



## Plano de Atividades e Orçamento 2022-2025

transportes ● ●  
metropolitanos  
de ● ● lisboa

Janeiro 2022

**[Página intencionalmente em branco]**

## Índice

1.	Enquadramento.....	6
1.1	Apresentação da TML.....	7
1.2	A que se propõe a TML.....	9
1.3	Princípios de Gestão.....	11
1.4	Estrutura Organizacional.....	11
2.	Pressupostos de Referência .....	13
2.1	Orientações para a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão.....	13
2.2	Indicadores Macroeconómicos .....	13
3.	Orientações Estratégicas e Eixos de Atuação.....	14
3.1	Orientações Estratégicas.....	14
3.2	Eixos de Atuação .....	14
4.	Plano Anual e Plurianual de Atividades e Orçamento de exploração.....	16
4.1	Linhas de ação e ações-chave para concretização de objetivos estratégicos.....	16
4.1.1	EA.1 - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa” .....	16
4.1.2	EA.2 - Sistema de Bilhética Integrada .....	21
4.1.3	EA.3 - Capacitação Tecnológica.....	23
4.1.4	EA.4 – Estudos e Projetos de Suporte à Atividade, de Apoio a Investimentos e à Investigação.....	28
4.1.5	EA.5 - <i>Marketing</i> , Comercial e Passageiro .....	34
4.2	Transferências .....	43
4.3	Orçamento de exploração de rendimentos .....	46
4.3.1	Subsídios à exploração .....	46
4.3.2	Vendas.....	47
4.3.3	Prestação de serviços .....	47
4.4	Orçamento de exploração de gastos.....	49
4.4.1	Custo das mercadorias vendidas.....	49
4.4.2	Fornecimentos e serviços externos.....	50
4.4.3	Outros gastos operacionais.....	51
4.4.4	Recursos Humanos .....	51
4.5	Orçamento de exploração da Carris Metropolitana .....	54
4.5.1	Procura .....	54
4.5.2	Oferta .....	55
4.5.3	Proveitos operacionais.....	55
4.5.4	Gastos operacionais .....	59
4.6	Plano anual e plurianual de investimento e orçamento de investimento.....	60

4.6.1	Principais componentes do investimento.....	61
4.6.2	Depreciações.....	62
4.6.3	Comparticipação ao investimento.....	62
4.7	Gestão Económica e Financeira.....	63
4.7.1	Registo de ativos transmitidos pela OTLIS.....	63
4.7.2	Modelo de financiamento.....	64
4.7.3	Projeções económicas e financeiras.....	65
4.8	Demonstração de resultados previsional.....	66
4.9	Balanço previsional.....	67
4.10	Orçamento de tesouraria.....	69
4.11	Indicadores.....	70
4.11.1	Viabilidade da TML.....	70
4.11.2	Outros indicadores.....	71

## Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura organizacional .....	12
Figura 2 - Pressupostos macroeconómicos .....	13
Figura 3 - Eixos de atuação e orientações estratégicas.....	15
Figura 4 - Exemplos de ações organizadas por orientação estratégica e eixo de atuação .....	16
Figura 5 - Estudos e projetos.....	33
Figura 6 - Transferências .....	44
Figura 7 - Delegação de competências.....	44
Figura 8 - Contrato-programa .....	45
Figura 9 - Proveitos operacionais .....	46
Figura 10 - Subsídios à exploração .....	47
Figura 11 - Venda de cartões.....	47
Figura 12 - Prestação de Serviços.....	48
Figura 13 - Canais de venda .....	48
Figura 14 - Gastos operacionais .....	49
Figura 15 - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas.....	50
Figura 16 - Fornecimentos e serviços externos.....	50
Figura 17 - Número de trabalhadores.....	52
Figura 18 - Categorias profissionais .....	52
Figura 19 - Gastos com pessoal.....	53
Figura 20 - Procura .....	54
Figura 21 - Oferta prevista para 2022 .....	55
Figura 22 - Parcela dos Subsídios à exploração a alocar à Carris Metropolitana.....	56
Figura 23 - Receita tarifária .....	57
Figura 24 - Compensação 4_18, Sub23, Social+ e Antigo Combatente .....	57
Figura 25 - Contrapartida devida pelos operadores .....	58
Figura 26 - Receitas de exploração publicitária .....	59
Figura 27 - Remuneração dos operadores .....	59
Figura 28 - Incentivo por incremento da procura .....	60
Figura 29 - Plano de investimento .....	61
Figura 30 - Comparticipação do investimento .....	63
Figura 31 - Margem EBITDA .....	65
Figura 32 - Demonstração individual de resultados.....	66
Figura 33 - Balanço (ativo).....	67
Figura 34 - Balanço (capital próprio e passivo) .....	68
Figura 35 - Mapa de tesouraria .....	69
Figura 36 - Indicadores de viabilidade .....	70
Figura 37 - Outros indicadores.....	71

## 1. Enquadramento

### Nota Prévia

A atividade da TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, E.M.T., SA (“TML”) ao longo do primeiro ano de exercício foi, como se assinalou no Plano de Atividades e Orçamento (“PAO”) aprovado para o ano de 2021, marcada por um contexto de acentuada incerteza, decorrente não apenas da sua recente constituição, mas sobretudo da situação de pandemia generalizada, que ditou medidas drásticas de contenção, incluindo a restrição à mobilidade de pessoas e o condicionamento ao exercício de um conjunto vasto de atividades económicas, com as inerentes dificuldades de previsão dos níveis de procura (e receita inerente) de transporte público coletivo de passageiros. Esta incerteza impactou também na atividade da TML, obrigando a uma permanente reafecção da sua capacidade no sentido de assegurar uma resposta adequada e atempada, em particular do sistema de transportes, às necessidades quotidianas da população.

Decorridos cerca de onze meses após o início de atividade da TML, o presente Plano de Atividades e Orçamento para 2022-2025<sup>1</sup> é elaborado tendo por base os dados recolhidos ao longo desse período e tendo em conta a progressiva retoma da procura do transporte público que se vem registando na sequência do desconfinamento e da reabertura da economia, embora ainda a níveis abaixo do período pré-pandémico. Este cenário condiciona, por isso, as previsões para a atividade da TML nos primeiros anos do quadriénio 2022-2025.

Assim, no quadriénio de 2022-2025, a TML propõe-se essencialmente aprofundar as atividades e investimentos apresentados no anterior PAO, em linha com as Orientações Estratégicas aprovadas pela Área Metropolitana de Lisboa (“AML”) através da Proposta n.º 081/CEML/2021, de 24 de março de 2021, visando aproveitar o ciclo pós-pandémico que se iniciará, para assumir um papel preponderante na promoção de políticas que permitam incutir mudanças comportamentais e estimular novas práticas na área da mobilidade e dos transportes. O Conselho de Administração permanece comprometido com as Práticas Estruturantes e com o programa de mandato identificados no anterior PAO. Com a celebração, no ano de 2021, do Contrato Interadministrativo de delegação e subdelegação de competências entre a AML e a TML, e com a celebração do respetivo aditamento, a TML encontra-se plenamente habilitada para, no quadriénio em causa, assumir o pleno exercício das competências de autoridade de transportes da AML, devendo, neste período, dar continuidade à gestão das autorizações provisórias que, na sequência da sua prorrogação em novembro de 2021, vigorarão até à entrada em funcionamento da Carris Metropolitana, bem como assegurar a gestão do tarifário metropolitano e proceder aos pagamentos inerentes ao Programa de Apoio à Redução Tarifária

---

<sup>1</sup> A TML entende que o seu instrumento de gestão deve ter um horizonte temporal de 4 anos, independentemente do ciclo de gestão terminar no final de 2024, porque isso garante o desenho das decisões estratégicas e táticas que, ainda que faseadas no tempo, permitam a concretização dos objetivos delineados.

(“PART”) e ao regime de financiamento previsto no Decreto-Lei n.º 14-C/2020, de 7 de abril, aplicável até 30 de junho de 2022 (prolongamento do regime de exceção de acordo com o Decreto-Lei n.º 104/2021, de 27 de novembro). Em 2022, a AML e a TML avaliarão, ainda, a oportunidade de celebração de contratos de mandato, através dos quais a AML poderá vir a incumbir a TML de, por sua conta, desenvolver um conjunto de atividades de âmbito metropolitano conexas com os transportes e mobilidade e que têm expressão e impactam nas atividades económicas e nas questões da sustentabilidade, como sejam promoção à escala metropolitana da utilização dos transportes públicos, estudos e projetos de infraestruturas de transportes com impacto no território metropolitano, assim como ferramentas de suporte à penetração da marca navegante® em outros setores de atividade, para as quais se entende que o instrumento contratual adequado poderá ser o contrato de prestação de serviços, na modalidade de mandato, em regime de contratação *in house*, na aceção prevista no n.º 2 do artigo 36.º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local.

No ano de 2022, assumirá ainda particular relevância, no âmbito da atividade da TML, dar seguimento ao processo iniciado em 2021 de reforço da sua capacitação, quer ao nível de recursos humanos, quer ao nível dos recursos tecnológicos. Deste modo, no ano de 2022 a TML continuará os investimentos necessários ao desenvolvimento da plataforma tecnológica metropolitana, comum a todos os operadores, que suporte a gestão do serviço público de transporte rodoviário de passageiros e o controlo das receitas tarifárias e que relacione o sistema de bilhética, gestão e informação do e ao passageiro e indicadores para a gestão das operações de transporte, sem descurar a sua interligação com os serviços de táxi, de transporte flexível e de micromobilidade.

O ano de 2022 será marcado pela entrada em funcionamento, até ao mês de julho, da Carris Metropolitana, devendo a TML acautelar, até essa data, a finalização da preparação de todas as atividades necessárias ao início da gestão dos contratos de serviço público de transportes rodoviários na área metropolitana de Lisboa, com os objetivos de melhorar e aumentar significativamente a oferta de transportes rodoviários na área metropolitana de Lisboa, que resulte num aumento de procura, num incremento da satisfação dos passageiros, na melhoria da repartição modal em prol do transporte coletivo rodoviário, tendo como resultado que a prestação do sistema se materialize numa melhoria dos indicadores ambientais e da qualidade de vida dos cidadãos.

## **1.1 Apresentação da TML**

A TML é uma pessoa coletiva de direito privado sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de responsabilidade limitada, com a natureza de empresa local metropolitana de mobilidade e transportes, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, tendo sido constituída pela AML, sua

acionista única, com efeitos a 17 de fevereiro de 2021, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto.

A TML visa a prossecução de competências próprias e delegadas pela AML nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente das competências de autoridade de transportes relativamente aos serviços públicos de transporte de passageiros explorados na área metropolitana, incluindo no que se refere à exploração do serviço público de transporte de passageiros, bem como competências conexas na área da mobilidade e transporte, incluindo a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e soluções de mobilidade urbana. No âmbito do desenvolvimento das suas atividades, compete à TML, entre outras atividades: disponibilizar uma plataforma tecnológica de bilhética comum a todos os operadores do serviço público de transporte de passageiros no âmbito da área metropolitana de Lisboa; emitir e gerir os cartões de suporte à bilhética e a respetiva base de clientes; realizar o tratamento da informação dos sistemas de bilhética interoperável; gerir o financiamento dos sistemas de bilhética interoperável e dos pagamentos aos operadores de transportes das compensações devidas pelo cumprimento de obrigações de serviço público, definidos no âmbito do sistema tarifário; desenvolver uma plataforma integradora dos serviços e sistemas inteligentes de transportes com vista a promover as soluções numa ótica da mobilidade como um serviço, potenciando a criação e disponibilização aos utentes de uma conta da mobilidade; assegurar a adaptação contínua do sistema de bilhética às novas necessidades; gerir processos administrativos no âmbito das competências que lhes sejam atribuídas; apoiar a AML na organização, planeamento, desenvolvimento e articulação das redes e linhas do serviço público de transporte de passageiros, bem como dos equipamentos e infraestruturas a ele dedicados; apoiar a AML na implementação e operacionalização de serviços de transportes flexíveis, através da adoção de instrumentos de planeamento, organização e gestão destes serviços; apoiar a AML na definição, promoção e execução de investimentos nas redes, equipamentos e infraestruturas dedicados ao serviço público de transporte de passageiros; apoiar a AML na definição dos regimes tarifários; apoiar a AML no desenvolvimento e adoção de instrumentos de planeamento de mobilidade e transportes; apoiar a AML no desenvolvimento e implementação de medidas e políticas de mobilidade e transportes; desenvolver as ferramentas e mecanismos para a recolha e tratamento de informação sobre mobilidade e transportes, tendo em vista a promoção de um observatório da mobilidade e transportes; desenvolver ferramentas e mecanismos de suporte à gestão administrativa de processos que lhes sejam atribuídos na área da mobilidade; desenvolver e promover iniciativas de incentivo à mobilidade sustentável.

A TML tem jurisdição no território dos municípios abrangidos pela AML, sem prejuízo da possibilidade da prossecução conjunta de atividades com as autoridades de transportes e operadores dos territórios confinantes, nos termos do Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros, aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho (“RJSPTP”). A TML pode



ainda, no âmbito da sua atividade e mediante autorização do órgão titular da função acionista, constituir ou participar no capital social de quaisquer outras sociedades, e pode participar em associações, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações, desde que as participações em causa tenham uma relação de afinidade funcional com o seu objeto.

## **1.2 A que se propõe a TML**

No quadriénio de 2022-2025, a TML propõe-se, como acima se referiu, dar continuidade ao programa de mandato apresentado no anterior PAO, em linha com as Orientações Estratégicas aprovadas pela AML através da Proposta n.º 081/CEML/2021, de 24 de março de 2021, aproveitando o ciclo pós-pandémico que se iniciará, para assumir um papel preponderante na promoção de políticas que permitam incutir mudanças comportamentais e estimular novas práticas na área da mobilidade e transportes. O Conselho de Administração permanece comprometido com as três Práticas Estruturantes identificadas no PAO anterior, a saber:

- Colocar no centro das políticas públicas as pessoas, o serviço que lhes é prestado, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, dos seus núcleos populacionais, procurando reduzir assimetrias territoriais, económicas e sociais, garantindo a todos acessibilidade financeira e geográfica ao transporte coletivo;
- Contribuir ativamente para a criação de condições para o apoio e estímulo à economia e ao emprego, seja nas práticas de movimentação pendular, seja no turismo ou lazer, seja na logística, e no incremento de postos de trabalho no setor;
- A integração da agenda ambiental em todas as suas práticas, nomeadamente, atendendo aos desafios e compromissos energéticos e de adaptação às alterações climáticas.

O presente PAO para o quadriénio 2022-2025, assenta, numa lógica de continuidade, sobre esta base estruturante, e dá corpo ao seguinte programa de atuação da TML:

- Garantir a continuidade de todas as obrigações e compromissos decorrentes da constituição da TML, dando seguimento ao processo iniciado em 2021 de reforço da sua capacitação, quer ao nível de recursos humanos, quer ao nível dos recursos tecnológicos;
- Continuar a assegurar o desempenho do papel de autoridade de transportes (por delegação e subdelegação de competências da AML), nomeadamente assegurando a gestão e a fiscalização das autorizações provisórias emitidas ao abrigo do RJSPTP que vigorarão até à entrada em funcionamento da Carris Metropolitana, em particular, a análise aos pedidos de ajustamento, bem como a emissão das autorizações de

transporte de passageiros flexível ao abrigo do Decreto-Lei n.º 60/2016, de 8 de setembro, e a análise e a resposta a reclamações dos utentes;

- Enquanto entidade gestora do sistema tarifário, dar continuidade ao funcionamento da bilhética (bases de dados, cartões, produtos, serviços e tarifários), aos pagamentos das compensações devidas pelo cumprimento das Obrigações de Serviço Público aos operadores de transportes no âmbito do Tarifário Metropolitano e das compensações atribuídas no âmbito do Decreto-Lei n.º 14-C/2020, de 7 de abril, e ao apuramento dos valores de compensação financeira respeitantes aos tarifários bonificados associados ao Social+, 4\_18, Sub23 e ao recentemente aprovado Passe de Antigo Combatente;
- Continuar a prestar apoio à AML na definição dos regimes tarifários e respetivo Regulamento tarifário metropolitano e no desenvolvimento e execução de instrumentos de planeamento que permitam orientar e definir medidas e políticas de mobilidade e transportes;
- Implementar e gerir o serviço público de transporte rodoviário de passageiros da Carris Metropolitana, de forma a conseguir uma melhoria significativa da oferta de transportes, que se traduza em mais carreiras e mais percursos, que resulte num aumento de procura, num incremento da satisfação dos passageiros, na melhoria da repartição modal em prol do transporte coletivo rodoviário tendo como resultado que a prestação do sistema se materialize numa melhoria dos indicadores ambientais da área metropolitana de Lisboa e da qualidade de vida dos cidadãos;
- Dar continuidade ao desenvolvimento e gestão da plataforma tecnológica metropolitana, comum a todos os operadores, que suporte a gestão do serviço público de transporte rodoviário de passageiros e o controlo das receitas tarifárias e que relacione o sistema de bilhética que se pretende gradualmente simplificado (suportes de validação tendencialmente desmaterializados, produtos, serviços, tarifários e integração com outros prestadores de serviços), gestão e informação do e ao passageiro, serviços de táxi e transporte flexível, estacionamento e indicadores para a gestão das operações de transporte, numa perspetiva de “open data”.

Enquanto veículo instrumental da AML, que concretiza o estudo, a implementação e a gestão de políticas públicas metropolitanas em matéria de mobilidade e transportes, a TML estará habilitada, neste quadriénio, para exercer as competências de autoridade de transportes próprias e delegadas na AML. Ao longo do quadriénio 2022-2025, a TML deve ainda continuar a capacitar-se para o exercício das demais competências atribuídas às autoridades de transporte, particularmente, respeitantes à regulação e direção da totalidade dos meios de transporte de âmbito metropolitano, e ao planeamento e gestão das redes de transportes e infraestruturas, nomeadamente através:

- Da cooperação na planificação das opções sobre modelo, redes e infraestruturas, do sistema de mobilidade da AML, particularmente ao nível das interfaces de transportes e na articulação entre modos, incluindo os modos suaves;
- Da avaliação, sugestão e concretização da exploração de serviços, redes ou linhas do serviço público de transporte de passageiros, através da contratação, participação, integração ou constituição de operadores de mobilidade e transportes na AML;
- Do aproveitamento dos ciclos de investimentos europeus, particularmente o Plano “Recuperar Portugal 2021-2026 – Plano de Recuperação e Resiliência” (“PRR”) e o Programa Nacional de Investimentos 2030 (“PNI2030”), tendo em vista o desenvolvimento e concretização de soluções, serviços e infraestruturas de mobilidade, a renovação de material de circulação e infraestruturas conexas, centradas no reforço da atratividade dos transportes públicos coletivos, na melhoria dos serviços prestados às populações, à economia, atendendo à necessidade de alteração de paradigmas energéticos e às melhores práticas ambientais;
- Da participação ativa nas organizações internacionais de autoridades de mobilidade e transportes e nos fóruns de sistemas e soluções tecnológicas para o setor, procurando consolidar-se enquanto referência nacional e internacional, assumindo-se enquanto dinamizador e coordenador de projetos de investigação e inovação com exequibilidade na área metropolitana de Lisboa.

A TML deverá, neste contexto, consolidar progressivamente um conhecimento do sistema que lhe permita identificar e determinar objetivos de mobilidade, acessibilidade e transportes e estabelecer as medidas para a sua efetivação, promovendo a mobilidade sustentável.

### **1.3 Princípios de Gestão**

Como resulta dos Estatutos, a gestão da TML deve articular-se com os objetivos, princípios e Orientações Estratégicas definidos pela AML, visando, no âmbito do seu objeto, em articulação com os municípios, a satisfação das necessidades de interesse geral, assegurar a universalidade e continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades da população, reforçar a coesão económica e social e a proteção dos utentes do sistema de transportes da AML, sem prejuízo da eficiência económica, da sua viabilidade económica e do equilíbrio financeiro, no respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência.

### **1.4 Estrutura Organizacional**

A TML tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único. A TML dispõe ainda de dois órgãos consultivos, designados Conselho de Mobilidade Metropolitana e Conselho Consultivo das Tecnologias para a Mobilidade. Possui igualmente um

encarregado pela proteção de dados (DPO – *Data Protection Officer*), que reporta diretamente ao Conselho de Administração.

