades por estas desenvolvidas;
- Construir séries de dados e informações anuais e trimestrais que possibilitam comparações, entre empresas e com desempenhos passados, investigações científicas, escrutínio público e a tomada de decisões mais esclarecidas;
- Definir, de uma forma uniforme, padronizada e comparável, orientações estratégicas e anuais, metas, objetivos e políticas e, posteriormente, avaliar o seu cumprimento e adotar eventuais medidas corretivas;
- Reforçar a transparência da gestão e atividade das empresas;
- Incentivar o escrutínio público da atividade e da tutela das empresas.

## ÍNDICE

RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
AGRADECIMENTOS .....	IV
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	V
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DAS FIGURAS .....	X
ABREVIATURAS.....	XI
INTRODUÇÃO .....	1
O Problema .....	1
O Projeto.....	4
A Importância do Projeto.....	4
A Metodologia .....	6
<b>PARTE I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
1. GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLO.....	8
2. O CONTROLO ESTRATÉGICO .....	11
3. O CONTROLO DE GESTÃO.....	12
3.1. CONCEITO DE PLANEAMENTO OPERACIONAL .....	14
3.2. O PROCESSO ORÇAMENTAL.....	15
3.3. A METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC).....	18
3.4. O TABLEAU DE BORD .....	22
3.5. INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO.....	23
3.6. DASHBOARD .....	24
3.7. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
3.8. A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CONTROLO DE GESTÃO.....	28
<b>PARTE II. APRESENTAÇÃO FUNCIONAL DO PROJETO EMPRESA SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA .....</b>	<b>31</b>
1. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA .....	31
2. AS EMPRESAS LOCAIS - ENQUADRAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO .....	32
2.1. REGIME JURÍDICO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL LOCAL E DAS PARTICIPAÇÕES LOCAIS.....	32
2.2. OUTROS DIPLOMAS E NORMAS.....	39



3. REVISÃO DE LITERATURA NA BASE DO SIAC .....	42
4. SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO PROPOSTO – SIAC .....	44
4.1. SITUAÇÃO ANTERIOR .....	44
4.2. SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA .....	45
NORMA 1. OBJETO.....	47
NORMA 2. ENQUADRAMENTO .....	47
NORMA 3. ENTIDADES ENVOLVIDAS.....	48
NORMA 4. OBJETIVOS DO SIAC .....	49
NORMA 5. ENTRADA EM VIGOR.....	50
NORMA 6. ELEMENTOS DO SIAC .....	50
NORMA 7. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E ORIENTAÇÕES ANUAIS.....	51
NORMA 8. CONTRATOS DE GESTÃO.....	52
NORMA 9. CONTRATOS-PROGRAMA.....	53
NORMA 10. OUTROS CONTRATOS.....	55
NORMA 11. INDICADORES DE GESTÃO.....	56
NORMA 12. INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL.....	57
NORMA 13. INSTRUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS / RELATÓRIO E CONTAS.....	60
NORMA 14. RELATÓRIO E CONTAS SEMESTRAL.....	62
NORMA 15. RELATÓRIOS DE EXECUÇÃO TRIMESTRAL .....	63
NORMA 16. RELATÓRIOS TRIMESTRAIS DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS.....	65
NORMA 17. QUADRO RESUMO .....	67
NORMA 18. DESMATERIALIZAÇÃO .....	67
NORMA 19. OUTRAS AÇÕES E INFORMAÇÕES.....	67
NORMA 20. ANEXOS .....	68
4.3. PROCESSO DE APROVAÇÃO DO SIAC .....	71
5. CONCLUSÕES .....	72
6. BIBLIOGRAFIA .....	75
7. ANEXO – VERSÃO INTEGRAL DO SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA.....	80

## ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1. Transferências Financeiras do Município de Lisboa para as ELML .....	5
Figura 2. Gestão Estratégica – Modelo Wheelen e Hunger .....	10
Figura 3. Processo Orçamental “Top-Down” .....	17
Figura 4. Processo Orçamental “Bottom-Up” .....	17
Figura 5. Processo Orçamental Interativo .....	18
Figura 6. O BSC Liga Medidas de Desempenho .....	19
Figura 7. Ligando as Medidas de Desempenho (controlo) à Estratégia.....	20
Figura 8. Figura Síntese do Quadro Conceptual de Referência .....	31
Figura 9. Quadro Síntese das Normas do SIAC .....	69

## **ABREVIATURAS**

AML – Assembleia Municipal de Lisboa

BEI – Banco Europeu de Investimento

BSC – Balanced Scorecard

CARRIS – Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M, S.A.

CML – Câmara Municipal de Lisboa

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M, S.A.

EGP – Estatuto do Gestor Público

EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M, S.A.

GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa, E.M, S.A.

KPI's – Key Performance Indicators

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

RJAEL – Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais

RJAL – Regime Jurídico das Autarquias Locais

RJRU – Regime Jurídico da Reabilitação Urbana

RL – Revisão de Literatura

SI – Sistemas de Informação

SIAC – Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa

SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

SRU – Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M, S.A.

## INTRODUÇÃO

A legislação em vigor determina que a atividade das empresas locais dos municípios seja acompanhada e controlada pelas câmaras municipais e assembleias municipais, e define as obrigações que, com esta finalidade, devem ser cumpridas pelas várias entidades envolvidas.

O Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais e os respetivos estatutos estabelecem a obrigação das Empresas Locais do Município de Lisboa (**ELML**) facultarem, de forma completa e atempadamente, ao órgão executivo do Município (a Câmara), um conjunto de elementos e informações, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo.

Existem ainda outros deveres de informação das ELML para com o Município previstos noutros instrumentos, nomeadamente, na demais legislação aplicável e em contratos, como acontece com os contratos-programa, os contratos de mandato e os contratos de concessão de serviço público.

Neste contexto, a Câmara Municipal de Lisboa (**CML**) pretende criar e implantar, até ao final do seu atual mandato em 2021, um sistema de informação que englobe todo o universo empresarial municipal e permita: (i) a criação de um conjunto de indicadores chave a disponibilizar em tempo real aos órgãos e decisores municipais; e (ii) que os Municípios e demais interessados possam conhecer e avaliar o essencial das atividades e resultados das ELML.

Com estes pressupostos, a CML considerou ser indispensável estudar e conceber uma solução integrada, eficaz e eficiente de acompanhar, controlar e comunicar a atividade das ELML, tendo a Autora sido incumbida de preparar um projeto de sistema de controlo, que, no essencial, corresponde ao objeto da presente tese de mestrado.

### O Problema

De acordo com a legislação portuguesa os municípios podem desenvolver uma atividade

empresarial local, nomeadamente, através da criação de Empresas Locais (antes de 2012, estas empresas detidas pelos municípios denominavam-se Empresas Municipais).

O Município de Lisboa detém atualmente cinco empresas locais, sob a forma de sociedades anónimas:

- A Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M, S.A. (**CARRIS**), que tem como objeto principal a exploração, em regime de concessão, do serviço público de transporte coletivo de passageiros à superfície de âmbito municipal, que se desenvolve maioritariamente no concelho de Lisboa (Estatutos da Empresa);
- A EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M, S.A. (**EMEL**), que tem como objeto principal a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de soluções de mobilidade urbana e no âmbito do transporte público urbano de passageiros (Estatutos da Empresa);
- A GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa, E.M, S.A. (**GEBALIS**), que tem como objeto principal a promoção e gestão de imóveis de habitação social e de outro património edificado que o Município decida afetar ao arrendamento (Estatutos da Empresa);
- A EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M, S.A. (**EGEAC**), que tem como objeto principal assegurar a universalidade, a continuidade dos serviços prestado e a coesão económica e social na área da cultura, através da gestão de equipamentos culturais e de atividades de promoção de projetos e iniciativas no domínio da cultura (Estatutos da Empresa);
- A Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M, S.A. (**SRU**), que tem como objeto principal promover operações de reabilitação urbana e intervenções de reabilitação do espaço público, renovação das infraestruturas e reabilitação de edifícios na área de reabilitação urbana de Lisboa das quais seja encarregue pela Câmara Municipal (Estatutos da Empresa).

A atividade empresarial desenvolvida pelos municípios é especialmente enquadrada pelo Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (**RJAEL**) (Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, na redação em vigor), nos termos do qual, compete aos órgãos

executivos e deliberativos dos Municípios acompanhar, controlar e fiscalizar a atividade das empresas locais, para o que estas devem facultar, de forma completa e atempadamente, os elementos seguintes:

- a) Projetos dos planos de atividades anuais e plurianuais;
- b) Projetos dos orçamentos anuais, incluindo estimativa das operações financeiras com o Estado e as autarquias locais;
- c) Planos de investimento anuais e plurianuais e respetivas fontes de financiamento;
- d) Documentos de prestação anual de contas;
- e) Relatórios trimestrais de execução orçamental;
- f) Quaisquer outras informações e documentos solicitados para o acompanhamento sistemático da situação da empresa local e da sua atividade, com vista, designadamente, a assegurarem a boa gestão dos fundos públicos e a evolução institucional e económico-financeira.

Por sua vez, o Regime Jurídico das Autarquias Locais estabelece que compete às assembleias municipais acompanhar e fiscalizar a atividade das empresas locais, tendo a Assembleia Municipal de Lisboa (**AML**) aprovado por unanimidade recomendar à Câmara que os relatórios trimestrais de execução orçamental referidos na alínea e) supra sejam submetidos à sua apreciação.

O Programa de Governo da Cidade de Lisboa (2017-2021), no seu Eixo V – Governação Aberta, Participada e Descentralizada, identifica como objetivo o alargamento da integração dos vários sistemas de informação municipal e o reforço da capacidade de monitorização municipal on-line, sublinhando que esta monitorização deverá ser acessível aos cidadãos, com a finalidade de facilitar o escrutínio da atuação municipal e a apreciação dos efeitos das políticas levadas a cabo.

Com este enquadramento legal e político, a CML identificou a necessidade de conceber e implantar um sistema que assegure o acompanhamento e controlo pelo Município da situação, atividade e perspetivas das ELML com as seguintes finalidades principais:

- a) Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas –

AML, CML e ELML, bem como dos seus membros, administradores, dirigentes e serviços;

b) Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;

c) Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo, tendo em conta as especificidades de cada empresa;

d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

## O Projeto

Em resposta ao Problema identificado no ponto anterior, foi decidido que deveria ser concebido, desenvolvido e implantado um sistema de controlo que se veio a denominar de **SIAC - Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa**. A conceção deste sistema, garantindo que este se alicerçasse, não só na legislação em vigor, mas também nas melhores e mais atuais teorias e instrumentos de controlo de gestão, constitui o objeto da tese de mestrado da Autora, apresentada sob a forma de Projeto-Empresa.

## A Importância do Projeto

Nos últimos anos, o Município de Lisboa tem dado uma importância crescente às suas empresas locais, patente, nomeadamente, na defesa e obtenção da municipalização da Carris e na aprovação pela CML, em 20.07.2018, da “Estratégia para a Realização das Empreitadas que integram as Grandes Opções do Plano para a Cidade de Lisboa 2018/2021” (Proposta n.º 352/CM/2018). Esta proposta veio atribuir às ELML a execução de medidas das Grandes Opções do Plano para a Cidade, através da contratação de projetos e obras muito importantes, como sucede, designadamente, nos seguintes casos:

a) SRU – Programa de habitação a renda acessível de iniciativa pública, Programa “Escola Nova” e “Creches Bê-a-Bã”, Programa “Lisboa, SNS Mais Próximo” e outros equipamentos sociais, Programa “Uma Praça em Cada Bairro” e Vias Estruturantes;

- b) EMEL – Empreitadas de espaço público que incluem parques de estacionamento, ciclovias e carris para circulação de elétricos;
- c) GEBALIS – Todas as empreitadas de conservação e requalificação de edifícios municipais de habitação (com exceção do Programa Renda Acessível);
- d) EGEAC – Empreitadas de conservação, manutenção e beneficiação dos equipamentos culturais sob a sua gestão.

Estes importantes programas e obras fazem parte do denominado “Plano de Investimento Lisboa XXI”, que poderá vir a atingir um custo total da ordem de 500 milhões de euros, entre 2016 e 2020, em parte financiado pelo Banco Europeu de Investimento (BEI) e distribuído obrigatoriamente pelas seguintes grandes áreas: Regeneração Urbana, Habitação Social e Ambiente / Plano de Drenagem (Proposta n.º 605/CM/2016). Esta importância crescente das ELML tem também tido tradução nas crescentes transferências de fundos (subsídios e pagamentos) do Município de Lisboa para estas empresas, conforme se evidencia no quadro seguinte:

Figura 1. Transferências Financeiras do Município de Lisboa para as ELML

	2015 REAL	2016 REAL	2017 REAL	2018 REAL	2019 ESTIM	2020 PREV	TOTAL
<b>CARRIS</b>	0,0	0,0	0,0	18,0	33,0	33,1	<b>84,1</b>
<b>EMEL</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0	<b>18,0</b>
<b>GEBALIS</b>	7,3	5,2	5,7	5,1	15,2	12,9	<b>51,4</b>
<b>EGEAC</b>	8,8	4,5	11,0	7,7	9,5	10,5	<b>52,0</b>
<b>SRU</b>	1,3	2,4	4,5	3,3	9,2	50,9	<b>71,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17,4</b>	<b>12,1</b>	<b>21,2</b>	<b>34,1</b>	<b>66,9</b>	<b>125,4</b>	<b>277,1</b>

Fonte: Relatórios de Gestão da CML / Unidade: Milhões de Euros

Este fortíssimo crescimento das responsabilidades, competências e meios das ELML implica a absoluta necessidade das suas atividades serem rigorosamente planeadas e controladas, para permitir a avaliação do seu desempenho organizacional e a introdução, nos planos e na ação, dos ajustamentos que se revelem indispensáveis.



De facto, a necessidade de melhorar o acompanhamento do desempenho das ELML tem sido, direta ou indiretamente, salientada pelos seus *stakeholders*, como sejam, os órgãos executivo e deliberativo do Município de Lisboa (Câmara e Assembleia), os serviços municipais, os clientes das empresas, a imprensa e o público em geral (vd. deliberações da AML 416/AML/2018 e 417/AML/2018, aprovadas por unanimidade). O SIAC surge, assim, também como uma resposta a estas legítimas expectativas dos stakeholders.

A importância do Projeto poderá ainda ser ampliada com a possibilidade deste sistema, com as necessárias adaptações, ser alargado às participações locais do Município de Lisboa (Startup Lisboa, Associação Parque Junqueira, MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, Valorsul, AMEC - Orquestra Metropolitana de Lisboa, Lisboa E-Nova, Águas do Tejo Atlântico, Casa da América Latina, UCCLA - União das Cidades Capitais Luso-Afro-Américo-Asiáticas, LISPOLIS - Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa, Turismo de Lisboa, e Clube de Lisboa) ou adotado por outros municípios em empresas locais ou participações locais (sociedades comerciais, fundações, cooperativas, associações de direito privado ou outras).

## A Metodologia

A tese de mestrado foi desenvolvida sob a forma de Projeto, na modalidade Projeto-Empresa, uma vez que correspondia efetivamente à necessidade de resolver um problema concreto – conceber um sistema de acompanhamento e controlo da atividade das ELML, numa organização concreta – o Município de Lisboa, e em articulação com objetivos desta.

Assim sendo e com a finalidade de resolver o problema organizacional identificado, foi adotada a metodologia denominada de “investigação aplicada”, definida, no “Frascati Manual 2015”, publicado pela *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, como uma investigação original, levada a cabo com a finalidade de alcançar novos conhecimentos, mas essencialmente orientada pela necessidade de resolver uma questão ou um objetivo prático e específico. De acordo com Roll-Hansen (2009), a investigação aplicada está geralmente bem adaptada para fornecer meios e instrumentos para resolver questões ou problemas colocados por decisores políticos.

Com este enquadramento, o trabalho / investigação foi desenvolvido nas seguintes fases principais:

### **Estudo e análise**

Nesta fase foi identificado o problema a resolver e, através da revisão de literatura, encontrados os conceitos e instrumentos teórico científicos relevantes para a sua resolução. Foi também investigada a legislação e as normas aplicáveis e em vigor para realizar o enquadramento jurídico do Projeto.

### **Conceção e Aprovação do SIAC**

Nesta fase, tendo em conta o trabalho efetuado na fase anterior, foi concebida e proposto o denominado “Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa” (SIAC). Posteriormente, este foi objeto de um longo processo interativo de melhoramento e adaptação que resultou das opiniões, contributos e decisões das seguintes entidades: Vice-Presidente da CML, com o pelouro das finanças, recursos humanos e sistemas de informação e a tutela financeira das ELML (Eng. João Paulo Saraiva); Vereadora com o pelouro da habitação e desenvolvimento local e tutela da GEBALIS (Dra. Paula Marques); Vereadora com o pelouro da cultura e relações internacionais e tutela da EGEAC (Dra. Catarina Vaz Pinto); Vereador com o Pelouro da mobilidade e segurança e tutela da CARRIS e da EMEL (Eng. Miguel Gaspar) e ainda dos administradores, diretores e técnicos envolvidos da Carris, EMEL, GEBALIS, EGEAC e SRU e das direções financeiras e de auditoria e qualidade da CML.

Deste processo e contributos resultou a versão final do SIAC (em anexo), que veio a ser incorporada numa proposta do Vice-Presidente da CML, que, em 25.07.2019, foi aprovada por unanimidade da Câmara, estando este sistema em vigor desde essa data.

## PARTE I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste ponto será apresentado o resultado da revisão de literatura efetuada, relativamente aos principais conceitos teóricos relacionados com o objeto da tese. Tendo em conta a problemática da investigação e problema a resolver, identificados no capítulo anterior, a revisão de literatura incidirá sobre o conceito de controlo e os seus principais instrumentos.

### 1. GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLO

Segundo Michael Porter (site do *Institute For Strategy & Competitiveness at Harvard Business School*), a estratégia de uma empresa: descreve a sua abordagem competitiva; as vantagens competitivas em que esta se baseia; cria um valor único para um determinado conjunto de clientes; e descreve a forma como a organização, em ambiente concorrencial, alcança e mantém um desempenho superior.

De acordo com Bueno Campos (1994), a estratégia da empresa pode ser definida como o modelo de decisão que revela a missão, objetivos e metas da empresa, assim como as políticas e planos para os alcançar. A estratégia explícita ainda a posição competitiva da empresa, em que tipo de negócios está ou quer estar e que tipo de organização quer ser.

Já segundo Pearce e Robinson (2013), a estratégia é um conjunto de planos de larga escala e orientados para o futuro, concebidos para que a empresa alcance os seus objetivos de longo prazo, em interação com seu o ambiente competitivo.

Segundo os mesmos autores, a gestão estratégica é definida como o conjunto de decisões e ações que resultam na formulação e implantação de estratégias elaboradas para alcançar os objetivos da empresa. A gestão estratégica compreende as seguintes fases:

- 1) Determinação da missão da empresa;
- 2) Avaliação do ambiente interno da empresa, incluindo a sua cultura, história e estrutura formal e informal;

- 3) Avaliação do ambiente externo da empresa, podendo ser utilizada a análise *PEST* – *Political, Economic, Social, Technological*, que avalia o ambiente externo da empresa através do estudo dos seguintes fatores de mudança – políticos, económicos, sociais e tecnológicos;
- 4) Identificação das opções da empresa, combinando as oportunidades e ameaças externas com os pontos fortes e fracos da empresa, podendo ser utilizada a análise *SWOT* – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, que relaciona a empresa com o seu ambiente interno, através da identificação de pontos fortes e pontos fracos, e externo, através da identificação de oportunidades e ameaças;
- 5) Seleção das soluções mais vantajosas, avaliando cada alternativa à luz da missão da empresa;
- 6) Seleção da estratégia e dos objetivos de longo prazo para atingir as soluções selecionadas;
- 7) Desenvolvimento de objetivos e políticas de médio e curto prazo consistentes com a estratégia e objetivos de longo prazo;
- 8) Implantação da estratégia, através de orçamentos e planos de ação, monitorizados por sistemas de controlo estratégico, de gestão e operacional;
- 9) Avaliação do processo de gestão estratégica, como input para decisões e planos estratégicos futuros.

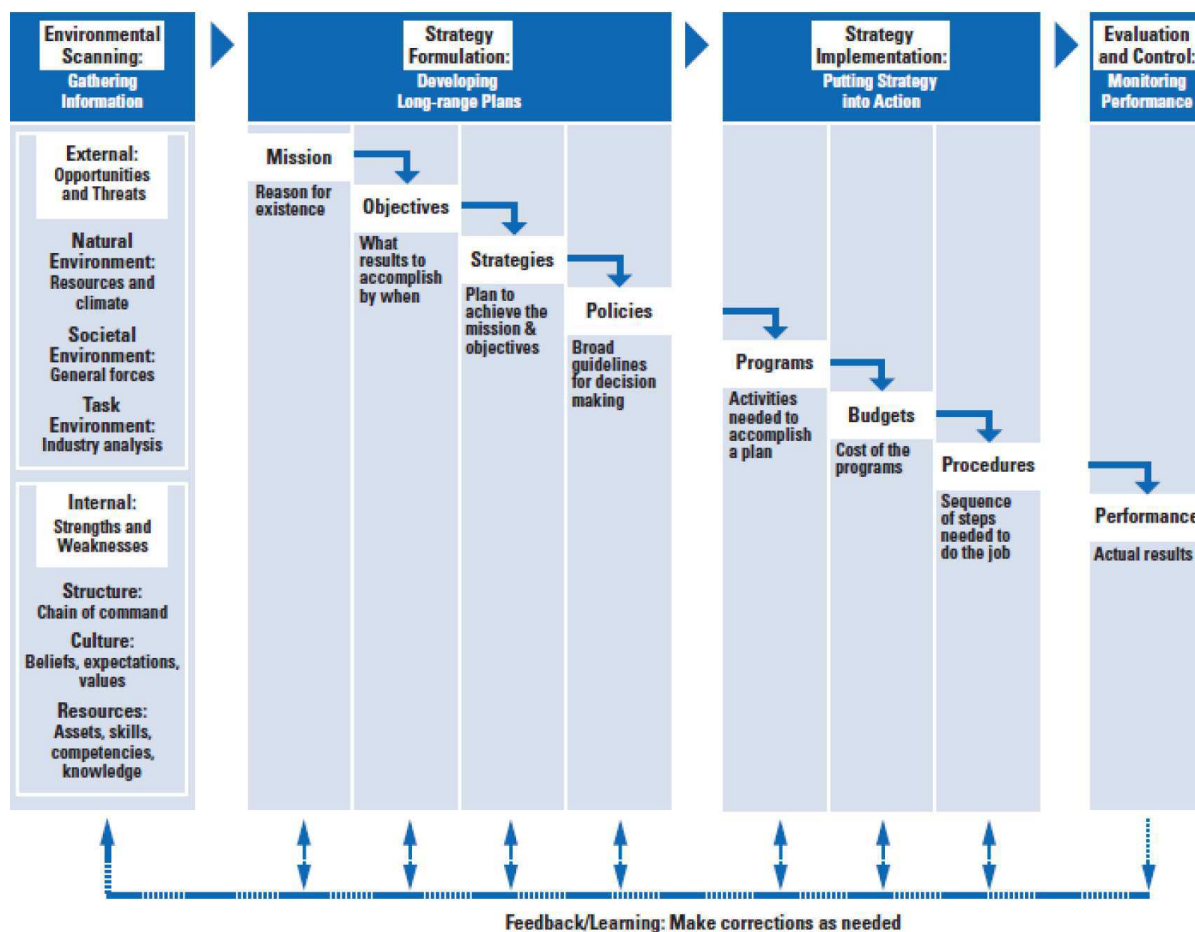
Como se verifica, o controlo, enquanto parte essencial do processo de gestão estratégica, tem uma importância fundamental na monitorização da implantação de estratégias, do cumprimento de políticas, objetivos e planos e da execução de projetos e medidas programados, ou seja, na avaliação contínua e sistemática da ação das empresas nos seus níveis estratégico, tático e operacional. Os sistemas de controlo (os seus *outputs*) são também elementos fundamentais dos sistemas de planeamento (aos quais facultam *inputs*), bem como, em geral, dos processos de informação e tomada de decisão, tanto das estruturas e órgãos das empresas, como das entidades acionistas e dos seus órgãos, bem como ainda, nos casos previstos na lei, das demais entidades com poderes legais de fiscalização.

Na verdade, o primeiro grande teste da estratégia surge na fase de implementação, sendo fundamental que sejam concebidos e postos em prática sistemas de monitorização e controlo

que permitam avaliar se a estratégia definida se está a concretizar de acordo com o planeado e, em caso negativo, proponham medidas corretivas.

Wheeler e Hunger (2012) esquematizaram o processo e os respetivos conceitos num modelo de gestão estratégica bastante claro e expressivo.

Figura 2. Gestão Estratégica – Modelo Wheelen e Hunger



Fonte: Wheelen e Hunger (2012)

## 2. O CONTROLO ESTRATÉGICO

Como decorre do exposto no ponto anterior, as estratégias são planos de longo prazo, concebidas e decididas para serem implantadas através de planos de nível tático e operacional e orientarem o desenvolvimento das organizações. Para este efeito, baseiam-se em estimativas, previsões e pressupostos externos e internos, que têm de ser monitorizados, através de processos, técnicas e instrumentos que incorporam e enformam o sistema de controlo.

De acordo com os seus objetivos, recursos e diferentes níveis de gestão, o controlo das organizações divide-se em controlo estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. Para Pearce e Robinson (2013), controlo estratégico é constituído pelos processos de gestão desenvolvidos para monitorizar a estratégia em execução, detetando problemas e mudanças nos seus pressupostos e premissas de base, com a finalidade de, sempre que necessário, implementar os ajustamentos adequados. Segundo o mesmo autor, os principais tipos de controlo estratégico são:

- Controlo de Premissas (Premise control) – Processo que consiste na sistemática e permanente monitorização das premissas base de uma estratégia, com a finalidade de verificar a sua validade;
- Vigilância Estratégica (Strategic surveillance) – Processo desenvolvido para monitorizar um largo espectro de eventos internos e, mais frequentemente, externos, que com forte probabilidade possam influenciar a execução de longo prazo da estratégia em curso;
- Alerta de Emergência (Special alert control) – Conjunto de medidas e ações preparadas para ser praticadas na sequência de um acontecimento súbito, inesperado e com grande impacto na estratégia da empresa;
- Controlo da Implementação (Implementation Control) – Processo concebido para verificar se a execução estratégica se está a concretizar conforme planeado, sendo, para o efeito, monitorizados os resultados de atividades e ações-chave na implementação da estratégia global. Estas atividades e ações podem estar associadas à concretização de projetos estratégicos específicos ou ao alcance de marcos e metas predefinidos. O controlo da implementação da estratégia é também desenvolvido no âmbito do controlo de gestão.

### 3. O CONTROLO DE GESTÃO

Enquanto o controlo estratégico tem como finalidade permitir orientar a empresa em termos de longo prazo (normalmente mais de cinco anos), o controlo de gestão monitoriza a execução da estratégia em períodos mais curtos (normalmente entre um e três anos). Para ser efetivo deverá englobar as seguintes fases:

- a) Definir ou prever os padrões de execução ou performance;
- b) Medir a execução real;
- c) Identificar os desvios;
- d) Definir e iniciar as medidas corretivas necessárias.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), o controlo de gestão pode ser definido como o esforço permanente, realizado pelos principais responsáveis da empresa, para atingir os objetivos fixados, devendo proporcionar aos gestores dos diferentes níveis os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas aos planos da empresa. Em suma, o controlo de gestão é um conjunto de ferramentas que auxiliam e motivam os responsáveis a atingir os objetivos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, viabilizando e facilitando a desconcentração, através da delegação de poderes e responsabilização.

De acordo com os mesmos autores, o controlo de gestão assume, à partida, a existência de objetivos globais coerentes. A definição desses objetivos e a forma de os alcançar são estabelecidos no processo de planeamento estratégico. O plano estratégico é, assim, o ponto de partida do processo de controlo de gestão, devendo este ser encarado como um meio de assegurar a interligação e a coerência entre os objetivos e os planos de longo, médio e curto prazo. Sem planeamento estratégico o controlo de gestão teria falta de referências e perspetivas de médio e curto prazo e não poderia ser eficaz.

Neste sentido apontam também Anthony *et al.* (2014), quando afirmam que o controlo de gestão é o processo sistemático através do qual os gestores de topo influenciam e motivam os outros gestores e decisores da organização na implementação da estratégia definida. Segundo estes autores os sistemas de controlo de gestão podem ter dois modos essenciais de conceção e

funcionamento – “*Top-down*” e “*Bottom-up*”. No modo “*Top-down*” os sistemas de controlo de gestão orientam e ajudam os gestores intermédios, operacionais e descentralizados a decidir: que resultados devem ser alcançados; que ações devem ser executadas; para onde conduzir as suas equipas; e como usar os recursos disponíveis. No modo “*Bottom-up*” os sistemas de controlo de gestão informam os gestores de topo sobre: que decisões foram ou serão tomadas; que resultados foram ou serão alcançados; para onde foram ou serão conduzidas as equipas; e que recursos foram ou serão utilizados.

Para estes autores, o controlo de gestão liga os níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de garantir que as estratégias definidas são executadas, e inclui todos os instrumentos e técnicas usadas para este efeito. Consideram também que o principal objetivo do controlo de gestão é assegurar a conformidade e coerência entre os objetivos da organização e os dos seus trabalhadores, ou seja, o sistema de controlo de gestão deverá ser construído por forma a que as ações motivadas pelo interesse pessoal coincidam com as ações que melhor defendem os interesses da organização.

Para Merchant e Stede (2017), os sistemas de controlo de gestão, quando corretamente concebidos, influenciam as ações e os comportamentos dos trabalhadores no sentido desejável e, conseqüentemente, aumentam a probabilidade de as organizações atingirem os seus objetivos. Assim, a principal função do controlo de gestão é influenciar positivamente ações e o seu principal benefício será aumentar a probabilidade de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para os mesmos autores, o desenvolvimento de ações inadequadas aos objetivos da organização é consequência de três principais categorias de problemas: falta de direção – os trabalhadores não sabem quais as ações e os comportamentos certos; problemas motivacionais – os objetivos dos trabalhadores são muito divergentes dos objetivos da organização; e limitações pessoais – os trabalhadores não têm meios ou capacidades para desenvolver as ações desejáveis.

