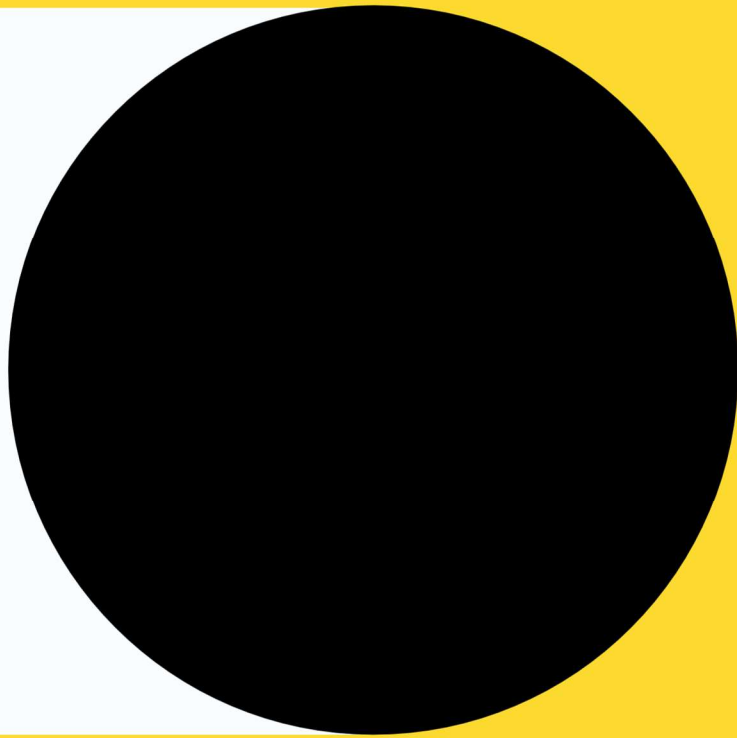


transportes ● — ●
metropolitanos
de ● — ● lisboa

Plano de Atividades e Orçamento 2024-27



[página intencionalmente deixada em branco]



Índice

| | |
|---|-----------|
| Mensagem do Conselho de Administração | 7 |
| <hr/> | |
| 1. Apresentação da empresa | 9 |
| 2. Pressupostos de referência | 12 |
| 3. Sistema de transportes públicos | 13 |
| 3.1. Evolução da procura de transporte público | 14 |
| 3.2. Planeamento dos serviços de transporte público | 15 |
| 4. Gestão do sistema de bilhética | 20 |
| 5. Operação da Carris Metropolitana | 26 |
| 6. Passageiros e clientes navegante® | 33 |
| 6.1. Comunicação e <i>Marketing</i> | 33 |
| 6.2. Cliente | 36 |
| 7. Objetivos da TML para 2024 | 38 |
| 8. Evolução dos recursos humanos | 42 |
| 8.1. Quadro de pessoal | 44 |
| 9. Previsão dos recursos financeiros | 49 |
| Anexos | 57 |
| 1. Plano plurianual de investimentos | 58 |
| 2. Demonstração de resultados previsional | 59 |
| 3. Balanço previsional | 60 |
| 4. Demonstração de fluxos de caixa previsional | 62 |
| 5. Quadro de indicadores económico-financeiros | 63 |

Índice de siglas e abreviaturas

| | |
|-----------------|---|
| AML | Área Metropolitana de Lisboa |
| AMT | Autoridade da Mobilidade e dos Transportes |
| API | Interface de Programação de Aplicativos |
| API-APEX | Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética |
| CE | Parlamento Europeu e Conselho |
| CO ₂ | Dióxido de Carbono |
| COSPt | Compensação pela Obrigação de Serviço Público Tarifária |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| CUT | <i>Cashless Universal Token</i> |
| ESG | <i>Environmental, Social and Governance</i> |
| GTFS | <i>General Transit Feed Specifications</i> |
| ISP | Imposto Sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos |
| KPIs | <i>Key Performance Indicators</i> |
| PAO | Plano de Atividades e Orçamento |
| PAMUS | Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável |
| PART | Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes Públicos |
| PCGI | Plataforma Central de Gestão Integrada |
| PIPs | Painéis de Informação ao Público |
| PMMUS | Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável |
| PNI2030 | Programa Nacional de Investimentos 2030 |
| PRR | Plano de Recuperação e Resiliência |
| RJSPTP | Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros |
| SAMs | Secure Access Module |
| SDK | <i>Software Development Kit</i> |
| SIG | Sistema de Informação Geográfica |
| SIIT | Sistema de Informação Intermodal de Transportes |
| TML | Transportes Metropolitanos de Lisboa |
| vkm | veículos.kilómetro |