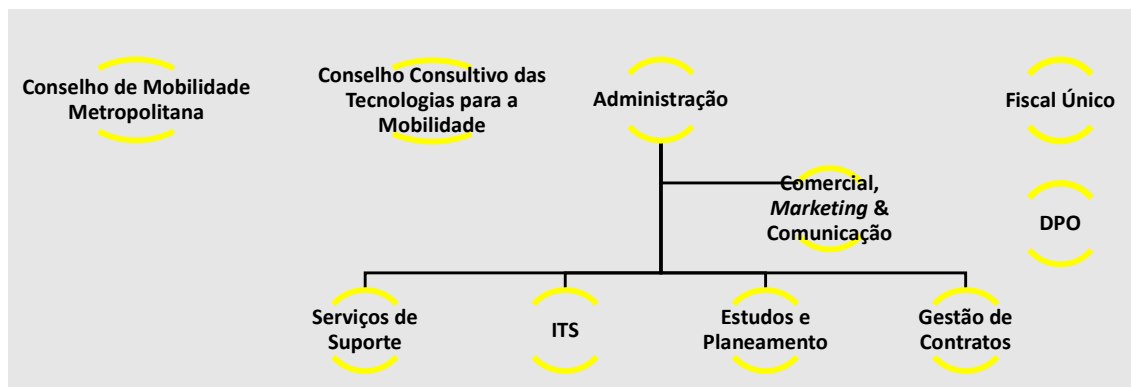


Figura 1 - Estrutura organizacional

O **Conselho de Mobilidade Metropolitana** é composto pelos presidentes da câmara municipal de cada um dos municípios que integram a AML<sup>2</sup>, pelos membros do Conselho de Administração da TML e pelos membros da Comissão Executiva Metropolitana da AML, e cabe-lhe pronunciar-se, por solicitação da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, da Comissão Executiva Metropolitana ou do Conselho Metropolitano da AML, sobre matérias relacionadas com a atividade da TML ou com a acessibilidade, mobilidade e transportes. Os pareceres, recomendações e pronúncias deste Conselho de Mobilidade Metropolitana não vinculam nem limitam os poderes dos restantes órgãos sociais da TML.

O **Conselho Consultivo de Tecnologias para a Mobilidade** é composto por um representante de cada um dos operadores de transportes públicos coletivos de passageiros que, em cada momento, operem no território da AML e utilizem o sistema de bilhética e/ou o sistema de apoio à exploração e de informação ao público gerido pela TML, e por um ou mais membros do Conselho de Administração da TML ou representantes indicados em sua substituição. Cabe a este Conselho pronunciar-se, por solicitação da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, da Comissão Executiva Metropolitana ou do Conselho Metropolitano da AML, em particular, sobre matérias relacionadas com a plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes e em particular sobre os sistemas de bilhética e de apoio à exploração e informação ao público em tempo real e com relevo para a atividade da TML relativamente às soluções e aplicações das tecnologias para a mobilidade, nomeadamente sobre o estabelecimento de padrões e níveis de qualidade do serviço prestado pela TML. As pronúncias deste Conselho não vinculam nem limitam os poderes dos restantes órgãos sociais da TML.

<sup>2</sup> Só estes membros do conselho têm direito a voto, que são apurados de acordo com as regras aplicáveis às deliberações do Conselho Metropolitano da AML.

A estrutura interna está organizada em torno de 4 direções (Serviços de Suporte, ITS, Estudos e Planeamento e Gestão de Contratos) e uma área funcional transversal (Comercial, *Marketing* e Comunicação) diretamente dependente do Conselho de Administração.

No decurso do ano de 2022, a TML irá internalizar a função de DPO, até ao momento assegurada por recurso a *outsourcing*.

## 2. Pressupostos de Referência

### 2.1 Orientações para a elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (“IPG”) da TML compreendem:

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

Os planos plurianuais e anuais de atividades, de investimento e financeiros devem ser elaborados com base nas Orientações Estratégicas aprovadas pela AML. A aprovação dos IPG da TML carece de autorização do Conselho Metropolitano de Lisboa, sendo a sua aprovação da competência da Assembleia Geral.

Para a elaboração dos presentes IPG foram tidas em consideração as diretrizes do acionista único – AML. O Plano de Atividades e as projeções económico-financeiras procuram refletir essas diretrizes.

### 2.2 Indicadores Macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos IPG de 2022-2025 foram os seguintes:

Indicadores	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)	2023 e seg. (p)
PIB (%)	(8,1)	4,8	5,8	3,1
Consumo Privado (%)	(7,1)	5,0	4,8	2,2
Consumo Público (%)	0,4	4,8	1,4	(1,3)
Formação bruta de capital fixo (%)	(2,7)	4,9	7,2	6,6
Exportações (%)	(18,6)	9,6	12,7	7,8
Importações (%)	(12,1)	10,3	9,3	6,2
<b>Evolução de Preços</b>				
IPC (%)	(0,1)	0,9	1,8	1,1

Figura 2 - Pressupostos macroeconómicos

### 3. Orientações Estratégicas e Eixos de Atuação

#### 3.1 Orientações Estratégicas

Na definição das Orientações Estratégicas aprovadas em 2021, a AML reconheceu que o período para o qual as mesmas foram definidas tem um peso contextual bastante significativo devido à pandemia, particularmente no que à economia diz respeito, com efeitos expectáveis sobre a taxa de desemprego, sobre os níveis de procura na utilização dos transportes associados à evolução dos níveis de confiança durante e pós COVID-19, sendo quase certo que no período pós-pandemia se espera algum reposicionamento das sociedades, nos comportamentos e nos estilos de vida.

Estas variáveis estão revestidas de muitas incertezas. No entanto, a AML espera que a TML possa contribuir ativamente para influenciar uma retoma tendo em vista um modelo de crescimento mais justo, próspero e eficiente, pelo que determinou que a TML se regesse pelas seguintes Orientações Estratégicas (“OE”):

- **OE.1** - Afirmar a mobilidade como um direito que contribua para a evolução dos padrões de vida da AML;
- **OE.2** - Atender ao papel central das políticas públicas de mobilidade em matéria de desenvolvimento económico, seja no garante do acesso com qualidade e fiabilidade aos postos de trabalho, seja nas dinâmicas de turismo e lazer;
- **OE.3** - Responder ativamente à agenda climática, particularmente no contributo para a redução das emissões de gases com efeito de estufa;
- **OE.4** - Contribuir de forma consistente para uma política de ordenamento do território que fomente a coesão territorial da AML, particularmente desempenhando um papel ativo no acompanhamento dos investimentos previstos no Plano de Recuperação e Resiliência, Plano Nacional de Investimentos e Portugal 2030;
- **OE.5** - Prosseguir com o conjunto de desenvolvimentos tecnológicos de bilhética, de informação ao público, de gestão das atuais Autorizações Provisórias e de preparação para a operacionalização do contrato de serviço público rodoviário, executados até aqui pela AML, alargando progressivamente a novos sistemas e serviços de transporte e mobilidade.

#### 3.2 Eixos de Atuação

Para dar resposta a estas Orientações Estratégicas, a TML deverá, em linha de continuidade com o PAO 2021, organizar-se em torno de cinco Eixos de Atuação (EA):

- **EA.1** - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”;
- **EA.2** - Sistema de Bilhética Integrada;
- **EA.3** - Capacitação Tecnológica;
- **EA.4** - Estudos e Projetos de Suporte à Atividade, de Apoio a Investimentos e à Investigação;
- **EA.5** - *Marketing*, Comercial e Passageiro.

A matriz de interação entre Orientações Estratégicas (OE) e Eixos de Atuação (EA) é a apresentada na figura seguinte:

		Eixos de Atuação (EA)					
		EA.1 Preparação e Gestão dos Contratos	EA.2 Sistema de Bilhética Integrada	EA.3 Capacitação Tecnológica	EA.4 Estudos e Projetos	EA.5 Marketing, Comercial e Passageiro	
Orientações Estratégicas (OE)	OE.1	Mobilidade como um Direito					
	OE.2	Economia e Acessibilidade					
	OE.3	Agenda Climática, Redução de GEE					
	OE.4	Coesão Territorial e Investimentos					
	OE.5	Atividades de transportes da AML					

Figura 3 - Eixos de atuação e orientações estratégicas

É importante referir que os Eixos de Atuação não são estanques entre si, havendo ações que se desenvolvem num determinado eixo, mas que são importantes para vários outros (o exemplo mais claro prende-se com as ações a desenvolver no eixo EA.3 - Capacitação Tecnológica, cuja aplicação e concretização ocorre normalmente em outros eixos).

Igualmente, é importante referir que foi decidido não criar um eixo de atuação específico para o cumprimento das funções de autoridade de transportes porque estas, dada a sua transversalidade, se concretizam em todos os eixos de atuação, ainda que com ligeiro relevo, no eixo EA.1 - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”.

No Plano de Atividades (e respetivo Orçamento) descrevem-se de forma sintética as ações associadas a cada Eixo de Atuação. A título exemplificativo, na figura seguinte apresentam-se algumas ações organizadas por orientação estratégica.

		Eixos de Atuação (EA)				
		EA.1 Preparação e Gestão dos Contratos	EA.2 Sistema de Bilhética Integrada	EA.3 Capacitação Tecnológica	EA.4 Estudos e Projetos	EA.5 Marketing, Comercial e Passageiro
Orientações Estratégicas (OE)	OE.1 Mobilidade como um Direito	Funções de Autoridade de Transportes	Repartição de Receita Manutenção e Evolução do SITT	CRM	Sistema Tarifário Fontes Alternativas de Financiamento	Identidade e Afirmação do TC
	OE.2 Economia e Acessibilidade	Plano de Oferta	Cartões e Canais de Venda Uniformização de Aplicações (API)	Portal do Passageiro Informação ao Público	Logística PAMUS	Retoma pós-COVID19
	OE.3 Agenda Climática, Redução de GEE	Supervisão da Frota			Escolhas Modais	Promoção da utilização do TC
	OE.4 Coesão Territorial e Investimentos	Equilíbrio territorial da rede global oferecida	Abertura a terceiros	Inovação	Território e Transportes Corredores de TCSP Integração de outros modos	
	OE.5 Atividades de transportes da AML	Autorizações Provisórias		Plataforma de Gestão	Logística Rede	

Figura 4 - Exemplos de ações organizadas por orientação estratégica e eixo de atuação

## 4. Plano Anual e Plurianual de Atividades e Orçamento de exploração

### 4.1 Linhas de ação e ações-chave para concretização de objetivos estratégicos

#### 4.1.1 EA.1 - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”

Ao desenvolvimento, pela TML, do Eixo Estratégico em causa estão associados objetivos estratégicos a alcançar no quadriénio de 2022-2025, a saber:

- Implementação, com sucesso, dos contratos a operar sob a marca Carris Metropolitana;
- Melhoria incremental da oferta de transporte público rodoviário;
- Incremento na qualidade do serviço prestado ao passageiro;
- Aumento de procura no transporte público rodoviário, contribuindo para a melhoria dos indicadores ambientais na área metropolitana de Lisboa e, consequentemente, da qualidade de vida dos cidadãos.

De modo a atingir os referidos objetivos, neste Eixo de Atuação desenvolver-se-ão, no quadriénio 2022-2025, atividades enquadradas no seguinte conjunto de linhas de ação:

- Preparação e execução eficiente e eficaz da gestão dos contratos de serviço público rodoviário, garantindo o cumprimento dos objetivos e da repartição de riscos planeados na fase concursal e vertidos nos contratos e, ainda, do equilíbrio orçamental estimado;
- Aumento das linhas e melhoria dos percursos alocados aos serviços de transporte público rodoviário, tendo subjacente um planeamento e ajustamento do serviço às



necessidades identificadas pelos vários *stakeholders* (municípios, passageiros, operadores, entre outros) e garantia de cumprimento destes serviços por parte dos operadores;

- Alcance do salto qualitativo na prestação do serviço ao passageiro, incluindo entre outros, a disponibilização de bens afetos ao serviço com a qualidade e o desempenho ambiental exigidos contratualmente e a prestação de um serviço com o foco no passageiro;
- Atração de novos passageiros para o transporte público rodoviário, não só por via da ação *supra*, mas igualmente pela atuação conjunta de campanhas de comunicação e marketing, informação ao público qualificada e de alinhamento de interesses entre a TML e os operadores.

**Constituem, assim, ações-chave a desenvolver pela TML no desenvolvimento do Eixo de Atuação EA.1 - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos “Contratos para Aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”:**

- 1. Garantir as atividades que contratualmente incumbem ao Contraente Público na fase de transição para a operação ao abrigo da marca Carris Metropolitana, nomeada mas não exclusivamente, emitir orientações, disponibilizar peças contratuais como as referentes à identidade da Carris Metropolitana, verificar a aplicação do disposto relativamente aos recursos humanos dos operadores, apoiar na definição e garantir a implementação das ferramentas tecnológicas de gestão e planeamento e definir o primeiro Plano de Oferta Anual;**
- 2. Garantir as atividades que contratualmente incumbem ao Contraente Público na fase de operação ao abrigo da marca Carris Metropolitana, nomeada mas não exclusivamente, garantir a disponibilidade por parte dos operadores dos bens necessários à prestação de serviços no termos contratados, garantir o cumprimento do plano de frota e sua adequação às exigências ambientais e energéticas estabelecidas, definir o tarifário, dirigir e fiscalizar os contratos, avaliar através de indicadores de desempenho, reporte e monitorização e da qualidade de serviço e apurar penalidades por incumprimento, estabelecer procedimentos de proteção da receita, apurar atempadamente os pagamentos devidos, bem como elaborar o plano de oferta e verificar a conformidade dos Planos de Operação anuais e mensais.**

Importa ainda referir que a atividade operacional da TML para o quadriénio 2022-2025 se divide em 2 etapas distintas, a primeira marcada pelas atividades preparatórias necessárias (fase de transição para a operação sob a marca Carris Metropolitana), e a segunda, que se inicia com a

entrada em exploração do serviço público de transporte rodoviário de passageiros (“SPTRP”) municipal e intermunicipal, em que a TML será responsável pela gestão dos contratos de serviço público celebrados pela AML e cuja posição contratual se encontra em fase de cedência à TML.

A segunda etapa, com início previsto para 1 de junho (Lote 4) e 1 de julho de 2022 (Lotes 1 a 3), marca o início da exploração efetiva do SPTRP, passando a TML a ser a titular das receitas tarifárias ocasionais do transporte público rodoviário de passageiros na AML (com exceção das receitas relativas ao serviço municipal de Lisboa, Cascais e Barreiro). A partir destas datas, os operadores privados selecionados no âmbito do concurso público internacional passarão a exercer a sua atividade enquanto entidades contratadas pela TML, sob uma marca única – Carris Metropolitana – sendo remunerados de acordo com o contrato celebrado e a *performance* alcançada.

O cumprimento das ações acima elencadas pressupõe uma estreita colaboração, não apenas com os vários *stakeholders* envolvidos, mas também entre os vários departamentos que integram a TML. A alocação dos recursos financeiros e humanos com as valências necessárias, bem como a contratação de assessorias específicas, garantirão o *know-how* necessário à gestão eficaz e eficiente dos contratos de serviço público rodoviário. Em paralelo, será necessário implementar as ferramentas tecnológicas que permitam complementar este *know-how*.

Após a entrada em vigor dos contratos, ocorrida a 1 de setembro de 2021, a AML e a TML assinaram o acordo de cedência da posição contratual. Por essa via, a TML assume todos os direitos e obrigações do contraente público ao abrigo dos contratos de prestação de serviço público de transporte rodoviários.

Em seguida, apresentam-se de forma sumária as atividades que serão desenvolvidas pela TML no decurso de cada uma das referidas etapas:

### **Etapa 1. Fase de transição para a operação da Carris Metropolitana (de 1 setembro de 2021 a 1 de junho ou 1 julho de 2022)**

Na fase de transição, essencial e preparatória para que o período de operação corra da melhor forma possível, a TML deverá:

- Promover sessões de esclarecimento e responder a questões de âmbito técnico colocadas pelos operadores, designadamente no que respeita ao desenvolvimento da oferta, às características técnicas dos veículos, ao manual de identidade da marca Carris Metropolitana e aos pontos de integração entre os sistemas do operador com a plataforma integrada da TML, designadamente as API Centrais (Oferta/SAE e Bilhética) e a API APEX;

- Implementar a plataforma de gestão integrada e do sistema de informação ao público e definir as especificações técnicas dos sistemas e dos equipamentos tecnológicos a disponibilizar aos operadores, de modo a garantir o cumprimento da transmissão das especificações técnicas operacionais e *stubs* das API embarcada e centrais, portal e agente cartões;
- Definir o procedimento/processo da atividade publicitária na frota, assim como elaborar as peças procedimentais do concurso para a exploração da referida atividade publicitária;
- Analisar o modelo de negócio e elaborar as peças e abertura do procedimento de aquisição para a contratação dos comissionistas, responsáveis pela venda de títulos em nome da TML;
- Disponibilizar aos operadores o modelo de informação ao público de acordo com as normas aplicáveis;
- Definir os primeiros planos de oferta anual e emitir pronúncia sobre a conformidade dos primeiros planos de operação;
- Garantir a existência de *stock* de *Secure Access Module* (“SAMS”) e suportes físicos;
- Elaborar as condições gerais de transporte em matéria tarifária e relação com o passageiro, contemplando, entre outras, informação sobre os títulos (suportes, títulos e modalidades), canais de venda, tarifários, descontos, condições de reembolso, entre outros;
- Garantir a obtenção das certificações SAFT (“*Standard Audit File for Tax purposes*”) para as novas plataformas e portais em desenvolvimento;
- Definir os procedimentos de venda, verificar o cumprimento, por parte dos operadores, da organização, gestão e manutenção de dispositivos venda títulos e procedimento de entrega da receita tarifária (Ação 3) e garantir o início atempado da venda de títulos por parte do operador;
- Acompanhar a realização dos testes ao sistema de bilhética e aos sistemas de apoio à exploração dos operadores;
- Verificar e, quando necessário, aprovar a documentação remetida pelos operadores ao abrigo dos contratos;
- Comunicar o valor mensal do pagamento especial por conta, nos termos dos contratos;
- Verificar as campanhas de promoção e divulgação dos operadores, pelo disposto nos contratos;
- Preparar uma campanha de divulgação ao público dos serviços de transporte da Carris Metropolitana.

**Etapa 2. Arranque da operação da Carris Metropolitana (a partir de 1 de junho de 2022 para o Lote 4 e a partir de 1 de julho de 2022 para os Lotes 1 a 3)**

Atendendo à complexidade e à dimensão da rede de transporte rodoviário associada à Carris Metropolitana, considera-se prudente antecipar em um mês a entrada em operação do serviço de transporte associado ao Lote 4, pretendendo funcionar como um piloto da operação global. A escolha deste Lote deveu-se sobretudo: (i) à sua menor dimensão em termos de rede face aos restantes; (ii) ao facto de vir a ser operado pelo único operador que não é atualmente cessante e (iii) por ter sido o único operador a demonstrar essa vontade. Embora esta antecipação careça ainda de concretização jurídica, pela via da modificação contratual, o PAO para o quadriénio 2022-2025 reflete já o respetivo impacto financeiro desta antecipação.

Finda a fase de transição, prevê-se que se dê início à fase de operação em junho/julho de 2022, o que corresponde ao início do primeiro ano contratual, o qual terminará em maio/junho de 2023. Este será renovado anualmente no primeiro dia do mês de junho/julho do ano respetivo.