Ainda segundo Merchant e Stede (2017), podem ser identificados os seguintes principais tipos de controlo de acordo com o seu objeto: controlo dos resultados, controlo das ações, controlo pessoal (autocontrolo) e controlo cultural. Estes tipos de controlo usados adequadamente poderão atenuar ou evitar os problemas atrás identificados.



Nos pontos seguintes descrevem-se sinteticamente os principais instrumentos e técnicas do controlo de gestão, a saber: o Planeamento Operacional, o Processo Orçamental (Orçamentação e Controlo), o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord*, os Indicadores Chave de Desempenho (*KPI's - Key Performance Indicators*) e o *Dashboard*. Apesar de não se relacionarem diretamente com a temática do acompanhamento e controlo de empresas, objeto desta tese, são também desenvolvidas, pela sua relevância complementar, as questões da “Importância do Controlo de Gestão na Administração Pública” e da “Importância dos Sistemas de Informação no Controlo de Gestão”.

Conclui-se, mencionando que, não obstante serem aqueles instrumentos de controlo os mais utilizados, já em 2012, Bititci *et al.* questionam se estarão devidamente preparados para avaliar a performance de empresas e organizações, tendo em conta algumas características do atual e previsível contexto social, económico, tecnológico e competitivo, caracterizado por: organizações colaborativas; ambientes turbulentos e em permanente mudança; redes complexas de organizações globais e multiculturais; organizações que partilham a inovação (*open innovation*); *servitization* das transações (processo de criação de valor por adição de serviços aos produtos); aumento exponencial do valor do trabalho intelectual; elevado número de pequenas e médias empresas; importância crescente da sustentabilidade ambiental e social, globalização das tecnologias de informação e por redes e formas de funcionamento autopoieticas (autorreguladas e autolimitadas).

A questão colocada por estes autores tem a maior relevância, nomeadamente, por chamar a atenção para a necessidade de implantar e manter sistemas de gestão eficazes, eficientes e flexíveis para se poderem adaptar à evolução rápida do ambiente geral e competitivo em que as organizações terão de viver.

### **3.1. CONCEITO DE PLANEAMENTO OPERACIONAL**

O planeamento operacional corresponde à definição operacional da estratégia. Trata-se de definir as políticas de comercialização, de investimento e gestão da produção, de organização e gestão dos recursos humanos e de gestão financeira. Para distinguir os dois tipos de

planeamento é habitual ser utilizado o prazo, uma vez que o planeamento estratégico visa o longo prazo e o operacional o médio prazo, sendo a principal vocação do planeamento operacional estruturar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o planeamento operacional tem como missão elaborar e quantificar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico e melhorem o funcionamento atual da organização. Assim, o planeamento operacional visa assegurar: (i) coerência entre o curto e o longo prazo; (ii) coerência vertical, entre os objetivos globais definidos no plano estratégico e os definidos localmente por cada centro de responsabilidade da organização e; (iii) coerência horizontal, garantindo que entre os planos de ação dos diferentes centros de responsabilidade não existem contradições ou duplicação de recursos.

O planeamento operacional deverá realizar um adequado planeamento de atividades com restrições temporais e interdependentes, a monitorização dos efetivos prazos de execução e a identificação dos respetivos desvios de execução, sendo um processo de crucial importância para o sucesso das estratégias.

### **3.2. O PROCESSO ORÇAMENTAL**

O processo orçamental, constituído pela orçamentação e pelo controlo orçamental, foi o precursor do planeamento estratégico, sendo ainda hoje, para muitas empresas e instituições, o mais utilizado instrumento do sistema de controlo de gestão.

Convém salientar que em termos de instituições públicas, os orçamentos têm, desde há muito, uma finalidade essencial de ordem política e legal, na medida em que é através de orçamentos anuais ou plurianuais que os órgãos deliberativos eleitos diretamente (como a Assembleia da República ou as assembleias municipais) autorizam os órgão executivos (governos e câmaras municipais) a cobrar impostos e outras receitas e a realizar despesas, bem como as regras a observar na sua execução. Assim, para além de instrumentos de planeamento, os orçamentos públicos são deliberações políticas com força constitucional e legal da maior relevância, por

corresponderem a obrigações e limites de natureza fiscal e financeira à ação dos órgãos executivos, função esta que se sobrepõe à sua utilidade como ferramentas de gestão. Esta é, todavia, uma matéria que situa fora do propósito e do alcance desta tese.

A orçamentação é a quantificação, em termos monetários, do planeamento, especificando em termos previsionais a alocação de recursos ao longo de um determinado período temporal, que normalmente coincide com o período do planeamento operacional, constituindo, assim, a tradução em unidades monetárias dos Planos de Ação (Jordan *et al.* 2015). Para estes autores, a orçamentação deverá seguir as seguintes fases principais:

Fase 1 – Negociação e Fixação de Objetivos;

Fase 2 – Escolha de Planos Ação para alcance dos objetivos;

Fase 3 – Elaboração dos Orçamentos através da quantificação monetária dos Planos.

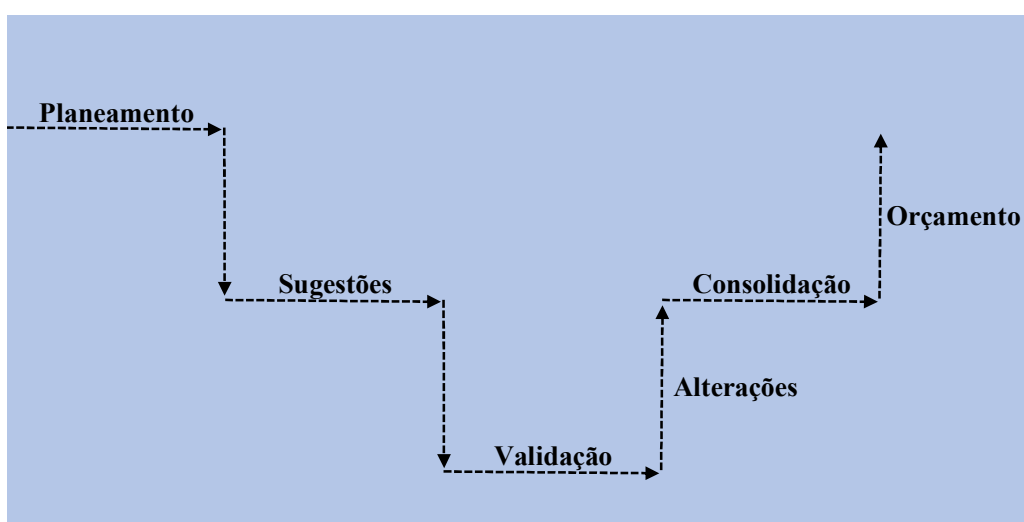
Admitindo, no entanto, que em muitas organizações o processo é invertido, transformando-se o orçamento, ao ser elaborado por extrapolação de valores de períodos anteriores, num mero documento administrativo-burocrático, com reduzida utilidade como instrumento de implantação da estratégia e de gestão em geral.

Já segundo Merchant e Stede (2017), a quantificação financeira dos objetivos pode ser baseada em modelos quantitativos previsionais, em desempenhos históricos ou na negociação interna. Por sua vez, a quantificação dos objetivos pode ser fixa para todo o período orçamental ou flexível, sendo admitidas atualizações dos valores previsionais. Por fim, a quantificação dos objetivos pode ter um foco interno, sendo definidas metas internas, ou externo, caso em que o desempenho da organização é avaliado por comparação com o de outra ou outras organizações comparáveis ou exemplares quanto à sua performance (benchmarking).

É importante realçar que a orçamentação não assegura o controlo, mas apenas define valores previsionais de variáveis, com a finalidade de permitir posteriormente a sua comparação com valores reais, para monitorizar e avaliar o grau de execução da estratégia. A maioria das empresas elabora, pelo menos, orçamentos de tesouraria e financeiros, normalmente associados a demonstrações de resultados e balanços previsionais.

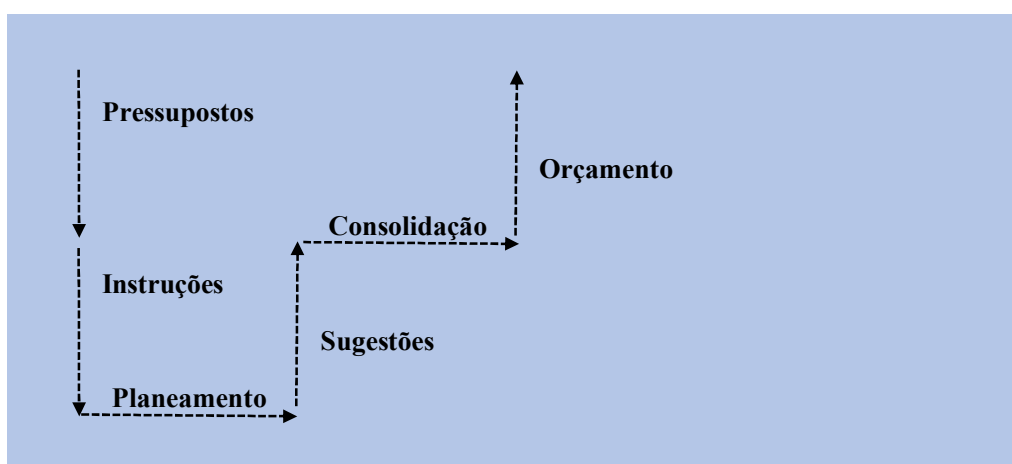
De acordo com Anthony *et al.* (2014), a orçamentação tem as seguintes principais funções: planear (tomar decisões e distribuir recursos), coordenar, responsabilizar e, conseqüentemente, permitir a monitorização e a motivação; e ainda dinamizar a reflexão e a comunicação na organização. A orçamentação poderá também, como anteriormente referido, ser executada por obrigação legal. Ainda segundo Anthony *et al.* (2014), o processo de orçamentação pode ser “*Top-down*”, “*Bottom-up*” ou Interativo, consoante as metas a alcançar sejam definidas pelos gestores de topo, pelos gestores operacionais, ou através de um processo interativo entre os gestores de topo e os gestores intermédios e operacionais.

Figura 3. Processo Orçamental “Top-Down”



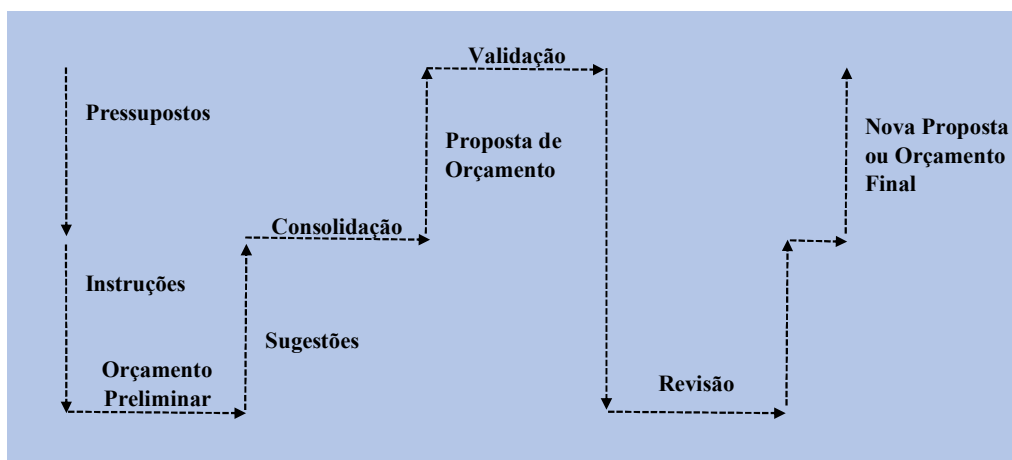
Fonte: Adaptado de Bergstrand (2009), in Anthony *et al.* (2014)

Figura 4. Processo Orçamental “Bottom-Up”



Fonte: Adaptado de Bergstrand (2009), in Anthony *et al.* (2014)

Figura 5. Processo Orçamental Interativo



Fonte: Adaptado de Bergstrand (2009), in Anthony *et al.* (2014)

Como tudo o que é objeto de previsão deve ser objeto de controlo (Jordan *et al.* 2015), o orçamento deve ser objeto do controlo orçamental, que consiste na comparação entre os valores reais e os valores orçamentados, evidenciando e, se possível, identificando e explicando os respetivos desvios, com a finalidade de avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas corretivas.

Segundo Anthony, R. *et al.* (2014), são os seguintes os principais pontos fracos do processo orçamental como instrumento de controlo de gestão: (i) pode incentivar os responsáveis a fornecer previsões incorretas com a finalidade de obter vantagens pessoais de curto prazo em termos de avaliação do desempenho; (ii) pode ser um processo excessivamente consumidor de recursos que poderiam ser melhor aplicados noutras atividades; (iii) o prazo normalmente utilizado, de um ano civil, poderá não ser o mais adequado; (iv) em determinados ambientes organizacionais, em mudança permanente e imprevisível, poderá ser impossível elaborar orçamentos fiáveis; e (v) pode prejudicar a flexibilidade das organizações.

Nos pontos seguintes serão referidos instrumentos que visam dar resposta às fragilidades do processo orçamental em determinadas situações ou ambientes organizacionais.

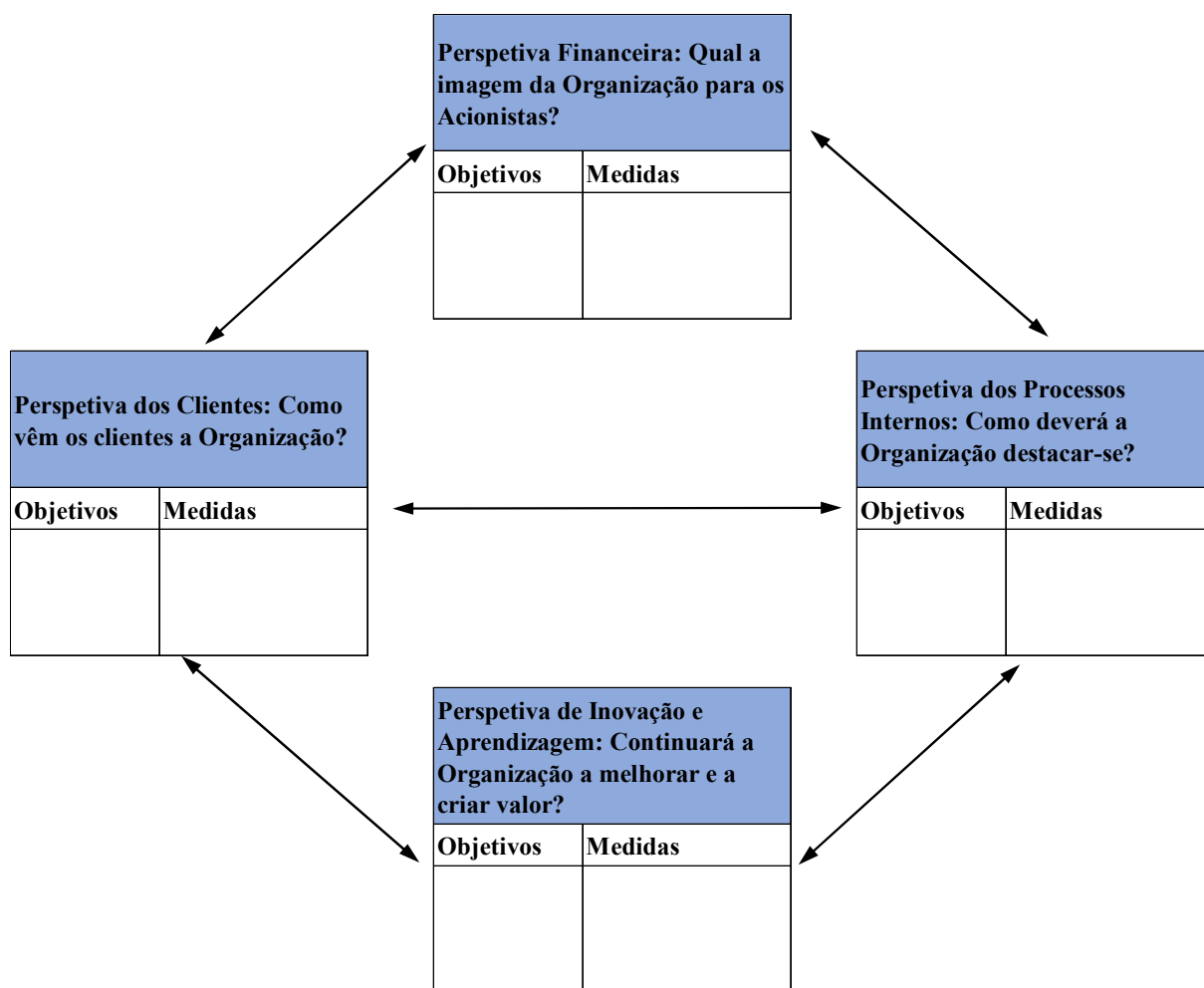
### 3.3. A METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC)

Dentro dos sistemas de medição do desempenho que combinam medidas financeiras e não

financeiras, o *BSC* é provavelmente o mais conhecido. Foi concebido e apresentado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, no seguimento de um projeto de investigação, como um conjunto de medidas selecionadas para fornecer aos gestores de topo uma rápida e abrangente visão do desempenho das organizações. Segundo os seus autores, o *BSC* integra medidas que apresentam os resultados de ações e decisões tomadas no passado e medidas concebidas para anteciparem resultados futuros (Kaplan e Norton, 1992).

O *BSC* propôs aos gestores a apreensão do desempenho da organização através de quatro importantes perspetivas: financeira, dos clientes; dos processos internos e de inovação e aprendizagem.

Figura 6. O *BSC* Liga Medidas de Desempenho



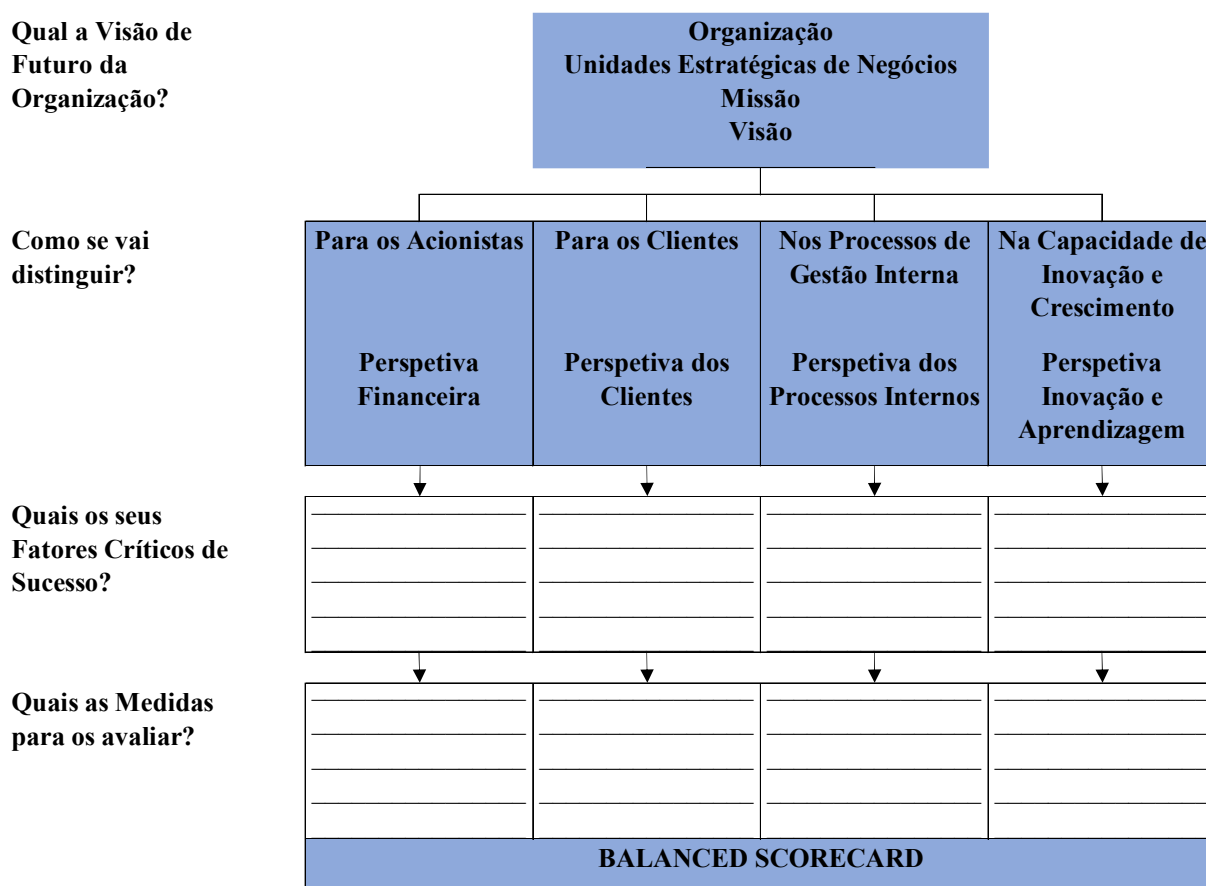
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Para Kaplan e Norton (1992), a informação recebida através destas quatro perspetivas, com um

número limitado de medidas, minimiza o excesso e a sobreposição de dados, agregando numa única fonte muitos dos aparentemente desconexos elementos da agenda competitiva da organização, promovendo a orientação para o cliente, a diminuição do tempo de resposta da organização, a qualidade, o trabalho de equipa e, em consequência, a melhoria dos resultados de médio e longo prazo. O *BSC*, ao forçar os decisores a considerar em conjunto os principais indicadores operacionais da organização, promove também a otimização dos recursos, impedido que os ganhos numa área sejam obtidos à custa da diminuição de resultados noutras.

Posteriormente, os mesmos autores (Kaplan e Norton, 1993), ao demonstrarem a forma de construção do *BSC*, aprofundam o conceito, ligando a estratégia da organização aos objetivos, e respetivas medidas, selecionados para controlar a sua concretização.

Figura 7. Ligando as Medidas de Desempenho (controlo) à Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1993)

De acordo com artigo da Harvard Business Review (2005), quatro características distinguem o

*BSC*, tornando-o o instrumento de controlo de gestão e de gestão estratégica de eleição das mais variadas organizações, tanto privadas como públicas, com ou sem fins lucrativos:

1. O *BSC* traduz e comunica, numa abordagem de cima para baixo, a missão e a estratégia da organização a todos os seus membros.
2. O *BSC* é orientado para o futuro. Analisa o desempenho passado, atual e futuro, na medida em que, se corretamente construído, para além de medir desempenhos passados, aponta também formas de o melhorar no futuro.
3. O *BSC* integra medidas externas e internas, o que ajuda os decisores a tomar consciência dos “*trade-offs*” entre as medidas de desempenho, ajudando a garantir que o desempenho de uma medida não surge à custa do de outra.
4. O *BSC* promove o foco no essencial, ao exigir que os decisores selecionem (por negociação e possível consenso) o conjunto de indicadores de desempenho críticos para medir o sucesso da estratégia da organização. De acordo com os autores, quinze a vinte medidas personalizadas por unidade de negócio são geralmente suficientes.

De acordo com Anthony *et al.* (2014), como as medidas estão explicitamente relacionadas com a estratégia que pretendem monitorizar, elas deverão ser específicas de cada estratégia e, conseqüentemente, de cada organização. Ou seja, não existe um *Scorecard* genérico que se possa aplicar a toda e qualquer organização.

De acordo com Lopes da Costa (2012), o *BSC* pretende ser uma ferramenta que associa atividades de curto prazo e objetivos de longo prazo e um sofisticado instrumento que permite: (i) relacionar as operações e o negócio; (ii) conferir às atividades um perfeito alinhamento entre estas e a estratégia da empresa; (iii) traduzir a visão estratégica; (iv) ligar departamentos, áreas e colaboradores; (v) fomentar uma comunicação perfeita; (vi) planear eficientemente com base em objetivos suportados pelas opções estratégicas escolhidas; e (vii) conferir aos utilizadores a capacidade de ajustar constantemente as assunções causa-efeito na procura da excelência.

Para Pearce e Robinson (2013), o *BSC* é um sistema de controlo de gestão que permite à empresa clarificar a sua estratégia e traduzi-la em ação, fornecendo resultados quantitativos sobre o valor criado pela empresa, a satisfação dos seus clientes, a compensação dos seus



acionistas e o desenvolvimento das suas vantagens competitivas essenciais.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas: acionistas, aprendizagem e desenvolvimento, clientes e processos internos, para as quais são definidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas. Assim, o *BSC* pretende ligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, focando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para implementação estratégica.

### 3.4. O TABLEAU DE BORD

De acordo com Jordan *et al.* (2015), os *Tableaux de Bord* produzem informações de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis da empresa e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão. É um instrumento orientado para a ação, sendo parte importante do sistema de comunicação e do controlo de gestão. É uma ferramenta de síntese, que foca a atenção dos gestores num conjunto de fatores e indicadores chave determinantes do sucesso da empresa. Para ser eficaz deverá conter informação atual, financeira e não financeira (histórica, estimada e previsional) e sintética (embora com possibilidade de desagregação).

O *Tableau de Bord*, se corretamente concebido e implantado, permite decisões rápidas e informadas, sendo, para tal, indispensável que esteja disponível rapidamente após o final do período de análise, que contenha dados históricos e previsionais, indicadores diversificados e que seja sintético, mas com possibilidade de desagregação, e que esteja atualizado.

De acordo com os mesmos autores, pode-se afirmar que o *Tableau* de Bord tem três principais utilizações: é um instrumento de comparação, favorece o diálogo e ajuda e estimula a tomada de decisão. De facto, a comparação do realizado com as metas previsionais é fundamental para avaliar o desempenho da organização e a necessidade de medidas corretivas. Também se entende que o diálogo entre os diferentes níveis da organização é significativamente favorecido

pela existência de um instrumento comum, que estabelece e comunica as principais metas da organização (ou da equipa) e mede o seu alcance. Por fim, o *Tableau de Bord* estimula a tomada de melhores decisões, ao disponibilizar informação selecionada, relevante e atual, de uma forma rápida e sintética.

Jordan *et al.* (2015) apontam uma metodologia de construção do *Tableau de Bord* desenvolvida nas seguintes cinco fases: (i) identificação do organograma de gestão da organização; (ii) seleção das variáveis chave de ação da organização e os objetivos organizacionais que as refletem; (iii) escolha dos indicadores mais adequados para quantificar os objetivos e as variáveis chave selecionados na fase anterior; (iv) definição da forma de quantificar esses indicadores e a respetiva fonte de informação; e (v) definição da forma de apresentação da informação no *Tableau de Bord*.

O *Tableau de Bord* é constituído por um conjunto de variáveis chave da gestão, traduzidas em objetivos, medidos através de indicadores previamente definidos e apresentados de forma a ajudar e estimular a tomada de decisão. Este importante instrumento engloba como peças fundamentais os Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators*, analisados no ponto seguinte.

### **3.5. INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO**

Os Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators (KPI's)* são indicadores mensuráveis que evidenciam quão efetivamente a empresa está a atingir os seus objetivos estratégicos, táticos ou operacionais. Os *KPI's* podem: (i) ser financeiros ou não financeiros; (ii) monitorizar objetivos estratégicos, táticos ou operacionais; (iii) ser globais, funcionais ou por área de negócios; e (iv) têm normalmente, mas não obrigatoriamente, metas predefinidas.

Na sua análise deverá ser considerado aceitável um determinado intervalo de variação face às metas, podendo ser definidos valores máximos e/ou mínimos abaixo ou acima dos quais se devem desencadear determinadas ações. Estes “valores de ação” são sinais de alerta que os decisores previamente definem como ameaças ou oportunidades que devem dar origem a respostas por parte da empresa.

Normalmente são observadas as seguintes etapas no desenvolvimento de *KPI's*: (i) seleção dos indicadores mais adequados para monitorizar as variáveis-chave de sucesso; (ii) denominação dos indicadores; (iii) definição da sua forma de cálculo e forma de representação; (iv) definição dos seus valores-meta e dos respetivos intervalos de variação aceitável; e (v) identificação dos responsáveis. Facilmente se depreende que a questão aqui fundamental será a seleção dos indicadores chave, para a qual podem ser usados diversos métodos.

Carlucci (2010) propõe a utilização de um Processo Analítico em Rede (*Analytic Network Process, ANP*), para guiar os gestores no procedimento de seleção dos *KPI's*, o que permite tomar em consideração, de modo mais rigoroso, as relações e interdependências, não só entre os critérios e os indicadores, como também entre os próprios indicadores. A autora propõe também um conjunto de critérios de seleção dos *KPI's*: relevância, fiabilidade, verificabilidade, consistência, comparabilidade, percetibilidade e comunicabilidade.

Keeble *et al.* (2003) defendem que os seguintes aspetos devem ser tomados em consideração na seleção dos *KPI's*: os *KPI's* devem ser relevantes para as necessidades de gestão da organização; devem responder às principais expectativas dos diferentes *stakeholders* da organização; e devem permitir a responsabilização. Como formas de selecionar os *KPI's* de um conjunto de possíveis indicadores de desempenho, os mesmos autores propõem a definição de critérios de triagem e de classificação, ou a quantificação do alinhamento de cada indicador com o objetivo que a organização pretende alcançar.

Os *KPI's* são frequentemente apresentados em *Dashboards*, instrumento de gestão e comunicação tratado no ponto seguinte.

### **3.6. DASHBOARD**

Os *Dashboards* são ferramentas de gestão e comunicação que utilizam *web-based software*, e que permitem aos decisores, e outros utilizadores, o acesso permanente a indicadores e informação essenciais para a monitorização e controlo do desenvolvimento das estratégias e da ação das organizações.

De acordo com Pearce e Robinson (2013), os *Dashboards* são interfaces que organizam e apresentam em ecrã (computador, tablet, telemóvel, etc.) informação com origem em diversas fontes digitais, com formatações feitas à medida.

O *Dashboard* é um importante instrumento de gestão que localiza, analisa e apresenta *KPI's* e outros dados e informações considerados fundamentais para monitorizar o desenvolvimento de uma empresa, de um departamento, de uma unidade de negócio ou de um processo. Os *Dashboards* são customizáveis, vão ao encontro das necessidades dos seus utilizadores, estão ligados a ficheiros, base de dados e outras fontes de informação e apresentam a informação de forma clara e apelativa (gráficos, diagramas, tabelas, ícones, etc.), sendo uma das formas mais fáceis e rápidas de aceder a informação crucial para a tomada de decisões de gestão.