Índice de tabelas e gráficos

Tabelas

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Indicadores macroeconómicos | 12 |
| 2 | Quadro de Pessoal da TML 2024 | 45 |
| 3 | Rendimentos operacionais (2024-2027)..... | 50 |
| 4 | Venda de bens (2024-2027)..... | 50 |
| 5 | Receitas da bilhética (2024-2027)..... | 51 |
| 6 | Compensações tarifárias (2024-2027)..... | 52 |
| 7 | Subsídios à exploração (2024-2027)..... | 52 |
| 8 | Gastos operacionais (2024-2027)..... | 53 |
| 9 | Custo das mercadorias vendidas (2024-2027) | 53 |
| 10 | Fornecimentos e serviços externos (2024-2027)..... | 54 |
| 11 | Gastos com pessoal (2024-2027)..... | 55 |
| 12 | Plano de investimentos (2024-2027)..... | 56 |

Gráficos

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2022-2024) | 15 |
| 2 | Procura mensal da Carris Metropolitana (real de janeiro a setembro de 2023 e projetada) | 26 |

Índice de figuras

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Organograma da TML..... | 11 |
| 2 | Sistema navegante®..... | 20 |
| 3 | API APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa..... | 21 |
| 4 | <i>Layout</i> dos pontos navegante® autónomos..... | 22 |
| 5 | O cartão bancário integrado no sistema navegante®..... | 23 |
| 6 | Produção quilométrica (vkm) planeada da Carris Metropolitana em setembro de 2023..... | 26 |
| 7 | <i>Software</i> de definição de rede..... | 27 |
| 8 | Imagem da consola de gestão da PCGI..... | 28 |
| 9 | Painel de Informação ao Público..... | 30 |
| 10 | Exemplo de divulgação do reforço do transporte associado a um evento..... | 31 |
| 11 | Mockup da aplicação móvel da Carris Metropolitana..... | 32 |
| 12 | Campanha “navegante® de Verão”: guia de praias navegante® e ação promocional..... | 33 |
| 13 | Campanha navegante® “Elogio do carro”..... | 34 |
| 14 | navegante® Empresas: campanha de divulgação do produto..... | 34 |
| 15 | navegante® + ágil: campanha de promoção da renovação automática de descontos..... | 35 |

Mensagem do Conselho de Administração

O orçamento para 2024 da TML apresenta-se, numa visão geral, como procurando dar resposta aos desafios que nos estão colocados em relação à gestão da operação da Carris Metropolitana com o seu vastíssimo leque de atividades e crescente pressão por via da melhoria continuada do serviço e do claro aumento de procura sentido na segunda metade de 2023 e que esperamos não tenha abrandamento em 2024. Mas querendo mais passageiros, como queremos, com eles as exigências e as responsabilidades crescem e a capacidade de resposta tem de estar à altura.

O exercício orçamental tem sempre um conjunto alargado de incertezas ou não fosse ele um exercício previsional. É exatamente na dimensão da fasquia do crescimento de passageiros, ainda em clara expansão, que se encontra uma grande incerteza. Mas mantendo-nos nas incertezas, é de sublinhar aquela que está associada **à capacidade de os prestadores de serviço conseguirem responder ao nível de exigência que lhes está colocado e ao qual responderam em sede de concurso público, o que globalmente não tem acontecido.**

É por isso nosso desejo que possamos em todas as áreas da operação da Carris Metropolitana **ultrapassar o referencial de 100% dos quilómetros de referência do contrato e aproximarmo-nos do volume de passageiros do estudo de viabilidade económica e financeira**, com uma continuada intensificação da exigência perante quem presta o serviço.