Durante esses períodos, e de forma anualmente individualizada, dever-se-á:

- Garantir a disponibilidade, por parte dos operadores, dos bens necessários à prestação de serviços no termos contratados (frota, parques de máquinas e oficinas, Espaços navegante® Carris Metropolitana, elementos de sinalização das paragens, designadamente postes, postaletes, bandeiras e suportes rotativos de informação, entre outros);
- Elaborar os planos de oferta e verificar a conformidade dos planos de operação anuais e mensais;
- Definir o tarifário e fiscalizar o cumprimento e divulgação do tarifário por parte dos operadores;
- Disponibilizar os sistemas e equipamentos tecnológicos (plataforma de gestão integrada e sistema de informação ao público);
- Dirigir e fiscalizar os contratos, mediante inspeções e auditorias;
- Avaliar através de indicadores de desempenho e da qualidade do serviço (regularidade dos serviços, pontualidade dos serviços, reclamações dos passageiros, fraude dos passageiros e satisfação dos passageiros);
- Apurar as penalidades resultantes da avaliação de desempenho, nos termos dos contratos;
- Apurar e pagar a remuneração dos operadores, incluindo a componente do incentivo por incremento da procura;
- Garantir o recebimento da contrapartida dos operadores, previsto na cláusula 56.<sup>a</sup> e no anexo IX dos contratos;

- Controlar as vendas de títulos (receitas) e a fiscalização dos operadores;
- Aplicar sanções leves, graves e muito graves, nos termos dos contratos;
- Fiscalizar a utilização dos títulos de transporte;
- Vender os títulos de transporte (por conta do contraente público, e no caso dos operadores, a bordo da frota e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana);
- Assegurar o cumprimento das obrigações para com o passageiro, incluindo informação ao público;
- Proceder à avaliação dos Indicadores de reporte e monitorização (circulações, lotação, velocidade, regularidade, pontualidade, passageiros transportados, fraude, conforto, reclamações, segurança, informação, apoio ao passageiro, satisfação, limpeza da frota, características dos veículos, acessibilidade, energia, emissões, imobilização, Receitas, Gastos, Recursos Humanos), previstos nos contratos;
- Proceder à verificação de relatórios de reclamações, financeiros, e de planos de sustentabilidade ambiental, para a implementação de medidas de eco condução, entre outros;
- Realizar o inquérito de satisfação aos passageiros, a partir de julho de 2023, o qual se repetirá nos anos seguintes;
- Garantir uma estreita colaboração com os operadores e os municípios em todas as matérias que se revelem necessárias.

#### **4.1.2 EA.2 - Sistema de Bilhética Integrada**

Concretizada a passagem da gestão do sistema de bilhética integrado para a TML, é necessário continuar a garantir as funções anteriormente desempenhadas pela OTLIS<sup>3</sup>. Entre as funções a assegurar no quadriénio 2022-2025 destacam-se:

- Fornecimento de cartões – a aquisição de cartões navegante® personalizados e ocasionais é da responsabilidade da TML, estando já previstos os lançamentos de novos concursos para aquisição destes cartões, bem como avaliação de novos tipos de suportes ocasionais que tenham um nível de segurança mais elevado e permitam a interação com telefones via NFC;
- Gestão do Sistema de Informação Intermodal de Transportes (“SIIT”) – é no SIIT que se reúne toda a informação de requisições, clientes e cartões do sistema de bilhética da

---

<sup>3</sup> OTLIS era um agrupamento complementar de empresas detido por 7 operadores de transporte: Companhia de Carris de Ferro de Lisboa, EM, SA; Metropolitano de Lisboa, EPE; CP – Comboios de Portugal, EPE; Rodoviária de Lisboa, SA; Transtejo – Soflusa, SA, Transportes Sul do Tejo, SA e Barraqueiro Transportes, SA.

área metropolitana de Lisboa e onde são consolidados todos os dados de vendas e validações efetuados. É também no âmbito do SIIT que são gerados e disponibilizados todos os mapas de repartição de receitas relacionados com bilhética, nomeadamente emissão de cartões, vendas nos canais intermodais, bilhetes ocasionais de repartição dinâmica, entre outros. O processo de cálculo das compensações financeiras, respeitantes ao PART e aos tarifários bonificados, é também ele suportado em dados extraídos do SIIT. Atendendo aos diversos projetos de capacitação em curso, está previsto um esforço adicional de adaptação e/ou compatibilização do SIIT aos novos desenvolvimentos;

- Disponibilização de canais de vendas partilhados – serão mantidos e/ou revistos os canais de venda partilhados existentes (Multibanco, Portal VIVA, Comissionistas, Pontos navegante®) e futuros (Espaços navegante® Carris Metropolitana), bem como os serviços de carregamento remotos disponibilizados aos operadores;
- Abertura do sistema de bilhética a terceiros – no quadriénio 2022-2025 serão criadas as condições técnicas para que outros *providers* possam configurar-se como parceiros. Paralelamente será criado o quadro regulatório de referência que permita a livre concorrência e definido o modelo de negócio que garanta à TML uma remuneração justa.

Parte importante da concretização deste eixo de atuação passa pelo desenvolvimento de ações a serem concretizadas no âmbito do EA.3 – Capacitação tecnológica, nomeadamente através da plataforma de gestão e da API APEX (ver ponto seguinte).

**Constituem, assim, ações-chave a desenvolver pela TML no quadriénio 2022-2025 no âmbito do Eixo de Atuação EA.2 - Sistema de Bilhética Integrada:**

- 1. Manter o fornecimento de cartões (personalizados e ocasionais), os canais de vendas partilhados e os serviços de carregamentos remotos;**
- 2. Garantir a manutenção e evolução do Sistema de Informação Intermodal de Transportes (SIIT), com a geração e disponibilização dos mapas de repartição de receitas relacionados com bilhética e a garantir a sua evolução contemplando a integração dos cálculos das compensações de responsabilidade prévia da AML (PART, Social+ e Passe Antigos Combatentes);**
- 3. Garantir a uniformização de Interfaces de Programação de Aplicações (API), através da criação de uma API Embarcada, a instalar nos validadores dos sistemas de bilhética de cada um dos operadores e que permita a obtenção da informação necessária para a gestão central do sistema;**

4. Criar as condições técnicas para que outros *providers* possam configurar-se como parceiros, regulado por um quadro de referência que garanta a livre concorrência e um modelo de negócio que garanta à TML uma remuneração justa.

#### 4.1.3 EA.3 - Capacitação Tecnológica

Constitui um elemento estruturante para a atividade e cumprimento dos objetivos da TML dotar-se de uma plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes, que a habilite e a coloque num nível de excelência para:

- O suporte às funções de autoridade de transporte e a melhoria e qualificação dos transportes públicos – monitorizando os serviços, determinando indicadores de qualidade, dispondo de mecanismos de fiscalização;
- O desempenho de funções de entidade gestora do sistema tarifário integrado de todos os modos e operadores de serviço público de transporte regular de passageiros e de entidade gestora do sistema de bilhética da AML;
- A garantia das obrigações e prossecução dos objetivos enquanto entidade contratante do serviço de transporte público rodoviário de passageiros;
- A promoção e disponibilização de serviços ao passageiro;
- A criação de condições para um ambiente inovador de prestação de serviços de mobilidade e desenvolvimento de potenciais soluções de modelo de negócio associados a *providers* distintos.

Nesse sentido, a plataforma compreende o suporte aos diversos tipos de funcionalidade necessários, nomeadamente:

- Gestão de Dados - comunicação bidirecional com os sistemas dos operadores de transporte público da AML e criação de repositório de dados (*Big Data*), com verificação prévia da qualidade dos mesmos;
- Serviços Abertos (*open-loop*) – disponibilização, aberta a entidades terceiras, de funções de alto nível, como sejam:
  - informação sobre redes, tarifários, horários planeados, horários reais e previstos;
  - subscrição de notificações automáticas de desvios e incidentes;
  - planeador de viagens, segundo critérios de tempo, preço ou número de transbordos;
  - suporte a *check-in/check-out* para soluções de *mobile ticketing*;

- interoperabilidade com serviços de mobilidade partilhada.
- Serviços Fechados (*closed-loop*) – disponibilização de funções de acesso restrito à AML ou a entidades devidamente credenciadas, para suporte ao controlo remoto (*on-line*) de ações sobre cartões de transporte (emissão, fiscalização e carregamento de títulos de transporte) e da arquitetura de segurança subjacente;
- Serviços Internos – funções de utilização interna da própria plataforma, como sejam aspetos de processamento dedicado mais intensivo (*v.g.*, previsão de horários, notificação de desvios e deteção/prevenção de fraude), de gestão da oferta (*v.g.*, configuração da oferta, transporte flexível), de gestão de clientes (*v.g.*, listas negras, conta da mobilidade) e de gestão colaborativa de paragens (em coordenação com os vários municípios);
- Elementos de Contacto - conjunto de funções disponibilizadas pela TML, construídas sobre os serviços abertos da Plataforma de Gestão Integrada, usando-os como qualquer outra entidade os pode usar, mas garantindo desde já padrões adequados de ubiquidade, disponibilidade e desempenho:
  - fiscalização (a realizar complementarmente aos operadores);
  - centro de suporte ao passageiro (*contact centre* multioperador);
  - painéis informativos, a colocar em estações, paragens e noutros locais públicos de grande afluência (escolas, hospitais, lojas do cidadão, etc.);
  - quiosques de emissão de cartões de transporte em modo *self-service* ou assistido, com base na informação do cartão de cidadão;
  - portal de informação e serviço ao passageiro (requisição de cartões, compra e carregamento de títulos de transporte, habilitação de perfis de desconto, faturas, sugestões/reclamações, etc.);
  - portal para parceiros: redes de atendimento de terceiros (emissão de cartões e venda/carregamento de títulos de transporte, etc.) e entidades sob contrato (requisições, etc.).

No quadriénio 2022-2025, a concretização deste projeto de capacitação tecnológica implica a conclusão das seguintes atividades:

- Operacionalização da Plataforma Central de Gestão Integrada da TML, cujo desenvolvimento foi iniciado em 2021, onde se localiza uma parte significativa da “inteligência” do sistema, com a API central da bilhética e da informação ao público e um conjunto de módulos, de suporte à gestão dos contratos, que permitem a gestão da oferta e de clientes, alarmística de desvios, a gestão de transações, cálculo de repartição de receitas, entre outros, bem como o *big data hub* onde será efetuada a consolidação



e exploração de toda a informação recolhida. Inclui a integração da informação dos restantes operadores ferroviários, fluviais e rodoviários, com vista a disponibilizar informação integrada sobre os vários modos de transporte;

- Evolução da Interface de Programação de Aplicativos (“API”) Embarcada do Sistema de Bilhética para a AML, cujo desenvolvimento foi iniciado em 2021, componente a instalar em todos os equipamentos dos sistemas de bilhética de cada um dos operadores, com adição de novas funcionalidades, nomeadamente, a utilização de cartões bancários, mas também com o objetivo de tornar o funcionamento da API o mais online possível, incrementando o nível de segurança, mas sem que a falha de comunicações impeça o seu funcionamento. Está prevista uma cadência de duas atualizações por ano para esta API;
- Operacionalização da plataforma de *Customer Relationship Management* (“CRM”), cujo desenvolvimento foi iniciado em 2021, que deverá estabelecer a relação com o cliente, disponibilizado por via do Portal de informação e serviço ao passageiro, do atendimento e de uma aplicação móvel que permitirão a gestão de cliente em matérias como as reclamações, listas de ação, entre outras, com vista a disponibilizar uma visão integrada das interações com o cliente em cada um dos operadores ou canais disponibilizados. Permitirá igualmente o desenvolvimento da conta da mobilidade e soluções *mobility as a service – navegante as a service*;
- Disponibilização e operação dos terminais móveis de fiscalização de títulos de transporte, adquiridos em 2021, no âmbito da Carris Metropolitana;
- Aquisição e disponibilização de soluções tecnológicas que permitam, de forma assistida e em poucos minutos, emitir cartões e vender títulos de transporte, a partir da leitura do cartão de cidadão. A par com os Pontos navegante®, cuja rede foi ampliada em 2021, esta solução permitirá continuar a modernizar e desburocratizar o acesso ao sistema de transportes e dotar os municípios de soluções portáteis e de baixo custo;
- Instalação e operacionalização dos painéis, cujo contrato de aquisição foi celebrado em 2021, para paragens e para *interfaces* de transporte ou locais interiores com grande concentração de pessoas (320 *outdoor* e 50 *indoor*) com o intuito de disponibilizar informação ao público sobre o tempo de espera de transportes dos vários operadores da área metropolitana de Lisboa, em tempo real;
- Desenvolvimento e integração com sistemas de pagamentos para a validação de *tokens* bancários (*cashless universal token*, v.g. cartões bancários, *GooglePay*, *ApplePay*) diretamente nos equipamentos de bilhética com a possibilidade de definir pacotes de mobilidade integrados e intermodais associados à utilização destes *tokens*, com vista a facilitar o acesso a um utilizador ocasional ao sistema de transportes;

- Colaboração e integração com sistemas disponibilizados pela Agência para a Modernização Administrativa (AMA) de modo a facilitar a validação dos dados dos clientes e assegurar a legitimidade para acessos a descontos, com vista a melhorar os processos de adesão aos passes navegante® família, Social+, Antigo Combatente, 4-18/Sub23, entre outros;
- Integração e introdução da utilização do cartão navegante® com táxis, através de tarifário próprio e integrado, mas também tarifário empresarial.

A capacitação tecnológica deverá também passar pela integração de novos sistemas e serviços, como a gestão de serviços de transporte a pedido, informação sobre lugares de estacionamento disponíveis e tarifários, serviços de transporte e mobilidade, independentemente dos seus detentores, como os modos partilhados (*bikesharing*, *carsharing*), sistemas de gestão de entrega de compras e soluções de pagamento, convergindo para uma conta da mobilidade.

Paralelamente a estes projetos, é importante manter uma atividade consequente de inovação para assegurar à TML a melhoria contínua dos seus sistemas de suporte tecnológico, o que pode ser potenciado através da participação em projetos cofinanciados ao abrigo de fontes diversas, em estreita coordenação com a EA.4 – Estudos e Projetos.

Aliás, nesse sentido, no quadriénio em causa dever-se-á continuar a apoiar o desenvolvimento dos projetos em que a TML já está envolvida, nomeadamente:

- Mobil.T (2018-2022), liderado pela TML e financiado pelo Mecanismo Interligar a Europa da União Europeia (“CEF”), que tem como objetivos atrair mais passageiros para o sistema de transportes e permitir a escolha dos meios de transporte mais adequados. Nesse projeto, que envolve 11 entidades, estão incluídos projetos para modernização dos equipamentos e sistemas de bilhética, de modo a facilitar a utilização de dispositivos móveis, promover a partilha de dados em tempo real entre operadores e facilitar o acesso ao sistema de passageiros de outras regiões da União Europeia;
- VoxPop (2019-2022), liderado pela Câmara Municipal de Lisboa, no âmbito do Programa *Urban Innovative Actions*, composto exclusivamente por um consórcio de empresas nacionais, e que tem como objetivo a transformação digital do sistema de mobilidade da cidade de Lisboa através da resposta a um conjunto de desafios não tecnológicos da inovação digital no sector da mobilidade e;
- iMultimobil (2021-2023 – em fase de candidatura), liderado pela TML e financiado pelo Mecanismo Interligar a Europa da União Europeia (“CEF”), com o objetivo de garantir a adaptação e colaboração entre sistemas para a partilha de informação multimodo e em tempo real entre sistemas para informação aos passageiros. Esta primeira iteração envolve outras entidades, designadamente, a Companhia Carris de Ferro de Lisboa (Carris), o Metropolitano de Lisboa e o grupo Transtejo/Soflusa. À data de elaboração

deste documento ainda se encontra em fecho o nome do projeto bem como o grupo de entidades que poderão vir a integrar o consórcio.

Para suporte a esta capacidade tecnológica e como desafios daí decorrentes, a TML deverá, no presente quadriénio:

- **Infraestrutura** - com a implementação da nova plataforma integradora da TML, que disponibilizará aplicações com um nível de criticidade elevado e necessidades de alta disponibilidade, será necessário prever uma infraestrutura robusta alojada em múltiplos centros de dados e com recurso a automatismos de escalabilidade necessários para suportar o sistema. Com vista a ter uma solução que responda a todas os requisitos de disponibilidade, escalabilidade, resiliência e segurança, serão lançados um conjunto de concursos para a aquisição dos equipamentos necessários e do serviço de alojamento e operação dos equipamentos, bem como para a contratação de serviços de alojamento e operação na *cloud*, quando mais adequado;
- **Migração Base de dados** - de acordo com a política de adoção de soluções *Open Source*, e no decorrer do projeto da plataforma integradora, será iniciado um processo de conversão, adaptação e migração de todas as bases de dados relacionais que suportam o sistema SIIT para uma arquitetura baseada em PostgreSQL e microserviços. Este projeto prevê a transferência de todos os dados pessoais e de bilhética tratados pela TML e, portanto, será alvo de um acompanhamento no âmbito do RGPD, de modo a assegurar os necessários procedimentos e garantir que os sistemas cumprem com o definido no regulamento, mas também com o objetivo de implementar melhorias no que diz respeito à segurança dos dados pessoais;
- **RGPD e Cibersegurança** - a TML é a entidade responsável pelo tratamento dos dados no âmbito do sistema multimodal de transporte público e mobilidade em vigor na AML. Tendo em conta as evoluções tecnológicas e a necessidade de tratamento de dados é necessário garantir um correto acompanhamento de todos os projetos novos de modo obter soluções que assentem em *Privacy and Security By Design*. Adicionalmente, é necessário garantir a atualização de todos os sistemas atuais, com o objetivo de corresponderem a todas as necessidades de auditabilidade, confidencialidade e controlo no acesso aos dados pessoais armazenados, bem como a segurança e resiliência das soluções implementadas;
- **Outsourcing** – dado o número de projetos a decorrer em simultâneo e com o objetivo de garantir o acompanhamento, operacionalização e configuração atempada de todos os sistemas em desenvolvimento, bem como a capacidade para continuar a assegurar a evolução contínua e a introdução de novas funcionalidades em cada um dos componentes, irá ser contratualizado não só o acompanhamento de recursos adicionais como dos serviços de apoio à operação e evolução de cada um dos elementos

estruturais da capacitação tecnológica da TML, nomeadamente API Embarcada AML, Plataforma Central de Gestão Integrada e CRM.

**As ações-chave a assegurar pela TML no âmbito do Eixo de Atuação EA.3 - Capacitação Tecnológica são, deste modo:**

- 1. Criar uma Plataforma Tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes, que habilite a TML para o exercício das suas funções de autoridade de transporte, o desempenho de funções de entidade gestora do sistema tarifário integrado, as obrigações e objetivos de entidade contratante do serviço de transporte público rodoviário de passageiros, a promoção e disponibilização de serviços ao passageiro e a criação de condições para um ambiente inovador de prestação de serviços de mobilidade e desenvolvimento de potenciais soluções de modelo de negócio associados a distintos *providers*;**
- 2. Criar uma plataforma de gestão (CRM) que estabeleça a relação com o passageiro, suportada num Portal do Passageiro e que faça a gestão do passageiro em matérias como as reclamações, listas negras e verdes. A plataforma deve estar pensada para permitir o desenvolvimento de uma “conta da mobilidade” e soluções do tipo *MaaS*, (*mobility as a service*);**
- 3. Criar os canais de interação e informação ao público, seja através de quiosques de emissão de cartões e venda de títulos de transporte, seja através de painéis para colocação em paragens e interfaces, assentes, preferencialmente, em informação em tempo real e na funcionalidade de emissão de mensagens variáveis;**
- 4. Manter uma atividade consequente de inovação para assegurar à TML a melhoria contínua dos seus sistemas de suporte tecnológico.**

#### **4.1.4 EA.4 – Estudos e Projetos de Suporte à Atividade, de Apoio a Investimentos e à Investigação**

A promoção de estudos e o aprofundamento do conhecimento do sistema de mobilidade, acessibilidades e transportes e o planeamento, são estruturantes para a definição de novos projetos e soluções, a garantia da coerência das políticas e medidas no sector e o reforço da sua eficiência e eficácia.

Naturalmente, os estudos e planos a promover são encarados numa perspetiva de permanente reavaliação, atualização e renovação, no sentido da integração das alterações que se sucedem e da inovação.

Nesse sentido, a estrutura dos estudos e planos a desenvolver no quadriénio tem uma estabilidade que decorre da continuidade desses trabalhos – o Plano de Oferta do serviço da Carris Metropolitana tem mesmo um carácter anual – evoluindo-se progressivamente para novos estudos e definição de medidas de maior escala.

Importa assegurar desde já que os estudos e trabalhos a desenvolver incluam a perspetiva de:

- definição de indicadores e mecanismos de monitorização, que permitam assegurar uma caracterização e sua permanente atualização, que se consubstanciará também num observatório da mobilidade e transportes;
- desenvolvimento de ferramentas que integrem a modelação dos sistemas, que capacitem a TML e os municípios para, de forma permanente e tecnicamente sustentada, poderem atualizar e responder em tempo útil à inovação e a todas as solicitações que se coloquem.