De acordo com Caldeira (2010), o *Dashboard* pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, que expõe um conjunto de informação muito relevante. É também um instrumento que possibilita a monitorização sistemática da informação de apoio à tomada de decisões (empresariais ou outras). Os destinatários dos *Dashboards* podem ser decisores de topo ou intermédios, quadros e colaboradores em geral e também *stakeholders*. Ainda segundo o mesmo autor, um *Dashboard* assume as seguintes particularidades (de preferência em simultâneo):

- É um instrumento de monitorização;
- Apresenta o ponto de situação dos principais *drivers* da atividade da organização;
- É construído num único ecrã (tamanho A4), de modo a transmitir instantaneamente a informação;
- Comunica a informação preferencialmente através de gráficos;
- Combina a informação sob diferentes dimensões para evidenciar relações difíceis de detetar individualmente;
- Utiliza técnicas de design para produzir um layout simples, claro direto e elegante.

Assim, o *Dashboard* é sobretudo construído para que os gestores possam ter acesso permanente à situação e evolução da performance da organização, percecionando a informação mais

relevante, de forma imediata e inteligente. Finalmente, este autor considera como vantagens mais relevantes da utilização de *Dashboards*:

- Monitorizar a performance dos principais indicadores;
- Promover a visualização inteligente da informação;
- Conquistar os destinatários para o processo de monitorização.

Matheus *et al.* (2018), por sua vez, definem *Dashboard* como um instrumento de agregação e visualização de um conjunto de dados alargados, consolidados com a finalidade de permitir a apreensão de um determinado objeto e a consequente tomada de decisões.

As técnicas e instrumentos de tratamento de dados são essenciais para todas as organizações detentoras ou que tenham acesso a bases de dados de volume significativo, nomeadamente, a administração pública, que recolhe e dispõe de dados das mais diversas origens e áreas (sociais, económicas, financeiras, geográficas, energéticas, etc.).

Assim, segundo Matheus *et al.* (2018), os *Dashboards* podem ser usados não só para fundamentar as decisões dos gestores públicos, mas também para permitir o escrutínio da sua atuação por parte dos cidadãos e promover o envolvimento destes nos processos de tomada de decisão. Neste caso, os *Dashboards* poderão contribuir para a transparência, escrutínio e confiabilidade da administração pública. Efetivamente e ainda de acordo com os mesmos autores, os *Dashboards* são frequentemente instrumentos do movimento conhecido como “*Open Government*”, que tem como objetivo a transparência da administração pública e o envolvimento dos cidadãos, considerando-se que pode resultar em mais democracia, eficácia, eficiência, responsabilização, colaboração e confiança na administração pública e no sistema político.

De acordo com Bumblauskas *et al.* (2017), hoje em dia, em virtude da alta capacidade e baixo custo das atuais tecnologias de recolha e armazenamento de dados, as organizações são inundadas por vastas quantidades de dados, aumentando a probabilidade de se verificar um “*data overload*” ou sobrecarga de dados, do que resulta a dificuldade em transformar estes dados em informação oportuna. Isto é particularmente importante considerando que a

capacidade de converter dados em informação, em conhecimento e ação é uma importante vantagem competitiva. Assim, esta ponderação deve ser sempre efetuada tendo em conta que nem sempre mais é sinónimo de melhor e que o importante é que as empresas recolham os dados que têm capacidade de, em tempo útil, processar e transformar em conhecimento orientado para a tomada de decisão e para a ação.

Ainda de acordo com Bumblauskas *et al.* (2017), o processo de transformação de grande quantidade de dados em conhecimento para a ação, embora tendo inúmeras vantagens, envolve também riscos para as organizações e para os seus *stakeholders*, nomeadamente, em termos de segurança da informação e da privacidade, riscos que deverão ser rigorosamente prevenidos e minimizados.

### **3.7. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Buger e Woods (2008), citados por Cheruiyota *et al.* (2017), definem a gestão financeira pública como a área da gestão especializada na utilização de recursos públicos escassos, garantindo que estes são geridos da forma mais eficiente possível, no cumprimento dos objetivos dos governos e, em particular, na prestação de serviços às pessoas.

Uma boa gestão financeira dos recursos públicos é absolutamente crítica para assegurar níveis mais elevados de qualidade dos serviços públicos, justiça fiscal e transparência, aumentando a confiança dos cidadãos nas instituições políticas e da administração pública no uso de fundos públicos (Cheruiyota *et al.*, 2017). Acrescenta-se que a gestão pública baseada em boas práticas de gestão financeira é fundamental, não apenas para a tomada de melhores decisões, mas também para facilitar a atuação da administração pública, o que se reveste de especial importância em países com recursos mais escassos (Cheruiyota *et al.*, 2017).

Considerando que as organizações do setor público gerem fundos públicos significativos em ambientes largamente politizados, torna-se imperioso garantir um elevado rigor e confiança relativamente ao modo como estes fundos são utilizados (Prowle, 2010, citado por Avery e Obah, 2018).

Para o efeito e de acordo com Hayles (2005), citado por Avery e Obah (2018), um sistema institucional de controlo financeiro tem um papel fundamental na persecução dos objetivos do setor público, contribuindo para proteger os interesses, os investimentos e os ativos em presença, para a eficácia e eficiência das operações e para garantir o cumprimento das leis e regulamentos e a fiabilidade dos relatórios financeiros internos e externos.

Já segundo Avery e Obah (2018), existe uma perceção geral de que a instituição de sistemas de controlo eficazes pode levar a uma melhor prestação de contas no setor público, a um melhor processo de monitorização do desempenho e, conseqüentemente, a uma maior responsabilização de gestão.

De acordo com Curristine *et al.* (2007), é comum nos países da OCDE a existência de iniciativas desenvolvidas com a finalidade de aumentar a utilização de informações de desempenho nos processos orçamentais, com a finalidade de desviar a atenção das decisões orçamentais dos inputs (quantidades de recursos financeiros obtidos) para os outputs (resultados a alcançar com os recursos financeiros utilizados). Estes países apontam diversos benefícios decorrentes desta utilização:

- Foca a atenção dos governos nos resultados;
- Disponibiliza mais e melhores informações sobre as prioridades, objetivos e metas dos governos e sobre o modo como os diferentes programas contribuem para os alcançar;
- Incentiva o planeamento e permite aos decisores a avaliação da sua execução;
- Melhora a transparência, fornecendo mais e melhores informações aos parlamentos e ao público em geral, e tem potencial para melhorar a eficiência da gestão pública.

### **3.8. A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CONTROLO DE GESTÃO**

De acordo com Munteanu *et al.* (2011), Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto integrado de métodos, procedimentos e meios utilizados para recolher, transmitir e processar dados e analisar, armazenar, disseminar e valorizar informações e conhecimentos. Os mesmos autores acrescentam que SI também pode ser definido como o conjunto de recursos

humanos, financeiros e materiais necessários à recolha e processamento de dados, com a finalidade de obter e transmitir as informações exigidos para o planeamento e controle das organizações.

Segundo Al-Mamary *et al.* (2014), existem diferentes tipos de sistemas de informação, dos quais se destacam: (i) Sistemas de Processamento de Transações, destinados a registrar as transações diárias necessárias à gestão das organizações (registro de encomendas, faturação, controlo de stock, contabilidade, processamento de salários, etc.); (ii) Sistemas de Controle de Processos, concebidos para a monitorização e controlo de processos industriais ou físicos; (iii) Sistema de Informação de Gestão, destinados, essencialmente, à conversão de dados internos em informações transmitidas aos gestores com o intuito de promover a tomada de decisões, oportunas e eficazes, nas áreas do planeamento, gestão e controlo das organizações; (iv) Sistemas de Apoio à Decisão, projetados para apoiar os gestores na tomada de decisões com base em modelos previsionais; (v) Sistemas de Informação Executiva, destinados a apoiar os gestores cimeiros na tomada de decisões estratégicas e táticas; e (vi) “Expert systems”, desenvolvidos, usando técnicas de inteligência artificial, para simular o raciocínio humano, .

Conforme Sequeira *et al.* (2012), o sistema financeiro de uma organização tem uma significativa influência na sua atividade e crescimento sustentado, verificando-se, devido à crescente complexidade das atividades financeiras, a imprescindibilidade de serem usados sistemas informatizados, com redes centralizadas, descentralizadas ou distribuídas, que transmitem o fluxo de dados entre os vários departamentos ou filiais. De facto, a tomada de decisões informadas, eficazes e eficientes exige, frequentemente, sistemas informatizados que assegurem o rápido processamento de elevado volume de dados, transformando-os em informação precisa, completa, relevante e oportuna. Estes sistemas, os sistemas de informação de gestão, ajudam os gestores a definir objetivos e a planear, executar e controlar estratégias e programas de ação.

Lipaj e Davidavičienė (2013), retiram as seguintes conclusões da análise teórica dos efeitos dos sistemas de informação no desempenho das organizações:

- A atual crescente necessidade de informação exige o desenvolvimento de sistemas de informação, que constituem uma das soluções tecnológicas que comprovadamente



melhoram a eficiência das organizações;

- Atualmente os sistemas de informação desempenham um papel crucial na vida das organizações, verificando-se que cada vez mais empresas investem em sistemas de informação como forma de melhorar o seu desempenho empresarial;
- Os sistemas de informação ajudam as empresas a executar e controlar os seus processos e atividades operacionais de forma mais eficiente, verificando-se que, entre outros, os processos produtivos, de apoio ao cliente, financeiros, contabilísticos e de processamento de informação podem ser aperfeiçoados com a ajuda de sistemas de informação;
- Os sistemas de informação podem ajudar a identificar e resolver problemas e fraquezas das organizações, proporcionando significativos benefícios diretos e indiretos às organizações e aumentando a sua estabilidade financeira.

## PARTE II. APRESENTAÇÃO FUNCIONAL DO PROJETO-EMPRESA SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

### 1. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

Em resultado da identificação do objeto do Projeto e da revisão de literatura efetuada, propõe-se o seguinte quadro conceptual de referência, sendo que o último passo será abordado no capítulo seguinte.

Figura 8. Figura Síntese do Quadro Conceptual de Referência

<b>Qual o Problema?</b>	<b>Necessidade política, legal e económica do Município de Lisboa acompanhar e controlar a atividade das suas empresas locais.</b>
<b>Qual a Resposta (Projeto)?</b>	<b>Conceber um Sistema de Acompanhamento e Controlo das empresas locais pelos órgãos do Município de Lisboa.</b>
<b>Quais os instrumentos e técnicas para o efeito identificados na Revisão de Literatura (RL)?</b>	<b>Planeamento Operacional</b> – Capítulo 3.1 da RL, tendo, como principal referência, Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Processo Orçamental</b> – Capítulo 3.2 da RL, tendo, como principais referências, Jordan <i>et al.</i> (2015), Merchant e Stede (2017) e Anthony <i>et al.</i> (2014).
	<b>Balanced Scorecard</b> – Capítulo 3.3 da RL, tendo, como principais referências, Kaplan e Norton (1992 e 1993), Harvard Business Review (2005), Anthony <i>et al.</i> (2014), Lopes da Costa (2012), Pearce e Robinson (2013) e Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Tableau de Bord</b> – Capítulo 3.4 da RL, tendo, como principal referência, Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Key Performance Indicators</b> – Capítulo 3.5 da RL, tendo, como principais referências, Carlucci (2010) e Keeble <i>et al.</i> (2003).
	<b>Dashboard</b> – Capítulo 3.6 da RL, tendo, como principais referências, Pearce e Robinson (2013), Caldeira (2010), Matheus <i>et al.</i> (2018) e Bumblauskas <i>et al.</i> (2017).
<b>Como os seleccionar?</b>	<b>Por meio da identificação das obrigações legais das empresas locais.</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

## **2. AS EMPRESAS LOCAIS - ENQUADRAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO**

Neste ponto será apresentado o enquadramento jurídico e normativo mais relevante para a problemática da investigação e para a resolução do problema, identificados na introdução deste documento. Relembra-se que se pretende conceber e implantar um sistema integrado para assegurar o acompanhamento e controlo, pelos órgãos do Município de Lisboa, da situação, atividade e perspetivas das ELML, tendo como principais propósitos os seguintes:

- a) Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo de cada uma das entidades envolvidas – AML, CML e ELML, bem como dos seus órgãos, membros, administradores, dirigentes e serviços;
- b) Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
- c) Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo, tendo em conta as especificidades de cada empresa;
- d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

Assim, neste capítulo, pretende-se enquadrar juridicamente as empresas locais e a sua atividade, dando resposta ao propósito descrito na alínea a) supra, ou seja, identificar as obrigações jurídicas da AML, da CML e das próprias empresas, no âmbito do seu acompanhamento e controlo.

### **2.1. REGIME JURÍDICO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL LOCAL E DAS PARTICIPAÇÕES LOCAIS**

A atividade empresarial local é regida pela Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto (**RJAEL**), que estabeleceu o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

Este regime, na sua versão original, surge na sequência das conclusões do Livro Branco do Setor Empresarial Local (de novembro de 2011), do Documento Verde da Reforma da Administração Local e dos compromissos assumidos no Memorando de Entendimento sobre as

Condicionalidades de Política Económica (de maio de 2011), estabelecido entre o Estado Português, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional e tem os seguintes objetivos, expressamente identificados na sua Proposta de Lei (maio de 2012):

- Otimizar a relação custo-benefício das estruturas empresariais locais, assegurando a sua adequação e tendencial autossustentabilidade;
- Introduzir um efetivo sistema de monitorização e acompanhamento e mecanismos de reporte mais apurados e efetivos;
- Aperfeiçoar os instrumentos de controlo dos fluxos financeiros entre as empresas locais e as respetivas entidades públicas participantes, potenciando a redução dos custos de funcionamento e de contexto;
- Clarificar a realidade empresarial local, por via da contenção do respetivo perímetro, introduzindo uma enumeração taxativa das atividades materiais que podem ser desenvolvidas.

De acordo com Teixeira e Reis (2014), os principais objetivos deste novo regime seriam:

- O reforço da vertente empresarial em detrimento da vertente administrativa, patente na equiparação quase integral do regime das empresas locais ao das sociedades comerciais;
- A limitação das áreas de atividade em que podem ser criadas empresas locais;
- A imposição de critérios muito exigentes de sustentabilidade e equilíbrio financeiro, com a correspondente redução da possibilidade de concessão de auxílios por parte das entidades públicas participantes.

Com efeito, o RJAEL, cujo articulado relacionado com a problemática em investigação será abordado nos parágrafos seguintes, estabeleceu um novo paradigma na gestão e atividade das empresas locais, bem como no relacionamento destas com os respetivos municípios.

De acordo com o artigo 2º do RJAEL, a atividade empresarial local é desenvolvida pelos

municípios, associações de municípios e áreas metropolitanas (entidades públicas participantes), através de serviços municipalizados ou intermunicipalizados e de empresas locais.

O RJAEL estabelece como princípio geral (artigo 6º) que a constituição de empresas locais deve ser fundamentada na melhor prossecução do interesse público e também na conveniência de uma gestão subtraída à gestão direta da entidade pública participante, face à especificidade técnica e material da atividade a desenvolver.

Segundo o artigo 19º, as empresas locais são sociedades constituídas ou participadas nos termos da lei comercial, nas quais as entidades públicas participantes possam exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante em razão da verificação de um dos seguintes requisitos:

- a) Detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto;
- b) Direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de gestão, de administração ou de fiscalização;
- c) Qualquer outra forma de controlo da sua gestão.

Dispõe ainda o mesmo artigo 19º que as empresas locais são pessoas coletivas de direito privado, com natureza municipal, intermunicipal ou metropolitana, consoante a influência dominante seja exercida, respetivamente: por um ou mais municípios; por uma associação de municípios; ou por uma área metropolitana.

Os estatutos das ELML estabelecem que estas são pessoas coletivas de direito privado de natureza municipal, uma vez que o Município de Lisboa exerce em todas uma influência dominante, desde logo por deter a maioria do capital social, mas também por deter o direito de designar e destituir todos os membros dos órgãos de gestão, de administração e de fiscalização.

Relativamente ao objeto social, o artigo 20º estipula que as empresas locais têm como objeto exclusivo a exploração de atividades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, de forma tendencialmente autossustentável, sem prejuízo da constituição de empresas locais que exercem, a título principal, as atividades de gestão de equipamentos e prestação de serviços na área da cultura.

O Artigo 45º define por sua vez que as *empresas locais de gestão de serviços de interesse geral* são aquelas que, sem prejuízo da eficiência económica, assegurem a universalidade, a continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades básicas dos cidadãos, a coesão económica e social local ou regional e a proteção dos utentes; e que, no respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência, tenham exclusivamente por objeto uma ou mais das seguintes atividades:

- a) Promoção e gestão de equipamentos coletivos e prestação de serviços nas áreas da educação, ensino e formação profissional, ação social, cultura, saúde e desporto;
- b) Promoção, gestão e fiscalização do estacionamento público urbano;
- c) Abastecimento público de água;
- d) Saneamento de águas residuais urbanas;
- e) Gestão de resíduos urbanos e limpeza pública;
- f) Transporte de passageiros;
- g) Distribuição de energia elétrica em baixa tensão.

O artigo 48º acrescenta que as *empresas locais de promoção do desenvolvimento local e regional* são aquelas que, sem prejuízo da eficiência económica, visam a promoção do crescimento económico, a eliminação de assimetrias e o reforço da coesão económica e social; e que, no respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência, tenham exclusivamente por objeto uma ou mais das seguintes atividades:

- a) Promoção, manutenção e conservação de infraestruturas urbanísticas e gestão urbana;
- b) Renovação e reabilitação urbanas e gestão do património edificado;
- c) Promoção e gestão de imóveis de habitação social;
- d) Produção de energia elétrica;
- e) Promoção do desenvolvimento urbano e rural no âmbito intermunicipal.

Da análise do objeto social das ELML, constante dos respetivos estatutos, pode-se concluir que a CARRIS, a EMEL e a EGEAC são empresas locais de gestão de serviços de interesse geral e que a GEBALIS e a SRU são empresas locais de promoção do desenvolvimento local e regional.

De notar que, segundo o artigo 21º (Regime Jurídico) as empresas locais, para além de terem de respeitar o disposto nesta lei, regem-se pela lei comercial, pelos estatutos e, subsidiariamente, pelo regime do setor empresarial do Estado, o que confirma a sua natureza empresarial.

O artigo 30º define o estatuto do gestor das empresas locais, determinando, nomeadamente, que o Estatuto do Gestor Público é subsidiariamente aplicável aos titulares dos órgãos de gestão ou de administração das empresas locais.

O artigo 31º (Princípios de gestão) dá resposta aos objetivos de contenção do perímetro das empresas locais e de assegurar a sua tendencial autossustentabilidade, definindo que a gestão das empresas locais deve: articular-se com os objetivos das entidades públicas participantes no seu capital; visar a satisfação das necessidades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional; e assegurar a sua viabilidade económica e o equilíbrio financeiro.

Sobre orientações estratégicas, estabelece o artigo 37º que estas devem ser definidas pelo órgão executivo da entidade pública participante e que devem ser revistas, pelo menos, com referência ao período de duração do mandato dos órgãos de gestão. As orientações estratégicas definem os objetivos a prosseguir, tendo em vista a promoção do desenvolvimento local e regional ou a forma de prossecução dos serviços de interesse geral, estabelecendo metas quantificadas e contemplando a celebração de contratos entre as entidades públicas participantes e as empresas locais. As orientações estratégicas devem ainda refletir-se nas orientações anuais definidas em assembleia geral e nos contratos de gestão a celebrar com os gestores.

Em reforço do princípio de autossustentabilidade, o n.º 1 do artigo 40º (Equilíbrio de contas) estabelece que as empresas locais devem apresentar resultados anuais equilibrados e que, no caso dos resultados líquidos antes de impostos serem negativos, os sócios devem realizar transferências financeiras que assegurem o seu equilíbrio.

O n.º 1 do artigo 42º (Deveres de informação das empresas locais), que é fundamental para o tema central desta tese, determina que, sem prejuízo do disposto na lei comercial quanto à

prestação de informações aos sócios, as empresas locais devem facultar, de forma completa e atempadamente, os seguintes elementos aos órgãos executivos e deliberativos das respetivas entidades públicas participantes, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo:

- a) Projetos dos planos de atividades anuais e plurianuais;
- b) Projetos dos orçamentos anuais, incluindo estimativa das operações financeiras com o Estado e as autarquias locais;
- c) Planos de investimento anuais e plurianuais e respetivas fontes de financiamento;
- d) Documentos de prestação anual de contas;
- e) Relatórios trimestrais de execução orçamental;
- f) Quaisquer outras informações e documentos solicitados para o acompanhamento sistemático da situação da empresa local e da sua atividade, com vista, designadamente, a assegurarem a boa gestão dos fundos públicos e a evolução institucional e económico-financeira.

A importância do que neste n.º 1 se determina é ainda reforçada pelo n.º 2 do mesmo artigo, que determina que a violação deste dever de informação implica, nomeadamente, a dissolução dos respetivos órgãos da empresa local.

Ainda com especial relevância para a problemática em estudo, surgem os artigos 47º e 50º, sobre a celebração de contratos-programa entre as entidades públicas participantes e as empresas locais, de acordo com os quais:

- a) A prestação de serviços de interesse geral pelas empresas locais e os correspondentes subsídios à exploração dependem da prévia celebração de contratos-programa com as entidades públicas participantes;
- b) As entidades públicas participantes devem celebrar contratos-programa com as respetivas empresas locais de promoção do desenvolvimento local e regional onde se defina a missão e o conteúdo das responsabilidades de desenvolvimento local e regional assumidas;
- c) Os contratos-programa devem definir detalhadamente o fundamento da necessidade do estabelecimento da relação contratual, a finalidade desta, os montantes dos subsídios à



exploração, assim como a eficácia e a eficiência que se pretende atingir com a mesma, concretizando um conjunto de indicadores ou referenciais que permitam medir a realização dos objetivos setoriais;

d) Os contratos-programa são aprovados pelo órgão deliberativo da entidade pública participante, sob proposta do respetivo órgão executivo;

e) Independentemente do cumprimento dos demais requisitos e formalidades previstos na lei, a celebração dos contratos-programa deve ser comunicada à Inspeção-Geral de Finanças e, quando não esteja sujeita a visto prévio, ao Tribunal de Contas.

Estes dois artigos impõem um conjunto exigente de condições à celebração de contratos-programa e traduzem a vontade do legislador de aperfeiçoar os instrumentos de controlo dos fluxos financeiros entre as empresas locais e as entidades participantes.

Como último artigo com especial relevância para a investigação, refere-se o artigo 62º (Dissolução das empresas locais), em cujo n.º 1 é particularmente visível o esforço do legislador em garantir a autossustentabilidade das empresas locais, ao determinar, como regra geral, que, sem prejuízo do disposto no artigo 35º do Código das Sociedades Comerciais, as empresas locais são obrigatoriamente objeto de deliberação de dissolução, no prazo de seis meses, sempre que se verifique uma das seguintes situações:

a) As vendas e prestações de serviços realizados durante os últimos três anos não cobrem, pelo menos, 50 % dos gastos totais dos respetivos exercícios;

b) Quando se verificar que, nos últimos três anos, o peso contributivo dos subsídios à exploração atribuídos pela entidade pública participante é superior a 50 % das suas receitas;

c) Quando se verificar que, nos últimos três anos, o valor do resultado operacional subtraído ao mesmo o valor correspondente às amortizações e às depreciações é negativo;

d) Quando se verificar que, nos últimos três anos, o resultado líquido é negativo.

No entanto, é necessário aqui salientar que esta regra não se aplica:

– À EGEAC, de acordo com o n.º 15 do mesmo artigo, que define que o n.º 1 não é

aplicável às empresas locais que exerçam, a título principal, a atividade de gestão de equipamentos e prestação de serviços na área da cultura, como é o caso;

- À CARRIS, porque, de acordo com a alínea c) do n.º 1 do artigo 8º do Decreto-Lei 86-D/2016, de 30 de dezembro (que transferiu do Estado para o Município de Lisboa o capital desta empresa), o artigo 62º do RJAEL, entre outros, não se aplica ao regime da fusão, cisão e dissolução da CARRIS;
- À SRU porque segundo o artigo 69º do RJAEL, este regime não prejudica a aplicação das normas especiais previstas no Regime Jurídico da Reabilitação Urbana (**RJRU**), cujo artigo 38º estabelece que as sociedades de reabilitação urbana devem ser extintas se: estiverem concluídas todas as operações de reabilitação urbana a seu cargo; ou caducar a delimitação da área ou de todas as áreas de reabilitação urbana em que operam; ou caducarem todas as operações de reabilitação urbana a seu cargo.

## 2.2. OUTROS DIPLOMAS E NORMAS

Neste capítulo de enquadramento jurídico e normativo é ainda necessário referir as disposições do Regime Jurídico das Autarquias Locais (**RJAL**) e do Estatuto do Gestor Público (**EGP**) relevantes para o objeto em estudo.

De acordo com as alíneas a) e b) do n.º 2 do artigo 25º (Competências de apreciação e fiscalização) do RJAL, compete à assembleia municipal acompanhar e fiscalizar a atividade das empresas locais e apreciar, com base na informação disponibilizada pela câmara municipal, os resultados da participação do município nas empresas locais, o que vem reforçar as responsabilidades dos órgãos deliberativos dos municípios no acompanhamento e controlo da atividade das respetivas empresas locais.

Por sua vez, o artigo 18º (Contratos de gestão) do EGP, subsidiariamente aplicável (artigo 30º do RJAEL) obriga à celebração de contratos de gestão com os titulares dos órgãos de gestão ou administração das empresas locais, que definam:

- a) As formas de concretização das orientações estratégicas, envolvendo sempre metas

- objetivas, quantificadas e mensuráveis anualmente, que representem uma melhoria operacional e financeira nos principais indicadores de gestão da empresa;
- b) Os parâmetros de eficiência da gestão;
- c) Outros objetivos específicos;
- d) A sua remuneração.

Estes contratos de gestão constituem, assim, um importante recurso para as entidades participantes poderem acompanhar e controlar a atividade das empresas locais e responsabilizar contratualmente os seus órgãos de gestão e os respetivos membros no cumprimento das orientações e dos objetivos definidos.

Conclui-se este capítulo com uma referência aos estatutos das ELML, cuja análise permite concluir que estes estatutos seguem uma matriz e organização comum e que, de uma forma geral, reiteram o disposto na legislação aplicável atrás descrita. Todavia, dada a sua relevância para a matéria em investigação e por concretizarem disposições legais mais genéricas, convém realçar o que está estatutariamente estabelecido sobre instrumentos de gestão previsional e sobre prestação de contas.

Sobre instrumentos de gestão previsional, todos os estatutos destas empresas incluem um artigo, de igual conteúdo, que determina que a sua gestão económica e financeira deve ser disciplinada pelos seguintes instrumentos de gestão previsional:

- a) Planos plurianuais e anuais de Atividades, de Investimento e Financeiros;
- b) Orçamento anual de investimento;
- c) Orçamento anual de exploração, desdobrado em orçamento de rendimentos e orçamento de gastos;
- d) Orçamento anual de tesouraria;
- e) Balanço previsional.

Todos os estatutos determinam ainda que estes planos plurianuais e anuais de atividades, de investimento e financeiros devem ser elaborados com base nas orientações estratégicas aprovadas pela CML.

Sobre a prestação de contas, todos incluem um artigo segundo o qual as ELML devem elaborar, com referência a 31 de dezembro de cada ano, os seguintes instrumentos de prestação de contas:

- a) Balanço;
- b) Demonstração dos resultados;
- c) Anexo ao balanço e à demonstração dos resultados;
- d) Demonstração dos fluxos de caixa;
- e) Financiamentos concedidos a médio e longo prazos;
- f) Relatório sobre a execução anual do plano plurianual de investimentos;
- g) Relatório do conselho de administração e proposta de aplicação de resultados;
- h) Parecer do fiscal único.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA NA BASE DO SIAC

Do enquadramento jurídico-normativo descrito, facilmente se pode concluir que, dos instrumentos e técnicas de controlo identificados na revisão de literatura, o Planeamento Operacional, o Processo Orçamental e os Indicadores Chave do Desempenho (*KPI's - Key Performance Indicators*) correspondem, no essencial, às obrigações legais das empresas locais e das entidades públicas participantes, em termos de planeamento e controlo.

Sabendo que o objeto do Projeto é criar um sistema de acompanhamento e controlo que permita à Assembleia, Câmara e Serviços Municipais acompanhar e controlar a atividade das ELML, que a função de gerir as ELML pertence aos respetivos conselhos de administração e que o *BSC* e o *Tableau de Bord* são por excelência instrumentos de gestão interna e de apoio à tomada de decisão dos gestores das organizações, consideraram-se estes como menos adequados aos fins do Projeto, ou seja, ao acompanhamento e controlo externo (acionista) de empresas participadas.

Já o *Dashboard*, sendo, para além de um instrumento de gestão, uma poderosa ferramenta de comunicação, considera-se que poderá vir a ser de extrema importância na disponibilização dos dados e informações obtidos por intermédio do sistema de acompanhamento e controlo objeto do Projeto.

Do exposto no capítulo relativo à importância do controlo de gestão na administração pública, conclui-se que a utilização de fundos públicos deve ser rigorosamente monitorizada, acompanhada e controlada. As ELML, embora não façam parte da administração pública, para além de visarem fins e interesses públicos, são sustentadas, total ou parcialmente, por fundos públicos ou por fundos provenientes da gestão de património público, pelo que fica reforçada a pertinência do Projeto objeto da Tese.

No capítulo da revisão de literatura sobre os SI ficou demonstrada a sua importância na maior parte das funções de gestão empresarial e, também, no controlo de gestão. Em consequência, julga-se que o SIAC poderia beneficiar de se constituir como um SI. Esta questão, ficando fora do escopo do Projeto, será retomada no capítulo das conclusões.

Ainda em relação à temática deste capítulo, realça-se que no capítulo seguinte, no qual se apresenta o SIAC, serão claramente referidas e sublinhadas as fundações do sistema nos conceitos e noções emanados da revisão de literatura efetuada.

## **4. SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO PROPOSTO – SIAC**

Neste capítulo será feita a apresentação do sistema proposto, o SIAC – Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa, dos seus fundamentos económicos e legais e do respetivo processo de aprovação, tudo precedido de uma breve caracterização da situação existente antes da sua aprovação.