Para que tal aconteça, é fundamental estarmos em condições de dar resposta, em estreita articulação técnica com todas as autarquias como até aqui, ao infindável número de tarefas de planeamento, sistemas de informação, bilhética, suporte ao cliente e operação que lhe estão subjacentes naquela que é para além de pioneira, a maior e mais complexa operação deste género em Portugal, seja do ponto de vista da rede, seja dos recursos e tecnologia utilizada, seja das matérias contratuais e financeiras que lhe estão subjacentes.

O ano orçamental de 2024 apresenta ainda um contexto pouco firme nos fatores externos que podem influenciar preços de matérias consumidas e vendidas ou até indisponibilidade de fornecimentos. Mas o fator mais preocupante é da **eventual não estabilização da taxa de inflação** e com ela (não apenas, mas também), a questão dos aumentos dos preços dos combustíveis que para nós coloca pressão na procura (mais passageiros) e mais pressão dos prestadores de serviço com eventuais pedidos de revisão de preços.

O dossier das revisões de preços e eventuais compensações está em acompanhamento e **este orçamento procura enquadrar com uma gestão criteriosa e rigorosa** as rubricas que juridicamente possam ser consideradas elegíveis.

Assim trata-se de Plano de Atividades em linha com os objetivos estratégicos traçados pela AML e que se consubstancia num orçamento que cresce face ao do ano transato essencialmente devido à atualização prevista contratualmente ao preço de cada quilómetro em mais 6,43% (Taxa de Atualização Tarifária estimada), ao aumento previsto de quilómetros em cada Área e à orçamentação de alguma despesa para eventuais custos com a revisão de preços, caso venha a ser necessária na sequência dos processos já iniciados em 2023.

É um orçamento marcado pela necessidade de estimar os efeitos de um conjunto de instrumentos e diplomas cuja redação final não se conhece. Tal implica assumir-se um conjunto de pressupostos associados a esse novo enquadramento da atividade dos transportes públicos. O diploma mais importante será o correspondente ao novo mecanismo "Incentiva +TP" que agrega as diferentes rubricas de financiamento (PART, Extra-PART e ProTransp) e as autonomiza para gestão via Fundo Ambiental. Mas também é necessário estimar os impactos da gratuitidade para utilizadores com idade até aos 18 anos e dos estudantes até aos 23 anos que se espera que possa traduzir-se num aumento de procura do sistema e em particular da Carris Metropolitana. Igualmente, este PAO é também afetado pela revisão do Regulamento Tarifário da AML (em discussão com as outras Autoridades de Transportes) e determinará, entre outros aspetos, a forma de repartição de receita e das compensações tarifárias e pela Taxa de Atualização Tarifária que influencia globalmente todo o orçamento e ainda não é oficialmente conhecida, ou ainda, a assunção de uma lógica de congelamento do preço dos passes. Atendendo à sua importância, a TML não poderia deixar de considerar todos estes fatores que podem influenciar o seu PAO, tendo por isso, considerado a melhor informação existente à data de elaboração deste documento.

Vários projetos são de destacar (entre muitos outros) como o desenvolvimento de uma solução para utilização do cartão bancário na Carris Metropolitana, a gradual simplificação e desburocratização no acesso aos transportes através do navegador® +ágil e o Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana e Sustentável enquanto ferramental estruturante dos projetos metropolitanos de mobilidade e transportes. Estes são exemplos dos caminhos que se trilharam em 2024 na transformação do sistema de transportes na AML.

O sistema de transportes da AML regista um aumento de procura. A Carris Metropolitana regista um aumento de procura global e em todas as 4 áreas se consideradas individualmente. Em outubro de 2023 registaram-se picos de procura que nos aproximam dos 600 mil passageiros diários e que nos permite vislumbrar que esta é a operação que mais passageiros transporta por dia na Área Metropolitana de Lisboa. 2024 vai certamente melhorar e consolidar estes elementos.

A motivação, dedicação e empenho de toda a equipa da TML na procura incessante de diariamente procurar responder a todas as solicitações na defesa dos interesses dos utilizadores de transportes da AML e dos 18 municípios é a certeza que este Plano de Atividades e Orçamento apresenta para melhorar e consolidar o ambicioso serviço proporcionado pela Carris Metropolitana e pelo navegador®.