Assim, a definição dos estudos, projetos e planos a promover no quadriénio 2022-2025 decorrem do seguinte enquadramento:

- Suporte - estruturarão, de forma articulada e complementar entre si, todo o conhecimento e caracterização das diversas componentes do sistema, e deverão enquadrar e definir as políticas e medidas com relevância para a mobilidade, acessibilidade e transportes e na sua articulação com a qualidade de vida e as atividades neste território;
- Investimento - deverão desenhar e fundamentar as soluções e propostas para a concretização de programas e instrumentos de financiamento, bem como projetos estruturantes que requeiram significativo esforço de capital;
- Investigação - a participação em associações e entidades nacionais e internacionais do setor, a estruturação de informação de mobilidade e transportes e a sua partilha com todos os interessados, a par da participação em projetos de investigação e desenvolvimento, com a concretização de projetos piloto, permitirão o reforço da capacitação, da identificação e implementação de soluções inovadoras e da afirmação da TML e da AML.

Nesse sentido, na definição dos estudos e planos a concretizar, são considerados os seguintes pressupostos:

- Identificar soluções de financiamento que assegurem a estabilidade e previsibilidade da TML e do sistema de mobilidade e transportes;
- Constituir o conjunto de planos e instrumentos “chapéu” que identifiquem as prioridades futuras assegurando a coerência das diversas políticas e intervenções,

permitindo igualmente enquadrar candidaturas de projetos aos diferentes instrumentos financeiros, quer para candidaturas nacionais, quer da TML;

- Dar continuidade aos estudos e projetos já em curso e definidos no âmbito da AML, assegurando igualmente os elementos necessários para a concretização dos contratos de serviço rodoviário;
- Alavancar atividades da TML e dos municípios, contribuindo para a definição de conceitos, projetos, soluções técnicas, prioridades, e assim, elencar iniciativas, a concretizar também pelos municípios ou outros parceiros que podem ter impacto na mobilidade e nas infraestruturas locais, e eventualmente com a captação de financiamento;
- Promover os desenvolvimentos técnicos necessários e os projetos para a concretização do PRR, do PNI2030 e dos Fundos de Coesão;
- Contribuir para a afirmação e capacidade de resposta da TML, numa abordagem interdepartamental.

Alguns destes estudos, pelo seu caráter estratégico metropolitano, poderão vir a ser incluídos no âmbito do Contrato de Mandato a celebrar em 2022 com a AML. No entanto, como fazem parte de uma estratégia global (ainda que com impacto metropolitano em outros setores para além da mobilidade e dos transportes), são aqui referenciados.

Neste sentido, assumindo-se a interdependência entre eles, destacam-se, pela relevância estruturante no eixo de atuação EA.4 - Estudos e Planeamento, os seguintes projetos para os próximos anos:

- **Estudo sobre potencial de receitas da TML e novas fontes de financiamento** - a mobilidade no seu todo, e os transportes em particular, ganharam enorme relevância no conjunto das prioridades das políticas públicas, com diversificação de programas de investimentos e financiamento e maiores exigências de recursos financeiros que requerem o conhecimento sobre as necessidades e o potencial financiamento disponível. Simultaneamente, alterações inesperadas com relevância para as receitas, como a recente situação pandémica e a alteração do montante do PART disponível para a AML, justificam a premência na identificação de fontes de financiamento estáveis e previsíveis. Em 2021 foram desenvolvidos os termos de referência técnicos para o lançamento do concurso e iniciadas as consultas prévias aos potenciais fornecedores do estudo, quer na sua componente económico-fiscal, quer na sua componente jurídica;
- **Revisão do Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável (“PAMUS”)** - instrumento de caracterização e definição de prioridades de referência relativamente às diversas componentes do sistema de mobilidade e transportes, é simultaneamente condicionante no acesso a diversos instrumentos de financiamento nacional e

internacional, do Estado central, da região e intermunicipal e municipal. Durante o ano de 2021 foi desenvolvido o modelo da consulta a realizar para que o estudo se desenvolva em 2022 e 2023. Este estudo integrará o conjunto de ações a incluir no Contrato de Mandato;

- **Elaboração do Plano de Oferta** - procedendo à revisão da rede submetida a concurso pela AML, para a contratualização do serviço de transporte rodoviário, conforme obrigação dos próprios contratos. Este Plano definirá os serviços a prestar no primeiro ano de vigência dos contratos, que deverá igualmente avaliar e integrar o efeito da situação pandémica neste primeiro ano. De acordo com os contratos, este Plano de Oferta terá de ser apresentado anualmente aos operadores, devendo, nesse sentido, ser progressivamente desenvolvido internamente, por capacitação da TML para a realização permanente desta atividade. Em 2021 foram discutidos com os municípios os aspetos críticos da sua dimensão territorial, estando previsto para janeiro de 2022 a discussão com os operadores, o que permitirá o fecho da primeira proposta de Plano de Oferta em fevereiro 2022;
- **Revisão do sistema tarifário** - trabalho indispensável ao início da operação de transporte rodoviário resultante dos contratos celebrados pela AML, entrará em vigor, pelo menos, em simultâneo com a operação do serviço de transporte rodoviário da AML, eliminando todos os títulos dos atuais incumbentes e procedendo a um novo modelo de tarifação dos títulos ocasionais. Trabalho iniciado em 2021, sendo expectável estar concluído durante o 1º trimestre de 2022;
- **Promoção e/ou participação nos estudos relativos aos serviços de transporte em sítio próprio** - em articulação com as diferentes autoridades e operadores de transporte e municípios, assegurando-se a efetivação de todos os investimentos previstos no PRR e no PNI2030. O modelo e a responsabilidade de cada uma das partes deverá ainda vir a ser estabelecida, sendo naturalmente necessária a participação da TML nestes processos;
- **Estudo de definição da rede ciclável metropolitana e suas características, bem como de infraestruturas associadas** - a promover em absoluta articulação com os municípios, deverá desenvolver a modelação da utilização da bicicleta e de planeamento da rede ciclável metropolitana, assim como a disponibilização de um *software* de cenarização da rede e avaliação de impactos dos diferentes cenários, assegurando a formação dos técnicos da TML e municípios. Este estudo constituirá uma fonte de fundamentação do PAMUS relativamente à rede ciclável e permitirá igualmente a apresentação de candidaturas dos municípios, a diversas fontes de financiamento, para estas infraestruturas. Estudo iniciado em 2021, com o apoio do Fundo dos Transportes para a sua fase de diagnóstico e definição de estratégia, estando a sua conclusão – que implica

forte interação com os municípios em sessões de capacitação e transferência de conhecimento – prevista para o 4º trimestre de 2022;

- **Estudo e modelação das externalidades da mobilidade e dos transportes** - capacitando os decisores e técnicos para avaliar o impacto das alterações ao nível da mobilidade, das emissões de gases de efeito de estufa e outros poluentes, dos consumos energéticos, dos efeitos económicos e sociais, da sinistralidade, da saúde e demais indicadores. Este trabalho ainda não foi iniciado e será executado via Contrato de Mandato.

Com este conjunto estruturante de estudos e planos, a TML pretende dotar-se, e à AML e aos seus municípios, de conhecimento e ferramentas que a ajudem a antecipar e promover soluções e a adotar medidas inovadoras, garantindo igualmente uma maior capacidade de captação de financiamento para as mesmas.

Os estudos e planos elencados não esgotam todas as necessidades já identificadas e que deverão vir a merecer igualmente desenvolvimentos como o “Estudo sobre acessibilidade de pessoas com mobilidade condicionada e soluções para a integração no sistema de transportes de pessoas com mobilidade condicionada”, o “Estudo sobre o serviço de transporte flexível na AML”, o “Estudo sobre novos serviços de mobilidade e a sua integração com o TP”, bem como o “Estudo de caracterização do setor do táxi”. É igualmente importante que a TML explore os diferentes estudos e inquéritos à mobilidade realizados, complementando-os com inquéritos próprios de preferência revelada e declarada, para conhecer melhor as determinantes da escolha modal e com isso potenciar as ações tendentes a uma maior transferência modal para modos ambiental e energeticamente mais eficientes.

A TML, de acordo com as conclusões da 1.ª Cimeira das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, não deixará ainda de promover os estudos necessários para a avaliação da possibilidade e em que condições de assunção de responsabilidades de autoridade de transportes ou a integração de atuais operadores públicos ou concessões de serviço de transportes do Estado.

Numa lógica também instrumental, de reforço da capacidade interna da TML, mas também de significativo aumento da eficiência de recursos, e de partilha e valorização do potencial contributo dos demais interessados, deverão igualmente vir a ser promovidos dois outros projetos:

- “Estudo e Modelação da área metropolitana articulando o Ordenamento do Território com a mobilidade e transportes”, num projeto que deverá ser realizado em parceria com a AML e todos os municípios, constituindo um sistema de informação geográfica (“SIG”) que integrará toda a informação sobre ordenamento do território e uso do solo e localização de equipamentos e polos geradores e atractores de deslocações, bem como a rede e infraestruturas de transportes, permitindo uma modelação de transportes e demais utilidades para a TML e os municípios. A incluir no Contrato de Mandato; e



- O desenvolvimento do “Observatório da Mobilidade”, ainda que numa lógica de desenvolvimento progressivo, mas permitindo passar a ter de forma sistemática e permanentemente atualizada, informação sobre mobilidade e transportes necessária à tomada de decisão, ao cumprimento dos reportes obrigatórios e funções de autoridade de transportes e gestão do sistema tarifário, bem como de informação ao público e a sectores de investigação, inovação e desenvolvimento.

Designação	Data
<b>Plano de Oferta</b> e procedimentos de modelação da rede de transportes da Área Metropolitana de Lisboa	2022
Estudo sobre o <b>sistema tarifário</b>	2022
Estudos relativos aos serviços de <b>transporte em sítio próprio</b> (diferentes estudos para cada projeto)	2022/2024
Estudos sobre <b>formas alternativas de financiamento</b>	2022
Estudo de definição da <b>rede ciclável metropolitana</b> e suas características, bem como de infraestruturas associadas	2022
Plano de Ação para a Mobilidade Urbana Sustentável ( <b>PAMUS</b> ) 2030	2022/2023
Estudo dos resultados do <b>Inquérito à Mobilidade</b>	2022
<b>Estudo e modelação das externalidades da mobilidade e dos transportes</b>	2022
Observatório da Mobilidade	2022/2024
Estudo e <b>Modelação da área metropolitana</b> articulando o Ordenamento do Território com a mobilidade e transportes	2022/2024
Fase 1 - Indicadores de Território Básicos	2022/2023
Fase 2 - Indicadores Complexos	2024
Estudo sobre <b>acessibilidade de pessoas com mobilidade condicionada</b> e soluções para a integração no sistema de transportes de pessoas com mobilidade condicionada	2022/2023
Estudo sobre <b>novos serviços de mobilidade</b> e a sua integração com o TP	2022/2023
Estudo sobre o serviço de <b>transporte flexível na AML</b>	2022/2023
Estudo de <b>caracterização do setor do táxi</b>	2022/2023

Figura 5 - Estudos e projetos

A TML deverá participar ativamente, beneficiando e contribuindo para os estudos e a partilha de conhecimentos e experiências que são relevantes para a sua capacitação e desempenho, mas afirmando-se também como interlocutor para projetos e candidaturas, nas duas organizações internacionais que a AML integrava já:

- UITP - União Internacional de Transportes Públicos

- EMTA - European Metropolitan Transport Authorities

A TML deverá avaliar a participação em outras organizações que constituam uma oportunidade de reforço da sua capacitação e de afirmação e influência.

Deverá igualmente acompanhar e participar nos diversos eventos relevantes para o setor, como congressos, seminários e *workshops*, devendo, tanto quanto possível apresentar comunicações e contributos relevantes, de forma a afirmar-se como entidade de referência nacional e internacional.

A TML deverá dar continuidade aos projetos e candidaturas internacionais e avaliar positivamente, sempre que possível, a possibilidade de apresentar candidaturas próprias ou a participação em novos consórcios para projetos, nacionais e internacionais, na área de investigação e inovação. Para além de novos processos, a TML deverá acompanhar os projetos já aprovados: DATA4PT (2020 a 2023), no âmbito do EIT *Urban Mobility*, o *SmartHUBs* e o desenvolvimento do Portugal *Hub*, e o projeto COST ACTION – MaaS, para além dos projetos referidos no capítulo 4.1.3.

**Assim, as ações-chave a desenvolver pela TML no âmbito do Eixo de Atuação EA.4 - Estudos e Projetos de Suporte à Atividade, de Apoio a Investimentos e à Investigação são as seguintes:**

- 1. Elaboração de um conjunto de estudos de suporte que permitam criar condições para a melhoria contínua da atividade da TML, nomeada mas não exclusivamente, o estudo sobre potencial de receitas da TML e novas fontes de financiamento, a elaboração da revisão da rede concursada e definição do plano de oferta (a realizar anualmente) e a revisão do sistema tarifário;**
- 2. Manutenção e alargamento da participação da TML em estudos de investigação e desenvolvimento, bem como estudos de caso e ações de inovação, que permitam criar conhecimento sobre boas práticas em temas como, nomeada mas não exclusivamente, partilha de dados, auscultação do passageiro e participação pública.**

#### **4.1.5 EA.5 - Marketing, Comercial e Passageiro**

A par com os demais Eixos de Atuação, o EA.5 - Marketing, Comercial e Passageiro, referente à atividade comercial e à área dedicada e de contacto com o passageiro habitual ou potencial, é estruturante e de importância estratégica para assegurar os compromissos e o cumprimento dos objetivos assumidos pela TML.

Todas as atividades desenvolvidas e executadas internamente, nos diferentes departamentos da TML, são trabalhadas numa lógica de articulação, comunicação, promoção e sensibilização, junto de, municípios, operadores, passageiros regulares e ocasionais, mas também internamente no seio da TML.

É através deste Eixo de Atuação que consideramos ser hoje determinante para gerar perceções e dinamizar alterações de comportamento, que a TML pretende estimular uma maior e melhor utilização do transporte público coletivo, em detrimento do transporte individual, e a adoção de comportamentos de mobilidade progressivamente mais sustentáveis.

O ano de 2022 e conseqüentemente a concretização deste plano de atividades e orçamento, refletem a exigência e a importância da afirmação da TML no quadro das responsabilidades que assume na implementação de políticas públicas setoriais na maior área urbana do país.

Hoje é reconhecido o papel da comunicação, do *marketing*, da priorização do papel do Cliente, na prestação de qualquer serviço que nos é disponibilizado como utentes, consumidores e genericamente como cidadãos. O setor da mobilidade e dos transportes, um setor que trabalha com ordens de grandeza dos milhões de unidades (viagens, passageiros, quilómetros, euros, etc.), necessita de apostar mais em comunicar melhor, em simplificar a mensagem e os procedimentos, em voltar-se mais para melhorar o serviço prestado, colocando-se na perspetiva dos utilizadores, dos municípios, dos parceiros operadores de transportes, numa visão integral e integrada do sistema e das suas necessidades.

Os projetos, as intenções e todo o trabalho da TML é de uma escala nunca antes trabalhada no setor dos transportes, e por isso tem de ser divulgado e ampliado com ações de *marketing* e comunicação que influenciem os comportamentos e as perceções dos habitantes e turistas da área metropolitana de Lisboa, do trabalho que se está a desenvolver na AML e nos seus 18 municípios.

De todos os projetos, e são muitos, destaca-se a entrada em operação da Carris Metropolitana com a complexidade e importância de toda a dinâmica de comunicação e *marketing* que está associada aos três momentos do processo: antes da entrada em funcionamento (até junho 2022), durante o processo de instalação da nova operação (junho a outubro 2022) e o pós-entrada (de outubro 2022 em diante), com o desafio suplementar de procurar que com as ações de *marketing* e comunicação se consiga trazer mais passageiros à utilização do serviço, mitigando os efeitos do contexto pandémico que tarda em abrandar e dessa forma permitir que todos regressem aos comportamentos anteriores a março de 2019, mas desta feita, com a oportunidade que esse retorno possa ser feito adotando melhores comportamentos de mobilidade.

As linhas de ação preconizadas em 2021 para a concretização dos objetivos estratégicos da TML, no eixo de atuação EA.5 - Marketing, Comercial e Passageiro, alargam o espectro das orientações para 2022, consolidando os projetos e iniciativas iniciadas e inclui três novas disposições, estruturando-se em torno de sete linhas de atuação sustentadas em princípios e ações específicas:

- Afirmar as marcas TML, navegante® e Carris Metropolitana;

- Comunicar práticas de mobilidade sustentável e de incentivo à utilização dos transportes coletivos;
- Potenciar o apoio e a cooperação entre os diferentes *stakeholders* da TML (AML, municípios, operadores, autoridades e parceiros);
- Desenvolver uma área comercial e de desenvolvimento de negócio dedicada a operadores e a parceiros do sistema navegante;
- Continuar o desenvolvimento da área dedicada ao passageiro;
- Afirmar a abrangência institucional da TML em áreas como a logística e os modos suaves de mobilidade, nomeadamente a rede ciclável metropolitana;
- Definir e desenvolver políticas e práticas de responsabilidade social e corporativa.

#### **Afirmar as marcas TML, navegante® e Carris Metropolitana**

Portugal tem sido pioneiro numa série de avanços tecnológicos e o caso de Lisboa já foi considerado internacionalmente como um caso de sucesso e exemplo de inovação na área da bilhética.

Numa vertente de comunicação e *marketing* esta linha de orientação dirigida ao exterior pretende essencialmente promover as marcas da TML e ocupar um lugar distintivo no “ecossistema da mobilidade”. A TML pretende dar-se a conhecer e aos vários projetos que tem a seu cargo, com vista a uma maior divulgação das áreas onde atua, bem como a divulgação dos serviços que presta ao cidadão e ao passageiro, em matéria de transportes na área metropolitana de Lisboa:

- **Sedimentar o posicionamento institucional nacional e internacional da TML enquanto autoridade de transportes e de excelência técnica em matéria de mobilidade e transporte.** A TML pretende ser reconhecida como marca institucional enquanto autoridade em mobilidade e transportes. Para reforçar este posicionamento, a comunicação da TML reforçará o trabalho numa perspetiva institucional, estando para isso prevista, entre outras ações complementares, a organização e presença em eventos de âmbito nacional e internacional;
- Prosseguir com os trabalhos iniciados em 2021 com o objetivo de **tornar a marca navegante® próxima de todos os *stakeholders* e do passageiro, associada positivamente a uma melhoria de qualidade de vida e a satisfação por parte dos cidadãos**, com o lançamento de campanhas e ações que promovam e incentivem a utilização do transporte público, projetando a imagem e o papel da AML e dos 18 municípios que a estruturam;

- **Concretizar a Carris Metropolitana como marca única e unificadora do transporte rodoviário e de melhoria do serviço rodoviário metropolitano.** Para esta implantação será necessário trabalhar a comunicação ao passageiro a nível local, em cada um dos municípios, e a nível metropolitano.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Presença em eventos e iniciativas públicas nacionais e internacionais na área do transporte
- Lançamento da revista TML
- Lançamento do Hoplink – nova funcionalidade que permitirá a utilização de cartões navegante noutros países da UE e a leitura de cartões de transporte desses países nos transportes da AML
- Conclusão de estudo e conceção de mapas de rede da Carris Metropolitana e conclusão do plano de comunicação
- Campanha Ponto navegante® assistido
- Comunicação alusiva ao tarifário navegante®
- Evento e campanha de lançamento do website navegante.pt (portal do passageiro)
- Evento e campanha de lançamento da app mobile
- Evento e campanha de lançamento da Carris Metropolitana
- Campanha para incentivar a utilização do transporte público
- Lançamento de nova imagem do cartão navegante® escola
- Ação semana da mobilidade
- Evento e campanha de lançamento do Projeto Mobil.T
- Desenvolvimento de imagem das várias plataformas em desenvolvimento, garantindo que cumprem os standards de imagem definidos

**Comunicar práticas de mobilidade sustentável e de incentivo à utilização dos transportes coletivos**

Informar, sensibilizar e promover a utilização do transporte público é uma prioridade para o ano de 2022. Uma linha de atuação estratégica dirigida ao exterior, passageiros e cidadãos em geral, que trabalhará a associação da utilização do transporte a perceções de responsabilidade ambiental e social:

- **Avaliar e caracterizar o comportamento do passageiro que viaja em transportes na AML** e dos potenciais utilizadores do sistema, através da realização de estudos de mercado regulares que avaliem comportamentos atuais e futuros e a satisfação da qualidade de serviço;

- **Gerar percepção de confiança na utilização do transporte coletivo na AML**, em geral e no contexto COVID-19 com o lançamento de campanhas e ações de comunicação específicas;
- **Associar a utilização do transporte público a práticas de mobilidade sustentável**, à melhoria de indicadores ambientais e a comportamentos ambientalmente responsáveis. Transformar indicadores de mobilidade do sistema numa ferramenta de comunicação com capacidade de divulgação e sensibilização da população;
- **Vincular a utilização do transporte coletivo ao direito à mobilidade, ao lazer e ao turismo**. Promover os diferentes territórios municipais com campanhas de comunicação que interliguem o transporte e o lazer, com linhas de comunicação paralelas integradas nas restantes ações de comunicação que promovam os municípios e o sistema de transportes promovendo o “viajar em turismo dentro da AML”.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Campanha Carris Metropolitana
- Lançar campanha sobre o comportamento sustentável
- Comunicação em contínuo de ações ligadas à responsabilidade ambiental
- Lançar linhas de comunicação paralelas de incentivo ao turismo na AML
- Divulgar indicadores de mobilidade

**Potenciar o apoio e a cooperação entre os diferentes *stakeholders* da TML (v.g., AML, municípios, operadores, autoridades e parceiros)**

É fundamental a existência de uma visão única e integrada do sistema de transportes da AML, tendo a TML, pela responsabilidade de gestão do sistema intermodal e interoperável de bilhética da região, que lhe confere um papel de definição e aplicação de políticas e procedimentos comerciais comuns e uniformes, um papel agregador e difusor das práticas e políticas preconizadas em matéria de transportes e mobilidade na AML.