### **4.1. SITUAÇÃO ANTERIOR**

Da análise dos Instrumentos de Gestão Previsional, dos Relatórios e Contas e dos Relatórios Trimestrais das ELML relativas ao período imediatamente anterior ao da entrada em vigor do SIAC, verifica-se que, com a exceção natural do Relatório e Contas, instrumento legal e contabilisticamente regulamentado, não existia uniformidade, de conteúdo ou forma, no cumprimento por estas empresas das suas obrigações de informação.

Relativamente aos Instrumentos de Gestão Previsional, a título de exemplo, verificam-se divergências, nomeadamente, em termos de: planeamento plurianual ou anual; planeamento trimestral ou anual (do ano focado); horizonte temporal do planeamento (1, 4 ou 5 anos); planeamento cronológico ou genérico das atividades; apresentação ou não de Indicadores Chave de Desempenho e tipo de Indicadores Chave apresentados.

Estas divergências são evidenciadas nas diferentes peças financeiras apresentadas por cada empresa, para além do balanço e da demonstração de resultados, como por exemplo: apenas a demonstração de fluxos de caixa, estando o plano de investimentos integrado no relatório; apenas o plano financeiro, estando o plano de investimentos integrado no relatório; mapa de variação de fundos circulantes, mapa de origens e aplicações de fundos, mapa de fluxos monetários, mapa do investimento previsto em ativos fixos; plano de investimento previsional e plano de tesouraria previsional e, por fim; plano de investimentos, orçamentos de tesouraria, e orçamentos de financiamento.

Relativamente aos relatórios de execução trimestral, e novamente a título de exemplo, verifica-se, para além de alguma irregularidade de apresentação, que são muito diversos na forma e conteúdo, nomeadamente por ficar ao critério de cada empresa apurar ou não desvios relativamente ao planeado e variações relativamente a períodos homólogos. Na generalidade, também, não são apresentados relatórios sobre a situação da execução de contratos programa (ou outros).

Do referido, fica demonstrada a efetiva necessidade identificada pela tutela financeira das ELML de conceber e aprovar um sistema de acompanhamento e controlo da atividade destas empresas, tendo em vista, recorda-se, as seguintes finalidades, das quais, tendo a primeira sido tratada no capítulo anterior, as três últimas serão tratadas no capítulo seguinte:

- a) Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas – AML, CML e ELML, bem como dos seus membros, administradores, dirigentes e serviços;
- b) Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
- c) Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo, tendo em conta as especificidades de cada empresa;
- d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

## **4.2. SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA**

Nesta fase torna-se necessário, para sustentar o trabalho efetuado, regressar à Figura 7. Síntese do Quadro Conceptual de Referência, que pretende representar a linha de orientação do trabalho desenvolvido.



<b>Qual o Problema?</b>	<b>Necessidade política, legal e económica do Município de Lisboa acompanhar e controlar a atividade das suas empresas locais.</b>
<b>Qual a Resposta (Projeto)?</b>	<b>Conceber um Sistema de Acompanhamento e Controlo das empresas locais pelos órgãos do Município de Lisboa.</b>
<b>Quais os instrumentos e técnicas para o efeito identificados na Revisão de Literatura (RL)?</b>	<b>Planeamento Operacional</b> – Capítulo 3.1 da RL, tendo, como principal referência, Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Processo Orçamental</b> – Capítulo 3.2 da RL, tendo, como principais referências, Jordan <i>et al.</i> (2015), Merchant e Stede (2017) e Anthony <i>et al.</i> (2014).
	<b>Balanced Scorecard</b> – Capítulo 3.3 da RL, tendo, como principais referências, Kaplan e Norton (1992 e 1993), Harvard Business Review (2005), Anthony <i>et al.</i> (2014), Lopes da Costa (2012), Pearce e Robinson (2013) e Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Tableau de Bord</b> – Capítulo 3.4 da RL, tendo, como principal referência, Jordan <i>et al.</i> (2015).
	<b>Key Performance Indicators</b> – Capítulo 3.5 da RL, tendo, como principais referências, Carlucci (2010) e Keeble <i>et al.</i> (2003).
	<b>Dashboard</b> – Capítulo 3.6 da RL, tendo, como principais referências, Pearce e Robinson (2013), Caldeira (2010), Matheus <i>et al.</i> e (2018), Bumblauskas <i>et al.</i> (2017).
<b>Como os selecionar?</b>	<b>Por meio da identificação das obrigações legais das empresas locais.</b>

Verifica-se assim que estão cumpridas todas as etapas da fase de investigação, senão, vejamos:

- a) No início da tese começamos por identificar o problema da organização ao qual a investigação pretende dar resposta - necessidade de o Município de Lisboa acompanhar e controlar a atividade das suas empresas locais;
- b) Na mesma etapa, foi também identificado o Projeto objeto da investigação - conceber um sistema de acompanhamento e controlo das empresas locais pelo Município de Lisboa;
- c) Na Parte I, revisão de literatura, foram identificados e apresentados os principais instrumentos e técnicas de controlo organizacional que poderiam ser utilizados na resolução do problema organizacional, a saber, Planeamento Operacional, Processo

Orçamental, *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord*, Indicadores Chave de Desempenho (*KPI's - Key Performance Indicators*) e *Dashboard*;

d) No capítulo 2 da Parte II, que define o enquadramento jurídico e normativo do problema e do Projeto, foram identificadas as obrigações legais das empresas locais e entidades públicas participantes e selecionados os instrumentos e técnicas de controlo mais apropriados para dar resposta a essas obrigações: Planeamento Operacional, Processo Orçamental, Indicadores Chave de Desempenho / *KPI's*.

Assim, estando concluídas as quatro etapas que orientaram a fase de investigação, estão reunidas as condições para iniciar a apresentação do denominado **SIAC - Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais do Município de Lisboa**, cuja versão final e integral constitui o anexo único desta tese. Este sistema é composto por vinte normas, cada uma das quais será seguidamente apresentada e fundamentada.

## **NORMA 1. OBJETO**

*“O presente documento tem como objeto estabelecer o “Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa” (SIAC).”*

**Fundamentação** – Norma introdutória do documento, definindo o seu objeto.

## **NORMA 2. ENQUADRAMENTO**

*2.1. O presente documento refere-se às obrigações de acompanhamento da atividade das Empresas Locais do Município de Lisboa (ELML), pela Câmara e Assembleia Municipais de Lisboa, decorrentes dos seguintes instrumentos:*

*a) Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (RJAEL) (Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, na redação em vigor);*

*b) Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL) (Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na redação em vigor);*

*c) Novo Estatuto do Gestor Público (Estatuto do Gestor Público) (Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de Março, na redação em vigor);*

*d) Estatutos das ELML;*

*e) Recomendações da Assembleia Municipal de Lisboa.*

*2.2. O SIAC não prejudica quaisquer outras obrigações legais e regulamentares das ELML, nomeadamente, perante a Inspeção-Geral de Finanças, o Tribunal de Contas, a Autoridade Tributária e a Direção Geral das Autarquias Locais.*

**Fundamentação** – Esta norma estabelece o escopo do SIAC, que se foca nas obrigações de acompanhamento e controlo específicas, em geral, das empresas locais e, em particular das ELML. Pretende-se também realçar que, sendo as ELML pessoas coletivas de direito privado regidas pela lei comercial e (subsidiariamente) pelo regime do setor empresarial do estado, existem outras obrigações legais e regulamentares, perante outras entidades, que não integram o SIAC e que, naturalmente, não são por este prejudicadas.

### **NORMA 3. ENTIDADES ENVOLVIDAS**

*3.1. O SIAC envolve e aplica-se à Assembleia Municipal (AML), à Câmara Municipal (CML), às ELML, bem como aos membros, administradores, dirigentes e serviços, destas entidades.*

*3.2. O SIAC aplica-se às seguintes empresas municipais:*

*a) Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M, S.A. (CARRIS);*

b) *EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M, S.A. (EMEL);*

c) *GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa, E.M, S.A. (GEBALIS);*

d) *EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M, S.A. (EGEAC);*

e) *Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M, S.A. (SRU).*

3.3. *O SIAC aplicar-se-á a outras empresas locais que o Município de Lisboa possa vir a criar.*

**Fundamentação** – Esta norma identifica exaustivamente as entidades atuais ou futuras e os agentes que fazem parte do âmbito de aplicação do SIAC e que ao mesmo ficam obrigados, por força das obrigações legais aplicáveis e do que o próprio sistema determina.

#### **NORMA 4. OBJETIVOS DO SIAC**

*O SIAC pretende assegurar o acompanhamento e controlo pelo Município da situação, atividade e perspectivas das ELML e tem como principais objetivos:*

a) *Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas;*

b) *Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;*

c) *Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo tendo em conta as especificidades de cada empresa;*

*d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.*

**Fundamentação** – Esta norma estabelece os objetivos do SIAC, cuja justificação, detalhe e importância constam dos seguintes pontos do capítulo de introdução da tese: “O Problema”, “O Projeto” e “A Importância do Projeto”.

## **NORMA 5. ENTRADA EM VIGOR**

*O SIAC entra em vigor na data da sua aprovação, com as necessárias adaptações, decorrentes de não ter sido aplicado na elaboração dos Instrumentos de Gestão Previsional de 2019.*

**Fundamentação** – Esta norma determina a imediata aplicação do SIAC e a necessidade de adaptação na fase de transição.

## **NORMA 6. ELEMENTOS DO SIAC**

*6.1. O SIAC integra Elementos de Planeamento e Elementos de Controlo.*

*6.2. Constituem Elementos de Planeamento:*

*a) Orientações Estratégicas e Orientações Anuais;*

*b) Contratos de Gestão;*

*c) Contrato-Programa;*

*d) Outros Contratos (Contratos de Mandato, Contratos de Concessão de Serviço Público, ou outros considerados relevantes como elementos de planeamento);*

*e) Indicadores de Gestão;*

*f) Instrumentos de Gestão Previsional.*

### *6.3. Constituem Elementos de Controlo:*

*a) Instrumentos de Prestação de Contas / Relatório e Contas;*

*b) Relatório e Contas Semestral;*

*c) Relatórios de Execução Trimestral;*

*d) Relatórios de Execução dos Contrato-programa;*

*e) Relatórios de Execução de Outros Contratos.*

*6.4. Nos pontos seguintes são descritos os elementos identificados nos pontos anteriores, sendo indicadas, sempre que se justifique, as respetivas normas legais e regulamentares de enquadramento.*

**Fundamentação** – Esta norma consubstancia o princípio emanado da revisão da literatura de que tudo o que é objeto de previsão deve ser objeto de controlo (Jordan *et al.* – 2015). Assim, a primeira parte identifica e reúne os elementos de planeamento constantes da legislação referida na Norma 2 e a segunda os elementos concebidos e estabelecidos para o seu controlo.

## **NORMA 7. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E ORIENTAÇÕES ANUAIS**

*7.1. No início de cada mandato dos Conselhos de Administração das ELML, a CML define as Orientações Estratégicas relativas à atividade das ELML.*

*7.2. As Orientações Estratégicas referidas no ponto anterior estabelecem orientações e*

*objetivos a prosseguir pelas ELML, bem como metas quantificadas relativas às variáveis mais relevantes na sua ação e gestão.*

*7.3. As Orientações Estratégicas, que, se necessário, podem ser anualmente atualizadas, devem refletir-se nas Orientações Anuais e nos Contratos de Gestão e devem ser aprovadas aquando da nomeação dos Conselhos de Administração das ELML.*

*7.4. As Orientações Anuais devem ser aprovadas em conjunto com a aprovação dos Instrumentos de Gestão Previsional.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 37º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – O RJAEL e os estatutos das empresas determinam a obrigação do executivo municipal definir orientações estratégicas e anuais às ELML. Esta norma estabelece a forma de concretizar esta obrigação. Também aqui se reforça a importância, evidenciada na revisão de literatura, de que as ELML estabeleçam estratégias como modelos de decisão que revelem a missão, objetivos e metas da empresa, assim como as políticas e planos para os alcançar (Bueno Campos - 1994).

## **NORMA 8. CONTRATOS DE GESTÃO**

*8.1. No prazo de três meses, contado a partir da data da designação dos Conselhos de Administração das ELML, serão celebrados Contratos de Gestão entre a CML e cada um dos seus membros.*

*8.2. Os Contratos de Gestão deverão estabelecer, nomeadamente:*

*a) As formas de concretização das orientações estratégicas, envolvendo sempre metas objetivas, quantificadas e mensuráveis anualmente, que representem uma melhoria operacional e financeira nos principais indicadores de gestão da empresa*

*b) Os parâmetros de eficiência da gestão;*

*c) Eventuais outros objetivos;*

*d) A remuneração, eventuais prémios de gestão e outros benefícios;*

*e) A demissão quando a avaliação de desempenho for negativa.*

*8.3. Um dos parâmetros referidos na alínea b) do ponto anterior deverá ser o integral cumprimento das obrigações constantes do presente documento.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 30º do RJAEL, Artigos 18º e 30º do Estatuto do Gestor Público, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Esta norma identifica as obrigações das partes relativamente aos Contratos de Gestão e revela a importância atribuída pela CML ao SIAC, ao estabelecer que o seu cumprimento será um dos parâmetros da avaliação do desempenho dos membros dos conselhos de administração das ELML.

## **NORMA 9. CONTRATOS-PROGRAMA**

*9.1. Quando existam Contratos-Programa celebrados entre o Município de Lisboa e as ELML, as respetivas minutas fazem parte integrante dos Instrumentos de Gestão Previsional.*

*9.2. Os Contratos-Programa devem definir detalhadamente:*

*a) O fundamento da sua necessidade;*

*b) A sua finalidade;*

*c) O montante do subsídio à exploração;*

*d) O planeamento trimestral das atividades a desenvolver (**Modelo 1**, em Anexo 2);*



- e) *O planeamento trimestral dos fluxos financeiros (Modelo 2, em Anexo 2);*
- f) *A eficácia e eficiência a atingir e respetivos indicadores trimestrais de medição;*
- g) *A obrigatoriedade de relatórios trimestrais de avaliação do cumprimento da sua finalidade, através da aplicação dos indicadores de eficácia e eficiência estabelecidos;*
- h) *Quaisquer outros elementos ou anexos considerados necessários para a execução e controlo do Contrato.*

9.3. *Os Contratos-Programa são aprovados pela AML, sob proposta da CML.*

9.4. *A CML deve comunicar a celebração de contratos-programa à Inspeção-Geral de Finanças e, quando não esteja sujeita a visto prévio, ao Tribunal de Contas.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 47º e 50º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Esta norma identifica, relativamente à celebração de contratos-programa, as obrigações legais das entidades envolvidas, concretiza a forma como estas devem ser cumpridas e uniformiza a forma de apresentação dos principais elementos obrigatórios, estabelecendo modelos comuns às cinco ELML para o planeamento trimestral das atividades e dos fluxos financeiros previstos nos contratos.

Considerando que a parte mais significativa das transferências financeiras do Município para as empresas se realiza obrigatoriamente mediante a celebração de contratos-programa (ou outros aprovados pela AML), esta norma, a seguinte e a respetiva norma de controlo de ambas (norma 16) corporizam uma das principais finalidades do RJAEL, assim evidenciada no ponto 2.1 da Parte II: aperfeiçoar os instrumentos de controlo dos fluxos financeiros entre as empresas locais e as respetivas entidades públicas participantes, potenciando a redução dos custos de funcionamento e de contexto.

## **NORMA 10. OUTROS CONTRATOS**

*10.1. Quando existam Outros Contratos entre o Município de Lisboa e as ELML, que devam ser aprovados pela AML, as respetivas minutas fazem parte integrante dos Instrumentos de Gestão Previsional.*

*10.2. Estes Contratos devem definir detalhadamente e quando aplicável:*

- a) O fundamento da sua necessidade;*
- b) A sua finalidade;*
- c) Os poderes atribuídos;*
- d) Os valores envolvidos;*
- e) O planeamento trimestral das atividades a desenvolver (**Modelo 1**, em Anexo 2);*
- f) O planeamento trimestral dos fluxos financeiros (**Modelo 2**, em Anexo 2);*
- g) A eficácia e eficiência a atingir e respetivos indicadores trimestrais de medição;*
- h) A obrigatoriedade de relatórios trimestrais de avaliação do cumprimento da sua finalidade, através da aplicação dos indicadores de eficácia e eficiência estabelecidos;*
- h) Quaisquer outros elementos ou anexos considerados necessários para a execução e controlo do Contrato.*

*10.3. Estes Contratos são aprovados pela AML, sob proposta da CML.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Código dos Contratos Públicos, Artigo 36º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Esta norma, análoga à anterior, aplica-se a outros contratos celebrados entre as ELML e o Município, que pela sua importância devam ser aprovados pela AML.

## **NORMA 11. INDICADORES DE GESTÃO**

*11.1. Anualmente e integrados nos Instrumentos de Gestão Previsional, as ELML devem apurar Indicadores de Gestão Gerais e Específicos Plurianuais:*

*11.2. Os Indicadores de Gestão Gerais Plurianuais, que devem ser apurados por todas as ELML, constam do **Modelo 3**, em Anexo 2.*

*11.3. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela CARRIS, constam do **Modelo 4 – CARRIS**, em Anexo 2.*

*11.4. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela EMEL, constam do **Modelo 4 – EMEL**, em Anexo 2.*

*11.5. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela GEBALIS, constam do **Modelo 4 – GEBALIS**, em Anexo 2.*

*11.6. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela EGEAC, constam do **Modelo 4 – EGEAC**, em Anexo 2.*

*11.7. Os Indicadores de Gestão Específicos, que devem ser apurados pela SRU, constam do **Modelo 4 – SRU**, em Anexo 2.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Esta é uma das normas essenciais do SIAC, estabelecendo um conjunto de Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators (KPI's)*. A sua elaboração foi objeto de importantes contributos, debates, ponderações e decisões, por parte do Vice-

Presidente da CML, com a tutela financeira das ELML, dos vereadores com tutela setorial das ELML, dos diretores dos serviços municipais de finanças e de recursos humanos e de administradores e responsáveis financeiros das empresas.

Cumprindo o apontado na revisão da literatura sobre seleção de *KPI's*, esta norma define um conjunto *KPI's*, financeiros e não financeiros, reais e previsionais que permitem: (i) caracterizar sinteticamente a atividade das ELML; (ii) controlar o cumprimento de estratégias, políticas, objetivos e metas; (iii) o benchmarking entre as ELML e as suas congéneres nacionais e internacionais; (iv) dar resposta a pedidos de informação por parte dos vereadores e deputados municipais; e (v) reforçar a transparência e o escrutínio da gestão destas empresas.

Os **Indicadores Gerais** estabelecidos, que deverão ser elaborados pelas cinco ELML, são os tradicionalmente usados para caracterizar a atividade das empresas em geral – *KPI's* económico-financeiros, de recursos humanos e de avaliação do grau de satisfação de clientes e trabalhadores – acrescidos de indicadores próprios das empresas locais em particular – *KPI's* relacionados com a contratação pública e com os critérios de dissolução destas empresas.

Os **Indicadores Específicos** de cada empresa foram selecionados por serem considerados pela tutela financeira e setorial, pelos serviços municipais, pelos administradores das ELML e pela Autora, como os indicadores chave de desempenho mais indicados para caracterizar, acompanhar e controlar a atividade específica de cada empresa.

## **NORMA 12. INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL**

*12.1. A gestão económica e financeira das ELML é disciplinada pelos Instrumentos de Gestão Previsional, que deverão ser organizados da seguinte forma:*

*a) Relatório;*

*b) Plano Plurianual de Atividades (**Modelo 5**, em Anexo 2);*

- c) *Plano Plurianual de Investimentos (Modelo 6, em Anexo 2);*
- d) *Demonstração de Resultados Plurianual (Modelo 7, em Anexo 2);*
- e) *Demonstração de Fluxos de Caixa Plurianual (Modelo 8, em Anexo 2);*
- f) *Balanço Plurianual (Modelo 9, em Anexo 2);*
- g) *No caso das Empresas Locais Reclassificadas (GEBALIS e SRU), Orçamento e Plano Orçamental Plurianual (Modelo 10, em Anexo 2);*
- h) *Indicadores Gerais e Específicos Plurianuais (Modelos 3 e 4, em Anexo 2);*
- i) *Quando existam, minutas de Contratos-Programa ou de Outros Contratos a ser aprovados pela AML);*
- j) *Parecer do Fiscal Único.*

12.2. *Na elaboração dos elementos constantes das alíneas b) a f), e conforme modelos em anexo, deverão ser indicados os valores reais do ano anterior ao ano em curso, os valores estimados para o ano em curso e os valores previsionais para os três anos seguintes. Os valores previsionais para o ano seguinte ao ano em curso devem ser desagregados por trimestres.*

12.3. *Até 15 de setembro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com a respetiva tutela e ao Vereador com o Pelouro das Finanças uma proposta de Instrumentos de Gestão Previsional, contendo os elementos constantes das alíneas a) a i) do número 12.1. Esta proposta deverá ser aceite até ao dia 25 do mesmo mês.*

12.4. *Até ao dia 30 do mês de setembro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com a respetiva tutela, ao Vereador com o Pelouro das Finanças e à Assembleia Geral os Instrumentos de Gestão Previsional para o ano seguinte.*

*12.5. Até ao final do mês de outubro de cada ano, a CML deverá apreciar os Instrumentos de Gestão Previsional das ELML e aprovar o mandato expresso a conferir ao representante do Município de Lisboa nas respetivas Assembleias Gerais Ordinárias a deliberar sobre a matéria.*

*12.6. Na sua sessão ordinária de novembro, a Assembleia Municipal de Lisboa deverá apreciar e aprovar os elementos constantes da alínea i) do número 12.1.*

*12.7. Até ao dia 30 de novembro de cada ano, a Assembleia Geral das ELML deverá apreciar e aprovar os Instrumentos de Gestão Previsional relativos ao ano seguinte.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigos 42º e 47º do RJAEL, Estatutos das ELML.)*

**Fundamentação** – Os estatutos obrigam a que a gestão económica e financeira seja disciplinada por instrumentos de gestão previsional. Esta norma identifica essa obrigação e estabelece a forma a concretizar, definindo o modo como os instrumentos de gestão previsional devem ser organizados, os modelos a utilizar, os horizontes do planeamento e as datas a cumprir pelas entidades envolvidas.

Esta é uma norma basilar do SIAC, uma vez que a elaboração dos instrumentos de gestão previsional constitui o principal momento anual de planeamento da atividade das empresas, sendo definidas orientações anuais pela tutela financeira e setorial, traduzidas em objetivos e metas, financeiros e não financeiros, quantificados.

Dentro da moldura legal existente, a conceção desta norma respeita o apurado na revisão da literatura sobre os instrumentos de controlo de gestão “Planeamento Operacional” e “Processo Orçamental”, relativamente à fase de planeamento, nomeadamente, as noções de que:

- O planeamento operacional corresponde à definição operacional da estratégia (Jordan *et al.* – 2015);
- O planeamento operacional tem como missão elaborar e quantificar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento

- estratégico e melhorem o funcionamento atual da organização (Jordan *et al.* – 2015);
- A orçamentação é a quantificação monetária do planeamento, especificando em termos previsionais a alocação de recursos ao longo de um determinado período temporal, que normalmente coincide com o período do planeamento operacional, constituindo, assim, a tradução em unidades monetárias dos Planos de Ação (Jordan *et al.* – 2015);
  - A orçamentação tem como principais funções planear (tomar decisões e distribuir recursos), coordenar, responsabilizar e, conseqüentemente, permitir a monitorização e a motivação; e ainda dinamizar a reflexão e a comunicação na organização (Anthony *et al.* – 2014);
  - A orçamentação poderá também ser executada por obrigação legal (Anthony *et al.* – 2014).

Esta foi uma das normas objeto de maior ponderação e negociação com as entidades envolvidas, sendo especialmente debatidos o horizonte temporal do planeamento e as datas chave a cumprir até à conclusão do processo, questões que foram, no essencial, decididas por proposta da Direção Municipal de Finanças, tendo em conta o enquadramento jurídico e a necessidade de conciliar e integrar as obrigações de planeamento das empresas e do Município de Lisboa.

A decisão de desagregar o planeamento do ano seguinte ao ano em curso (ano em foco) por trimestres prende-se com a obrigação legal das empresas locais facultarem, aos órgãos executivos e deliberativos das respetivas entidades públicas participantes, relatórios trimestrais de execução orçamental, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo.

## **NORMA 13. INSTRUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS / RELATÓRIO E CONTAS**

*13.1. As ELML devem elaborar os seus Relatórios e Contas nos termos definidos nos Estatutos, no RJAEL e no Código das Sociedades Comerciais, contendo, nomeadamente, os seguintes Instrumentos de Prestação de Contas, com referência a 31 de dezembro de cada ano:*

- a) *Balanço;*
- b) *Demonstração de Resultados;*
- c) *Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados;*
- d) *Demonstração dos Fluxos de Caixa;*
- e) *Financiamentos concedidos a médio e longo prazos;*
- f) *Relatório sobre a execução anual do Plano Plurianual de Investimentos;*
- g) *Relatório do Conselho de Administração e proposta de aplicação de resultados;*
- h) *Parecer do Fiscal Único e Certificação Legal das Contas.*

*13.2. Até ao dia 15 de fevereiro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela os elementos constantes das alíneas a) a c) do ponto anterior.*

*13.3. Até ao dia 15 de março de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela o Relatório e Contas do ano anterior.*

*13.4. Até ao dia 30 de março de cada ano, a CML deverá aprovar o mandato expresso a conferir ao Representante do Município de Lisboa na Assembleia Geral Ordinária das ELML de aprovação do Relatório e Contas.*

*13.5. Até ao dia 31 de março de cada ano, a Assembleia Geral das ELML deverá apreciar e aprovar o Relatório e Contas do ano anterior.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Estatutos das ELML, Código das Sociedades Comerciais)*



**Fundamentação** – Nos termos dos respetivos estatutos e da Lei as ELML estão obrigadas a elaborar instrumentos de prestação de contas anuais (relatório e contas). No essencial, esta norma, salienta essa obrigação e estabelece as datas a cumprir pelas entidades envolvidos no processo de elaboração e aprovação desses instrumentos. Uma vez que o relatório e contas é um elemento financeiro exaustivamente tipificado na legislação em vigor, considerou-se ser desnecessário uniformizar a sua forma de apresentação.

No âmbito desta norma, a questão que maior debate suscitou foi também a definição das datas chave a cumprir no processo, questão que no essencial foi decidida com as indicações da Direção Municipal de Finanças, pelas razões indicadas na norma anterior (Norma 12).

## **NORMA 14. RELATÓRIO E CONTAS SEMESTRAL**

*14.1. As ELML devem elaborar o Relatório e Contas Semestral, contendo os seguintes Instrumentos de Prestação de Contas, com referência a 30 de junho de cada ano:*

- a) Balanço;*
- b) Demonstração de Resultados;*
- c) Demonstração dos Fluxos de Caixa;*
- d) Relatório do Conselho de Administração;*
- e) Parecer do Fiscal Único.*

*14.2. As ELML devem enviar o Relatório e Contas Semestral ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao vereador com a respetiva tutela, até 15 de agosto de cada ano.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 25º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Esta norma justifica-se pela obrigação, estabelecida pelo RJAEL, de o fiscal

único remeter semestralmente ao órgão executivo informação sobre a situação económica e financeira das ELML.

## **NORMA 15. RELATÓRIOS DE EXECUÇÃO TRIMESTRAL**

*15.1. Para permitir o acompanhamento e controlo das suas atividades pelo Município, as ELML devem elaborar Relatórios de Execução Trimestral, com os seguintes elementos:*

- a) Relatório do Conselho de Administração incluindo:*
  - Descrição dos acontecimentos e atividades relevantes do trimestre;*
  - Justificação dos principais desvios relativamente ao planeado nos Instrumentos de Gestão Previsional;*
  - Nota descritiva sobre a evolução do passivo;*
  - Explicação dos registos contabilísticos mais relevantes, assim como as contas correntes com o Município de Lisboa e com as restantes ELML;*
  - Nota descritiva sobre os recursos humanos da Empresa, evidenciando o número de trabalhadores por regime de vinculação.*
  
- b) Controlo do Plano de Atividades (**Modelo 11**, em Anexo 2);*
  
- c) Controlo do Plano de Investimentos (**Modelo 12**, em Anexo 2);*
  
- d) Controlo da Demonstração de Resultados (**Modelo 13**, em Anexo 2);*
  
- e) Controlo da Demonstração de Fluxos de Caixa (**Modelo 14**, em Anexo 2);*
  
- f) Controlo dos Indicadores Gerais e Específicos (**Modelos 15 e 16**, em Anexo 2);*
  
- g) Controlo de Endividamento, Resultados e Transferências Financeiras (**Modelo 17**, em Anexo 2).*

*15.2. Os elementos referidos no ponto anterior devem ser elaborados com referência a:*

*a) Relatório de Execução do 1º Trimestre – 31 de março;*

*b) Relatório de Execução do 2º Trimestre – 30 de junho;*

*c) Relatório de Execução do 3º Trimestre – 30 de setembro;*

*d) Relatório de Execução do 4º Trimestre – 31 de dezembro.*

*15.3. Os Relatórios de Execução Trimestral devem ser enviados pelas ELML ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela até:*

*a) Relatório de Execução do 1º Trimestre – 30 de abril;*

*b) Relatório de Execução do 2º Trimestre – 15 de agosto;*

*c) Relatório de Execução do 3º Trimestre – 31 de outubro;*

*d) Relatório de Execução do 4º Trimestre – 15 de fevereiro do ano seguinte.*

*15.4. Os Relatórios de Execução Trimestral devem ser enviados pelo Vereador com o Pelouro das Finanças a todos os Vereadores da CML e à Assembleia Municipal, no prazo de 15 dias após a sua receção.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Artigo 25º do RJAL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Como referido anteriormente, nos termos do RJAEL e dos seus estatutos, as ELML devem facultar aos órgãos executivo e deliberativo do Município de Lisboa relatórios trimestrais de execução orçamental. Esta norma identifica e uniformiza o modo de cumprimento dessa obrigação, estabelece como os relatórios devem ser organizados, bem como os modelos a utilizar e as datas a cumprir pelas entidades envolvidas, sendo uma peça essencial do acompanhamento e controlo da atividade das ELML.

Esta norma, para além de obedecer à moldura legal existente, traduz o princípio evidenciado na revisão da literatura de que tudo o que é objeto de previsão deve ser objeto de controlo (Jordan

*et al.* – 2015) e respeita o apurado na revisão da literatura sobre os instrumentos de controlo de gestão “Planeamento Operacional” e “Processo Orçamental”, relativamente à fase de controlo, nomeadamente, as noções de que:

- O planeamento operacional deverá realizar um adequado planeamento de atividades com restrições temporais e interdependentes, a monitorização dos efetivos prazos de execução e a identificação dos respetivos desvios de execução, sendo um processo de crucial importância para o sucesso das estratégias (Jordan *et al.* – 2015);
- O orçamento deve ser objeto do controlo orçamental, que consiste na comparação entre os valores reais e os valores orçamentados, evidenciando e, se possível, identificando e explicando os respetivos desvios, com a finalidade de avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas corretivas (Jordan *et al.* – 2015);
- A quantificação dos objetivos pode ser fixa para todo o período orçamental ou flexível, se admitidas atualizações dos valores previsionais (Merchant e Stede – 2017);
- A orçamentação não assegura o controlo, mas apenas define valores previsionais de variáveis, com a finalidade de permitir posteriormente a sua comparação com valores reais, para monitorizar e avaliar o grau de execução da estratégia.

Nestes termos, para cada elemento de planeamento constante dos instrumentos de gestão previsionais, foram concebidos os elementos de controlo e os respetivos modelos, que apuram desvios acumulados trimestrais, em valor e em percentagem, e variações face ao período homólogo, também em valor e em percentagem.

A estes elementos, foi acrescentado um elemento de “Controlo de Endividamento, Resultados e Transferências Financeiras”, que integra indicadores que, sendo fundamentais para a gestão financeira do Município, exigem que trimestralmente as ELML atualizem as respetivas previsões para os períodos subsequentes.

## **NORMA 16. RELATÓRIOS TRIMESTRAIS DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS**

*16.1. Caso existam Contratos-Programa ou Outros Contratos aprovados pela AML, as ELML devem elaborar, para cada um, os respetivos Relatórios Trimestrais de Execução, contendo os seguintes elementos:*

a) *Relatório sucinto, incluindo:*

- *Descrição dos acontecimentos e atividades relevantes do trimestre;*
- *Justificação dos principais desvios relativamente ao planeado no Contrato;*
- *Avaliação da eficácia e eficiência da execução do contrato, através da aplicação dos respetivos indicadores.*

b) *Controlo das atividades desenvolvidas (Modelo 18, em Anexo 2);*

c) *Controlo dos fluxos financeiros verificados (Modelo 19, em Anexo 2).*

*16.2. Os Relatórios de Execução de Contratos integram os Relatórios de Execução Trimestral.*

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Artigo 25º do RJAL, Estatutos das ELML)*

**Fundamentação** – Seguindo, em geral, os mesmos princípios e noções da revisão de literatura identificados na norma anterior e, em especial, o princípio fundamental já enunciado de que tudo o que é objeto de planeamento deverá ser objeto de controlo, foram também concebidos e uniformizados os elementos de controlo das atividades desenvolvidas e dos fluxos financeiros verificados em consequência da celebração de contratos-programa (e outros autorizados pela AML) entre as ELML e o Município. Determinando o RJAEL e os Estatutos das ELML o controlo trimestral da atividade das empresas, estabeleceu-se que, caso se verifique a existência destes contratos, os respetivos elementos de controlo deverão integrar os “Relatórios de Execução Trimestral”.

O controlo da execução física das atividades apura desvios, reais e previsionais, através da comparação das percentagens de execução previstas, com as percentagens de execução reais até à data do controlo e as previsões revistas a partir dessa data (Modelo 18). O controlo financeiro dos contratos apura o desvio trimestral acumulado à data do controlo, em valor e percentagem, e o valor por executar de cada contrato (Modelo 19).

## **NORMA 17. QUADRO RESUMO**

*O Quadro-Resumo, em Anexo 1, identifica as principais obrigações periódicas das ELML, CML e AML no âmbito do SIAC.*

**Fundamentação** – O Quadro-Resumo enumera as obrigações periódicas das entidades envolvidas e as respetivas datas limite.

## **NORMA 18. DESMATERIALIZAÇÃO**

*Os modelos identificados nos pontos anteriores relativos a cada uma das ELML serão disponibilizados em formato digital.*

**Fundamentação** – Os modelos a utilizar no âmbito do SIAC foram elaborados e, depois de aprovados, disponibilizados às ELML. Esta norma visa estabelecer desde o início as bases para a futura desmaterialização do SIAC, o que poderá vir a passar por um portal de disponibilização e partilha de dados e informações sobre as ELML e suas atividades, em termos devidamente adaptados às diversas finalidades e utilizadores.

## **NORMA 19. OUTRAS AÇÕES E INFORMAÇÕES**

*19.1. O Departamento de Auditoria da CML poderá determinar e realizar as ações inspetivas da atividade das ELML que considerar necessárias.*

*19.2. Para além dos descritos nos números anteriores, poderão ser solicitados pela Câmara e Assembleia Municipais, ou apresentados pelas ELML, quaisquer outros elementos, ações ou informações necessários ao acompanhamento e controlo da atividade das ELML.*

*19.3. A aplicação do SIAC deverá ter em consideração as especificidades de cada Empresa, nomeadamente no preenchimento dos seus modelos.*

**Fundamentação** – Esta norma pretende: sublinhar a importância atribuída ao Departamento de Auditoria, no âmbito do SIAC; clarificar que, se se justificar, poderão vir a ser desencadeadas ações ou solicitados elementos adicionais; e assegurar que a aplicação do SIAC deverá ter em consideração as especificidades de cada empresa.

## **NORMA 20. ANEXOS**

*Os seguintes anexos fazem parte integrante do SIAC:*

*Anexo 1 – Quadro Resumo;*

*Anexo 2 – Modelos:*

*Modelo 1. Contratos – Planeamento de Atividades;*

*Modelo 2. Contratos – Planeamento Financeiro;*

*Modelo 3. Indicadores Gerais Plurianuais;*

*Modelo 4. Indicadores Específicos Plurianuais;*

*Modelo 5. Plano Plurianual de Atividades;*

*Modelo 6. Plano Plurianual de Investimentos;*

*Modelo 7. Demonstração de Resultados Plurianual;*

*Modelo 8. Demonstração de Fluxos de Caixa Plurianual;*

*Modelo 9. Balanço Plurianual;*

*Modelo 11. Controlo do Plano de Atividades;*

*Modelo 12. Controlo do Plano de Investimentos;*

*Modelo 13. Controlo da Demonstração de Resultados;*

*Modelo 14. Controlo da Demonstração de Fluxos de Caixa;*

*Modelo 15. Controlo dos Indicadores Gerais;*

*Modelo 16. Controlo dos Indicadores Específicos;*

*Modelo 17. Controlo de Endividamento, Resultados e Transferências Financeiras;*

*Modelo 18. Contratos – Controlo das Atividades;*

*Modelo 19. Contratos – Controlo Financeiro.*

**Fundamentação** – O estabelecimento destes modelos é fundamental para uniformizar a

apresentação dos elementos de planeamento e controlo e, assim, permitir o estabelecimento de conceitos e terminologias de gestão comuns às empresas e ao Município, que facilitem, não só o seu acompanhamento e controlo, mas também a análise e comparação de performances, a tomada de medidas corretivas e a verificação dos seus efeitos. Também aqui é evidenciada a relação entre os elementos de planeamento e os elementos de controlo, verificando-se que a cada elemento de planeamento corresponde um elemento de controlo.

De notar que, embora os modelos sejam, na generalidade dos casos, autoexplicativos, nos casos menos evidentes e para assegurar a uniformidade entre as empresas, são apresentadas notas orientadoras, descrições dos campos ou dos modos de cálculo.

Conclui-se este capítulo com um quadro síntese do SIAC, evidenciando as fundações das normas supra apresentadas na revisão de literatura e no enquadramento jurídico e normativo.

Figura 9. Quadro Síntese das Normas do SIAC

NORMAS	CAPÍTULOS DA REVISÃO DE LITERATURA - PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	ENQUADRAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO
<b>1. Objeto</b>	-	-
<b>2. Enquadramento</b>	-	-
<b>3. Entidades Envolvidas</b>	-	-
<b>4. Objetivos do SIAC</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014), Merchant e Stede (2017), Cheruiyota <i>et al.</i> , 2017 e Curristine <i>et al.</i>	RJAEL, RJAL e Estatutos das ELML.
<b>5. Entrada em Vigor</b>	-	-
<b>6. Elementos do SIAC</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014), Merchant e Stede (2017) e Bititci <i>et al.</i> (2012).	-
<b>7. Orientações Estratégicas e Orientações Anuais</b>	1. Gestão Estratégica e Controlo – Bueno Campos (1994), Pearce e Robinson (2013) e Wheeler e Hunger (2012).	Artigo 37º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>8. Contratos de Gestão</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Artigo 30º do RJAEL e artigos 18º e 30º do Estatuto do Gestor Público e Estatutos das ELML.



NORMAS	CAPÍTULOS DA REVISÃO DE LITERATURA - PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	ENQUADRAMENTO JURÍDICO E NORMATIVO
<b>9. Contratos-Programa</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede, W. (2017).	Artigo 47º e 50º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>10. Outros Contratos</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Código dos Contratos Públicos, artigo 36º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>11. Indicadores de Gestão</b>	3.5. Indicadores Chave de Desempenho – Jordan <i>et al.</i> (2015), Carlucci (2010) e Keeble <i>et al.</i> (2003).	Artigo 42º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>12. Instrumentos de Gestão Previsional</b>	1. Gestão Estratégica e Controlo, 2. O Controlo Estratégico e 3. O Controlo de Gestão – Bueno Campos (1994), Pearce e Robinson (2013), Wheeler e Hunger (2012), Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Artigos 42º e 47º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>13. Instrumentos de Prestação de Contas / Relatório e Contas</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Artigo 42º do RJAEL, Estatutos das ELML e Código das Sociedades Comerciais.
<b>14. Relatório e Contas Semestral</b>	3. O Controlo de Gestão - Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Artigo 25º do RJAEL e Estatutos das ELML.
<b>15. Relatórios de Execução Trimestral</b>	1. Gestão Estratégica e Controlo, 2. O Controlo Estratégico e 3. O Controlo de Gestão – Bueno Campos (1994), Pearce e Robinson (2013), Wheeler e Hunger (2012), Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> , (2014), Merchant e Stede (2017), Carlucci (2010) e Keeble <i>et al.</i> (2003).	Artigo 42º do RJAEL, artigo 25º do RJAL e Estatutos das ELML.
<b>16. Relatórios Trimestrais de Execução de Contratos</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015), Anthony <i>et al.</i> (2014) e Merchant e Stede (2017).	Artigo 42º do RJAEL, artigo 25º do RJAL e Estatutos das ELML.
<b>17. Quadro Resumo</b>	-	-
<b>18. Desmaterialização</b>	3.6 Dashboard – Pearce e Robinson (2013), Caldeira (2010), Matheus <i>et al.</i> (2018) e Bumblauskas <i>et al.</i> (2017).	-
<b>19. Outras Ações e Informações</b>	-	-
<b>20. Anexos</b>	3. O Controlo de Gestão – Jordan <i>et al.</i> (2015) e Anthony <i>et al.</i> (2014), Merchant e Stede (2017).	-

Fonte: Elaborado pela Autora

### 4.3. PROCESSO DE APROVAÇÃO DO SIAC

As fases do processo de conceção e aprovação do SIAC decorreram em simultâneo com o desenvolvimento da presente tese, devendo ser salientado o seguinte:

- a) Como já referido, a Autora no âmbito das suas funções profissionais no Gabinete do Vice-Presidente da CML com a tutela financeira das ELML, Eng. João Paulo Saraiva, foi incumbida da missão de conceber um sistema integrado de acompanhamento e controlo da atividade destas empresas. A versão de trabalho deste sistema, agora denominado SIAC, depois de enviada à Direção Municipal de Finanças e ao Departamento de Auditoria da CML, foi apresentada, pelo Vice-Presidente da CML e pela Autora, em reunião aos administradores das cinco ELML, em 21 de fevereiro de 2019;
- b) Posteriormente, até ao final do mês de março do mesmo ano, foram realizadas reuniões individuais entre a Autora e os administradores de cada empresa, para recolha de opiniões e contributos, que deram origem à introdução de alguns ajustamentos da versão de trabalho anteriormente apresentada;
- c) Em abril, o SIAC foi enviado para últimos comentários, sugestões e contributos, aos conselhos de administração das empresas e aos vereadores da CML que tutelam as ELML a saber: Vereador Miguel Gaspar – CARRIS e EMEL; Vereadora Paula Marques – GEBALIS; Vereadora Catarina Vaz Pinto – EGEAC; Vereador Manuel Salgado – SRU;
- d) Foram recebidos contributos escritos de todas as empresas, que foram analisados e objeto de proposta de decisão pela Autora e decididos pelo Vice-Presidente da CML;
- e) As questões mais significativas foram decididas em reuniões entre o Vice-Presidente da CML, a Autora e cada um dos conselhos de administração das empresas e respetivo vereador, reuniões que tiveram lugar durante o mês de maio;
- g) Em 25 de julho a proposta final do SIAC foi aprovado por unanimidade pela CML, estando em vigor desde essa data.

## 5. CONCLUSÕES

Da investigação e do trabalho efetuados, e do processo de aprovação do SIAC pela CML, pode concluir-se que os objetivos deste Projeto-Empresa foram alcançados. Com efeito:

- a) O problema foi corretamente identificado, pela organização (CML) e pela Autora – necessidade económica, legal e política do Município de Lisboa acompanhar a atividade das suas empresas locais;
- b) Foi identificado pela organização o meio de resolver o problema – conceção de um sistema integrado de acompanhamento e controlo pelo Município das suas empresas locais;
- c) A Organização e a Autora estabeleceram os objetivos desse sistema:
  - Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas – AML, CML e ELML, bem como dos seus membros, administradores, dirigentes e serviços;
  - Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
  - Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo, tendo em conta as especificidades de cada empresa;
  - Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.
- d) Foi realizada uma revisão de literatura para enquadramento e robustecimento científico da solução e para identificação dos principais instrumentos de controlo de gestão a utilizar;
- e) Foi investigado e apresentado o enquadramento jurídico e normativo da problemática, por um lado, para assegurar a robustez jurídica da solução e, por outro, como modo de selecionar os instrumentos de controlo de gestão mais adequados a constituir a base do futuro sistema;
- f) Foram selecionados os instrumentos de controlo de gestão base do sistema – o Planeamento Operacional, o Processo Orçamental e os Indicadores Chave do Desempenho (*KPI's - Key Performance Indicators*);
- g) A partir das etapas anteriores e também da experiência profissional da Autora, foi concebido o SIAC – Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Municipais

pelo Município de Lisboa, que se considera que cumpre as finalidades que justificaram a sua conceção e que responde ao problema cuja resolução constituiu o objeto desta tese;

h) O que se comprova pela sua aprovação, em 25.07.2019, por unanimidade, pelo executivo da Câmara Municipal de Lisboa.

A integral e correta implementação do SIAC facultará aos órgãos executivo e deliberativo do Município, aos serviços municipais e a entidades e cidadãos interessados, um meio eficaz de conhecer, acompanhar e controlar a gestão e a atividade das ELML, permitindo:

- Estabelecer conceitos e terminologias comuns às ELML e ao Município;
- Obter e dispor de um conjunto alargado de informações e dados, relevantes e fíáveis, sobre as ELML e as atividades por estas desenvolvidas;
- Construir séries de dados e informações anuais e trimestrais que possibilitam comparações, entre empresas e com desempenhos passados, investigações científicas, escrutínio público e a tomada de decisões mais esclarecidas;
- Definir, de uma forma uniforme, padronizada e comparável, orientações estratégicas e anuais, metas, objetivos e políticas e, posteriormente, avaliar o seu cumprimento e adotar eventuais medidas corretivas;
- Reforçar a transparência da gestão e atividade das ELML;
- Incentivar o escrutínio público da atividade e da tutela das ELML.

A Autora considera, assim, que a sua missão profissional e académica foi cumprida e que a aprovação unânime de um instrumento com a relevância do SIAC, que envolve e compromete entidades distintas e autónomas, constituiu um assinalável êxito do executivo municipal, existindo fundadas expectativas sobre o seu funcionamento.

Quanto a limitações na elaboração do Projeto que devam ser referidas, estas foram efetivamente escassas e não relevantes, uma vez que à Autora foram concedidos, quer por parte do Município quer por parte das empresas, a colaboração e todos os meios necessários ao cumprimento da sua missão, facto que merece o devido relevo.

No decorrer da investigação e do trabalho vislumbraram-se possíveis desenvolvimentos com potencial para melhorar o sistema, que não puderam ser explorados, por limitações temporais e por extravasavam o campo circunscrito do Projeto, dos quais se destaca a possibilidade de alicerçar o SIAC num portal digital, constituído como um SI, o qual, mediante a introdução pelas empresas de dados previsionais e reais, disponibilizasse automaticamente os modelos definidos e ainda informação devidamente tratada e adaptada a diversas finalidades e utilizadores, podendo recorrer-se, para o efeito, à elaboração de *Dashboards* de acesso digital diferenciado.

Como sugestão de investigação futura, aponta-se a avaliação do grau de cumprimento do SIAC e das suas repercussões, não só, sobre a eficácia, utilidade e benefícios diretos e indiretos do acompanhamento e controlo das ELML, mas também sobre o nível de transparência da sua gestão e escrutínio.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### Livros e Artigos:

Al-Mamary, Y., Shamsuddin, A. & Aziati, N. 2014. **The Role of Different Types of Information Systems in Business Organizations: A Review**. International Journal of Research (IJR), Volume-1, Issue-7, August 2014.

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartman, F., Kraus, K & Nilson, G. 2014. **Management Control Systems, First European Edition**, McGraw-Hill Education.

Avery, B., Obah, O. 2018. **The Impact of Financial Control on Accountability in the Public Sector in Nigeria**. IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Volume 9, Issue 6, Ver. III (Nov. – Dec.2018), PP 37-56.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. 2012. **Performance Measurement: Challenges for Tomorrow**. International Journal of Management Reviews, Vol. 14, 305–327.

Bumblauskas, D., Nold, H., Bumblauskas, P. & Igou, A. 2017. **Big data analytics: transforming data to action**. Business Process Management Journal, Vol. 23 No. 3, 2017, pp. 703-720.

Caldeira, J. 2010. **Dashboards: comunicar eficazmente a informação de gestão**. Edições Almedina, SA.

Carlucci, D. 2010. **Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model, Measuring**. Business Excellence, 14(02), pp 66-76.

Cheruiyota, P., Oketchb, J., Namusongec, G. & Sakwa, M. 2017. **Effect of Public Financial Management Practices on Performance in Kericho County Government, Kenya: A Critical Review**. International Journal of Education and Research, Vol. 5 No. 12.

Comissão de Acompanhamento da Elaboração do Livro Branco do Sector Empresarial Local. 2011. **Livro Branco do Sector Empresarial Local**. [http://mediaserver.rr.pt/NEWRR/LIVRO\\_BRANCO1006342e.PDF](http://mediaserver.rr.pt/NEWRR/LIVRO_BRANCO1006342e.PDF) (data da consulta: 22.09.2019).

Curristine, T., Lonti, Z. & Joumard I. 2007. **Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities**. OECD Journal on Budgeting, Volume 7, No. 1.

Harvard Business Review. 2005. **Focus Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard** (3rd Edition). Harvard Business Review Article Collection

Harvard Business School, Institute for Strategy & Competitiveness. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>. (data da consulta: 16.03.2019).

Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. 2015. **O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. **The Balanced Scorecard – The measures that drive performance**. The Harvard Business Review, January-February.

Kaplan, R. & Norton, D. 1993. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. The Harvard Business Review, September-October.

- Keeble, J., Topiol, S. & Berkeley, S. 2003. **Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level**. *Journal of Business Ethics* 44: 149-158.
- Lipaj, D. & Davidavičienė, V. 2013. **Influence of Information Systems on Business Performance**. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*. 5, 1 (Apr. 2013), 38-45. DOI:<https://doi.org/10.3846/mla.2013.06>.
- Lopes da Costa, R. 2012. **Os modelos de gestão global e os meios e técnicas de fazer o controlo de gestão nas PME**. Coimbra. Actual Editora.
- Magretta, J. 2012. **Michael Porter O essencial sobre estratégia concorrência e competitividade**. 2012. (tradução de **Understanding Michael Porter The essential guide to competition and strategy**. 2011. Harvard Business Review Press).
- Matheus, R, Janssen, M. & Maheshwari, D. 2018. **Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities**. Elsevier. *Government Information Quarterly* (2018), <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>.
- Merchant, K. & Stede, W. 2017. **Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 4th Edition**. Pearson Education.
- Munteanu, V., Zuca, M. & Țiță, A. (2011). **The Financial Accounting Information System Central Base in The Managerial Activity of an Organization**. *Journal of Information Systems & Operations Management*, Vol. 5, No. 1, May 2011, Editura Universitara, Bucuresti.
- Pearce, J. & Robinson, R. 2000. **Strategic Management – Formulation, Implementation and Control**. McGraw-hill International Editions.
- Roll-Hansen, N. 2009. **Why the distinction between basic (theoretical) and applied (practical) research is important in the politics of science**. Contingency and Dissent in Science Project Centre for Philosophy of Natural and Social Science. The London School of Economics and Political Science.
- Sequeira, A., Pai, S. & Surehka, V. 2012. **Financial Management Information System**. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2049782> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2049782>.
- Teixeira, G. & Reis, J. 2014. **O novo regime jurídico da atividade empresarial local**. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto* (volume 11, páginas 217-231). Coimbra Editora.
- Wheelen, T. & Hunger, D. 2012. **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**: 50-117, 13th Edition. Pearson Education.

## Documentos da CML – Relatórios de Gestão

**Relatório de Gestão de 2018**. [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Financas/Demonstracoes\\_Financeiras/Relatorio%20de%20Gestao%202018.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Demonstracoes_Financeiras/Relatorio%20de%20Gestao%202018.pdf). (data consulta: 07.11.2019).

**Relatório de Gestão de 2017**. [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Financas/Demonstracoes\\_Financeiras/relatorio\\_gestao\\_2017.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Demonstracoes_Financeiras/relatorio_gestao_2017.pdf). (data da consulta: 07.11.2019).

**Relatório de Gestão de 2016.** [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Financas/Demonstracoes\\_Financeiras/R elatório\\_Gestão\\_2016.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Demonstracoes_Financeiras/R elatório_Gestão_2016.pdf). (data da consulta: 07.11.2019).

**Relatório de Gestão de 2015.** [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Financas/Demonstracoes\\_Financeiras/R elatório\\_de\\_gestão\\_2015.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Demonstracoes_Financeiras/R elatório_de_gestão_2015.pdf). (data da consulta: 07.11.2019).

### **Documentos das ELML – Estatutos, Instrumentos de Gestão Previsional e Relatórios Trimestrais:**

**CARRIS – Estatutos.** [http://www.carris.pt/fotos/editor2/estatutos\\_carris\\_2019.pdf](http://www.carris.pt/fotos/editor2/estatutos_carris_2019.pdf) (data da consulta: 16.03.2019).

**EMEL – Estatutos.** <https://www.emel.pt/pt/a-emel/estatutos/>. (data da consulta: 16.03.2019).

**GEBALIS – Estatutos.** [http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/SobreGebalis/2018/Estatutos\\_GBL\\_2017\\_BM\\_1198\\_20170202.pdf](http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/SobreGebalis/2018/Estatutos_GBL_2017_BM_1198_20170202.pdf). (data da consulta: 27.10.2019).

**EGEAC - Estatutos.** <https://www.egeac.pt/egeac/documentos-institucionais/>. (data da consulta: 16.03.2019).

**SRU – Estatutos.** <http://www.lisboaocidentalsru.pt/default.aspx?module=ArtigoDisplay&ID=48&myItem=225>. (data da consulta: 16.03.2019).

**CARRIS – Plano de Atividades e Orçamento 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1540903640I4tAQ1gm5Hp48SY3.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**EMEL - Plano de Atividades e Orçamento 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1540903852J6aDK7hi0Qo06GH3.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**GEBALIS – Plano de Atividades e Orçamento 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1540904999X7wTG3ez2Ni69ZW3.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**EGEAC – Instrumentos de Gestão Previsional 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1542017839D7rQU7bs8Uv84VX2.PDF>. (data da consulta: 27.10.2019).

**SRU – Plano de 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1541508058S8sUL3fp5Uk38QR5.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019)

**CARRIS – Relatório de Execução do Plano de Atividade e Orçamento 1º Trimestre de 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1561726060L5cHR9gm1Gf49HW7.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**EMEL – Relatório de Atividade 1º Trimestre 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1561725868O9vKM3zs6Mb53PJ4.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**GEBALIS – Relatório 1º Trimestre 2019.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1561725486I6oAY7kl1Qw80CJ2.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

**EGEAC – Relatório de Atividades 1º Trimestre de 2019.** <https://www.am->



[lisboa.pt/documentos/1561725012E6hSX7nr5Cd75ZY7.pdf](https://www.am-lisboa.pt/documentos/1561725012E6hSX7nr5Cd75ZY7.pdf). (data da consulta: 27.10.2019).

**SRU – Relatório de Atividades 1º Trimestre.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1562678687W1hUP3vv2Si71CW7.pdf>. (data da consulta: 27.10.2019).

### **Legislação Relevante:**

Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, na redação em vigor. **Aprova o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.**

Decreto-Lei 86-D/2016, de 30 de dezembro, na redação em vigor. **Atribui ao Município de Lisboa a assunção plena das atribuições e competências legais no que respeita ao serviço público de transporte coletivo de superfície de passageiros na cidade de Lisboa, transfere a posição contratual detida pelo Estado no Contrato de Concessão de Serviço Público celebrado com a Carris, e transmite a totalidade das ações representativas do capital social da Carris do Estado para o Município de Lisboa.**

Decreto-Lei n.º 307/2009, de 23 de Outubro, na redação em vigor. **Aprova o regime jurídico da reabilitação urbana.**

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na redação em vigor. **Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico**

Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de Março, na redação em vigor. **Aprova o novo estatuto do gestor público.**

### **Propostas e Deliberações da CML e da AML:**

**Deliberação / Proposta 352/CM/2018. Aprovar a Estratégia para a realização das empreitadas que integram o Programa de Investimento Lisboa XXI, aprovar submeter à Assembleia Municipal a alteração dos Estatutos da “Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana E.M., S.A.” e mandar o representante do Município na Assembleia Geral da Lisboa Ocidental SRI – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M., S.A., para votar favoravelmente, nos termos da presente proposta.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1537483175Y9oJA3rn7Oi01OQ5.pdf> (data da consulta: 24.08.2019).

**Deliberação / Proposta 605/CM/2016. Programa de Investimentos Lisboa XXI financiamento a médio e longo prazo do BEI. Passou a Deliberação 372/AML/2016,** Publicada no 4º suplemento do Boletim Municipal n.º 1187. <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1480509367E3iXR0vs4Cm94SC1.pdf> (data da consulta: 24.08.2019).

**Deliberação 416/AML/2018. Recomendação n.º 036/01 – Sobre Proposta n.º 352/2018.** <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1544011675V1wPL4ar3Ct23IR5.pdf> (data da consulta: 24.08.2019).

**Deliberação 417/AML/2018 – Recomendação n.º 036/03 – Por uma efetiva fiscalização e acompanhamento do Setor Empresarial Local do Município de Lisboa.** <https://www.am->

[lisboa.pt/documentos/1544011716S9iSX2nj1Pk11AG8.pdf](https://lisboa.pt/documentos/1544011716S9iSX2nj1Pk11AG8.pdf) (data da consulta: 24.08.2019).

**Deliberação / Proposta 508/CM/2019. Aprovar o Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa (SIAC).** [https://bmpesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app\\_bm.download\\_my\\_file?p\\_file=3176#search=](https://bmpesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app_bm.download_my_file?p_file=3176#search=) (data da consulta (01.11.2019)

#### **Outros Documentos Consultados:**

**Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica.** [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexosmou\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexosmou_pt.pdf) (data da consulta: 22.09.2019).

OECD. 2015. **Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.** OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en> (data da consulta: 22.09.2019).

**Proposta de Lei n.º 58/XII** (origem da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto). 2012. <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheDiplomaAprovado.aspx?BID=17262> (data da consulta: 22.09.2019).

**7. ANEXO – VERSÃO INTEGRAL DO SIAC – SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO  
E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA**



**SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E  
CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO  
MUNICÍPIO DE LISBOA**

Julho de 2018



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

ÍNDICE

PREÂMBULO.....	3
1. OBJETO.....	4
2. ENQUADRAMENTO .....	4
3. ENTIDADES ENVOLVIDAS .....	5
4. OBJETIVOS DO SIAC.....	6
5. ENTRADA EM VIGOR .....	6
6. ELEMENTOS DO SIAC.....	6
7. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E ORIENTAÇÕES ANUAIS .....	7
8. CONTRATOS DE GESTÃO .....	8
9. CONTRATOS-PROGRAMA .....	9
10. OUTROS CONTRATOS.....	10
11. INDICADORES DE GESTÃO .....	11
12. INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL.....	11
13. INSTRUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS / RELATÓRIO E CONTAS .....	13
14. RELATÓRIO E CONTAS SEMESTRAL .....	14
15. RELATÓRIOS DE EXECUÇÃO TRIMESTRAL .....	15
16. RELATÓRIOS TRIMESTRAIS DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS.....	16
17. QUADRO RESUMO .....	17
18. DESMATERIALIZAÇÃO .....	17
19. OUTRAS AÇÕES E INFORMAÇÕES .....	17
20. ANEXOS .....	17

ANEXO 1 – QUADRO RESUMO

ANEXO 2 – MODELOS

## PREÂMBULO

A legislação em vigor determina que a atividade das empresas locais dos municípios seja acompanhada e controlada pelas câmaras e assembleias municipais, determinando as obrigações que, com esta finalidade, devem ser cumpridas pelas entidades envolvidas.

A Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, e os estatutos das Empresas Locais do Município de Lisboa (**ELML**) estabelecem a obrigação destas empresas facultarem, de forma completa e atempadamente, ao órgão executivo do município, entre outros, os seguintes elementos, tendo em vista o seu acompanhamento e controlo:

- a) Projetos dos planos de atividades anuais e plurianuais;
- b) Projetos dos orçamentos anuais, incluindo estimativa das operações financeiras com o estado e as autarquias locais;
- c) Planos de investimento anuais e plurianuais e respetivas fontes de financiamento;
- d) Documentos de prestação anual de contas;
- e) Relatórios trimestrais de execução orçamental.