Esta linha de atuação, orientada para os *stakeholders* da TML, pretende fomentar uma comunicação transversal e unificada em matéria de transportes em toda a área metropolitana de Lisboa, simplificando a informação que chega aos utilizadores do sistema, aos habituais e aos futuros:

- Manter e melhorar a relação com os operadores de transporte. **Promover fóruns de partilha** (reuniões de *task force*) com os vários operadores de transporte que permitam a partilha de conhecimento e uma visão integrada do sistema navegante®;

- Concretizar a implementação da **intranet procedimental**, uma ferramenta única que promove a **existência de respostas e procedimentos uniformes partilhados por todos os operadores no âmbito do sistema navegante®**, no qual cabe à TML a definição das regras comerciais e procedimentais. Esta ferramenta constitui-se como o elo de ligação entre a TML e todos os operadores, disseminando e harmonizando a informação em simultâneo, facilitando e melhorando a resposta aos utilizadores;
- **Criar e rever processos e procedimentos que direta e indiretamente se relacionem com os utilizadores do sistema de transportes**, por forma a ir ao encontro das necessidades e expectativas das pessoas, numa lógica de simplificação e melhoria contínua;
- Articular com todos os operadores emissores de cartões navegante® a **gestão de stocks de cartões** de forma eficiente e equilibrada, com racionalidade financeira e que permita manter níveis de produção desejados, possibilitando à TML ter a capacidade de intervir em tempo perante a necessidade de alteração de procedimentos, imagem ou outros que se venham a considerar;
- **Potenciar perceções corporativas de visão única e integrada**. Promover ações de divulgação das várias ações e campanhas a desenvolver junto dos municípios, para que haja uma crescente visão integrada e partilhada, permitindo potenciar as diferentes ações a nível local, em cada município;
- Promover uma cultura TML interna **criando sentimento de pertença e envolvimento com as várias ações desenvolvidas, através da intranet e redes sociais da TML**;
- Garantir o apoio aos municípios e à AML **em matéria de acesso e produção de informação necessária sobre transporte público**.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Realização de 6 reuniões ordinárias da *task force*
- Realização de 6 reuniões com equipas de comunicação dos municípios
- Lançamento da Intranet procedimental

**Desenvolver uma área comercial e de desenvolvimento de negócio dedicada a operadores e a parceiros do sistema navegante**

A existência de um eixo de atividade de natureza comercial é necessária para a prossecução dos objetivos de desenvolvimento de negócio da TML. A TML dispõe de uma rede de vendas dedicada que será alargada em 2022 com a disponibilização de novos canais. No âmbito da gestão do sistema integrado de bilhética é também responsável pela gestão dos contratos de

adesão com os diferentes operadores de transporte. Assim, serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- **Gerir contratos de adesão do sistema navegante®** e garantir o cumprimento dos mesmos. Implementar novas regras e novo modelo de negócio / financiamento a aplicar aos novos contratos de utilização do sistema de bilhética e serviços associados;
- **Acompanhar o desenvolvimento de novos projetos na sua componente de negócio.** Promover novos serviços e valências desenvolvidas e lançadas pela TML para simplificar o acesso e a utilização do transporte público pelo passageiro. Dentro destes serviços **alargar o conceito do Ponto navegante®**, de utilização em modo *self-service*, ao conceito de **Ponto navegante® assistido**, um posto de atendimento ao cliente portátil que permitirá realizar operações que hoje apenas são possíveis nos pontos de atendimento dos operadores de transporte. Estes pontos a disponibilizar em espaços chave de atendimento aos cidadãos, ira permitir alargar o acesso a outros serviços ao passageiro, tais como adesão e carregamento de passes família e acesso à emissão de títulos com descontos que obrigam à apresentação de documentos específicos, oferecendo um serviço útil que impacta diretamente na vida das pessoas e promove um acesso ainda mais fácil ao transporte;
- **Produzir informação periódica que permita a divulgação interna e externa do conhecimento e da informação sobre a atividade comercial da TML.** Produção de informação que permita avaliar o impacto das várias ações da área comercial de *marketing* e comunicação, que permitam ter um melhor conhecimento;
- Promover a utilização do já existente e do novo **Portal do Parceiro**, como ferramenta de promoção da utilização do transporte público junto de empresas e outras entidades coletivas públicas e privadas, fomentando a utilização corporativa dos títulos de transporte. Esta ação deve realizar-se através de grande impulso promocional e direto junto destas entidades em toda a AML através de uma linha de comunicação própria que explore o quadro de benefícios que as empresas disponibilizam aos seus quadros, assim como no quadro da responsabilidade social e ambiental destas entidades;
- **Gestão de parcerias com o cartão navegante®.** Estas parcerias, muitas já existentes através do antigo “cartão Viva”, permitem a obtenção de descontos em serviços por parte dos passageiros e constituem-se como um benefício para quem utiliza o sistema navegante®.



**Atividades a destacar para 2022:**

- Definir protocolos de parceria para o cartão navegante e revisão dos protocolos em vigor
- Definir regras comerciais para parceiros TML que utilizem API e motor de carregamentos TML
- Novo contrato com o Município de Lisboa para aquisição de cartões navegante® escola
- Prospeção e angariação de novas parcerias para o cartão navegante®
- Realizar novos protocolos de adesão com as diferentes empresas que utilizam o Portal das empresas e que passarão a utilizar o Portal do parceiro. Ações de formação
- Prospeção e angariação de novas empresas para o Portal do parceiro
- Alargamento da emissão de cartões navegante® escola a outros municípios

**Continuar o desenvolvimento da área dedicada ao passageiro**

Esta área constitui-se como um eixo estratégico, dirigido a quem é o principal foco da TML, o passageiro (o ocasional e o regular). Tal como prevíamos, a existência da TML veio firmar a necessidade de respostas às pessoas, uma vez que o vazio preenchido (e bem) pelos operadores de transporte, face à ausência de uma entidade que tutelasse a resposta aos problemas colocados, não era, nem foi suficiente para as necessidades das populações metropolitanas. Situações que, na escala da AML e da TML, geram sempre um número na casa das largas centenas de casos mensais para resolver e enquadrar e que, até aqui, tem contribuído para uma imagem de ineficiente funcionamento do sistema de transportes.

O ano de 2022 tem de, e por certo vai marcar o ponto de viragem na relação da TML com o passageiro, aproximando-os, seja pelo aumento dos canais de contacto a disponibilizar, seja pela concretização do CRM ou pelo lançamento do novo portal e aplicação *mobile* para o passageiro, ferramentas que vão permitir uma grande melhoria nos serviços disponibilizados:

- **Estabelecer uma relação de confiança com o passageiro**, através de conteúdos que permitam dar uma resposta adequada uniforme e atempada e primeira e segunda linha de relação;
- Criar canais de comunicação e interação com o Passageiro. **Concretizar a implementação do CRM** o que permitirá obter uma visão única do Cidadão/Passageiro em toda a AML permitindo a operacionalização, quando justificado, do centro de contacto dedicado ao passageiro;
- **Estabelecer métricas e indicadores de reporte** de forma a reportar, prever e mitigar a necessidade de novos contactos com a área de cliente;

- **Revisão de conteúdos destinados ao cliente**, infografias, FAQ, comunicados e outras informações relacionados com cliente de forma a melhorar a resolução de ocorrências registadas nos canais de venda.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Finalizar e implementar revisão da requisição navegante®
- Implementação do CRM
- Implementação Portal e APP passageiro

**Afirmar a abrangência institucional da TML em áreas como a logística e os modos suaves de mobilidade, nomeadamente a rede ciclável metropolitana**

Uma nova área dedicada a potenciais futuros *stakeholders* (operadores logísticos, outros serviços e operadores de mobilidade e municípios) tendo em vista a expansão do sistema interoperável da TML em benefício de outras áreas do transporte e da mobilidade, como tem vindo a ser preconizado no quadro estratégico da AML:

- Promover os diferentes estudos a realizar neste âmbito e **iniciar caminho no sentido de uma futura integração e interoperabilidade em diferentes áreas e com outros modos de transporte;**
- Gerar sentimentos corporativos numa visão única e integrada, nestas duas áreas.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Estudo e desenvolvimento criativo de um novo conceito de imagem TML que enquadre a mobilidade ciclável
- Organização e comunicação de workshops e seminário no âmbito da rede ciclável
- Organização de *workshops* no âmbito dos estudos na área da logística

**Definir e desenvolver políticas e práticas de responsabilidade social e corporativa**

Uma nova orientação para o exterior, mas que ao mesmo tempo é interna e orientada para os *stakeholders* da TML:

- Promover a melhoria do transporte através de uma conduta responsável com expansão do acesso ao transporte para o cidadão da AML e atuando de forma responsável;
- Trabalhar iniciativas locais em conjunto com operadores e municípios da AML;
- Definir e regular métodos de apoio a causas e instituições;

- Associar a TML a práticas que promovem a sustentabilidade ambiental e social.

**Atividades a destacar para 2022:**

- Estudo de novas opções de cartões mais sustentáveis e neutro em carbono, produzidos elementos reciclados e/ou recicláveis
- Campanhas de responsabilidade ambiental, como, por exemplo, plantar uma árvore para cada conjunto de passes carregados ou por cada conjunto de passes família comprados
- Lançar concurso para apoio a instituições

Constituem, assim, ações-chave a assegurar pela TML no âmbito do Eixo de Atuação EA.5 – Marketing, Comercial e Passageiro:

1. **Afirmação das marcas TML, Navegante e Carris Metropolitana, através de um plano estruturado de criação de documentos de identidade, criação de formas de comunicação institucional e eventos públicos de divulgação de datas e elementos estruturantes da relação entre o passageiro e o sistema de transportes;**
2. **Comunicar práticas de mobilidade sustentável e de incentivo à utilização dos transportes coletivos, através de campanhas, tendo em vista gerar a perceção de segurança na utilização do transporte coletivo no contexto COVID-19, associar a utilização do transporte público a práticas de mobilidade sustentável, à melhoria de indicadores ambientais e a comportamentos ambientalmente responsáveis e associar o transporte coletivo ao direito à mobilidade, ao lazer e ao turismo;**
3. **Promover uma cultura TML que potencie o apoio e a cooperação com os Municípios e a AML em matéria de mobilidade e transportes e mantenha e melhore a relação com os operadores de transporte, através da criação de processos regulares de comunicação;**
4. **Criar uma ligação forte com o passageiro através de ferramentas como o Portal do Passageiro, bem como pelo estabelecimento de um conjunto de procedimentos comerciais internos que permitam a gestão dessa relação.**

## **4.2 Transferências**

As atividades da TML no quadriénio 2022-2025 serão enquadradas por dois instrumentos fundamentais celebrados com a AML: *(i)* contrato interadministrativo de delegação e subdelegação de competências e *(ii)* contrato-programa.

Un: EUR

Transferências	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Delegação de competências	158 675 112	86 684 202	67 157 133	67 157 133
Autoridade TML	27 755 157	0	0	0
Autoridade Estado	82 888 093	51 044 109	31 772 234	31 772 234
Autoridade Municipal	48 031 861	35 640 093	35 384 899	35 384 899
Contrato Programa	39 944 508	56 157 883	54 972 664	54 972 664
Despesas de funcionamento	13 760 000	13 760 000	13 760 000	13 760 000
Contratação - aumento oferta	10 473 803	16 959 153	16 485 066	16 485 066
Contratação - participação preço	15 710 705	25 438 730	24 727 599	24 727 599
Compensações 4_18, sub23, Social+	2 013 900	4 737 730	4 890 111	4 963 049
Candidatura CCCR	461 205	0	0	0
<b>Total</b>	<b>201 094 725</b>	<b>147 579 815</b>	<b>127 019 908</b>	<b>127 092 847</b>

(preços correntes)

Figura 6 - Transferências

Através do contrato interadministrativo de **delegação e subdelegação de competências**, a TML será destinatária de um envelope financeiro (fluxo financeiro a classificar como transferência corrente) destinado a custear as suas competências no que respeita aos pagamentos de compensações tarifárias e outras compensações financeiras a atribuir aos operadores de transportes que operam na AML (e que, de acordo com a atual regulamentação contratual, não incluem os operadores que operarão sob a marca Carris Metropolitana).

Em termos comparativos, importa referir que, por comparação com o estimado para o ano de 2022, no PAO 2021, as verbas do contrato interadministrativo aqui previstas sofreram alterações. Tais alterações decorrem, em primeiro lugar, da antecipação da entrada em funcionamento do serviço explorado pela Carris Metropolitana, o que dita a necessidade de aumento do valor a transferir pela AML para efeitos de pagamento (pela TML) de compensações por obrigações de serviço público aos operadores de transportes. Por outro lado, a revisão em baixa das receitas tarifárias do conjunto do sistema de transportes, esperadas para 2020, ditada essencialmente pelos efeitos de redução da procura durante a pandemia, o que implica também um aumento das verbas a alocar às compensações a pagar pela TML no ano 2022.

Assim, ao abrigo deste instrumento, a TML apenas receciona momentaneamente o montante da transferência procedendo de seguida ao seu reencaminhamento para o operador de destino:

Un: EUR

Delegação de competências	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Autoridade TML	27 755 157	0	0	0
Autoridade Estado	82 888 093	51 044 109	31 772 234	31 772 234
Autoridade Municipal	48 031 861	35 640 093	35 384 899	35 384 899
<b>Total</b>	<b>158 675 112</b>	<b>86 684 202</b>	<b>67 157 133</b>	<b>67 157 133</b>

(preços correntes)

Figura 7 - Delegação de competências

Em 2022, as transferências para operadores dos quais a TML é autoridade de transportes decorrerá apenas até junho. A partir desta data os operadores sob a marca Carris Metropolitana entrarão em operação e passarão a ser remunerados pela prestação do serviço público de transporte.

Ao abrigo do **contrato-programa** são realizadas transferências entre a AML e a TML, com a natureza de subsídios à exploração, com o objetivo duplo de assegurar o aumento de oferta de transporte público e de redução tarifária. De referir que estas transferências assumem maior relevância com a efetiva entrada em funcionamento da Carris Metropolitana.

Em comparação com os valores estimados para o ano de 2022, no PAO 2021, existe uma redução do valor dos subsídios à exploração a receber pela TML, devido ao adiamento da entrada em funcionamento do serviço de transportes explorado pela Carris Metropolitana, que inicialmente estava previsto para março de 2022.

Em face da atualização das previsões constantes deste PAO e da atualização da data de entrada em funcionamento da Carris Metropolitana para 1 de junho (para o Lote 4) e 1 julho de 2022 (para os Lotes 1 a 3), afigura-se necessário promover uma revisão dos valores do subsídio à exploração consagrado no contrato-programa (cf. 4.24.5.3), passando o mesmo a prever os valores identificados no quadro abaixo:

Contrato-programa	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Despesas de funcionamento	13.760.000	13.760.000	13.760.000	13.760.000
Contratação - aumento oferta	10.473.803	16.959.153	16.485.066	16.485.066
Contratação - participação preço <sup>1</sup>	15.710.705	25.438.730	24.727.599	24.727.599
<b>Total</b>	<b>39.944.508</b>	<b>56.157.883</b>	<b>54.972.664</b>	<b>54.972.664</b>

Un: EUR

(preços correntes)

<sup>(1)</sup> Inclui IVA à taxa legal de 6%

Figura 8 - Contrato-programa

Também serão recebidas compensações diretas do Orçamento de Estado no âmbito das políticas sociais, nomeadamente passes 4\_18, Sub23 e Social+, cf. 4.5.3, e Antigo Combatente. As verbas a atribuir pela AML à TML e as compensações a atribuir pelo Estado constituem parte das receitas da TML que, em conjunto com as receitas próprias, constituem os recursos financeiros para fazer face aos compromissos assumidos.

De considerar, também, as verbas relativas ao financiamento de projetos de investimento no âmbito da candidatura submetida à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo ("CCDR-LVT"), cuja execução está em curso, e que prevê, para o investimento elegível, uma participação de 50%.

### 4.3 Orçamento de exploração de rendimentos

A previsão de proveitos operacionais tem por base os pressupostos apresentados em termos de estimativa de procura (cf. 4.5.1). Os valores apresentados estão a preços correntes do ano a que dizem respeito, considerando sempre que apropriado o fator de atualização de preços.

Proveitos Operacionais	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Subsídios à exploração	41 416 333	59 187 511	58 186 301	58 255 111
Vendas	3 378 575	3 705 054	3 800 875	3 889 408
Prestação de Serviços	51 539 626	114 711 233	118 716 196	118 352 354
<i>Receita Tarifária</i>	<i>44 977 100</i>	<i>106 412 416</i>	<i>110 461 044</i>	<i>112 747 646</i>
<i>Canais de venda</i>	<i>1 518 637</i>	<i>1 910 483</i>	<i>2 026 144</i>	<i>2 131 455</i>
<i>Outras prestações de serviços</i>	<i>5 043 889</i>	<i>6 388 334</i>	<i>6 229 008</i>	<i>3 473 253</i>
Outros rendimentos	367 637	525 700	531 188	437 832
<i>Imputação de subsídios para investimento</i>	<i>367 637</i>	<i>525 700</i>	<i>531 188</i>	<i>437 832</i>
<b>Total</b>	<b>96 702 171</b>	<b>178 129 498</b>	<b>181 234 559</b>	<b>180 934 705</b>

(preços correntes)

Figura 9 - Proveitos operacionais

Em 2022, a base de receitas da TML deixa de ser apenas constituída pelas atribuições recebidas da OTLIS (bilhética). Com o início da operação da Carris Metropolitana, a TML terá acesso a receitas tarifárias dos passageiros e a subsídios à exploração a receber da AML (acionista) e do Estado (compensações sociais). Neste ano, com uma estimativa de operação de cerca de 6 meses e com os níveis de procura em recuperação, a TML espera atingir um volume de negócio superior a € 96 milhões.

A componente de outros rendimentos corresponde integralmente à imputação de subsídios para investimento cuja contabilização respeita o princípio do balanceamento entre rendimentos e gastos, sendo o subsídio reconhecido no rendimento do período no momento e na mesma proporção em que é reconhecido o gasto subsidiado.

#### 4.3.1 Subsídios à exploração

Os fundos transferidos para a TML ao abrigo do contrato-programa assim como as compensações a receber do Orçamento de Estado estão na origem dos subsídios à exploração a contabilizar pela TML. As diferenças que ocorrem nos valores da tabela abaixo, face aos valores do quadro de transferências, correspondem ao IVA a liquidar relativo à componente de apoio à redução tarifária (60%<sup>4</sup> do valor a transferir). O contrato-programa contempla ainda as verbas necessárias (despesas de funcionamento) a assegurar a atividade da TML para prossecução das tarefas de cariz não mercantil de que se encontra incumbida por via dos estatutos

<sup>4</sup> Pelo Decreto-Lei n.º 1-A/2020 60% ou mais das verbas alocadas a cada autoridade de transportes destina-se a financiar a redução tarifária, com o remanescente a ser aplicado no aumento de oferta de serviço e extensão da rede. É sustentável, ao abrigo da jurisprudência nacional e europeia, que esta última componente não está sujeita a IVA.

(designadamente, das atividades autoridade de transportes e das atividades de apoio à AML não geradoras de receitas).

Adicionalmente foi ainda considerada uma comparticipação em 50% de gastos do período, tendo resultado na contabilização de um montante equivalente a € 461 mil em 2022.

Un: EUR

Subsídios à exploração	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Contrato-programa	39 055 223	54 717 955	53 572 989	53 572 989
Despesas de funcionamento	13 760 000	13 760 000	13 760 000	13 760 000
Contratação - aumento oferta	10 473 803	16 959 153	16 485 066	16 485 066
Contratação - comparticipação preço	14 821 419	23 998 802	23 327 923	23 327 923
Compensações 4_18, sub23, Social+	1 899 906	4 469 557	4 613 312	4 682 122
Candidatura CCCR	461 205	0	0	0
<b>Total</b>	<b>41 416 333</b>	<b>59 187 511</b>	<b>58 186 301</b>	<b>58 255 111</b>

(preços correntes)

Figura 10 - Subsídios à exploração

#### 4.3.2 Vendas

As vendas refletem a comercialização de passes, títulos de viagem e outros suportes de apoio à mobilidade dos passageiros, e constituem a atividade anteriormente desenvolvida pela OTLIS.

A venda de bens consiste na comercialização de suportes físicos que servem de passes e cartões de utilização do serviço de transportes da AML.

Un: EUR

Venda de cartões	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Navegante personalizado	2.654.910	2.911.460	3.584.876	3.668.378
Navegante ocasional	192.000	210.553	215.999	221.030
<b>Total</b>	<b>3.378.575</b>	<b>3.705.054</b>	<b>3.800.875</b>	<b>3.889.408</b>

(preços correntes)

Figura 11 - Venda de cartões

A estimativa para o ano de 2022 reflete um crescimento face ao ano de 2021, assumindo um cenário pós-pandémico e aproximando-se dos valores de vendas de cartões referenciados no ano 2019. Para os anos seguintes manteve-se uma progressão positiva das vendas, sendo a estimativa proporcional, em 30%, à taxa de variação do número de passageiros no sistema.

#### 4.3.3 Prestação de serviços

A prestação de serviços reflete as receitas referentes (i) à receita tarifária, (ii) às comissões cobradas pela venda de passes, (iii) ao aluguer de espaços e publicidade associados à Carris Metropolitana, (iv) à contrapartida a receber pela contratualização do SPTRP e (v) aos contratos de mandato a celebrar.

Un: EUR

Prestação de Serviços	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Canais de Venda	1 518 637	1 910 483	2 026 144	2 131 455
Receitas de Bilhética	44 977 100	106 412 416	110 461 044	112 747 646
Outras prestações de serviços	5 043 889	6 388 334	6 229 008	3 473 253
Aluguer de Espaços e Publicidade	874 020	1 730 832	1 749 871	1 769 120
Contrapartida contratualização	819 868	1 624 502	1 668 304	1 704 133
Contrato mandato (Publicidade)	2 000 000	1 516 500	1 277 651	0
Contrato mandato (Estudos)	1 100 000	1 112 100	1 124 333	0
Contrato mandato (Naas)	250 000	404 400	408 848	0
<b>Total</b>	<b>51 539 626</b>	<b>114 711 233</b>	<b>118 716 196</b>	<b>118 352 354</b>

(preços correntes)

Figura 12 - Prestação de Serviços

As receitas respeitantes à **receita tarifária** encontram-se relacionadas com o papel de autoridade de transportes a exercer pela TML no âmbito da contratualização do SPTRP (operadores sob a marca Carris Metropolitana). A principal componente de receitas obtidas com a prestação de serviços advém da receita tarifária cobrada junto dos passageiros do SPTRP (cf. 4.5.3).

Prevê-se ainda a celebração de **contratos de mandato** entre a AML e a TML nos anos de 2022-2024, através dos quais a AML incumbe a TML do desenvolvimento de um conjunto de atividades de âmbito metropolitano conexas com os transportes e mobilidade. Ao abrigo destes mandatos – que configuram contratos de prestação de serviços *in house*, a TML promoverá a realização das atividades em causa através da sua contratação em mercado, devendo a AML assegurar à TML os meios financeiros necessários ao cumprimento desse mandato.

As receitas referentes às **comissões de venda de títulos** advêm das comissões cobradas pela venda de passes mensais nos diversos canais, nomeadamente, ATM, Portal VIVA e Pontos navegante®.

Un: EUR

Canais de venda	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
ATM	1 110 975	1 409 199	1 494 512	1 572 191
Portal Viva Particulares	12 289	15 932	16 896	17 774
Portal Viva Empresas	47 727	61 875	65 621	69 031
Portal Viva Comissionistas	86 736	112 448	119 255	125 454
Viva Go	12 340	15 998	16 967	17 849
Passe Família	8 400	10 890	11 549	12 150
Mensalidades SIIT	201 000	233 359	247 487	260 350
Pontos Navegante	39 170	50 782	53 856	56 656
<b>Total</b>	<b>1 518 637</b>	<b>1 910 483</b>	<b>2 026 144</b>	<b>2 131 455</b>

(preços correntes)

Figura 13 - Canais de venda

Para este segmento é esperado um crescimento face a 2021, refletindo uma perspetiva de recuperação pós-pandemia, que tenderá a aproximar-se dos valores de 2019. Para os anos



seguintes, o crescimento é calculado com base na variação do número total de passageiros previstos para 2023-2025.

As receitas referentes ao **aluguer de espaços e publicidade e contrapartida a receber pela contratualização do SPTRP** estão explicitadas no capítulo 4.5.3.

#### 4.4 Orçamento de exploração de gastos

Na estrutura dos gastos operacionais destacam-se, em 2022, os custos associados aos fornecimentos e serviços externos com € 91,3 milhões, aos gastos com pessoal com € 3,2 milhões e às vendas (custo das mercadorias vendidas com € 515 mil).

O total de gastos operacionais deverá perfazer € 95,1 milhões (sem amortizações) em 2022.

Gastos operacionais	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
CMVMC	514 954	564 715	573 017	579 984
Fornecimentos e serviços externos	91 347 538	172 061 528	175 162 416	175 110 117
Gastos com o pessoal	3 241 496	3 423 245	3 463 841	3 461 914
Outros gastos	36 953	37 359	37 359	37 359
<b>Total</b>	<b>95 140 942</b>	<b>176 086 847</b>	<b>179 236 634</b>	<b>179 189 374</b>

Un: EUR

(preços correntes)

Figura 14 - Gastos operacionais

Em 2022 e anos seguintes a rubrica de fornecimentos e serviços externos apresenta um crescimento muito significativo face a 2021, resultado da remuneração dos operadores de transporte rodoviário de passageiros que operam sob a marca Carris Metropolitana.

Apesar do cenário de grande imprevisibilidade, resultante da pandemia e do respetivo impacto ao nível da circulação de pessoas e consequente utilização de transportes públicos, a TML espera, em 2022, alcançar um resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) positivo de € 1,6 milhões.

##### 4.4.1 Custo das mercadorias vendidas

No **custo das mercadorias vendidas** destacam-se os encargos associados aos cartões e restantes suportes de viagem vendidos:

Em 2022, com o aumento previsível da procura, face a 2021, e com o aumento dos preços das matérias-primas (*chips* semicondutores), é também esperado um aumento dos custos, nomeadamente os associados à aquisição de passes (suportes físicos), para posterior personalização.

Un: EUR

Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Navegante personalizado	430 954	472 598	479 545	485 376
Navegante ocasional	84 000	92 117	93 471	94 608
<b>Total</b>	<b>514 954</b>	<b>564 715</b>	<b>573 017</b>	<b>579 984</b>

(preços correntes)

Figura 15 - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

#### 4.4.2 Fornecimentos e serviços externos

A rubrica de **fornecimentos e serviços externos** evidencia, para 2022, um montante total de € 91,3 milhões, afetos principalmente: (i) ao pagamento aos operadores da Carris Metropolitana (€ 82 milhões), (ii) a trabalhos especializados (€ 4,1 milhões), (iii) à publicidade e propaganda (€ 2,7 milhões), (iv) a comissões<sup>5</sup> (€ 824 mil), (v) aos *fees* pagos aos operadores (€ 880 mil) e (vi) à conservação e manutenção de equipamentos (€ 400 mil). Esta última rubrica contempla o custo de realização de obras de remodelação das instalações da TML, as quais se encontravam inicialmente previstas para 2021, mas foram reprogramadas para 2022.

Un: EUR

Fornecimentos e serviços externos	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Subcontratos	81 986 843	164 830 567	168 387 524	171 102 227
6221-Trabalhos Especializados	4 134 849	3 300 158	3 054 011	1 507 873
6222-Publicidade e propaganda	2 685 000	1 567 050	1 314 300	50 550
6224-Honorários	5 000	0	0	0
6225- Comissões	824 402	979 090	1 024 315	1 063 555
6226-Conservação e Manutenção	400 500	10 110	10 110	10 110
6227-Serviços Bancários	4 500	6 066	6 673	7 279
6228 -Outros	880 723	890 411	890 411	890 411
623-Materiais	29 500	26 792	23 759	26 792
624-Energia e Fluidos	10 800	10 919	10 919	10 919
625-Deslocações Estadas e Transportes	24 415	24 683	24 683	24 683
6258-Outros	3 000	3 033	3 033	3 033
6261-Rendas e Alugueres	209 768	215 266	215 266	215 266
6262-Comunicação	116 260	166 067	166 067	166 067
6263-Seguros	3 080	3 211	3 240	3 246
6265 Contensioso e notariado	1 600	506	506	506
6266-Despesas de Representação	19 300	19 512	19 512	19 512
6267 Limpeza higiene e conforto	8 000	8 088	8 088	8 088
<b>Total</b>	<b>91 347 538</b>	<b>172 061 528</b>	<b>175 162 416</b>	<b>175 110 117</b>

(preços correntes)

Figura 16 - Fornecimentos e serviços externos

Os gastos com subcontratos, associados à remuneração dos operadores Carris Metropolitana, encontra-se descrita no capítulo 4.5.4.

<sup>5</sup> Custos associados à comercialização de títulos de viagem quando realizada por terceiros.

Ainda na rúbrica de fornecimentos e serviços externos, importa referir que, com o início da operação da Carris Metropolitana e com a entrada em funcionamento dos painéis de informação ao público e dos Pontos navegante®, novos desafios se colocam em termos de necessidades de deslocação, face à dispersão geográfica da área metropolitana de Lisboa. Nesse sentido foi prevista uma verba de € 45 mil anuais, em rendas e alugueres, para acomodar o recurso a *renting/leasing* de viaturas de serviço, em função das reais necessidades da empresa a cada momento, até um máximo expectável de cinco:

- três ao serviço do Conselho de Administração (até um valor máximo mensal de € 860 por viatura) e
- duas ao serviço dos restantes departamentos (até um valor máximo mensal de € 600 por viatura).

#### 4.4.3 Outros gastos operacionais

Foi ainda considerada uma componente de **outros gastos operacionais**, de cerca de € 37 mil anuais, para acomodar outras despesas que, pela sua natureza, não são acomodáveis nas rubricas referidas acima, designadamente, as relacionadas com as quotizações devidas a associações internacionais, de que a TML é associada (*v.g.*, Calypso Network Association, EMTA e UITP) e a ordens profissionais.

#### 4.4.4 Recursos Humanos

Para cumprir a sua missão, assegurando a resposta cabal às suas competências estatutárias e o pleno desenvolvimento do Plano de Atividades, a TML deverá, nos anos de 2022 a 2025, incorporar os recursos humanos adequados, tendo em vista a constituição de uma equipa com fortes e reconhecidas competências técnicas. Apenas com um forte investimento na captação e capacitação deste capital humano estará a TML em condições de concretizar a sua ambição de se afirmar como empresa de referência na área em que atua, capaz de concretizar a visão do seu acionista para a mobilidade e transportes na AML.

A TML deu início à sua atividade no dia 17 de fevereiro de 2021, contando, nessa data, com 19 (dezanove) trabalhadores.

No Plano de Atividades aprovado em março de 2021 e revisto em julho de 2021, estimava-se que o quadro de pessoal da TML ascendesse a 56 (cinquenta e seis) trabalhadores no final de 2021, 68 (sessenta e oito) em 2022 e 69 (sessenta e nove) em 2023 e em 2024.

Em 31 de dezembro de 2021 o quadro de pessoal ascende a 50 (cinquenta) trabalhadores. Nos anos subsequentes, e tendo em vista, designadamente, a capacitação da TML para a gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário, é expectável chegar a 63 (sessenta e três) trabalhadores em 2022, 65 (sessenta e cinco) em 2023 e 69 (sessenta e nove) em 2024, número que se manterá previsivelmente em 2025.

Decorridos cerca de onze meses após o início de atividade da TML e existindo hoje uma perspetiva mais clara sobre as tarefas a assegurar no âmbito da gestão dos contratos de SPTRP (impactantes para efeitos de quadro de pessoal), houve a necessidade de fazer um ajustamento aos números previsionais.

Quadro de pessoal	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Número de colaboradores	63	65	69	69

*Figura 17 - Número de trabalhadores*

A par deste ajustamento, houve também a necessidade de rever o número de trabalhadores por categorias profissionais:

Categorias Profissionais	Aprovado (17.02.2021)	Aprovado (10.01.2022)
Conselho de Administração	3	3
Diretores	4	4
Coordenadores	11	4
Técnicos Superiores	40	50
Técnicos	10	7
Motorista	1	1
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>69</b>

*Figura 18 - Categorias profissionais*

De referir que em 2022 se procederá ao recrutamento de um recurso para exercer funções de DPO/Encarregado da Proteção de Dados. Os desafios que a TML enfrenta, em termos de dados pessoais, enquanto entidade gestora (i) do sistema de bilhética, (ii) da plataforma tecnológica de âmbito metropolitano e (iii) dos contratos de SPTRP justificaram a decisão de internalizar esta função, até ao momento assegurada por recurso a *outsourcing*.

No quadro seguinte estão evidenciados os gastos com o pessoal estimados para o quadriénio 2022 a 2025 apurados de acordo com a tabela de remunerações aprovada para a TML, a qual segue as regras aplicáveis às empresas do setor empresarial local:

Un: EUR

Gastos com pessoal	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Remuneração base	1 814 565	1 913 535	1 941 255	1 941 255
Subsídio de férias	162 738	173 958	176 478	176 478
Subsídio de Natal	162 738	173 958	176 478	176 478
Subsídio de alimentação	75 164	80 856	83 270	83 270
Segurança social	572 225	644 166	651 263	649 957
Férias	162 738	173 958	176 478	176 478
Seguro AT	19 860	21 708	22 356	22 356
Despesas de representação	58 365	57 845	57 845	57 845
Proporcional de férias	53 174	11 182	4 582	0
Seguro de Saúde	7 433	7 933	7 933	7 933
Contribuição SNS	21 567	23 574	24 278	24 278
Sub Prevenção	10 181	10 090	10 090	10 090
Higiene e Segurança no Trabalho	2 207	2 412	2 484	2 484
ADSE	9 081	9 000	9 000	9 000
Passe	29 422	32 160	33 120	33 120
Subsídios transporte (KM)	2 108	2 250	2 250	2 250
Ajudas de custo	4 919	5 250	5 250	5 250
Subs Alimentação Sujeito	18 388	21 561	21 561	21 561
Formação	36 324	39 600	39 600	43 560
Desenvolvimento e Benefícios	12 108	12 000	12 000	12 000
FCGT	1 347	1 449	1 472	1 472
Atualizações remuneratórias	4 843	4 800	4 800	4 800
<b>Total</b>	<b>3 241 496</b>	<b>3 423 245</b>	<b>3 463 841</b>	<b>3 461 914</b>

(preços correntes)

Figura 19 - Gastos com pessoal

De referir que para 2022 foi prevista uma atualização salarial de 0,9%, em linha com o aumento previsto para a função pública.

Foi ainda criado um *plafond* mensal, até um valor máximo de € 400, com o objetivo de dotar a TML de capacidade negocial, permitindo-lhe fazer pontuais ajustamentos salariais ou acomodar eventuais reclassificações laborais.

A TML assume a ambição de ser uma empresa que atrai e retém talento. Mas que também tem uma gestão de recursos humanos eficiente e alinhada com critérios de valorização da meritocracia e do desempenho global da empresa. Com este propósito em vista, no ano de 2022 e seguintes, a TML assegurará a implementação de políticas de recursos humanos alinhadas com os seus objetivos estratégicos para o quadriénio. Assim, a TML concluirá a definição de normas internas sobre carreiras e progressão profissional e implementará um sistema de avaliação de desempenho, bem como um plano de formação transversal a todos os trabalhadores.

#### 4.5 Orçamento de exploração da Carris Metropolitana

Atendendo à relevância da atividade da TML inerente ao serviço público de transporte de passageiros, assegurado por operadores que prestarão este serviço sob a marca Carris Metropolitana, considerou-se pertinente destacar esta unidade de negócio em capítulo autónomo.

No presente ponto, destacam-se os rendimentos e gastos da Carris Metropolitana, estando, no entanto, estes já considerados no orçamento de exploração de gastos e rendimentos supramencionados.

##### 4.5.1 Procura

À data de elaboração do PAO 2022-2025, estima-se que em 2021 a procura verificada nos operadores rodoviários privados foi de cerca de 66% dos valores de procura registados em 2019.

Os valores estimados da procura do serviço público de transporte rodoviário de passageiros, sob a marca Carris Metropolitana, para 2022 seguem a tendência do ano anterior. Neste sentido, a TML espera, no conjunto de operadores que fazem o serviço que futuramente será operado sob a marca Carris Metropolitana, uma recuperação, para 86%, no número de passageiros a transportar em 2022, quando comparado com 2019, fruto da perspetiva de melhoria da atividade económica em geral, ponderada, porém, com a manutenção de algum teletrabalho e da menor confiança na utilização dos transportes públicos por efeito da pandemia.

Importa referir que a pandemia veio interromper de forma abrupta a tendência de crescimento iniciada em 2019 com a introdução dos passes Navegante Municipal e Metropolitano, ano em que, em apenas 9 meses, se registou um aumento de 16,2% no número de passageiros no transporte rodoviário de passageiros (no mesmo universo de operadores Carris Metropolitana).

Procura	2022 Previsão	2023 Previsão	2024 Previsão	2025 Previsão
<b>Carris Metropolitana</b>				
N.º de passageiros	67 130 000	157 924 334	163 003 692	165 434 975

Figura 20 - Procura

Em 2022, na totalidade da área metropolitana de Lisboa, é esperado um aumento da procura, face a 2021, de cerca de 34,2%, por força do contributo dos operadores de transporte cuja autoridade é o Estado e cuja tipologia de oferta e procura os torna mais resilientes.

Para o quadriénio 2022-2025 é esperada uma recuperação no número de passageiros transportados. Este crescimento resulta do efeito combinado da recuperação de passageiros entretanto perdidos (efeito pandemia) e da entrada de novos passageiros resultante do início da operação da Carris Metropolitana, que assegurará um melhor nível de qualidade de serviço

(quer em cobertura territorial, quer em cobertura temporal, quer ainda nas condições da frota e fiabilidade do serviço).

A tendência de crescimento do número de passageiros mantém-se positiva em 2023, 2024 e 2025, sendo que em 2025 se espera que o número de passageiros transportados pelos operadores, que prestarão serviço sob a marca Carris Metropolitana, se aproxime dos 165 milhões.

Os valores de procura estimados para a Carris Metropolitana encontram-se suportados num estudo de procura elaborado por um consultor técnico especializado e ajustados pelas estimativas internas da TML.