Para além destes elementos, os estatutos das ELML obrigam ainda a que a sua gestão económica e financeira seja orientada e disciplinada pelos seguintes instrumentos de gestão previsional:

- a) Planos plurianuais e anuais de atividades, de investimento e financeiros;
- b) Orçamento anual de investimento;
- c) Orçamento anual de exploração, desdobrado em orçamento de rendimentos e orçamento de gastos;
- d) Orçamento anual de tesouraria;
- e) Balanço Previsional.

Por sua vez, o *Regime Jurídico das Autarquias Locais* estabelece que compete às assembleias municipais acompanhar e fiscalizar a atividade das empresas locais, tendo a Assembleia Municipal de Lisboa, em 25.09.2018, aprovado por unanimidade recomendar à Câmara “*A submissão à Assembleia Municipal pela Câmara Municipal dos relatórios trimestrais de execução orçamental das empresas locais, nos termos do*



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

*artigo 42º, nº 1, alínea e) da Lei nº 50/2012, de 31 de Agosto.”*

Existem ainda diversos outros deveres de informação das ELML para com o Município, previstos noutros instrumentos, nomeadamente, em legislação e contratos, como é o caso dos contratos-programa, dos contratos de mandato e os contratos de concessão de serviço público.

A este respeito necessário será também de considerar que o Município tem de cumprir, nos prazos legais estabelecidos, as suas obrigações de prestação de contas, para o que é fundamental que as suas empresas locais disponibilizem, atempada e adequadamente, todos os elementos e informações para o efeito indispensáveis.

Pretende ainda o executivo criar, até ao final do seu mandato, um sistema de informação que englobe todo o universo municipal e permita: i) a criação de um conjunto de indicadores chave a disponibilizar em tempo real aos decisores municipais; e ii) que os Municípios de Lisboa possam conhecer de forma transparente as principais atividades e resultados das Empresas do Município.

Com estes pressupostos e para assegurar que os órgãos municipais, em cumprimento da legislação aplicável, possam acompanhar e controlar com eficácia e eficiência a atividade das ELML, considerou-se ser indispensável apresentar no presente documento o processo e as principais obrigações inerentes à implantação de um sistema de acompanhamento e controlo das empresas do Município de Lisboa.

## **1. OBJETO**

O presente documento tem como objeto estabelecer o “*Sistema de Acompanhamento e Controlo das Empresas Locais pelo Município de Lisboa*” (**SIAC**).

## **2. ENQUADRAMENTO**

2.1. O presente documento refere-se às obrigações de acompanhamento da atividade das Empresas Locais do Município de Lisboa (**ELML**), pela Câmara e Assembleia Municipais de Lisboa, decorrentes dos seguintes instrumentos:



## SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

- a) Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (**RJAEL**) (Lei nº 50/2012, de 31 de agosto, na redação em vigor);
- b) Regime Jurídico das Autarquias Locais (**RJAL**) (Lei nº 75/2013, de 12 de setembro, na redação em vigor);
- c) Novo Estatuto do Gestor Público (**Estatuto do Gestor Público**) (Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de Março, na redação em vigor);
- d) Estatutos das ELML;
- e) Recomendações da Assembleia Municipal de Lisboa.

2.2. O SIAC não prejudica quaisquer outras obrigações legais e regulamentares das ELML, nomeadamente, perante a Inspeção-Geral de Finanças, o Tribunal de Contas, a Autoridade Tributária e a Direção Geral das Autarquias Locais.

### 3. ENTIDADES ENVOLVIDAS

3.1. O SIAC envolve e aplica-se à Assembleia Municipal (**AML**), à Câmara Municipal (**CML**), às ELML, bem como aos membros, administradores, dirigentes e serviços, destas entidades.

3.2. O SIAC aplica-se às seguintes empresas municipais:

- a) Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M, S.A. (**CARRIS**);
- b) EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, E.M, S.A. (**EMEL**);
- c) GEBALIS – Gestão do Arrendamento da Habitação Municipal de Lisboa, E.M, S.A. (**GEBALIS**);
- d) EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M, S.A. (**EGEAC**);





SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

e) Lisboa Ocidental, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, E.M, S.A. (**SRU**).

3.3. O SIAC aplicar-se-á a outras empresas locais que o Município de Lisboa possa vir a criar.

#### **4. OBJETIVOS DO SIAC**

O SIAC pretende assegurar o acompanhamento e controlo pelo Município da situação, atividade e perspetivas das ELML e tem como principais objetivos:

- a) Identificar as obrigações de acompanhamento e controlo das entidades envolvidas;
- b) Identificar e descrever a forma de concretizar essas obrigações através de elementos e ações de planeamento e controlo;
- c) Uniformizar a forma de apresentação dos elementos de planeamento e controlo tendo em conta as especificidades de cada empresa;
- d) Estabelecer os prazos a cumprir pelas entidades envolvidas.

#### **5. ENTRADA EM VIGOR**

O SIAC entra em vigor na data da sua aprovação, com as necessárias adaptações, decorrentes de não ter sido aplicado na elaboração dos Instrumentos de Gestão Previsional de 2019.

#### **6. ELEMENTOS DO SIAC**

6.1. O SIAC integra Elementos de Planeamento e Elementos de Controlo.

6.2. Constituem Elementos de Planeamento:

- a) Orientações Estratégicas e Orientações Anuais;



## SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

- b) Contratos de Gestão;
- c) Contrato-Programa;
- d) Outros Contratos (Contratos de Mandato, Contratos de Concessão de Serviço Público, ou outros considerados relevantes como elementos de planeamento);
- e) Indicadores de Gestão;
- f) Instrumentos de Gestão Previsional.

### 6.3. Constituem Elementos de Controlo:

- a) Instrumentos de Prestação de Contas / Relatório e Contas;
- b) Relatório e Contas Semestral;
- c) Relatórios de Execução Trimestral;
- d) Relatórios de Execução dos Contrato-programa;
- e) Relatórios de Execução de Outros Contratos.

6.4. Nos pontos seguintes são descritos os elementos identificados nos pontos anteriores, sendo indicadas, sempre que se justifique, as respetivas normas legais e regulamentares de enquadramento.

## **7. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E ORIENTAÇÕES ANUAIS**

7.1. No início de cada mandato dos Conselhos de Administração das ELML, a CML define as Orientações Estratégicas relativas à atividade das ELML.

7.2. As Orientações Estratégicas referidas no ponto anterior estabelecem orientações e objetivos a prosseguir pelas ELML, bem como metas quantificadas relativas às variáveis mais relevantes na sua ação e gestão.

7.3. As Orientações Estratégicas, que, se necessário, podem ser anualmente atualizadas, devem refletir-se nas Orientações Anuais e nos Contratos de Gestão e devem ser aprovadas aquando da nomeação dos Conselhos de Administração das ELML.

7.4. As Orientações Anuais devem ser aprovadas em conjunto com a aprovação dos Instrumentos de Gestão Previsional.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 37º do RJAEL, Estatutos das ELML.)*

## **8. CONTRATOS DE GESTÃO**

8.1. No prazo de três meses, contado a partir da data da designação dos Conselhos de Administração das ELML, serão celebrados Contratos de Gestão entre a CML e cada um dos seus membros.

8.2. Os Contratos de Gestão deverão estabelecer, nomeadamente:

- a) As formas de concretização das orientações estratégicas, envolvendo sempre metas objetivas, quantificadas e mensuráveis anualmente, que representem uma melhoria operacional e financeira nos principais indicadores de gestão da empresa
- b) Os parâmetros de eficiência da gestão;
- c) Eventuais outros objetivos;
- d) A remuneração, eventuais prémios de gestão e outros benefícios;
- e) A demissão quando a avaliação de desempenho for negativa.

8.3. Um dos parâmetros referidos na alínea b) do ponto anterior deverá ser o integral cumprimento das obrigações constantes do presente documento.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 30º do RJAEL, Artigos 18º e 30º do Estatuto do Gestor Público, Estatutos das ELML)*

## 9. CONTRATOS-PROGRAMA

9.1. Quando existam Contratos-Programa celebrados entre o Município de Lisboa e as ELML, as respetivas minutas fazem parte integrante dos Instrumentos de Gestão Previsional.

9.2. Os Contratos-Programa devem definir detalhadamente:

- a) O fundamento da sua necessidade;
- b) A sua finalidade;
- c) O montante do subsídio à exploração;
- d) O planeamento trimestral das atividades a desenvolver (**Modelo 1**, em Anexo 2);
- e) O planeamento trimestral dos fluxos financeiros (**Modelo 2**, em Anexo 2);
- f) A eficácia e eficiência a atingir e respetivos indicadores trimestrais de medição;
- g) A obrigatoriedade de relatórios trimestrais de avaliação do cumprimento da sua finalidade, através da aplicação dos indicadores de eficácia e eficiência estabelecidos;
- h) Quaisquer outros elementos ou anexos considerados necessários para a execução e controlo do Contrato.

9.3. Os Contratos-Programa são aprovados pela AML, sob proposta da CML.

9.4. A CML deve comunicar a celebração de contratos-programa à Inspeção-Geral de Finanças e, quando não esteja sujeita a visto prévio, ao Tribunal de Contas.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 47º e 50º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

## 10. OUTROS CONTRATOS

10.1. Quando existam Outros Contratos entre o Município de Lisboa e as ELML, que devam ser aprovados pela AML, as respetivas minutas fazem parte integrante dos Instrumentos de Gestão Previsional.

10.2. Estes Contratos devem definir detalhadamente e quando aplicável:

- a) O fundamento da sua necessidade;
- b) A sua finalidade;
- c) Os poderes atribuídos;
- d) Os valores envolvidos;
- e) O planeamento trimestral das atividades a desenvolver (**Modelo 1**, em Anexo 2);
- f) O planeamento trimestral dos fluxos financeiros (**Modelo 2**, em Anexo 2);
- g) A eficácia e eficiência a atingir e respetivos indicadores trimestrais de medição;
- h) A obrigatoriedade de relatórios trimestrais de avaliação do cumprimento da sua finalidade, através da aplicação dos indicadores de eficácia e eficiência estabelecidos;
- h) Quaisquer outros elementos ou anexos considerados necessários para a execução e controlo do Contrato.

10.3. Estes Contratos são aprovados pela AML, sob proposta da CML.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Código dos Contratos Públicos, Artigo 36º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

## 11. INDICADORES DE GESTÃO

11.1. Anualmente e integrados nos Instrumentos de Gestão Previsional, as ELML devem apurar Indicadores de Gestão Gerais e Específicos Plurianuais:

11.2. Os Indicadores de Gestão Gerais Plurianuais, que devem ser apurados por todas as ELML, constam do **Modelo 3**, em Anexo 2.

11.3. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela CARRIS, constam do **Modelo 4 – CARRIS**, em Anexo 2.

11.4. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela EMEL, constam do **Modelo 4 – EMEL**, em Anexo 2.

11.5. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela GEBALIS, constam do **Modelo 4 – GEBALIS**, em Anexo 2.

11.6. Os Indicadores de Gestão Específicos Plurianuais, que devem ser apurados pela EGEAC, constam do **Modelo 4 – EGEAC**, em Anexo 2.

11.7. Os Indicadores de Gestão Específicos, que devem ser apurados pela SRU, constam do **Modelo 4 – SRU**, em Anexo 2.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Estatutos das ELML)*

## 12. INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

12.1. A gestão económica e financeira das ELML é disciplinada pelos Instrumentos de Gestão Previsional, que deverão ser organizados da seguinte forma:

- a) Relatório;
- b) Plano Plurianual de Atividades (**Modelo 5**, em Anexo 2);
- c) Plano Plurianual de Investimentos (**Modelo 6**, em Anexo 2);

- d) Demonstração de Resultados Plurianual (**Modelo 7**, em Anexo 2);
- e) Demonstração de Fluxos de Caixa Plurianual (**Modelo 8**, em Anexo 2);
- f) Balanço Plurianual (**Modelo 9**, em Anexo 2);
- g) No caso das Empresas Locais Reclassificadas (GEBALIS e SRU), Orçamento e Plano Orçamental Plurianual (**Modelo 10**, em Anexo 2);
- h) Indicadores Gerais e Específicos Plurianuais (**Modelos 3 e 4**, em Anexo 2);
- i) Quando existam, minutas de Contratos-Programa ou de Outros Contratos a ser aprovados pela AML);
- j) Parecer do Fiscal Único.

12.2. Na elaboração dos elementos constantes das alíneas b) a f), e conforme modelos em anexo, deverão ser indicados os valores reais do ano anterior ao ano em curso, os valores estimados para o ano em curso e os valores previsionais para os três anos seguintes. Os valores previsionais para o ano seguinte ao ano em curso devem ser desagregados por trimestres.

12.3. Até 15 de setembro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com a respetiva tutela e ao Vereador com o Pelouro das Finanças uma proposta de Instrumentos de Gestão Previsional, contendo os elementos constantes das alíneas a) a i) do número 12.1. Esta proposta deverá ser aceite até ao dia 25 do mesmo mês.

12.4. Até ao dia 30 do mês de setembro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com a respetiva tutela, ao Vereador com o Pelouro das Finanças e à Assembleia Geral os Instrumentos de Gestão Previsional para o ano seguinte.

12.5. Até ao final do mês de outubro de cada ano, a CML deverá apreciar os Instrumentos de Gestão Previsional das ELML e aprovar o mandato expresso a conferir ao representante do Município de Lisboa nas respetivas Assembleias Gerais Ordinárias a deliberar sobre a matéria.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

12.6. Na sua sessão ordinária de novembro, a Assembleia Municipal de Lisboa deverá apreciar e aprovar os elementos constantes da alínea i) do número 12.1.

12.7. Até ao dia 30 de novembro de cada ano, a Assembleia Geral das ELML deverá apreciar e aprovar os Instrumentos de Gestão Previsional relativos ao ano seguinte.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigos 42º, 47º do RJAEL, Estatutos das ELML.)*

### **13. INSTRUMENTOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS / RELATÓRIO E CONTAS**

13.1. As ELML devem elaborar os seus Relatórios e Contas nos termos definidos nos Estatutos, no RJAEL e no Código das Sociedades Comerciais, contendo, nomeadamente, os seguintes Instrumentos de Prestação de Contas, com referência a 31 de dezembro de cada ano:

- a) Balanço;
- b) Demonstração de Resultados;
- c) Anexo ao Balanço e à Demonstração de Resultados;
- d) Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- e) Financiamentos concedidos a médio e longo prazos;
- f) Relatório sobre a execução anual do Plano Plurianual de Investimentos;
- g) Relatório do Conselho de Administração e proposta de aplicação de resultados;
- h) Parecer do Fiscal Único e Certificação Legal das Contas.

13.2. Até ao dia 15 de fevereiro de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela os elementos constantes das alíneas a) a c) do ponto anterior.





## SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

13.3. Até ao dia 15 de março de cada ano, as ELML devem enviar ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela o Relatório e Contas do ano anterior.

13.4. Até ao dia 30 de março de cada ano, a CML deverá aprovar o mandato expresso a conferir ao Representante do Município de Lisboa na Assembleia Geral Ordinária das ELML de aprovação do Relatório e Contas.

13.5. Até ao dia 31 de março de cada ano, a Assembleia Geral das ELML deverá apreciar e aprovar o Relatório e Contas do ano anterior.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Estatutos das ELML, Código das Sociedades Comerciais)*

## **14. RELATÓRIO E CONTAS SEMESTRAL**

14.1. As ELML devem elaborar o Relatório e Contas Semestral, contendo os seguintes Instrumentos de Prestação de Contas, com referência a 30 de junho de cada ano:

- a) Balanço;
- b) Demonstração de Resultados;
- c) Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- d) Relatório do Conselho de Administração;
- e) Parecer do Fiscal Único.

14.2. As ELML devem enviar o Relatório e Contas Semestral ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao vereador com a respetiva tutela, até 15 de agosto de cada ano.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 25º do RJAEL, Estatutos das ELML.)*

## 15. RELATÓRIOS DE EXECUÇÃO TRIMESTRAL

15.1. Para permitir o acompanhamento e controlo das suas atividades pelo Município, as ELML devem elaborar Relatórios de Execução Trimestral, com os seguintes elementos:

- a) Relatório do Conselho de Administração incluindo:
  - Descrição dos acontecimentos e atividades relevantes do trimestre;
  - Justificação dos principais desvios relativamente ao planeado nos Instrumentos de Gestão Previsional;
  - Nota descritiva sobre a evolução do passivo;
  - Explicação dos registos contabilísticos mais relevantes, assim como as contas correntes com o Município de Lisboa e com as restantes ELML;
  - Nota descritiva sobre os recursos humanos da Empresa, evidenciando o número de trabalhadores por regime de vinculação.
  
- b) Controlo do Plano de Atividades (**Modelo 11**, em Anexo 2);
  
- c) Controlo do Plano de Investimentos (**Modelo 12**, em Anexo 2);
  
- d) Controlo da Demonstração de Resultados (**Modelo 13**, em Anexo 2);
  
- e) Controlo da Demonstração de Fluxos de Caixa (**Modelo 14**, em Anexo 2);
  
- f) Controlo dos Indicadores Gerais e Específicos (**Modelos 15 e 16**, em Anexo 2);
  
- g) Controlo de Endividamento, Resultados e Transferências Financeiras (**Modelo 17**, em Anexo 2).

15.2. Os elementos referidos no ponto anterior devem ser elaborados com referência a:

- a) Relatório de Execução do 1º Trimestre – 31 de março;
  
- b) Relatório de Execução do 2º Trimestre – 30 de junho;
  
- c) Relatório de Execução do 3º Trimestre – 30 de setembro;

d) Relatório de Execução do 4º Trimestre – 31 de dezembro.

15.3. Os Relatórios de Execução Trimestral devem ser enviados pelas ELML ao Vereador com o Pelouro das Finanças e ao Vereador com a respetiva tutela até:

a) Relatório de Execução do 1º Trimestre – 30 de abril;

b) Relatório de Execução do 2º Trimestre – 15 de agosto;

c) Relatório de Execução do 3º Trimestre – 31 de outubro;

d) Relatório de Execução do 4º Trimestre – 15 de fevereiro do ano seguinte.

15.4. Os Relatórios de Execução Trimestral devem ser enviados pelo Vereador com o Pelouro das Finanças a todos os Vereadores da CML e à Assembleia Municipal, no prazo de 15 dias após a sua receção.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Artigo 25º do RJAL, Estatutos das ELML)*

## 16. RELATÓRIOS TRIMESTRAIS DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS

16.1. Caso existam Contratos-Programa ou Outros Contratos aprovados pela AML, as ELML devem elaborar, para cada um, os respetivos Relatórios Trimestrais de Execução, contendo os seguintes elementos:

a) Relatório sucinto, incluindo:

- Descrição dos acontecimentos e atividades relevantes do trimestre;
- Justificação dos principais desvios relativamente ao planeado no Contrato;
- Avaliação da eficácia e eficiência da execução do contrato, através da aplicação dos respetivos indicadores.

b) Controlo das atividades desenvolvidas (**Modelo 18**, em Anexo 2);

c) Controlo dos fluxos financeiros verificados (**Modelo 19**, em Anexo 2).



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

16.2. Os Relatórios de Execução de Contratos integram os Relatórios de Execução Trimestral.

*(Enquadramento Legal e Regulamentar: Artigo 42º do RJAEL, Artigo 25º do RJAL, Estatutos das ELML)*

## 17. QUADRO RESUMO

O Quadro-Resumo, em **Anexo 1**, identifica as principais obrigações periódicas das ELML, CML e AML no âmbito do SIAC.

## 18. DESMATERIALIZAÇÃO

Os modelos identificados nos pontos anteriores relativos a cada uma das ELML serão disponibilizados em formato digital.

## 19. OUTRAS AÇÕES E INFORMAÇÕES

19.1. O Departamento de Auditoria da CML poderá determinar e realizar as ações inspetivas da atividade das ELML que considerar necessárias.

19.2. Para além dos descritos nos números anteriores, poderão ser solicitados pela Câmara e Assembleia Municipais, ou apresentados pelas ELML, quaisquer outros elementos, ações ou informações necessários ao acompanhamento e controlo da atividade das ELML.

19.3. A aplicação do SIAC deverá ter em consideração as especificidades de cada Empresa, nomeadamente no preenchimento dos seus modelos.

## 20. ANEXOS

Os seguintes anexos fazem parte integrante do SIAC:



Anexo 1 – Quadro Resumo;

Anexo 2 – Modelos:

Modelo 1. Contratos – Planeamento de Atividades;

Modelo 2. Contratos – Planeamento Financeiro;

Modelo 3. Indicadores Gerais Plurianuais;

Modelo 4. Indicadores Específicos Plurianuais;

Modelo 5. Plano Plurianual de Atividades;

Modelo 6. Plano Plurianual de Investimentos;

Modelo 7. Demonstração de Resultados Plurianual;

Modelo 8. Demonstração de Fluxos de Caixa Plurianual;

Modelo 9. Balanço Plurianual;

Modelo 11. Controlo do Plano de Atividades;

Modelo 12. Controlo do Plano de Investimentos;

Modelo 13. Controlo da Demonstração de Resultados;

Modelo 14. Controlo da Demonstração de Fluxos de Caixa;

Modelo 15. Controlo dos Indicadores Gerais;

Modelo 16. Controlo dos Indicadores Específicos;

Modelo 17. Controlo de Endividamento, Resultados e Transferências Financeiras;

Modelo 18. Contratos – Controlo das Atividades;

Modelo 19. Contratos – Controlo Financeiro.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

## ANEXO 1 - QUADRO RESUMO

<b>PRINCIPAIS AÇÕES / SUJEITOS</b>	<b>DATA LIMITE</b>
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 4º Período (ELML)</b>	15.02
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 4º Período CML / AML (Ver Finanças)</b>	28.02
Envio Demonstrações Financeiras do <b>Relatório e Contas Anual (ELML)</b>	15.02
Envio <b>Relatório e Contas Anual (ELML)</b>	15.03
“Aprovação” <b>Relatório e Contas Anual (CML)</b>	30.03
Aprovação <b>Relatório e Contas Anual (AG das ELML)</b>	31.03
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 1º Período (ELML)</b>	30.04
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 1º Período CML / AML (Ver Finanças)</b>	15.05
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 2º Período (ELML)</b>	15.08
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 2º Período CML / AML (Ver Finanças)</b>	31.08
Envio <b>Relatório e Contas Semestral (ELML)</b>	15.08
Envio Proposta de <b>Instrumentos de Gestão Previsional (ELML)</b>	15.09
Aceitação <b>Instrumentos de Gestão Previsional (Ver Finanças e Pelouro)</b>	25.09
Envio <b>Instrumentos de Gestão Previsional “Finais” (ELML)</b>	30.09
“Aprovação” <b>Instrumentos de Gestão Previsional (CML)</b>	31.10
Aprovação <b>Instrumentos de Gestão Previsional (AG das ELML)</b>	30.11
Aprovação Contratos incluídos nos <b>Instrumentos de Gestão Previsional (AML)</b>	Novembro
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 3º Período (ELML)</b>	31.10
Envio <b>Relatório de Execução Trimestral 3º Período CML / AML (Ver Finanças)</b>	15.11
<b>Orientações Estratégicas (CML) – Início mandato dos CA das ELML</b>	
<b>Contratos de Gestão (CML) – Até 3 meses após a designação dos CA das ELML</b>	



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

## ANEXO 2 – MODELOS



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTRATOS - PLANEAMENTO DE ATIVIDADES**

Unidade: % de Execução

ATIVIDADES <sup>1</sup>	DATAS <sup>2</sup>		ANO 1 <sup>3</sup>				ANO 2 <sup>3</sup>	ANO 3 <sup>3</sup>	ANO (...) <sup>3</sup>
	INÍCIO	FIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM			
ATIVIDADE 1	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...)	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%

Legenda / Notas Orientadoras:

1. As atividades poderão ser agrupadas por intervenções.
2. Datas reais ou previsionais de início e conclusão das Atividades.
3. % de Execução das Atividades.
4. Relativamente aos Contrato-Programa anuais, este modelo poderá não ser preenchido, se as ELML entenderem que não se justifica.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTRATOS - PLANEAMENTO FINANCEIRO**

Unidade: 1.000 €

ATIVIDADES <sup>1</sup>	ANO 1 <sup>2</sup>				ANO 2 <sup>2</sup>	ANO 3 <sup>2</sup>	ANO (...) <sup>2</sup>	TOTAL
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM				
ATIVIDADE 1								
ATIVIDADE 2								
ATIVIDADE 3								
ATIVIDADE (...)								
<b>TOTAL</b>								

Legenda / Notas Orientadoras:

1. As atividades poderão ser agrupadas por grupos.
2. Deverão ser indicados os custos previstos das atividades.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>ECONÓMICO-FINANCEIROS</b>										
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	1.000 €									
VENDAS E SERVIÇOS À CML	1.000 €									
SUBSÍDIOS DA CML	1.000 €									
INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS DA CML	1.000 €									
OUTROS PAGAMENTOS DA CML	1.000 €									
PAGAMENTOS À CML	1.000 €									
GASTOS COM O PESSOAL	1.000 €									
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	1.000 €									
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES SUPOSTADOS	1.000 €									
RESULTADO OPERACIONAL	1.000 €									
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1.000 €									
INVESTIMENTOS	1.000 €									
CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS	1.000 €									
CAPITAL PRÓPRIO	1.000 €									
DÍVIDAS DE TERCEIROS	1.000 €									
FINANCIAMENTO BANCÁRIO MLP	1.000 €									
OUTROS FINANCIAMENTOS DE MLP	1.000 €									
FINANCIAMENTO BANCÁRIO CP	1.000 €									
OUTROS FINANCIAMENTOS DE CP	1.000 €									
FORNECEDORES	1.000 €									
DÍVIDAS À CML	1.000 €									
DÍVIDAS DA CML	1.000 €									
DEPENDÊNCIA DO MUNICÍPIO	RÁCIO									
RENDIBILIDADE FINANCEIRA	RÁCIO									
RENDIBILIDADE ECONÓMICA	RÁCIO									
RENDIBILIDADE DAS VENDAS + PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	RÁCIO									
SOLVABILIDADE	RÁCIO									
AUTONOMIA FINANCEIRA	RÁCIO									

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
ENDIVIDAMENTO	RÁCIO									
LIQUIDEZ GERAL	RÁCIO									
LIQUIDEZ IMEDIATA	RÁCIO									
TAXA JURO MÉDIA	%									
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	DIAS									
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	DIAS									
VALOR DOS CONTRATOS COM CML	1.000 €									
<b>RECURSOS HUMANOS</b>										
Nº TOTAL DE TRABALHADORES	PESSOAS									
Nº DE TRABALHADORES DIRETAMENTE LIGADOS ÀS ÁREAS DE ATIVIDADE DA EMPRESA	PESSOAS									
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO SEM TERMO	PESSOAS									
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO COM TERMO	PESSOAS									
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	PESSOAS									
Nº TRABALHADORES COM ACORDO DE CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO	PESSOAS									
Nº TRABALHADORES COM OUTRO TIPO DE CONTRATO	PESSOAS									
IDADE MÉDIA DOS TRABALHADORES	NÚMERO									
% DE TRABALHADORES COM GRAU DE LICENCIATURA OU SUPERIOR	RÁCIO									
% DE TRABALHADORES COM 12º ANO COMPLETO	RÁCIO									
% DE TRABALHADORES DO GÉNERO MASCULINO	RÁCIO									
TAXA DE ROTATIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS	RÁCIO									
TAXA DE ABSENTISMO	RÁCIO									
TAXA DE FORMAÇÃO	RÁCIO									
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS TRABALHADORES (SEM ÓRGÃOS SOCIAIS)	EUROS			-	-	-	-			
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS TRABALHADORES	EUROS			-	-	-	-			
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	EUROS			-	-	-	-			
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	EUROS			-	-	-	-			
REMUNERAÇÃO ANUAL DOS RESTANTES ÓRGÃOS SOCIAIS	1.000 €			-	-	-	-			
GASTOS COM PESSOAL NOS GASTOS TOTAIS	RÁCIO									

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO INICIADOS</b>										
AJUSTE DIRETO - Nº	NÚMERO									
AJUSTE DIRETO - VALOR	1.000 €									
CONSULTA PRÉVIA - Nº	NÚMERO									
CONSULTA PRÉVIA - VALOR	1.000 €									
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - Nº	NÚMERO									
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - VALOR	1.000 €									
OUTROS PROCEDIMENTOS - Nº	NÚMERO									
OUTROS PROCEDIMENTOS - VALOR	1.000 €									
<b>DISSOLUÇÃO</b>										
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA A)	RÁCIO									
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA B)	RÁCIO									
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA C)	1.000 €									
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA D)	1.000 €									
CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS, ART. 35º	RÁCIO									
SRU - VERIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES IDENTIFICADAS NO ART. 38º DO RJRU	SIM / NÃO									
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>										
ÍNDICE MÉDIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE (DE 1 A 10)	NÚMERO			-	-	-	-			
% DE CLIENTES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	%			-	-	-	-			
% DE CLIENTES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	%			-	-	-	-			
% DE CLIENTES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	%			-	-	-	-			
<b>SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES</b>										
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR (DE 1 A 10)	NÚMERO			-	-	-	-			
% DE TRABALHADORES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	%			-	-	-	-			
% DE TRABALHADORES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	%			-	-	-	-			
% DE TRABALHADORES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	%			-	-	-	-			