#### 4.5.2 Oferta

O plano de oferta contratual do serviço público de transporte de passageiros tem por base a rede de referência que constitui o Anexo 1 aos contratos outorgados e pressupõe uma rede com uma produção quilométrica total de aproximadamente 45,5 milhões de veiculo.km.

Fruto da otimização funcional da rede da Carris Metropolitana, bem como da necessidade de adaptação aos novos pressupostos de procura, está prevista a operação de uma rede com a seguinte produção quilométrica por Lote:

Oferta contratada	veic.km estimados	Serviço contratualizado	km previstos para 2022
Lote 1 - Noroeste	14 263 845	94%	13 408 014
Lote 2 - Nordeste	12 899 895	94%	12 125 901
Lote 3 - Sudoeste	9 502 286	94%	8 932 149
Lote 4 - Sudeste	8 825 178	94%	8 295 668
<b>Total</b>	<b>45 491 204</b>		<b>42 761 732</b>

(preços correntes)

Figura 21 - Oferta prevista para 2022

A produção quilométrica referente aos Lotes 1, 2 e 3 reflete o período compreendido entre 1 de julho e 31 de dezembro de 2022, enquanto a produção quilométrica do Lote 4 é relativa ao período entre 1 de junho e 31 de dezembro de 2022.

#### 4.5.3 Proveitos operacionais

No âmbito dos contratos da Carris Metropolitana estão previstos os seguintes proveitos operacionais:

- Subsídios à exploração;
- Receitas tarifárias;
- Compensações 4\_18, Sub 23, Social+ e Antigo Combatente;
- Contrapartida devida pelos operadores;

- Receitas da exploração publicitária.

### Subsídios à exploração

Ao abrigo do contrato-programa celebrado com a AML (cf. 4.2), são realizadas transferências entre a AML e a TML, com a natureza de subsídios à exploração, que têm, entre outros, o objetivo de assegurar o financiamento necessário da Carris Metropolitana, na componente que, mercê da política tarifária definida ao nível metropolitano, não se encontra assegurada pela receita tarifária.

Para o dimensionamento desta parcela de financiamento foi considerada a estimativa de procura (cf. 4.5.1). A receita associada a esta procura implica uma necessidade de subsidiação inerente ao PART e a todos os apoios extraordinários relacionados com este Programa implementados pela Administração Central no quadro de situação pandémica.

Os montantes alocados à Carris Metropolitana constam da figura abaixo:

Subsídios à exploração	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Contratação - aumento oferta	10 473 803	16 959 153	16 485 066	16 485 066
Contratação - comparticipação preço	14 821 419	23 998 802	23 327 923	23 327 923
<b>Total</b>	<b>25 295 223</b>	<b>40 957 955</b>	<b>39 812 989</b>	<b>39 812 989</b>

(preços correntes)

Figura 22 - Parcela dos Subsídios à exploração a alocar à Carris Metropolitana

### Receitas tarifárias

A partir de junho de 2022, com a entrada em operação dos operadores da Carris Metropolitana, a TML será titular das receitas tarifárias de títulos ocasionais pagas pelos passageiros que utilizarão a respetiva rede de transporte. À semelhança dos restantes operadores, a TML, na qualidade de titular dos contratos relativos à Carris Metropolitana terá igualmente como proveito a receita decorrente da venda de passes.

As receitas referentes a esta rúbrica estão, assim, relacionadas com o papel da TML, enquanto autoridade de transportes, que, no âmbito da contratualização do SPTRP (operadores sob a marca Carris Metropolitana), é a titular da receita tarifária resultante da exploração do correspondente serviço de transportes. A principal componente das receitas obtidas com a prestação de serviços advém da receita tarifária obtida junto dos passageiros do SPTRP.

A evolução da receita tarifária decorrente da venda de títulos depende, essencialmente, do número de passageiros transportados anualmente e do preço unitário pago por cada passageiro.



Em conformidade, a receita tarifária unitária por passageiro transportado (ou validação), estimada internamente pela TML de acordo com os dados de receitas e validações disponíveis para o período pré-pandémico de implementação do Programa PART (de abril a dezembro de 2019), será de aproximadamente 67 cêntimos/passageiro para 2022. Para os anos seguintes, assume-se que este valor será atualizado anualmente com base numa estimativa da Taxa de Atualização Tarifária (“TAT”)<sup>6</sup>, a divulgar anualmente pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (“AMT”). Esta receita tarifária unitária refere-se à venda de títulos ocasionais e de passes.

Receitas tarifária	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Receita tarifária	44 977 100	106 412 416	110 461 044	112 747 646
Procura (passageiros)	67 130 000	157 924 334	163 003 692	165 434 975
Receita média (EUR/passageiro)	0,67	0,67	0,68	0,68
<b>Total</b>	<b>44 977 100</b>	<b>106 412 416</b>	<b>110 461 044</b>	<b>112 747 646</b>

(preços correntes)

Figura 23 - Receita tarifária

### Compensações 4\_18, Sub 23, Social+ e Antigo Combatente

A TML será, na qualidade de titular da receita tarifária resultante da exploração do serviço de transportes sob a marca Carris Metropolitana, destinatária das compensações atribuídas pelo Estado relativamente aos títulos 4\_18, Sub23, Social+ e Antigo Combatente. À semelhança do racional subjacente à receita tarifária unitária, o apuramento da compensação 4\_18, Sub 23 e Social+ unitária por passageiro foi efetuado internamente pela TML de acordo com os dados de receitas e validações disponíveis para o período pré-pandémico de implementação do Programa PART (de abril a dezembro de 2019). Para o ano de 2022 foi apurado um montante de 3 cêntimos/passageiro. Para os anos seguintes, assume-se igualmente que este valor será atualizado anualmente com base numa estimativa da TAT, a divulgar anualmente pela AMT.

Estas compensações 4-18, Sub23 e Social+ são recebidas diretamente do Orçamento de Estado no âmbito das políticas sociais.

Subsídios à exploração	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Compensações 4_18, sub23, Social+	1 899 906	4 469 557	4 613 312	4 682 122
<b>Total</b>	<b>1 899 906</b>	<b>4 469 557</b>	<b>4 613 312</b>	<b>4 682 122</b>

(preços correntes)

Figura 24 - Compensação 4\_18, Sub23, Social+ e Antigo Combatente

As compensações respeitantes aos passes do Antigo Combatente serão transferidas para a TML pelo Ministério da Defesa. Tendo em conta a implementação recente desta modalidade tarifária,

<sup>6</sup> TAT de referência: 0,57%

a que está associada uma compensação, não foi possível determinar uma estimativa para a evolução desta compensação para os anos seguintes, sendo, contudo, expectável, em face dos dados atualmente disponíveis, que este valor tenha uma expressão baixa relativamente ao valor das demais compensações tarifárias a receber pela TML, pelo que a variação de receita que venha a registar-se não terá impacto material.

### **Contrapartida devida pelos operadores**

No âmbito dos contratos do SPTRP, os operadores Carris Metropolitana devem pagar anualmente ao Contraente Público uma contrapartida pela atribuição dos contratos no valor de 1% da sua remuneração anual, pelo que se considerou esta receita da TML.

	2022	2023	2024	2025
Outras prestações de serviços	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Contrapartida contratualização	819 868	1 624 502	1 668 304	1 704 133
<b>Total</b>	<b>819 868</b>	<b>819 868</b>	<b>819 868</b>	<b>819 868</b>

Un: EUR

(preços correntes)

Figura 25 - Contrapartida devida pelos operadores

### **Receitas da exploração publicitária**

As receitas publicitárias resultam, essencialmente, da contratualização associada à afixação de publicidade nas molduras instaladas, para o efeito, na frota, que permanece sob responsabilidade do contraente público dos contratos Carris Metropolitana. A exploração de publicidade ocorrerá ainda nos monitores a bordo dos veículos, nos espaços navegante® da Carris Metropolitana e nos painéis de informação ao público em tempo real.

A estimativa do valor anual<sup>7</sup> considera (preços de 2022): (i) uma receita média unitária anual de €850 por veículo (frota com aproximadamente 1.600 veículos) e (ii) uma receita média unitária anual de €200 por cada um dos restantes elementos onde se prevê a exploração publicitária (cerca de 1.760). O valor unitário evolui em função da taxa de inflação de referência para o respetivo ano.

<sup>7</sup> Esta estimativa baseia-se em dados históricos disponibilizados pelo atual maior operador de transporte rodoviário na área metropolitana de Lisboa – a CARRIS.

Un: EUR

Outras prestações de serviços	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Aluguer de Espaços e Publicidade	874 020	1 730 832	1 749 871	1 769 120
<i>Receita média anual/veículo</i>	497	859	869	878
<i>N.º total de veículos</i>	9 744	1 618	1 635	1 653
<i>Receita média anual/restantes espaços publicitários</i>	119	202	204	207
<i>N.º total de espaços publicitários (PVAP, Kiosques, PIP, app, etc)</i>	1 760	1 779	1 799	1 819
Contrapartida contratualização	819 868	1 624 502	1 668 304	1 704 133
Contrato mandato (Publicidade)	2 000 000	1 516 500	1 277 651	0
Contrato mandato (Estudos)	1 100 000	1 112 100	1 124 333	0
Contrato mandato (NaaS)	250 000	404 400	408 848	0
<b>Total</b>	<b>5 043 889</b>	<b>6 388 334</b>	<b>6 229 008</b>	<b>3 473 253</b>

(preços correntes)

Figura 26 - Receitas de exploração publicitária

#### 4.5.4 Gastos operacionais

Os gastos operacionais associados à Carris Metropolitana compreendem duas rubricas distintas, a saber:

- Remuneração dos operadores pela produção quilométrica;
- Incentivo por incremento da procura.

##### Remuneração dos operadores pela produção quilométrica

Em 2022 e anos seguintes, a contratualização do SPTRP terá como consequência o aumento significativo dos gastos com subcontratos, mediante a contratação de 4 operadores em regime de “gross cost” com o risco de receita a ser assumido pela autoridade de transportes (TML). Os operadores Carris Metropolitana serão remunerados numa base fixa em função dos veículos.km contratados (no âmbito da oferta disponibilizada, cf. 4.5.2) podendo, eventualmente, ser sujeitos a penalidades caso as características do serviço não correspondam aos parâmetros contratados.

Un: EUR

Subcontratos	Preço unitário	2022	2023	2024	2025
		Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Lote 1 - Noroeste	1,95	26 294 657	53 148 775	54 295 697	55 171 040
Lote 2 - Nordeste	1,99	24 268 088	49 052 518	50 111 045	50 918 924
Lote 3 - Sudoeste	1,91	17 157 649	34 680 354	35 428 737	35 999 911
Lote 4 - Sudeste	1,71	14 266 449	24 716 949	25 250 328	25 657 407
<b>Total</b>		<b>81 986 843</b>	<b>161 598 595</b>	<b>165 085 807</b>	<b>167 747 282</b>

(preços correntes)

Figura 27 - Remuneração dos operadores

De referir que os encargos com subcontratos orçamentados para 2022 correspondem apenas a 7 meses de operação (junho a dezembro). O preço unitário de remuneração dos operadores

Carris Metropolitana varia entre os €/veíc.km 1,71 para o lote 4 e os €/veíc.km 1,99 para o lote 2, atualizados à TAT definida para 2022 e estimada para os anos seguintes.

### Incentivo por incremento da procura

Nos termos dos contratos de SPTRP, caso o número de passageiros por veículos quilómetro (“passageiros/veíc.km”) em determinado ano aumente relativamente ao número de passageiros por veículos quilómetro no ano anterior, os operadores Carris Metropolitana têm direito a receber do contraente público um valor anual de bonificação correspondente a um máximo de 2% da remuneração auferida nesse ano:

Subcontratos	2022	2023	2024	2025
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Bonificação por aumento procura Lote 1	0	1 062 975	1 085 914	1 103 421
Bonificação por aumento procura Lote 2	0	981 050	1 002 221	1 018 378
Bonificação por aumento procura Lote 3	0	693 607	708 575	719 998
Bonificação por aumento procura Lote 4	0	494 339	505 007	513 148
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3 231 972</b>	<b>3 301 716</b>	<b>3 354 946</b>

Un: EUR

(preços correntes)

Figura 28 - Incentivo por incremento da procura

## 4.6 Plano anual e plurianual de investimento e orçamento de investimento

O programa de investimento da TML desenhado para o período 2022-2025 visa dar resposta às necessidades de instalação e entrada em funcionamento da empresa e, bem assim, suportar o desenvolvimento dos Eixos de Atuação EA.2 - Sistema de Bilhética Integrada e EA.3 - Capacitação Tecnológica:

Plano de investimento	Un: EUR			
	2022 Previsão	2023 Previsão	2024 Previsão	2025 Previsão
<b>Investimento tangível</b>	<b>3 336 010</b>	<b>530 000</b>	<b>50 000</b>	<b>95 000</b>
Mobiliário	50 000	0	0	0
Equipamentos multimedia (video wall)	42 285	0	0	0
Aquisição de Terminais de Fiscalização para Carris Metropolitana	73 850	0	0	0
Painéis de Informação ao Público para paragens e outros espaços	1 834 810	0	0	0
Aquisição de Infraestrutura Física (servidores e outros equipamentos) para suportar a Plataforma Central de Gestão Integrada	749 000	0	0	0
Equipamento para suporte informativo (ecran televisivo)	35 000	0	0	0
Equipamento para suporte informativo (tablets)	26 600	0	0	0
Hardware para personalização de cartões (impressoras e leitores contactless)	3 400	0	0	0
Aquisição de SAM (Secure Access Module) necessários para a segurança dos cartões e transações	176 000	0	0	0
Aquisições - Computadores 2022	67 500	0	0	0
Aquisições - Computadores 2023-2025	0	15 000	30 000	67 500
Aquisições - Acessórios Informáticos 2022	17 500	0	0	0
Aquisições - Acessórios Informáticos 2023-2025	0	5 000	10 000	17 500
Equipamentos para salas de reuniões	45 000	10 000	10 000	10 000
Cartões bancários)	35 066	0	0	0
Aquisição de Ponto Navegante Móvel para Produção de Cartões desenvolvidas no âmbito de projectos associados	180 000	0	0	0
	0	500 000	0	0
<b>Investimento intangível</b>	<b>3 683 115</b>	<b>35 280</b>	<b>20 580</b>	<b>0</b>
Sistemas telefónicos	50 000	0	0	0
Primavera - Licenças extra modulos adicionais	50 000	0	0	0
Documentação Digital	25 552	0	0	0
Facturação Electronica	25 000	0	0	0
Sistema de modulação Visum	30 000	0	0	0
SIG- Licenças Básicas	5 000	0	0	0
API Embarcada	125 400	0	0	0
Projeto Plataforma Cental de Gestão Integrada	782 558	0	0	0
Projeto CRM	374 000	0	0	0
RoadMap- Evolução de sistemas de modo a suportar novas funcionalidades ou evoluções de funcionalidades existentes	1 000 000	0	0	0
Vox Pop 2022- Fundo europeu de apoio á mobilidade reduzida	32 340	0	0	0
Vox Pop 2023- Fundo europeu de apoio á mobilidade reduzida	0	35 280	0	0
Vox Pop 2024- Fundo europeu de apoio á mobilidade reduzida	0	0	20 580	0
Cashless universal token-Projeto de dotação de equipamentos de bilhética com tecnologica contactless	880 900	0	0	0
Integração PIPS-Integração de Painéis de Informação ao Público de operadores incumbentes e outros operadores.	77 000	0	0	0
Sistemas centrais online-Adaptações a sistemas de modo a possibilitar a migração futura para operações online nos equipamentos de bilhética.	16 170	0	0	0
Desenvolvimento de Base de dados Colaborativa de paragens assente em ArcGIS para a gestão das paragens	139 000	0	0	0
Aquisição de vários componentes para informação aos passageiros	53 195	0	0	0
Internet procedimental	17 000	0	0	0
<b>Total</b>	<b>7 019 125</b>	<b>565 280</b>	<b>70 580</b>	<b>95 000</b>

(preços correntes)

Figura 29 - Plano de investimento

O investimento proposto para 2022 totaliza cerca de € 7 milhões a que devem acrescer aproximadamente € 565 mil a executar no ano seguinte. Embora em 2024 e 2025 os valores orçamentados não sejam expressivos (respetivamente, € 70 mil e € 95 mil respetivamente), os mesmos poderão ser reforçados à medida que as evoluções e necessidades, em termos de capacitação tecnológica e de atualização do investimento, o exijam. O grande volume de investimentos, associado ao biénio 2022-2023, é realizado no âmbito da candidatura submetida à CCDR LVT, cuja execução está em curso, e que prevê, para o investimento elegível, uma comparticipação de 50%.

#### 4.6.1 Principais componentes do investimento

O investimento proposto é constituído por diversas componentes, com destaque para a aquisição de:

- Mobiliário e equipamento informático e multimédia;
- Painéis de informação ao público<sup>8</sup>;
- Infraestrutura física (servidores e outros equipamentos);

<sup>8</sup> O procedimento de aquisição dos painéis de informação ao público foi lançado e adjudicado em 2021. Não obstante, a instalação e execução financeira do contrato transitou para 2022.

- Pontos navegante® assistidos para produção de cartões;
- Plataforma Central de Gestão Integrada;
- Plataforma CRM;
- *Cashless Universal Token*.

#### **Mobiliário e equipamento informático e multimédia**

A TML adquirirá, ao longo do ano de 2022, o mobiliário necessário e adequado para acolher os seus recursos na sede, bem como os equipamentos informáticos e multimédia necessários ao seu funcionamento.

#### **Painéis de informação ao público, Infraestrutura, Pontos navegante® assistidos, Plataforma Central de Gestão Integrada, Plataforma CRM e *Cashless Universal Token***

Os investimentos neste âmbito estão explicitados no capítulo 4.1.3.

Acresce referir que em 2023, 2024 e 2025 foram ainda consideradas verbas para investimento na manutenção da capacitação tecnológica entretanto adquirida/desenvolvida.

#### **4.6.2 Depreciações**

As depreciações do exercício resultam da aplicação de taxas de amortização segundo o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro, com especial destaque para as taxas de 10% (*goodwill*), resultante da aquisição da OTLIS, e os 33,3% aplicados a equipamentos eletrónicos, software e outros equipamentos semelhantes. De referir que, para efeitos do cálculo do *goodwill*, foram retirados os componentes referentes aos ativos intangíveis (SIIT) e ativos tangíveis (*Kiosks*), transmitidos pela OTLIS nos termos do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto.

#### **4.6.3 Comparticipação ao investimento**

O quadro seguinte evidencia o montante de comparticipação ao investimento a receber pela TML nos próximos anos:

Comparticipação	Un: EUR			
	2022 Previsão	2023 Previsão	2024 Previsão	2025 Previsão
Equipamentos multimedia (video wall)	21 142	0	0	0
Aquisição de Terminais de Fiscalização para Carris Metropolitana	36 925	0	0	0
Painéis de Informação ao Público para paragens e outros espaços	917 405	0	0	0
Aquisição de Infraestrutura Física (servidores e outros equipamentos) para suportar a Plataforma Central de Gestão Integrada	374 500	0	0	0
Equipamento para suporte informativo (ecran televisivo)	17 500	0	0	0
Equipamento para suporte informativo (tablets)	13 300	0	0	0
Hardware para personalização de cartões (impressoras e leitores contactless)	1 700	0	0	0
Aquisição de SAM (Secure Access Module) necessários para a segurança dos cartões e transações	35 200	0	0	0
Aquisições - Computadores	33 750	0	0	0
Aquisições - Acessórios informáticos	8 750	0	0	0
Projeto Plataforma Central de Gestão Integrada	391 279	0	0	0
Projeto CRM	187 000	0	0	0
RoadMap- Evolução de sistemas de modo a suportar novas funcionalidades ou evoluções de funcionalidades existentes	500 000	0	0	0
API Embarcada	62 700	0	0	0
Vox Pop 2022	25 872	0	0	0
Vox Pop 2023	0	28 224	0	0
Vox Pop 2024	0	0	16 464	0
Atualização de características dos Terminais de Fiscalização de modo a serem compatíveis com novos modos de validação (e.g. Cartões bancários)	17 533	0	0	0
Aquisição de Ponto Navegante Móvel para Produção de Cartões	90 000	0	0	0
Cashless universal token-Projeto de dotação de equipamentos de bilhética com tecnologia contactless	440 450	0	0	0
Integração PIPS -Integração de Painéis de Informação ao Público de operadores incumbentes e outros operadores.	38 500	0	0	0
Sistemas centrais online-Adaptações a sistemas de modo a possibilitar a migração futura para operações online nos equipamentos de bilhética.	8 085	0	0	0
Desenvolvimento de Base de dados Colaborativa de paragens assente em ArcGIS para a gestão das paragens	69 500	0	0	0
Aquisição de vários componentes para informação aos passageiros	26 598	0	0	0
Internet procedimental	8 500	0	0	0
<b>Total</b>	<b>3 326 189</b>	<b>28 224</b>	<b>16 464</b>	<b>0</b>

Figura 30 - Comparticipação do investimento

A taxa média de comparticipação considerada foi de 50% do investimento elegível na plataforma tecnológica.

Os subsídios atribuídos às despesas elegíveis reconhecidas como ativo tangível e/ou intangível são reconhecidos inicialmente por débito da conta de “Outros devedores e credores” por contrapartida a crédito da conta de “Subsídios”.

Aquando do recebimento do subsídio, em função dos pedidos de reembolso de despesas incorridas, ou a incorrer, é realizado o débito da conta de “Depósitos à ordem” por contrapartida a crédito da conta de “Outros devedores e credores”.

Em cada data de relato é reconhecido nos rendimentos do período o subsídio relacionado com as despesas elegíveis incorridas com ativos tangíveis e/ou intangíveis.

Foi ainda considerado que o reconhecimento inicial em capitais próprios deverá ser líquido dos impostos sobre o rendimento a pagar no futuro pelo que foi realizado o débito da conta de “Subsídios – ajustamentos em subsídios” por contrapartida da conta “Imposto a liquidar no futuro”.

## 4.7 Gestão Económica e Financeira

### 4.7.1 Registo de ativos transmitidos pela OTLIS

Por força do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto, na data de constituição e registo comercial da TML, a 17 de fevereiro de 2021, a OTLIS foi dissolvida, sendo o seu património global transmitido, por força da lei, para a TML, na mesma data. Nos termos da lei, a contrapartida pela referida transmissão, fixada por acordo, foi de €5.594.051,00.

Os ativos tangíveis e intangíveis envolvidos na integração da OTLIS foram registados pelo justo valor e serão amortizados por um período entre os 3 e os 10 anos. O restante valor da compensação encontra-se registado como *goodwill* cuja amortização decorrerá por um período de 10 anos, o que deverá ter um impacto anual negativo de aproximadamente € 500 mil nos resultados líquidos da TML.

#### 4.7.2 Modelo de financiamento

O financiamento da TML deverá recorrer aos instrumentos normalmente acessíveis a qualquer outra empresa de capitais maioritariamente públicos, nomeadamente:

- capital social;
- subsídios à exploração;
- empréstimos bancários;
- Financiamento europeu;
- receitas de operação.

O valor do **capital social** foi definido para permitir realizar o investimento inicial, incluindo o pagamento da contrapartida devida pela transmissão global do património da OTLIS para a TML, assim como os custos de instalação da TML.

O valor do capital social foi definido tendo em consideração que a TML será uma sociedade dedicada à gestão do sistema de transportes e não à sua operação, o que exige um esforço de investimento significativamente inferior. Salienta-se que o investimento em equipamento de transporte será totalmente realizado pelos operadores a contratar no âmbito da contratualização do SPTRP, recaindo sobre estes o esforço da obtenção de financiamento para a sua aquisição e/ou locação.

Para os **subsídios à exploração**, são concedidos para assegurar uma rentabilidade mínima ou compensar défices de exploração de um dado exercício imputam-se como rendimentos desse período (conta 75), ou de período futuros, se se destinarem também a assegurar rentabilidades mínimas ou a compensar déficits de exploração desses períodos futuros, mais uma vez tendo presente o princípio do balanceamento entre rendimentos e gastos e o pressuposto do regime do acréscimo.

No que concerne a **empréstimos bancários**, não se perspetiva a necessidade de recurso a financiamento alheio, uma vez que, de acordo com os pressupostos considerados, a TML será sustentável não só pelas contribuições públicas previstas, mas também em virtude da vertente de bilhética e da publicidade, entre outras, que permitem a sustentabilidade e financiamento das operações correntes.



Adicionalmente, o financiamento do investimento será ainda realizado com recurso a **financiamento europeu**, nomeadamente do sistema de bilhética e informação ao público.

As **receitas de exploração** constituem a fonte de financiamento da operação corrente, garantindo uma cobertura total dos custos de exploração.

#### 4.7.3 Projeções económicas e financeiras

As projeções económico-financeiras de 2022 preveem um resultado líquido positivo de € 3.399, ano em que tem início a subcontratação dos operadores privados e a consequente assunção plena, pela TML, do papel de operador de transporte público rodoviário na área metropolitana.

Os resultados previstos contemplam assim um total de rendimentos na ordem dos € 96,7 milhões (dos quais cerca de € 368 mil correspondem à imputação de subsídios para investimento) e um total de gastos de montante aproximado de € 95 milhões.

O resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA), corrigido da imputação de subsídios para investimento, será de aproximadamente € 1,2 milhões em 2022 e de € 1,5 milhões em 2023:

	Un: EUR			
<b>Margem EBITDA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Proveitos operacionais	96 702 171	178 129 498	181 234 559	180 934 705
EBITDA <sup>(1)</sup>	1 193 592	1 516 952	1 466 738	1 307 500
<b>Margem EBITDA</b>	<b>1,23%</b>	<b>0,85%</b>	<b>0,81%</b>	<b>0,72%</b>

(preços correntes)

<sup>(1)</sup> sem imputação de subsídios para investimento

Figura 31 - Margem EBITDA

A rentabilidade operacional (medida em função da margem de EBITDA) alcançará em 2022 o valor de 1,28%, reduzindo nos anos seguintes para valores próximos de 0,9%. Este é um valor apropriado a uma empresa que, apesar de orientada para a eficiência operacional e financeira, não tem como missão a geração de lucro.

## 4.8 Demonstração de resultados previsional

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS				
RENDIMENTOS E GASTOS	Un: EUR			
	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	54 918 201	118 416 287	122 517 070	122 241 762
Subsídios à exploração	41 416 333	59 187 511	58 186 301	58 255 111
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(514 954)	(564 715)	(573 017)	(579 984)
Fornecimentos e serviços externos	(91 347 538)	(172 061 528)	(175 162 416)	(175 110 117)
Gastos com o pessoal	(3 241 496)	(3 423 245)	(3 463 841)	(3 461 914)
Outros rendimentos	367 637	525 700	531 188	437 832
Outros gastos	(36 953)	(37 359)	(37 359)	(37 359)
<b>Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>1 561 229</b>	<b>2 042 651</b>	<b>1 997 925</b>	<b>1 745 332</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(1 552 106)	(1 958 118)	(1 869 536)	(1 624 690)
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>9 124</b>	<b>84 533</b>	<b>128 389</b>	<b>120 642</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>9 124</b>	<b>84 533</b>	<b>128 389</b>	<b>120 642</b>
Imposto diferido	51 409	51 409	51 409	51 409
Imposto sobre o rendimento do período	(57 134)	(74 101)	(83 968)	(82 225)
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>3 399</b>	<b>61 841</b>	<b>95 829</b>	<b>89 826</b>

Figura 32 - Demonstração individual de resultados

Em 2022 e anos seguintes será visível o efeito da contratualização do SPTRP tanto nos rendimentos como nos gastos da sociedade.

Os subsídios à exploração garantem que o resultado operacional (depois de amortizações) seja positivo, mas próximo de zero.

O financiamento da empresa e o atual nível de taxas de juro deverá traduzir-se numa componente de gastos financeiros líquidos próximos de zero.

O resultado líquido do exercício para o período em análise deverá ser positivo, evidenciando um valor médio de € 63 mil para os 4 anos considerados.

## 4.9 Balanço previsional

BALANÇO INDIVIDUAL				
Un: EUR				
ACTIVO	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2022	2023	2024	2025
<b>Activo não corrente:</b>				
Activos fixos tangíveis	2 951 286	2 688 870	1 999 864	1 419 692
Propriedades de investimento	0	0	0	0
Goodwill	4 406 475	3 916 866	3 427 258	2 937 650
Activos intangíveis	3 975 126	3 334 311	2 713 969	2 254 060
Outros investimentos financeiros	27 157	45 033	63 188	81 344
Activos por impostos diferidos	51 409	102 818	154 227	205 635
<b>Activo não corrente</b>	<b>11 411 452</b>	<b>10 087 898</b>	<b>8 358 506</b>	<b>6 898 381</b>
<b>Activo corrente:</b>				
Inventários	83 534	92 830	93 937	95 340
Clientes	5 438 711	6 817 242	7 042 008	7 017 668
Estado e outros entes públicos	557 343	671 141	1 003 568	991 334
Outros créditos a receber	4 829 581	4 829 581	4 829 581	4 829 581
Diferimentos	16 864	16 864	16 864	16 864
Outros activos financeiros	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	64 027 535	65 011 940	66 125 936	67 319 322
<b>Activo corrente</b>	<b>74 953 567</b>	<b>77 439 598</b>	<b>79 111 893</b>	<b>80 270 109</b>
<b>Total do Activo</b>	<b>86 365 019</b>	<b>87 527 496</b>	<b>87 470 400</b>	<b>87 168 489</b>

Figura 33 - Balanço (ativo)

O ativo não corrente da TML é maioritariamente constituído pelo investimento a realizar e *goodwill* associado à integração da OTLIS. Assistimos também ao aumento das rubricas dos ativos tangíveis/intangíveis devido aos investimentos a realizar em 2022.

O ativo corrente - maior componente - é constituído maioritariamente por saldos de clientes e excedentes de caixa.

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2022	2023	2024	2025
<b>Capital próprio</b>				
Capital subscrito	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000
Reservas legais	0	170	3 262	8 053
Outras reservas	0	0	0	0
Resultados transitados	1 456 447	1 459 676	1 518 425	1 609 463
Ajustamentos e Outras variações no capital próprio	2 441 710	2 056 167	1 657 256	1 317 936
	<b>28 898 157</b>	<b>28 516 012</b>	<b>28 178 943</b>	<b>27 935 452</b>
Resultado líquido do período	3 399	61 841	95 829	89 826
<b>Total do capital próprio</b>	<b>28 901 556</b>	<b>28 577 853</b>	<b>28 274 772</b>	<b>28 025 278</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo não corrente:</b>				
Financiamentos obtidos	0	0	0	0
Passivos por impostos diferidos	0	0	0	0
<b>Passivo não corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Passivo corrente:</b>				
Fornecedores	12 127 774	12 304 052	12 755 335	12 755 657
Adiantamentos de clientes	6	6	6	6
Estado e outros entes públicos	57 134	23 442	18 266	7 773
Financiamentos obtidos	0	0	0	0
Outras dívidas a pagar	44 967 028	43 083 445	42 817 537	42 726 489
Diferimentos	311 522	3 538 698	3 604 484	3 653 286
Outros passivos financeiros	0	0	0	0
<b>Passivo corrente</b>	<b>57 463 463</b>	<b>58 949 642</b>	<b>59 195 628</b>	<b>59 143 212</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>57 463 463</b>	<b>58 949 642</b>	<b>59 195 628</b>	<b>59 143 212</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>86 365 019</b>	<b>87 527 496</b>	<b>87 470 400</b>	<b>87 168 489</b>

Figura 34 - Balanço (capital próprio e passivo)

Os capitais próprios da TML, cujo ponto de partida - capital social - é de € 25 milhões, mantêm o seu valor relativamente constante.

Por sua vez o passivo da empresa é constituído em grande maioria por valores em dívida aos fornecedores, resultado da normal atividade da empresa.

## 4.10 Orçamento de tesouraria

MAPA DE TESOURARIA						
						Un: EUR
	Real	Estimado	Orçamento	Plano de Atividades		
	2020	2021	Ano 2022	2023	2024	2025
<b>Exploração</b>						
Receitas de Exploração						
Vendas			4 864 077	4 524 571	4 673 060	4 781 638
Prestações de Serviços			50 363 674	121 473 755	127 009 718	126 424 728
Subsídios à exploração			0			
AML			42 305 618	60 627 440	59 585 977	59 654 786
Estado			0	0	0	0
Reembolso de IRC			0	0	0	0
Reembolso de IVA			5 334 510	557 343	671 141	1 003 568
Outros Recebimentos			55 000	0	0	0
<b>Total de Receitas Exploração</b>			<b>102 922 881</b>	<b>187 183 108</b>	<b>191 939 896</b>	<b>191 864 721</b>
Pagamentos Exploração						
Pagamento de Compras			448 609	706 034	706 172	715 106
Pag. de Fornec Serv Externos			87 435 685	179 462 879	186 286 824	186 232 271
Pagamento de Pessoal			3 245 645	3 428 041	3 467 800	3 466 341
Outros gastos			36 953	37 359	37 359	37 359
Pagamento de IRC			0	107 792	89 145	92 718
Pagamento de IVA			2 196 075	0	0	0
<b>Total de Pagamento Exploração</b>			<b>93 362 968</b>	<b>183 742 105</b>	<b>190 587 301</b>	<b>190 543 794</b>
<b>Saldo de Exploração</b>			<b>9 559 913</b>	<b>3 441 003</b>	<b>1 352 595</b>	<b>1 320 926</b>
<b>Investimento</b>						
Receitas de Investimento						
Rec. de Alienação de Act. Financeiros			0	0	0	0
Rec. de Alienação de Act. Tangíveis			0	0	0	0
Rec. de Alienação de Act. Intangíveis			0	0	0	0
Rec. de subsidio			3 326 189	28 224	16 464	0
<b>Total de Receitas Investimento</b>			<b>3 326 189</b>	<b>28 224</b>	<b>16 464</b>	<b>0</b>
Pagamentos Investimento						
Pag. Imobilizado Financeiro			16 617	17 876	18 155	18 155
Pag. Imobilizado Tangível			3 820 312	774 138	207 120	103 161
Pag. Imobilizado Intangível			2 870 119	1 692 808	29 789	6 225
<b>Total de Pagamento Investimento</b>			<b>6 707 048</b>	<b>2 484 822</b>	<b>255 064</b>	<b>127 541</b>
<b>Saldo de Investimento</b>			<b>(3 380 859)</b>	<b>(2 456 598)</b>	<b>(238 600)</b>	<b>(127 541)</b>
<b>Rel. Accionista / Participadas</b>						
Receitas de Financiamento						
Rec. de Entradas de Capital			0	0	0	0
Recebimento de dividendos			0	0	0	0
Suprimento obtido			0	0	0	0
<b>Total de Receitas Financiamento</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pagamentos Financiamento						
Pag. de Distribuição de Resultados			0	0	0	0
Reembolso Suprimento obtido			0	0	0	0
Pag. de Juros de apoios financeiros			0	0	0	0
<b>Total de Pagamento Financiamento</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de Rel. Accionista / Participadas</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Empréstimos</b>						
Receitas de Financiamento						
Recebimento de Emp. Bancários			0	0	0	0
Rec. de Outros financiamentos			0	0	0	0
<b>Total de Receitas Financiamento</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pagamentos Financiamento						
Reembolso Emp. Bancários			0	0	0	0
Reembolso de Outros financiamentos			0	0	0	0
Pag. de Juros de Empréstimos			0	0	0	0
<b>Total de Pagamento Financiamento</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de Rel. Accionista / Participadas</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resumo dos saldos de tesouraria</b>						
<b>Saldo Inicial</b>			<b>57 848 481</b>	<b>64 027 535</b>	<b>65 011 940</b>	<b>66 125 936</b>
Saldo de Exploração			9 559 913	3 441 003	1 352 595	1 320 926
Saldo de Investimento			(3 380 859)	(2 456 598)	(238 600)	(127 541)
<b>Saldo Operacional</b>			<b>6 179 054</b>	<b>984 405</b>	<b>1 113 996</b>	<b>1 193 386</b>
Saldo de Rel. Accionista / Participadas			0	0	0	0
Saldo de Empréstimos			0	0	0	0
<b>Saldo Financeiro</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo do Período</b>			<b>6 179 054</b>	<b>984 405</b>	<b>1 113 996</b>	<b>1 193 386</b>
<b>Excedentes Tesouraria/Utilização Descoberto</b>			<b>57 848 481</b>	<b>64 027 535</b>	<b>65 011 940</b>	<b>66 125 936</b>
						<b>67 319 322</b>

Figura 35 - Mapa de tesouraria

## 4.11 Indicadores

### 4.11.1 Viabilidade da TML

De modo a demonstrar a viabilidade económico-financeira da TML, foram analisados os indicadores definidos nas alíneas a) a d) do n.º 1 do artigo 62.º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (“RJAL”), cujo incumprimento determina a dissolução das empresas locais:

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS		2022	2023	2024	2025
Mês					
Dias		365	365	366	365
Taxa de Inflação		1,80%	1,10%	1,10%	1,10%
Fator Atualização		100,00%	101,10%	102,21%	103,34%
<b>A. Vendas e prestações de serviços / Gastos totais</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Vendas e Prestações de Serviço		54 918 201	118 416 287	122 517 070	122 241 762
Gastos Totais		96 693 047	176 086 847	179 236 634	179 189 374
<b>Rácio</b>		<b>56,8%</b>	<b>67,2%</b>	<b>68,4%</b>	<b>68,2%</b>
Valor de referência	mínimo	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
<b>B. Subsídios à exploração / Receitas totais</b>					
Subsídios à Exploração		41 416 333	59 187 511	58 186 301	58 255 111
Receitas Totais		96 702 171	178 129 498	181 234 559	180 934 705
<b>Rácio</b>		<b>42,8%</b>	<b>33,2%</b>	<b>32,1%</b>	<b>32,2%</b>
Valor de referência	máximo	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
<b>C. Resultado operacional subtraído ao mesmo o valor correspondente às amortizações e às depreciações</b>					
Resultado Operacional		9 124	84 533	128 389	120 642
Amortizações e depreciações		1 552 106	1 958 118	1 869 536	1 624 690
<b>Indicador</b>		<b>1 561 229</b>	<b>2 042 651</b>	<b>1 997 925</b>	<b>1 745 332</b>
Valor de referência	mínimo	0	0	0	0
<b>D. Resultado Líquido</b>					
<b>Indicador</b>		<b>3 399</b>	<b>61 841</b>	<b>95 829</b>	<b>89 826</b>
Valor de referência	mínimo	0	0	0	0

Figura 36 - Indicadores de viabilidade

Da análise dos indicadores obtidos verifica-se o seu cumprimento integral em todos os períodos analisados, nomeadamente:

- Cobertura dos gastos totais superior a 56%, tendo sido incluídos nos gastos totais a componente das amortizações (líquida de subsídios), a componente financeira (líquida de proveitos financeiros) e a componente fiscal;
- Contribuição dos subsídios à exploração (atribuídos pela AML) para o volume total de proveitos inferior a 50%;
- Resultado operacional subtraído das amortizações e depreciações do exercício positivo;
- Resultado líquido positivo.

#### 4.11.2 Outros indicadores

A. Indicadores de RH		2022	2023	2024	2025
N.º de efetivos	Un.	63	67	69	69
Massa salarial	€M	3,2	3,4	3,5	3,5
B. Situação patrimonial					
Total do ativo	€M	86,4	87,5	87,5	87,2
Capital próprio	€M	28,9	28,6	28,3	28,0
Total do passivo	€M	57,5	58,9	59,2	59,1
C. Indicadores de estrutura					
Autonomia financeira	%	33,5%	32,7%	32,3%	32,2%
Solvabilidade	%	50,3%	48,5%	47,8%	47,4%
D. Indicadores financeiros					
Prazo médio de pagamento	dias	25	25	25	25
Volume de negócio	€M	96,3	177,6	180,7	180,5
EBITDA	€M	1,6	2,0	2,0	1,7
Rendimentos operacionais	€M	96,3	177,6	180,7	180,5
Gastos operacionais	€M	96,7	176,1	179,2	179,2
Gastos operacionais por passageiro	€	–	1,12	1,10	1,08
Taxa de cobertura dos gastos operacionais	%	99,6%	100,9%	100,8%	100,7%

Figura 37 - Outros indicadores

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO,

---

Faustino José Couto e Guedes Gomes – Presidente

---

Sónia Cristina Mourão Alegre - Vogal

---

Rui Pedro Gaspar Lopo – Vogal

Lisboa, 18 de janeiro de 2022