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>ECONÓMICO-FINANCEIROS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	Total das Vendas e Serviços Prestados, em cada período.
VENDAS E SERVIÇOS À CML	Total das Vendas e Serviços Prestados à CML, em cada período.
SUBSÍDIOS DA CML	Valor total dos subsídios pagos pela CML à Empresa., em cada período, em cada período.
INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS DA CML	Valor total das Indemnizações Compensatórias pagas pela CML à Empresa, em cada período.
OUTROS PAGAMENTOS DA CML	Outros pagamentos da CML à Empresa não incluídos nos anteriores, em cada período.
PAGAMENTOS À CML	Pagamentos da Empresa à CML, em cada período.
GASTOS COM O PESSOAL	Valor total dos Gastos com o Pessoal da Empresa, em cada período.
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	Valor total dos Fornecimentos e Serviços Externos da Empresa, em cada período.
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES SUPORTADOS	Valor Total dos Juros e Rendimentos Similares Suportados pela Empresa, em cada período, em cada período.
RESULTADO OPERACIONAL	Valor do Resultado Operacional da Empresa, em cada período.
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	Valor do Resultado Líquido da Empresa, em cada período.
INVESTIMENTOS	Valor dos Investimentos, em cada período.
CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS	Valor da Caixa e Depósitos Bancários da Empresa, no final de cada período.
CAPITAL PRÓPRIO	Total do Capital Próprio da Empresa, no final de cada período.
DÍVIDAS DE TERCEIROS	Clientes + Adiantamento a Fornecedores + Estado e Outros Entes Públicos + Outras Contas a Receber, no final de cada período.
FINANCIAMENTO BANCÁRIO MLP	Saldo dos Empréstimos Bancários de médio e longo prazo da Empresa, no final de cada período.
OUTROS FINANCIAMENTOS DE MLP	Saldo dos restantes financiamentos de médio e longo prazo da Empresa, no final de cada período.
FINANCIAMENTO BANCÁRIO CP	Saldo dos Empréstimos Bancários de curto prazo da Empresa, no final de cada período.
OUTROS FINANCIAMENTOS DE CP	Saldo dos restantes financiamentos de curto prazo da Empresa, no final de cada período.
FORNECEDORES	Saldo de Fornecedores, no final de cada período.
DÍVIDAS À CML	Valor das dívidas da Empresa à CML, no final de cada período.
DÍVIDAS DA CML	Valor das dívidas da CML à Empresa, no final de cada período.
DEPENDÊNCIA DO MUNICÍPIO	Rendimentos com origem no Município / Rendimentos Operacionais Totais, em cada período.
RENDIBILIDADE FINANCEIRA	Resultado Líquido / Capital Próprio, no final de cada período.
RENDIBILIDADE ECONÓMICA	Resultado Líquido / Ativo Líquido, no final de cada período.
RENDIBILIDADE DAS VENDAS + PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	Resultado Líquido / (Vendas + Prestações de Serviços), em cada período.
SOLVABILIDADE	Capital Próprio / Passivo, no final de cada período.
AUTONOMIA FINANCEIRA	Capital Próprio / Ativo, no final de cada período.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS - DESCRIÇÃO (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
ENDIVIDAMENTO	Passivo / Ativo, no final de cada período.
LIQUIDEZ GERAL	Ativo Corrente / Passivo Corrente, no final de cada período.
LIQUIDEZ IMEDIATA	Caixa e Depósitos Bancários / Passivo Corrente, no final de cada período.
TAXA JURO MÉDIA	Taxa média do período, em cada período.
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	(Clientes / Volume de Negócios) x 365, no final de cada período., no final de cada período.
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	[Fornecedores (22.1 + 22.8 + 26.11) + Credores execução orçamental + Consultores e assessores] / [Compras (DR) + FSE + Imobilizado debitado (#42 + #44 + #45)].
VALOR DOS CONTRATOS COM CML	Soma do valor total dos contratos com a CML em vigor, no final de cada período.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
Nº TOTAL DE TRABALHADORES	Nº total de trabalhadores com vínculo contratual com a empresa (contrato a termo, sem termo, de prestação de serviços, etc.), no final de cada período.
Nº DE TRABALHADORES DIRETAMENTE LIGADOS ÀS ÁREAS DE ATIVIDADE DA EMPRESA	Nº de trabalhadores diretamente ligados às áreas de atividade das empresas (por exemplo, os motoristas e fiscais da carris), no final de cada período.
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO SEM TERMO	Soma do número de trabalhadores com contrato sem termo, no final de cada período.
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO COM TERMO	Soma do número de trabalhadores com contrato com termo, no final de cada período.
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Soma do número de trabalhadores com contrato de prestação de serviços, no final de cada período.
Nº TRABALHADORES COM ACORDO DE CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO	Soma do número de trabalhadores com acordo de cedência de interesse público, no final de cada período.
Nº TRABALHADORES COM OUTRO TIPO DE CONTRATO	Soma do número de trabalhadores com contratos não incluídos nos anteriores, no final de cada período.
IDADE MÉDIA DOS TRABALHADORES	Soma das idades da totalidade dos trabalhadores / Nº total de trabalhadores, no final de cada período.
% DE TRABALHADORES COM GRAU DE LICENCIATURA OU SUPERIOR	Nº total de trabalhadores com grau de licenciatura ou superior / Nº total de trabalhadores, no final de cada período.
% DE TRABALHADORES COM 12º ANO COMPLETO	Nº total de trabalhadores com o 12º ano completo / Nº total de trabalhadores, no final de cada período.
% DE TRABALHADORES DO GÉNERO MASCULINO	Nº de trabalhadores do género masculino / Nº total de trabalhadores, no final de cada período.
TAXA DE ROTATIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS	(Soma das entradas com as saídas de trabalhadores em cada período/ 2) / Nº total de trabalhadores no final de cada período.
TAXA DE ABSENTISMO	Nº de horas com faltas justificadas e injustificadas / Nº de horas do horário de trabalho, em cada período.
TAXA DE FORMAÇÃO	Nº de horas em formação / Nº de horas do horário de trabalho, em cada período.
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS TRABALHADORES (SEM ÓRGÃOS SOCIAIS)	Remunerações anuais brutas dos trabalhadores em cada período / Nº médio de trabalhadores em cada período.
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS TRABALHADORES	Total de remunerações complementares anuais dos trabalhadores em cada período / Nº médio de trabalhadores com remunerações complementares em cada período.
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	Remunerações anuais dos membros remunerados do CA / Nº de membros remunerados do CA, em cada período.
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	Total de remunerações complementares anuais dos membros remunerados do CA / Nº de membros remunerados do CA, em cada período.
REMUNERAÇÃO ANUAL DOS RESTANTES ÓRGÃOS SOCIAIS	Total da remuneração dos restantes órgãos sociais (Fiscal Único e, caso existam, outros), em cada período.
GASTOS COM PESSOAL NOS GASTOS TOTAIS	Gastos com o Pessoal / Gastos Totais , em cada período.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES GERAIS PLURIANUAIS - DESCRIÇÃO (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO INICIADOS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
AJUSTE DIRETO - Nº	Nº total de procedimentos de ajuste direto iniciados em cada período.
AJUSTE DIRETO - VALOR	Valor total dos procedimentos de ajuste direto iniciados em cada período.
CONSULTA PRÉVIA - Nº	Nº total de procedimentos de consulta prévia iniciados em cada período.
CONSULTA PRÉVIA - VALOR	Valor total dos procedimentos de consulta prévia iniciados em cada período.
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - Nº	Nº total de procedimentos de concurso público e de concurso limitado por prévia qualificação iniciados em cada período.
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - VALOR	Valor total dos procedimentos de concurso público e de concurso limitado por prévia qualificação iniciados em cada período.
OUTROS PROCEDIMENTOS - Nº	Nº total de procedimentos de outro tipo (procedimento de negociação, diálogo concorrencial ou parceria para a inovação) iniciados em cada período.
OUTROS PROCEDIMENTOS - VALOR	Valor total dos procedimentos de outro tipo (procedimento de negociação, diálogo concorrencial ou parceria para a inovação) iniciados em cada período.
<b>DISSOLUÇÃO</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA A)	Vendas e Serviços Prestados / Gastos Totais (o rácio tem de ser $\geq$ a 50%).
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA B)	Subsídios à Exploração / Total das Receitas (o rácio tem de ser $\leq$ a 50%).
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA C)	Resultado Operacional - Imparidades (o valor final tem de ser $\geq$ 0).
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA D)	Resultado Líquido (o valor tem de ser $\geq$ 0).
CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS, ART. 35º	Capital Próprio / Capital Social $>$ 0,5.
SRU - VERIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES IDENTIFICADAS NO ART. 38 DO RJRU	Verificar a existência das situações constantes das alíneas a) a c) do artigo 38º do Regime Jurídico da Reabilitação Urbana.
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
ÍNDICE MÉDIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE (DE 1 A 10)	Soma de todos os valores das avaliações globais da Empresa, pelos seus clientes (numa escala de 1 a 10) / Nº de avaliações globais da Empresa, pelos seus clientes.
% DE CLIENTES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	% de clientes que avaliou globalmente a Empresa de 8 a 10 valores, numa escala de 1 a 10.
% DE CLIENTES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	% de clientes que avaliou globalmente a Empresa de 4 a 7 valores, numa escala de 1 a 10.
% DE CLIENTES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	% de clientes que avaliou globalmente a Empresa de 1 a 4 valores, numa escala de 1 a 10.
<b>SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES</b>	<i>Indicar os valores verificados em cada período passado (se disponíveis) e os valores objetivo para os períodos futuros.</i>
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR (DE 1 A 10)	Soma de todos os valores das avaliações globais da Empresa, pelos trabalhadores (numa escala de 1 a 10) / Nº de avaliações globais da Empresa, pelos trabalhadores.
% DE TRABALHADORES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	% de trabalhadores que avaliou globalmente a Empresa de 8 a 10 valores, numa escala de 1 a 10.
% DE TRABALHADORES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	% de trabalhadores que avaliou globalmente a Empresa de 5 a 7 valores, numa escala de 1 a 10.
% DE TRABALHADORES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	% de trabalhadores que avaliou globalmente a Empresa de 1 a 4 valores, numa escala de 1 a 10.





SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA CARRIS**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>OFERTA (MODO AUTOCARRO + MODO ELÉTRICO)</b>										
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)										
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)										
LUGARES x KM										
VELOCIDADE MÉDIA DE EXPLORAÇÃO										
<b>OFERTA CARREIRAS DE BAIRROS</b>										
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)										
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)										
LUGARES x KM										
<b>QUALIDADE</b>										
TAXA DE CUMPRIMENTO EM VEÍCULOS / KM										
PONTUALIDADE										
<b>PROCURA</b>										
Nº DE PASSAGEIROS COM TÍTULO VÁLIDO	PESSOAS									
AUMENTO MÉDIO DO TARIFÁRIO	%			-	-	-	-			
RECEITA MÉDIA POR PASSAGEIRO COM TÍTULO VÁLIDO	EUROS									
COMPENSAÇÃO POR SERVIÇO PÚBLICO POR PASSAGEIRO	EUROS									
<b>FROTA</b>										
Nº DE AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	UNIDADES									
IDADE MÉDIA DOS AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	ANOS									
Nº DE ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	UNIDADES									
IDADE MÉDIA DOS ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	ANOS									

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA CARRIS - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>OFERTA TOTAL</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
LUGARES x KM	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
VELOCIDADE MÉDIA DE EXPLORAÇÃO	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
<b>OFERTA CARREIRAS DE BAIRROS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
LUGARES x KM	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
<b>QUALIDADE</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
TAXA DE CUMPRIMENTO EM VEÍCULOS / KM	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
PONTUALIDADE	Unidade e Descrição / Modo de Calculo a desenvolver (se necessário) e explicitar pela Carris.
<b>PROCURA</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
Nº DE PASSAGEIROS COM TÍTULO VÁLIDO	Nº total de passageiros com título válido, em cada período.
AUMENTO MÉDIO DO TARIFÁRIO	Aumento médio do tarifário, em cada período, relativamente ao período anterior homologado.
RECEITA MÉDIA POR PASSAGEIRO COM TÍTULO VÁLIDO	Valor total da receita com títulos válidos / Nº total de passageiros com título válido, em cada período.
COMPENSAÇÃO POR SERVIÇO PÚBLICO POR PASSAGEIRO	Valor total da Compensação por Serviço Público / Nº total de passageiros, em cada período.
<b>FROTA</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
Nº DE AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	Nº total de autocarros em circulação, no final de cada período.
IDADE MÉDIA DOS AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	Soma das idades dos autocarros em circulação / Nº de autocarros em circulação, no final de cada período.
Nº DE ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	Nº total de elétricos em circulação, no final de cada período.
IDADE MÉDIA DOS ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	Soma das idades dos elétricos em circulação / Nº de elétricos em circulação, no final de cada período.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA EMEL**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>OFERTA</b>										
PARQUES DE ESTACIONAMENTO	UNIDADES									
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL EM PARQUE	UNIDADES									
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	UNIDADES									
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTOS AUTOMÓVEL	UNIDADES									
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS EM PARQUE	UNIDADES									
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS NA VIA PÚBLICA	UNIDADES									
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS	UNIDADES									
ESTACÕES GIRA	UNIDADES									
BICICLETAS	UNIDADES									
KM DE CICLOVIA (CONSTRUÍDOS PELA EMEL)	KM									
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO	UNIDADES									
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO RÁPIDO	UNIDADES									
<b>PROCURA</b>										
OCUPAÇÃO DOS LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL	RÁCIO									
Nº DE DÍSTICOS	NÚMERO									
UTILIZADORES EPARK	NÚMERO									
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL EM PARQUE	EUROS									
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	EUROS									
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL	EUROS									
RENDIMENTO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	EUROS									
SUBSÍDIO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	EUROS									
<b>PENALIZAÇÕES</b>										
CONTRAORDENAÇÕES - Nº	NÚMERO									
CONTRAORDENAÇÕES - VALOR	1.000 €									
BLOQUEIOS	NÚMERO									
REMOÇÕES DE AUTOMÓVEIS	NÚMERO									



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA EMEL (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>EMPREITADAS</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-

*Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.*

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA EMEL - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>OFERTA</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
PARQUES DE ESTACIONAMENTO	Nº total de parques de estacionamento da EMEL, no final de cada período.
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL EM PARQUE	Nº total de lugares de estacionamento automóvel existentes nos parques de estacionamento da EMEL, no final de cada período.
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	Nº total de lugares de estacionamento automóvel existentes na via pública, no final de cada período.
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTOS AUTOMÓVEL	Soma dos valores dos dois indicadores anteriores.
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS EM PARQUE	Nº total de lugares de estacionamento para motociclos existentes nos parques de estacionamento da EMEL, no final de cada período.
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS NA VIA PÚBLICA	Nº total de lugares de estacionamento para motociclos existentes na via pública, no final de cada período.
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS	Soma dos valores dos dois indicadores anteriores.
ESTACÕES GIRA	Nº total de estações Gira em funcionamento, no final de cada período.
BICICLETAS	Nº total de bicicletas Gira em circulação, no final de cada período.
KM DE CICLOVIA	Nº total de Km de ciclovia construídos pela EMEL, no final de cada período.
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO	Nº total de postos de carregamento elétrico, no final de cada período.
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO RÁPIDO	Nº total de postos de carregamento elétrico rápido, no final de cada período.
<b>PROCURA</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
OCUPAÇÃO DOS LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL	Descrição / Modo de Calculo a desenvolver e explicitar pela EMEL.
Nº DE DÍSTICOS	Nº total de dísticos atribuídos pela EMEL, no final do período.
UTILIZADORES EPARK	Nº total de utilizadores da aplicação ePark, no final do período.
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL EM PARQUE	Rendimento dos lugares de estacionamento automóvel em parque em cada período / Nº de dias do período / Nº de lugares de estacionamento automóvel em parque.
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	Rendimento dos lugares de estacionamento automóvel na via pública em cada período / Nº de dias do período / Nº de lugares de estacionamento automóvel na via pública.
RENDIMENTO MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL	Rendimento do total dos lugares de estacionamento automóvel em cada período / Nº de dias do período / Nº total de lugares de estacionamento automóvel.
RENDIMENTO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	Rendimento total da exploração das bicicletas em cada período / Nº de dias do período / Nº total de bicicletas.
SUBSÍDIO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	Valor total dos "subsídios à exploração das bicicletas" em cada período / Nº de dias do período / Nº total de bicicletas.
<b>PENALIZAÇÕES</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e, se possível, os valores previstos para os períodos futuros.</i>
CONTRAORDENAÇÕES - Nº	Nº total de contraordenações em cada período.
CONTRAORDENAÇÕES - VALOR	Valor total das contraordenações em cada período.
BLOQUEIOS	Nº total de bloqueios em cada período.
REMOÇÕES DE AUTOMÓVEIS	Nº total de remoções de automóveis em cada período.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA EMEL - DESCRIÇÃO (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>EMPREITADAS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros (se possível).</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
SANÇÕES CONTRATUAIS - N°	Número total, no final de cada período, de sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	Valor total, no final de cada período, das sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - N°	N° total, no final de cada período, de processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	Valor total, no final de cada período, dos processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA GEBALIS**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>FRAÇÕES HABITACIONAIS E NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS</b>										
Nº DE FRAÇÕES HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FHM)	UNIDADES									
Nº DE FHM COM VÍNCULO	UNIDADES									
Nº DE FHM SEM VÍNCULO	UNIDADES									
Nº DE FRAÇÕES NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FNHM)	UNIDADES									
Nº DE FNHM COM VÍNCULO	UNIDADES									
Nº DE FNHM SEM VÍNCULO	UNIDADES									
<b>RENDAS</b>										
RENDAS FATURADAS NO PERÍODO	1.000 €									
RENDAS RECEBIDAS NO PERÍODO	1.000 €									
% INCUMPRIMENTO NO PERÍODO	RÁCIO									
RENDA FATURADA MÉDIA POR FHM	EUROS									
RENDA FATURADA MÉDIA POR FNHM	EUROS									
VALOR ACUMULADO DE RENDAS EM DÍVIDA	1.000 €									
VALOR DE RENDAS EM DÍVIDA ANULADO	1.000 €									
<b>CONTENCIOSO RELATIVO A RENDAS</b>										
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO									
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
DESOCUPAÇÕES DE FHM E FNHM PELA POLÍCIA MUNICIPAL	NÚMERO									
<b>EMPREITADAS</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASSO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASSO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA GEBALIS - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>FRAÇÕES HABITACIONAIS E NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
Nº DE FRAÇÕES HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FHM)	Nº total de FHM geridas pela Gebalis em bairro municipal e em património disperso, no final de cada período.
Nº DE FHM COM VÍNCULO	Nº total de FHM com qualquer tipo de vínculo (cedência precária, contrato de arrendamento, realojamento, comodato, etc.) geridas pela Gebalis, no final de cada período.
Nº DE FHM SEM VÍNCULO	Nº total de FHM sem vínculo (em reabilitação, com obra concluída, em análise, etc.) geridas pela Gebalis, no final de cada período.
Nº DE FRAÇÕES NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FNHM)	Nº total de FNHM geridas pela Gebalis em bairro municipal e em património disperso, no final de cada período.
Nº DE FNHM COM VÍNCULO	Nº total de FNHM com qualquer tipo de vínculo (cedência precária, contrato de arrendamento, comodato, etc.) geridas pela Gebalis, no final de cada período.
Nº DE FNHM SEM VÍNCULO	Nº total de FNHM sem vínculo (em reabilitação, com obra concluída, em análise, etc.) geridas pela Gebalis, no final de cada período.
<b>RENDAS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
RENDAS FATURADAS NO PERÍODO	Valor total de rendas faturadas (emitidas) em cada período.
RENDAS RECEBIDAS NO PERÍODO	Valor total de rendas cobradas (receita cobrada) em cada período.
% INCUMPRIMENTO NO PERÍODO	Rendas recebidas no período / Rendas faturadas no período (%).
RENDA FATURADA MÉDIA POR FHM	Valor total de rendas de FHM faturado no período / Nº de FHM com vínculo.
RENDA FATURADA MÉDIA POR FNHM	Valor total de rendas de FNHM faturado no período / Nº de FNHM com vínculo.
VALOR ACUMULADO DE RENDAS EM DÍVIDA	Valor total de rendas em dívida (FHM e FNHM) à Gebalis no final de cada período (dívida histórica acumulada).
VALOR DE RENDAS EM DÍVIDA ANULADO	Valor total de rendas em dívida (FHM e FNHM) à Gebalis anulado em cada período.
<b>CONTENCIOSO RELATIVO A RENDAS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e, se possível, os valores previstos para os períodos futuros.</i>
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	Nº total de processos judiciais em curso, em cada período, relacionados com FHM e FNHM geridas pela Gebalis (rendas, ocupações, elevadores, etc.).
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	Valor total dos processos judiciais em curso, em cada período, relacionados com FHM e FNHM geridas pela Gebalis (rendas, ocupações, elevadores, etc.).
DESOCUPAÇÕES DE FHM E FNHM PELA POLÍCIA MUNICIPAL	Nº FHM e FNHM desocupados pela Polícia Municipal, em cada período.
<b>EMPREITADAS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / Nº de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x Nº de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	Número total, no final de cada período, de sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	Valor total, no final de cada período, das sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	Nº total, no final de cada período, de processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	Valor total, no final de cada período, dos processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.





SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA EGEAC**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>EQUIPAMENTOS</b>										
VISITANTES	PESSOAS									
INVESTIMENTO	1.000 €									
RENDIMENTOS	1.000 €									
GASTOS	1.000 €									
RENDIMENTOS POR VISITANTE	EUROS									
GASTOS POR VISITANTE	EUROS									
<b>OUTROS</b>										
PATROCÍNIOS	1.000 €									
SUBSÍDIOS NÃO MUNICIPAIS	1.000 €									
<b>EMPREITADAS</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA EGEAC - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>EQUIPAMENTOS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
VISITANTES	Nº total de visitantes (a qualquer título - pagos, gratuitos, participados, etc.) do equipamento, no período.
INVESTIMENTO	Valor de investimento no equipamento, no período.
RENDIMENTOS	Total de rendimentos do equipamento, no período.
GASTOS	Total de gastos do equipamento, no período.
RENDIMENTOS POR VISITANTE	Total de rendimentos do equipamento, no período / Nº de visitantes, no período.
GASTOS POR VISITANTE	Total de gastos do equipamento, no período / Nº de visitantes, no período.
<b>OUTROS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
PATROCÍNIOS	Valor total de patrocínios recebidos no período.
SUBSÍDIOS NÃO MUNICIPAIS	Valor total de subsídios não municipais recebidos no período.
<b>EMPREITADAS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / Nº de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x Nº de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	Número total, no final de cada período, de sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	Valor total, no final de cada período, das sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	Nº total, no final de cada período, de processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	Valor total, no final de cada período, dos processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA SRU**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>HABITAÇÃO RENDA ACESSÍVEL INICIATIVA PÚBLICA</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
<b>ESCOLA NOVA E CRECHES BÊ-A-BÁ</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - %	%									
<b>LISBOA, SNS MAIS PRÓXIMO E OUTROS EQ SOCIAIS</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA SRU (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>UMA PRAÇA EM CADA BAIRRO E VIAS ESTRUTURANTES</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
<b>REABILITAÇÃO DE ESPAÇO PÚBLICO (CP ML / SRU)</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
<b>REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS MUNICIPAIS (CP ML / SRU)</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - N°	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA SRU (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
				1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO		
<b>TOTAL DE EMPREITADAS</b>										
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO									
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €									
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS									
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%									
SANÇÕES CONTRATUAIS - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-
<b>OUTROS CONTRATOS</b>										
PROJETOS CONTRATADOS - Nº	NÚMERO									
PROJETOS CONTRATADOS - VALOR	1.000 €									
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS CONTRATADAS - Nº	NÚMERO									
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS CONTRATADAS - VALOR	1.000 €									
<b>CONTENCIOSO</b>										
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-	-	-	-	-
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-	-	-	-	-

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECÍFICOS PLURIANUAIS DA SRU - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>HABITAÇÃO RENDA ACESSÍVEL INICIATIVA PÚBLICA</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
<b>ESCOLA NOVA E CRECHES BÊ-A-BÁ</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
<b>LISBOA, SNS MAIS PRÓXIMO E OUTROS EQ SOCIAIS</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA SRU - DESCRIÇÃO (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>UMA PRAÇA EM CADA BAIRRO E VIAS ESTRUTURANTES</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
<b>REABILITAÇÃO DE ESPAÇO PÚBLICO (CP ML / SRU)</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
<b>REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS MUNICIPAIS (CP ML / SRU)</b>	<i>Relativamente ao programa, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**INDICADORES ESPECIFICOS PLURIANUAIS DA SRU - DESCRIÇÃO (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>TOTAL DE EMPREITADAS</b>	<i>Relativamente ao total de empreitadas, indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPREITADAS EM CURSO - N°	Número total de empreitadas em curso, no final de cada período.
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	Valor total das empreitadas em curso, no final de cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	Valor total dos trabalhos complementares, em cada período.
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor anterior / Valor total das empreitadas em curso no final de cada período
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	Valor total da despesa com trabalhos complementares (saldo de trabalhos complementares) / Valor total das empreitadas em curso, em cada período.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	Soma da diferença, em dias, entre a previsão atual de data de conclusão de cada empreitada em curso e a data de conclusão definida nos respetivos contratos iniciais / N° de empreitadas em curso.
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	Valor anterior x N° de empreitadas em curso / Soma dos prazos, em dias, das empreitadas em curso definidos nos respetivos contratos iniciais.
SANÇÕES CONTRATUAIS - N°	Número total, no final de cada período, de sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
SANÇÕES CONTRATUAIS - VALOR	Valor total, no final de cada período, das sanções contratuais aplicadas pela empresa a empreiteiros.
<b>OUTROS CONTRATOS</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
PROJETOS EM CURSO - N°	Número total contratos de aquisição de serviços de elaboração de projetos em curso, no final de cada período.
PROJETOS EM CURSO - VALOR	Valor total dos contratos de aquisição de serviços de elaboração de projetos em curso, no final de cada período.
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS EM CURSO - N°	Número total contratos de aquisição de serviços de fiscalização de empreitadas em curso, no final de cada período.
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS EM CURSO - VALOR	Valor total dos contratos de aquisição de serviços de fiscalização de empreitadas em curso, no final de cada período.
<b>CONTENCIOSO</b>	<i>Indicar os valores verificados nos períodos passados (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - N°	N° total, no final de cada período, de processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	Valor total, no final de cada período, dos processos judiciais em curso, relacionados com empreitadas.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**PLANO PLURIANUAL DE ATIVIDADES**

Unidade: % de Execução

ATIVIDADES <sup>1</sup>	DATAS <sup>2</sup>		ANO N+1 <sup>3, 4</sup>				ANO N+2 <sup>3</sup>				ANO N+3 (E SEQUINTE) <sup>3</sup>			
	INÍCIO	FIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM
ATIVIDADE 1	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...)	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Legenda / Notas Orientadoras:

1. As atividades poderão ser agrupadas por Intervenções.
2. Datas reais ou previsionais de início e conclusão das Atividades.
3. % de Execução das Atividades.
4. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS**

Unidade: 1.000 €

ATIVIDADES	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (E SEG) (PREV)	TOTAL
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA			
INVESTIMENTO 1										
INVESTIMENTO 2										
INVESTIMENTO 3										
INVESTIMENTO (...)										
<b>TOTAL</b>										

Notas Orientadoras:

1. Deverão ser indicados os valores investidos (valor fatura) em imobilizado da Empresa ou do Município.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PLURIANUAL**

Unidade: 1.000 €

RENDIMENTOS E GASTOS	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)	
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA			
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	+	+	+	+	+	+	+	Σ	+	+
SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	+	+	+	+	+	+	+	Σ	+	+
GANHOS / PERDAS IMPUTADOS DE SUBSIDIÁRIAS, ASSOCIADAS E EMP CONJUNTOS	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	Σ	+ / -	+ / -
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	Σ	+ / -	+ / -
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	+	+	+	+	+	+	+	Σ	+	+
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS	-	-	-	-	-	-	-	Σ	-	-
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-	-	-	-	-	-	-	Σ	-	-
GASTOS COM O PESSOAL	-	-	-	-	-	-	-	Σ	-	-
IMPARIDADE DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
IMPARIDADE DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
IMPARIDADE DE INVEST NÃO DEPRECIÁVEIS / AMORTIZÁVEIS (PERDAS / REVERSÕES)	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
AUMENTOS REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	Σ	+ / -	+ / -
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	+	+	+	+	+	+	+	Σ	+	+
OUTROS GASTOS E PERDAS	-	-	-	-	-	-	-	Σ	-	-
<b>RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	=	=	=	=	=	=	=	Σ	=	=
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZAÇÃO	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
IMPARIDADE DE INVEST DEPRECIÁVEIS / AMORTIZÁVEIS (PERDAS / REVERSÕES)	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
<b>RESULTADO OPERACIONAL (ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)</b>	=	=	=	=	=	=	=	Σ	=	=
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	+	+	+	+	+	+	+	Σ	+	+
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES SUPOSTADOS	-	-	-	-	-	-	-	Σ	-	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	=	=	=	=	=	=	=	Σ	=	=
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	Σ	- / +	- / +
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	=	=	=	=	=	=	=	Σ	=	=

Notas Orientadoras:

1. Modelo do SNC - Sistema de Normalização Contabilística, constante da Portaria nº 986/2009, de 7 de setembro.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PLURIANUAL**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA		
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS - MÉTODO DIRETO</b>							∑		
RECEBIMENTOS DE CLIENTES	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
PAGAMENTOS A FORNECEDORES	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
PAGAMENTOS AO PESSOAL	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
CAIXA GERADA PELAS OPERAÇÕES	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	∑	+ / -	+ / -
PAGAMENTO / RECEBIMENTO DO IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	- / +	∑	- / +	- / +
OUTROS RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	∑	+ / -	+ / -
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS (1)	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	∑	+ / -	+ / -
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>							∑		
<b>PAGAMENTOS RESPEITANTES A:</b>							∑		
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
ATIVOS INTANGÍVEIS	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
INVESTIMENTOS FINANCEIROS	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
OUTROS ATIVOS	-	-	-	-	-	-	∑	-	-
<b>RECEBIMENTOS PROVENIENTES DE:</b>							∑		
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
ATIVOS INTANGÍVEIS	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
INVESTIMENTOS FINANCEIROS	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
OUTROS ATIVOS	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
DIVIDENDOS	+	+	+	+	+	+	∑	+	+
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO (2)	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	∑	+ / -	+ / -

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PLURIANUAL (CONTINUAÇÃO)**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA		
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>									
<b>RECEBIMENTOS PROVENIENTES DE:</b>									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS	+	+	+	+	+	+	+	+	+
REALIZAÇÕES DE CAPITAL E DE OUTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL PRÓPRIO	+	+	+	+	+	+	+	+	+
COBERTURA DE PREJUÍZOS	+	+	+	+	+	+	+	+	+
DOAÇÕES	+	+	+	+	+	+	+	+	+
OUTRAS OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>PAGAMENTOS RESPEITANTES A:</b>									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUROS E GASTOS SIMILARES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REDUÇÕES DE CAPITAL E DE OUTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL PRÓPRIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTRAS OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO (3)	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -
<b>VARIAÇÕES DE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES (1+2+3)</b>	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -
<b>EFEITO DAS DIFERENÇAS DE CÂMBIO</b>	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -
<b>CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO INÍCIO DO PERÍODO</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO FIM DO PERÍODO</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Notas Orientadoras:

1. Modelo do SNC - Sistema de Normalização Contabilística, constante da Portaria nº 986/2009, de 7 de setembro.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**BALANÇO PLURIANUAL**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA		
<b>ATIVO</b>									
<b>ATIVO NÃO CORRENTE</b>									
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS									
PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO									
GOODWILL									
ATIVOS INTANGÍVEIS									
ATIVOS BIOLÓGICOS									
PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS - MÉTODO DA EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL									
PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS - OUTROS MÉTODOS									
ACIONISTAS / SÓCIOS									
OUTROS ATIVOS FINANCEIROS									
ATIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS									
<b>ATIVO CORRENTE</b>									
INVENTÁRIOS									
ATIVOS BIOLÓGICOS									
CLIENTES									
ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES									
ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS									
ACIONISTAS / SÓCIOS									
OUTRAS CONTAS A RECEBER									
DIFERIMENTOS									
ATIVOS FINANCEIROS DETIDOS PARA NEGOCIAÇÃO									
OUTROS ATIVOS FINANCEIROS									
ATIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VENDA									
CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS									
<b>TOTAL DO ATIVO</b>									



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**BALANÇO PLURIANUAL (CONTINUAÇÃO)**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	ANO N-1 (REAL)	ANO N (ESTIM)	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)	ANO N+3 (PREV)
			1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	SOMA		
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>									
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>									
CAPITAL REALIZADO									
AÇÕES (QUOTAS) PRÓPRIAS									
OUTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL PRÓPRIO									
PRÉMIOS DE EMISSÃO									
RESERVAS LEGAIS									
OUTRAS RESERVAS									
RESULTADOS TRANSITADOS									
AJUSTAMENTOS EM ATIVOS FINANCEIROS									
EXCEDENTES DE REVALORIZAÇÃO									
OUTRAS VARIAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO									
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO									
INTERESSES MINORITÁRIOS									
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>									
<b>PASSIVO</b>									
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>									
PROVISÕES									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS									
RESPONSABILIDADES POR BENEFÍCIOS PÓS-EMPREGO									
PASSIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS									
OUTRAS CONTAS A PAGAR									
<b>PASSIVO CORRENTE</b>									
FORNECEDORES									
ADIANTAMENTOS DE CLIENTES									
ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS									
ACIONISTAS / SÓCIOS									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS									
OUTRAS CONTAS A PAGAR									
DIFERIMENTOS									
PASSIVOS FINANCEIROS DETIDOS PARA NEGOCIAÇÃO									
OUTROS PASSIVOS FINANCEIROS									
PASSIVOS NÃO CORRENTES DETIDOS PARA VENDA									
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>									
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>									

Notas Orientadoras:

1. Modelo do SNC - Sistema de Normalização Contabilística, constante da Portaria n° 986/2009, de 7 de setembro.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**ORÇAMENTO E PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL**

Unidade: €

RUBRICA	DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO N+1			PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL			
		PERÍODOS ANTERIORES	PERÍODO	SOMA	N+2	N+3	N+4	N+5
	<b>RECEITA CORRENTE</b>							
R1	RECEITA FISCAL							
R11	IMPOSTOS DIRETOS							
R12	IMPOSTOS INDIRETOS							
R2	CONTRIBUIÇÕES PARA SISTEMAS DE PROTEÇÃO SOCIAL E SUBSISTEMAS DE SAÚDE							
R3	TAXAS, MULTAS E OUTRAS PENALIDADES							
R4	RENDIMENTOS DE PROPRIEDADE							
R5	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES							
R51	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS							
R511	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - ESTADO							
R512	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - OUTRAS ENTIDADES							
R513	SEGURANÇA SOCIAL							
R514	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL							
R515	ADMINISTRAÇÃO LOCAL							
R52	EXTERIOR - UE							
R53	OUTRAS							
R6	VENDA DE BENS E SERVIÇOS							
R7	OUTRAS RECEITAS CORRENTES							
	<b>RECEITA DE CAPITAL</b>							
R8	VENDA DE BENS DE INVESTIMENTO							
R9	TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL							
R91	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS							
R911	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - ESTADO							
R912	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - OUTRAS ENTIDADES							
R913	SEGURANÇA SOCIAL							
R914	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL							
R915	ADMINISTRAÇÃO LOCAL							
R92	EXTERIOR - UE							
R93	OUTRAS							
R10	OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL							
R11	REPOSIÇÕES NÃO ABATIDAS AOS PAGAMENTOS							
	<b>RECEITA EFETIVA (1)</b>							
	<b>RECEITA NÃO EFETIVA (2)</b>							
R12	RECEITA COM ATIVOS FINANCEIROS							
R13	RECEITA COM PASSIVOS FINANCEIROS							
	<b>RECEITA TOTAL (3) = (1) + (2)</b>							



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

ORÇAMENTO E PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL (CONTINUAÇÃO)

Unidade: 1.000 €

RUBRICA	DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO N+1			PLANO ORÇAMENTAL PLURIANUAL			
		PERÍODOS ANTERIORES	PERÍODO	SOMA	N+2	N+3	N+4	t+4
	<b>DESPESA CORRENTE</b>							
D1	DESPESAS COM O PESSOAL							
D11	REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES							
D12	ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS							
D13	SEGURANÇA SOCIAL							
D2	AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS							
D3	JUROS E OUTROS ENCARGOS							
D4	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES							
D41	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS							
D411	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - ESTADO							
D412	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - OUTRAS ENTIDADES							
D413	SEGURANÇA SOCIAL							
D414	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL							
D415	ADMINISTRAÇÃO LOCAL							
D42	INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS							
D43	FAMÍLIAS							
D44	OUTRAS							
D5	SUBSÍDIOS							
D6	OUTRAS DESPESAS CORRENTES							
	<b>DESPESA DE CAPITAL</b>							
D7	INVESTIMENTO							
D8	TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL							
D81	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS							
D811	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - ESTADO							
D812	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL - OUTRAS ENTIDADES							
D813	SEGURANÇA SOCIAL							
D814	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL							
D815	ADMINISTRAÇÃO LOCAL							
D82	INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS							
D83	FAMÍLIAS							
D84	OUTRAS							
D9	OUTRAS DESPESAS DE CAPITAL							
	<b>DESPESA EFETIVA (4)</b>							
	<b>DESPESA NÃO EFETIVA (5)</b>							
D10	DESPESA COM ATIVOS FINANCEIROS							
D11	DESPESA COM PASSIVOS FINANCEIROS							
	<b>DESPESA TOTAL (6) = (4) + (5)</b>							
	<b>SALDO TOTAL (3) - (6)</b>							
	<b>SALDO GLOBAL (1) - (4)</b>							

Notas Orientadoras:

1. Modelo da Norma de Contabilidade Pública 26 - Contabilidade e Relato Orçamental, do SNC-AP - Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, constante do Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro, na redação em vigor.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em foco nos Instrumentos de Gestão Previsional.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DO PLANO DE ATIVIDADES**

Unidade: % de Execução

ATIVIDADES	DATAS		ANO N+1 <sup>4</sup>				ANO N+2				ANO N+3 (E SEGUINTE)			
	INÍCIO	FIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM
ATIVIDADE 1 - PLANO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 1 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 1 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - PLANO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - PLANO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - PLANO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Legenda / Notas Orientadoras:

1. Dados previsionais, conforme Instrumentos de Gestão Previsional.

2. Dados reais e/ou estimados.

3. Diferença entre os dados reais e/ou estimados e os dados previsionais, em nº de meses e em %.

4. O ano N+1 corresponde ao ano em análise.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DO PLANO DE INVESTIMENTOS**

Unidade: 1.000 €

	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA		EXECUÇÃO	
	REAL N+1	REAL N	PREVISÃO N+1	VALOR	%	VALOR	%	ANUAL (PREV)	% EXECUÇÃO
	(1)	(2)	(3)	(4)=(1)-(3)	(5)=(4)/(3)	(6)=(1)-(2)	(7)=(6)/(2)	(8)	(9)=(1)/(8)
INVESTIMENTO 1									
INVESTIMENTO 2									
INVESTIMENTO 3									
INVESTIMENTO (...)									
<b>TOTAL</b>									

Notas Orientadoras:

1. Deverão ser indicados os valores investidos (valor fatura) em imobilizado da Empresa ou do Município.
2. O ano N+1 corresponde ao ano em análise.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

Unidade: 1.000 €

RENDIMENTOS E GASTOS	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA		EXECUÇÃO	
	REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%	ANUAL (PREV)	% EXECUÇÃO
	(1)	(2)	(3)	(4)=(1)-(3)	(5)=(4)/(3)	(6)=(1)-(2)	(7)=(6)/(2)	(8)	(9)=(1)/(8)
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS									
SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO									
GANHOS / PERDAS IMPUTADOS DE SUBSIDIÁRIAS, ASSOCIADAS E EMP CONJUNTOS									
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO									
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE									
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS									
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS									
GASTOS COM O PESSOAL									
IMPARIDADE DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)									
IMPARIDADE DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)									
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)									
IMPARIDADE DE INVEST NÃO DEPRECIÁVEIS / AMORTIZÁVEIS (PERDAS / REVERSÕES)									
AUMENTOS REDUÇÕES DE JUSTO VALOR									
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS									
OUTROS GASTOS E PERDAS									
<b>RESULTADO ANTES DE DEPRECIÇÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>									
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO									
IMPARIDADE DE INVEST DEPRECIÁVEIS / AMORTIZÁVEIS (PERDAS / REVERSÕES)									
<b>RESULTADO OPERACIONAL (ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)</b>									
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS									
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES SUPOSTADOS									
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>									
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO									
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>									

Nota : O ano N+1 corresponde ao ano em análise.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA		EXECUÇÃO	
	REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%	ANUAL (PREV)	% EXECUÇÃO
	(1)	(2)	(3)	(4)=(1)-(3)	(5)=(4)/(3)	(6)=(1)-(2)	(7)=(6)/(2)	(8)	(9)=(1)/(8)
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS - MÉTODO DIRETO</b>									
RECEBIMENTOS DE CLIENTES									
PAGAMENTOS A FORNECEDORES									
PAGAMENTOS AO PESSOAL									
CAIXA GERADA PELAS OPERAÇÕES									
PAGAMENTO / RECEBIMENTO DO IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO									
OUTROS RECEBIMENTOS / PAGAMENTOS									
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS (1)									
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>									
<b>PAGAMENTOS RESPEITANTES A:</b>									
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS									
ATIVOS INTANGÍVEIS									
INVESTIMENTOS FINANCEIROS									
OUTROS ATIVOS									
<b>RECEBIMENTOS PROVENIENTES DE:</b>									
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS									
ATIVOS INTANGÍVEIS									
INVESTIMENTOS FINANCEIROS									
OUTROS ATIVOS									
SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO									
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES									
DIVIDENDOS									
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO (2)									

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PLURIANUAL (CONTINUAÇÃO)**

Unidade: 1.000 €

RUBRICAS	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA		EXECUÇÃO	
	REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%	ANUAL	% EXECUÇÃO
	(1)	(2)	(3)	(4)=(1)-(3)	(5)=(4)/(3)	(6)=(1)-(2)	(7)=(6)/(2)	(8)	(9)=(1)/(8)
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>									
<b>RECEBIMENTOS PROVENIENTES DE:</b>									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS									
REALIZAÇÕES DE CAPITAL E DE OUTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL PRÓPRIO									
COBERTURA DE PREJUÍZOS									
DOAÇÕES									
OUTRAS OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO									
<b>PAGAMENTOS RESPEITANTES A:</b>									
FINANCIAMENTOS OBTIDOS									
JUROS E GASTOS SIMILARES									
DIVIDENDOS									
REDUÇÕES DE CAPITAL E DE OUTROS INSTRUMENTOS DE CAPITAL PRÓPRIO									
OUTRAS OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO									
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO (3)									
<b>VARIAÇÕES DE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES (1+2+3)</b>									
<b>EFEITO DAS DIFERENÇAS DE CÂMBIO</b>									
<b>CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO INÍCIO DO PERÍODO</b>									
<b>CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO FIM DO PERÍODO</b>									

Nota : O ano N+1 corresponde ao ano em análise.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES GERAIS**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>ECONÓMICO-FINANCEIROS</b>								
VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS	1.000 €							
VENDAS E SERVIÇOS À CML	1.000 €							
SUBSÍDIOS DA CML	1.000 €							
INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS DA CML	1.000 €							
OUTROS PAGAMENTOS DA CML	1.000 €							
PAGAMENTOS À CML	1.000 €							
GASTOS COM O PESSOAL	1.000 €							
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	1.000 €							
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES SUPOSTADOS	1.000 €							
RESULTADO OPERACIONAL	1.000 €							
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1.000 €							
INVESTIMENTOS	1.000 €							
CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS	1.000 €							
CAPITAL PRÓPRIO	1.000 €							
DÍVIDAS DE TERCEIROS	1.000 €							
FINANCIAMENTO BANCÁRIO MLP	1.000 €							
OUTROS FINANCIAMENTOS DE MLP	1.000 €							
FINANCIAMENTO BANCÁRIO CP	1.000 €							
OUTROS FINANCIAMENTOS DE CP	1.000 €							
FORNECEDORES	1.000 €							
DÍVIDAS À CML	1.000 €							
DÍVIDAS DA CML	1.000 €							
DEPENDÊNCIA DO MUNICÍPIO	RÁCIO							
RENDIBILIDADE FINANCEIRA	RÁCIO							
RENDIBILIDADE ECONÓMICA	RÁCIO							
RENDIBILIDADE DAS VENDAS + PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	RÁCIO							
SOLVABILIDADE	RÁCIO							
AUTONOMIA FINANCEIRA	RÁCIO							



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES GERAIS (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
ENDIVIDAMENTO	RÁCIO							
LIQUIDEZ GERAL	RÁCIO							
LIQUIDEZ IMEDIATA	RÁCIO							
TAXA JURO MÉDIA	%							
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	DIAS							
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	DIAS							
VALOR DOS CONTRATOS COM CML	1.000 €							
<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
Nº TOTAL DE TRABALHADORES	PESSOAS							
Nº DE TRABALHADORES DIRETAMENTE LIGADOS ÀS ÁREAS DE ATIVIDADE DA EMPRESA	PESSOAS							
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO SEM TERMO	PESSOAS							
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE TRABALHO COM TERMO	PESSOAS							
Nº TRABALHADORES COM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	PESSOAS							
Nº TRABALHADORES COM ACORDO DE CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO	PESSOAS							
Nº TRABALHADORES COM OUTRO TIPO DE CONTRATO	PESSOAS							
IDADE MÉDIA DOS TRABALHADORES	NÚMERO							
% DE TRABALHADORES COM GRAU DE LICENCIATURA OU SUPERIOR	RÁCIO							
% DE TRABALHADORES COM 12º ANO COMPLETO	RÁCIO							
% DE TRABALHADORES DO GÉNERO MASCULINO	RÁCIO							
TAXA DE ROTATIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS	RÁCIO							
TAXA DE ABSENTISMO	RÁCIO							
TAXA DE FORMAÇÃO	RÁCIO							
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS TRABALHADORES (SEM ÓRGÃOS SOCIAIS)	EUROS							
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS TRABALHADORES	EUROS							
REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	EUROS							
REMUNERAÇÕES COMPLEMENTARES ANUAIS MÉDIAS DOS MEMBROS REMUNERADOS DO CA	EUROS							
REMUNERAÇÃO ANUAL DOS RESTANTES ÓRGÃOS SOCIAIS	1.000 €							
GASTOS COM PESSOAL NOS GASTOS TOTAIS	RÁCIO							





SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES GERAIS (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO INICIADOS</b>								
AJUSTE DIRETO - Nº	NÚMERO							
AJUSTE DIRETO - VALOR	1.000 €							
CONSULTA PRÉVIA - Nº	NÚMERO							
CONSULTA PRÉVIA - VALOR	1.000 €							
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - Nº	NÚMERO							
CONCURSO PÚBLICO E CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO - VALOR	1.000 €							
OUTROS PROCEDIMENTOS - Nº	NÚMERO							
OUTROS PROCEDIMENTOS - VALOR	1.000 €							
<b>DISSOLUÇÃO</b>								
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA A)	RÁCIO							
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA B)	RÁCIO							
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA C)	1.000 €							
LEI 50/2012, DE 31 DE AGOSTO, ART. 62º, Nº 1, ALÍNEA D)	1.000 €							
CÓDIGO DAS SOCIEDADES COMERCIAIS, ART. 35º	RÁCIO							
SRU - VERIFICAÇÃO DAS SITUAÇÕES IDENTIFICADAS NO ART. 38 DO RJRU	SIM / NÃO							
<b>SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>								
ÍNDICE MÉDIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE (DE 1 A 10)	NÚMERO							
% DE CLIENTES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	%							
% DE CLIENTES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	%							
% DE CLIENTES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	%							
<b>SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES</b>								
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR (DE 1 A 10)	NÚMERO							
% DE TRABALHADORES MUITO SATISFEITOS (DE 8 A 10)	%							
% DE TRABALHADORES SATISFEITOS (DE 5 A 7)	%							
% DE TRABALHADORES INSATISFEITOS (DE 1 A 4)	%							

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECÍFICOS - CARRIS**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>OFERTA (MODO AUTOCARRO + MODO ELÉTRICO)</b>								
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)								
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)								
LUGARES x KM								
VELOCIDADE MÉDIA DE EXPLORAÇÃO								
<b>OFERTA CARREIRAS DE BAIROS</b>								
VEÍCULOS x KM (SERVIÇO PÚBLICO)								
VEÍCULOS x HORA (SERVIÇO PÚBLICO)								
LUGARES x KM								
<b>QUALIDADE</b>								
TAXA DE CUMPRIMENTO EM VEÍCULOS / KM								
PONTUALIDADE								
<b>PROCURA</b>								
Nº DE PASSAGEIROS COM TÍTULO VÁLIDO	PESSOAS							
AUMENTO MÉDIO DO TARIFÁRIO	%							
RECEITA MÉDIA POR PASSAGEIRO COM TÍTULO VÁLIDO	EUROS							
COMPENSAÇÃO POR SERVIÇO PÚBLICO POR PASSAGEIRO	EUROS							
<b>FROTA</b>								
Nº DE AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	UNIDADES							
IDADE MÉDIA DOS AUTOCARROS EM CIRCULAÇÃO	ANOS							
Nº DE ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	UNIDADES							
IDADE MÉDIA DOS ELÉTRICOS EM CIRCULAÇÃO	ANOS							

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em análise.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECÍFICOS - EMEL**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>OFERTA</b>								
PARQUES DE ESTACIONAMENTO	UNIDADES							
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL EM PARQUE	UNIDADES							
LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	UNIDADES							
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTOS AUTOMÓVEL	UNIDADES							
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS EM PARQUE	UNIDADES							
LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS NA VIA PÚBLICA	UNIDADES							
TOTAL DE LUGARES DE ESTACIONAMENTO MOTOCICLOS	UNIDADES							
ESTACÕES GIRA	UNIDADES							
BICICLETAS	UNIDADES							
KM DE CICLOVIA (CONSTRUÍDOS PELA EMEL)	KM							
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO	UNIDADES							
PONTOS DE CARREGAMENTO ELÉTRICO RÁPIDO	UNIDADES							
<b>PROCURA</b>								
OCUPAÇÃO DOS LUGARES DE ESTACIONAMENTO AUTOMÓVEL	RÁCIO							
Nº DE DÍSTICOS	NÚMERO							
UTILIZADORES EPARK	NÚMERO							
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL EM PARQUE	EUROS							
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL NA VIA PÚBLICA	EUROS							
RENDIM MÉDIO POR LUGAR POR DIA POR ESTACION AUTOMÓVEL	EUROS							
RENDIMENTO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	EUROS							
SUBSÍDIO MÉDIO POR BICICLETA POR DIA	EUROS							
<b>PENALIZAÇÕES</b>								
CONTRAORDENAÇÕES - Nº	NÚMERO							
CONTRAORDENAÇÕES - VALOR	1.000 €							
BLOQUEIOS	NÚMERO							
REMOÇÕES DE AUTOMÓVEIS	NÚMERO							



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECIFICOS - EMEL (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>EMPREITADAS</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - Nº	NÚMERO			-	-	-		
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - VALOR	1.000 €			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-		

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em análise.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECÍFICOS - GEBALIS**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>FRAÇÕES HABITACIONAIS E NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS</b>								
Nº DE FRAÇÕES HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FHM)	UNIDADES							
Nº DE FHM COM VÍNCULO	UNIDADES							
Nº DE FHM SEM VÍNCULO	UNIDADES							
Nº DE FRAÇÕES NÃO HABITACIONAIS MUNICIPAIS (FNHM)	UNIDADES							
Nº DE FNHM COM VÍNCULO	UNIDADES							
Nº DE FNHM SEM VÍNCULO	UNIDADES							
<b>RENDAS</b>								
RENDAS FATURADAS NO PERÍODO	1.000 €							
RENDAS RECEBIDAS NO PERÍODO	1.000 €							
% INCUMPRIMENTO NO PERÍODO	RÁCIO							
RENDA FATURADA MÉDIA POR FHM	EUROS							
RENDA FATURADA MÉDIA POR FNHM	EUROS							
VALOR ACUMULADO DE RENDAS EM DÍVIDA	1.000 €							
VALOR DE RENDAS EM DÍVIDA ANULADO	1.000 €							
<b>CONTENCIOSO RELATIVO A RENDAS</b>								
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
DESOCUPAÇÕES DE FHM E FNHM PELA POLÍCIA MUNICIPAL	NÚMERO							
<b>EMPREITADAS</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - Nº	NÚMERO			-	-	-		
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - VALOR	1.000 €			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-		

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em análise.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECÍFICOS - EGEAC**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>EQUIPAMENTOS</b>								
VISITANTES	PESSOAS							
INVESTIMENTO	1.000 €							
RENDIMENTOS	1.000 €							
GASTOS	1.000 €							
RENDIMENTOS POR VISITANTE	EUROS							
GASTOS POR VISITANTE	EUROS							
<b>OUTROS</b>								
PATROCÍNIOS	1.000 €							
SUBSÍDIOS NÃO MUNICIPAIS	1.000 €							
<b>EMPREITADAS</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - Nº	NÚMERO			-	-	-		
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - VALOR	1.000 €			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-		

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em análise.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECÍFICOS - SRU**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>HABITAÇÃO RENDA ACESSÍVEL INICIATIVA PÚBLICA</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
<b>ESCOLA NOVA E CRECHES BÊ-A-BÁ</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS - %	%							
<b>LISBOA, SNS MAIS PRÓXIMO E OUTROS EQ SOCIAIS</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECIFICOS - SRU (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>UMA PRAÇA EM CADA BAIRRO E VIAS ESTRUTURANTES</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
<b>REABILITAÇÃO DE ESPAÇO PÚBLICO (CP ML / SRU)</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
<b>REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS MUNICIPAIS (CP ML / SRU)</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DOS INDICADORES ESPECIFICOS - SRU (CONTINUAÇÃO)**

INDICADORES	UNIDADE	1º, 2º, 3º OU 4º TRIMESTRE (ACUMULADO)			DESVIO		VARIÇÃO HOMÓLOGA	
		REAL N+1	REAL N	PREV N+1	VALOR	%	VALOR	%
		(6)	(7)	(8)	(9)=(6)-(8)	(10)=(9)/(8)	(11)=(6)-(7)	(12)=(11)/(7)
<b>TOTAL DE EMPREITADAS</b>								
EMPREITADAS EM CURSO - Nº	NÚMERO							
EMPREITADAS EM CURSO - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - VALOR	1.000 €							
TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
DESPESA COM TRABALHOS COMPLEMENTARES - %	%							
ATRASSO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - DIAS	DIAS							
ATRASSO MÉDIO DAS EMPREITADAS EM CURSO - %	%							
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - Nº	NÚMERO			-	-	-		
SANÇÕES CONTRATUAIS APLICADAS - VALOR	1.000 €			-	-	-		
<b>OUTROS CONTRATOS</b>								
PROJETOS CONTRATADOS - Nº	NÚMERO							
PROJETOS CONTRATADOS - VALOR	1.000 €							
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS CONTRATADAS - Nº	NÚMERO							
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS CONTRATADAS - VALOR	1.000 €							
<b>CONTENCIOSO</b>								
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - Nº	NÚMERO			-	-	-		
PROCESSOS JUDICIAIS EM CURSO - VALOR	1.000 €			-	-	-		

Nota: O ano N+1 corresponde ao ano em análise.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DE ENDIVIDAMENTO, RESULTADOS E TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS**

INDICADORES	UNIDADE	ANO N+1 (PREV)					ANO N+2 (PREV)
		1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	ANO	
<b>ENDIVIDAMENTO E RESULTADOS</b>	1.000 €						
EMPRÉSTIMOS DE MÉDIO LONGO PRAZO	1.000 €						
EMPRÉSTIMOS DE CURTO PRAZO	1.000 €						
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	1.000 €						
ENDIVIDAMENTO TOTAL	1.000 €						
DÍVIDA BANCÁRIA DE MÉDIO LONGO PRAZO	1.000 €						
PASSIVO TOTAL	1.000 €						
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	1.000 €						
RESULTADOS LÍQUIDOS	1.000 €						
<b>TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS DA CML PARA A EMPRESA</b>							
CONTRATO PROGRAMA A	1.000 €						
CONTRATO PROGRAMA B	1.000 €						
CONTRATO PROGRAMA (...)	1.000 €						
CONTRATO MANDATO A	1.000 €						
CONTRATO MANDATO B	1.000 €						
CONTRATO MANDATO (...)	1.000 €						
CONTRATO A - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	1.000 €						
CONTRATO B - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	1.000 €						
CONTRATO (...) - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	1.000 €						
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS (...)	1.000 €						
<b>TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS DAS EMPRESAS PARA A CML</b>							
TRANSFERÊNCIA A	1.000 €						
TRANSFERÊNCIA B	1.000 €						
TRANSFERÊNCIA (...)	1.000 €						



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTROLO DE ENDIVIDAMENTO, RESULTADOS E TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS - DESCRIÇÃO**

INDICADORES	DESCRIÇÃO / MODO DE CALCULO
<b>ENDIVIDAMENTO E RESULTADOS</b>	<i>Indicar os valores verificados em cada período passado (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
EMPRÉSTIMOS DE MÉDIO LONGO PRAZO	Valor (real ou estimado) do total dos empréstimos de médio e longo prazo da Empresa, em cada período.
EMPRÉSTIMOS DE CURTO PRAZO	Valor (real ou estimado) do total dos empréstimos de curto prazo da Empresa, em cada período.
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	Valor (real ou estimado) do endividamento líquido da Empresa (conforme modelo do inquérito DGAL / SIAL), em cada período.
ENDIVIDAMENTO TOTAL	Valor (real ou estimado) do endividamento total da Empresa, em cada período.
DÍVIDA BANCÁRIA DE MÉDIO LONGO PRAZO	Valor (real ou estimado) do total da dívida bancária de médio longo prazo da Empresa, em cada período.
PASSIVO TOTAL	Valor (real ou estimado) do passivo total da Empresa, em cada período.
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	Valor (real ou estimado) dos resultados antes de impostos da Empresa, em cada período.
RESULTADOS LÍQUIDOS	Valor (real ou estimado) dos resultados líquidos da Empresa, em cada período.
<b>TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS DA CML PARA A EMPRESA</b>	<i>Indicar os valores verificados em cada período passado (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
CONTRATO PROGRAMA A	Valor (real ou estimado) das transferências da CML para a Empresa, no âmbito do Contrato indicado, em cada período.
CONTRATO PROGRAMA B	(...)
CONTRATO PROGRAMA (...)	(...)
CONTRATO MANDATO A	Valor (real ou estimado) dos pagamentos da CML à Empresa, no âmbito do Contrato de Mandato indicado, em cada período.
CONTRATO MANDATO B	(...)
CONTRATO MANDATO (...)	(...)
CONTRATO A - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	Valor (real ou estimado) das indemnizações compensatórias pagas pela CML à Empresa, no âmbito do Contrato indicado, em cada período.
CONTRATO B - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	(...)
CONTRATO (...) - INDEMNIZAÇÕES COMPENSATÓRIAS	(...)
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS (...)	Valor (real ou estimado) de qualquer outra transferência financeira (efetuada ou a efetuar) da CML para a Empresa, em cada período.
<b>TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS DAS EMPRESAS PARA A CML</b>	<i>Indicar os valores verificados em cada período passado (se disponíveis) e os valores previstos para os períodos futuros.</i>
TRANSFERÊNCIA A	Valor (real ou estimado) de qualquer transferência financeira (resultados, fee de gestão, etc.) efetuada ou a efetuar pela Empresa para a CML, em cada período.
TRANSFERÊNCIA B	(...)
TRANSFERÊNCIA (...)	(...)

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTRATOS - CONTROLO DAS ATIVIDADES**

Unidade: % de Execução

ATIVIDADES	DATAS		ANO 1				ANO 2				ANO (...)			
	INÍCIO	FIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM
ATIVIDADE 1 - CONTRATO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 1 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 1 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - CONTRATO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 2 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - CONTRATO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE 3 - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - CONTRATO <sup>1</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - REAL / ESTIMADO <sup>2</sup>	MM.AA	MM.AA	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ATIVIDADE (...) - DESVIOS <sup>3</sup>	Nº MESES	Nº MESES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Legenda / Notas Orientadoras:

1. Dados previsionais, conforme Contrato.

2. Dados reais e/ou estimados.

3. Diferença entre os dados reais e/ou estimados e os dados previsionais, em nº de meses e em %.



SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DAS EMPRESAS LOCAIS PELO MUNICÍPIO DE LISBOA

**CONTRATOS - CONTROLO FINANCEIRO**

Unidade: 1.000 €

	VALOR TRIMESTRAL ACUMULADO				TOTAL		
	PREVISÃO	REAL	DESVIO €	DESVIO %	PREVISÃO	REAL	DIFERENÇA
	(4)	(5)	(6)=(5)-(4)	(7)=(6)/(4)	(8)	(9)=(5)	(10)=(8)-(9)
ATIVIDADE 1							
ATIVIDADE 2							
ATIVIDADE 3							
ATIVIDADE (...)							
<b>TOTAL</b>							

Notas Orientadoras:

1. Deverão ser indicados os valores executados (valor fatura).
2. Os dados da coluna "Valor Trimestral" correspondem aos dados do trimestre em análise.