A todos, muito obrigado pelo apoio nesta caminhada.

Lisboa, 2 de novembro de 2023

Faustino Gomes

Rui Lopo

Sónia Alegre

1. Apresentação da empresa

A constituição da TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, E.M.T., S.A. (TML) foi realizada ao abrigo do enquadramento normativo constante do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto, que veio habilitar as Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto a constituírem empresas locais de natureza metropolitana, tendo em vista a prossecução de competências próprias e delegadas nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente das competências de autoridade de transportes relativamente aos serviços públicos de transporte de passageiros explorados nas respetivas áreas geográficas, bem como de competências conexas na área da mobilidade e transportes, incluindo a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e soluções de mobilidade urbana.

A criação de uma empresa metropolitana de mobilidade e transportes surgiu, assim, no contexto do significativo alargamento de competências da Área Metropolitana de Lisboa (AML) nesse domínio, operado, desde logo, pelo Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros, aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho (RJSPTP), que conferiu um amplo acervo de novas competências no domínio dos serviços públicos de transporte de passageiros e impôs a necessidade de contratualização do serviço público de transporte rodoviário de passageiros na área metropolitana, em linha com o regime previsto no Regulamento (CE) n.º 1370/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007, relativo aos serviços públicos de transporte ferroviário e rodoviário de passageiros.

Adicionalmente, a criação da TML decorreu das conclusões aprovadas na 1.ª Cimeira das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, realizada em 20 de março de 2018, nas quais foi sublinhada a importância da transferência para as Áreas Metropolitanas das funções de regulação, gestão e direção dos meios de transporte de passageiros de âmbito metropolitano e municipal, destacando-se, em especial, a função de gestão da bilhética, com vista a assegurar o desenvolvimento dos sistemas de bilhética intermodal e o controlo dos diversos fluxos financeiros e de informação envolvidos nesses sistemas.

Num contexto mais amplo, a criação de uma empresa metropolitana de mobilidade e transportes enquadra-se no compromisso assumido pelo Estado português para com o objetivo da neutralidade carbónica, mediante, entre outras coisas, a promoção do aumento da utilização dos transportes coletivos. Este compromisso materializou-se num conjunto de medidas públicas, de entre as quais se destaca o Programa de Apoio à Redução Tarifária dos Transportes Públicos (PART), criado através da Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, que aprovou o Orçamento do Estado para 2019, e posteriormente regulado e continuado para o ano de 2020 pelo Decreto-Lei n.º 1-A/2020, de 3 de janeiro. No âmbito deste programa, que *“tem por objetivo combater as externalidades negativas associadas à mobilidade, nomeadamente a exclusão social, a emissão de gases de efeito de estufa, a poluição atmosférica, a sinistralidade, o congestionamento, o ruído e o consumo de energia”*, atribuiu-se às Áreas Metropolitanas um papel determinante na gestão e alocação de verbas, o que reforça, outrossim, a necessidade e conveniência de a AML se dotar de um veículo empresarial que lhe permita desempenhar estas atividades, visando a melhor prossecução do interesse público.

A TML iniciou, assim, a sua atividade a 17 de fevereiro de 2021, enquanto pessoa coletiva de direito privado sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de responsabilidade limitada, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, competindo-lhe, entre outras coisas, no âmbito do desenvolvimento da sua atividade:

- 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 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 definição dos regimes tarifários;
- 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, infraestruturas e equipamentos dedicados ao serviço público de transporte de passageiros;
- 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 da 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 mantém-se comprometida com três políticas estruturantes:

- 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 a 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;
- Integrar a agenda ambiental em todas as suas práticas, nomeadamente atendendo aos desafios compromissos energéticos e de adaptação às alterações climáticas.

A TML tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único, dispondo ainda de dois órgãos consultivos: o Conselho de Mobilidade Metropolitana e o Conselho Consultivo das Tecnologias para a Mobilidade.

A estrutura organizacional está organizada em torno de 7 departamentos, a que acresce o Encarregado da Proteção de Dados (EPD) e o Responsável pela Segurança da Informação (RSI).

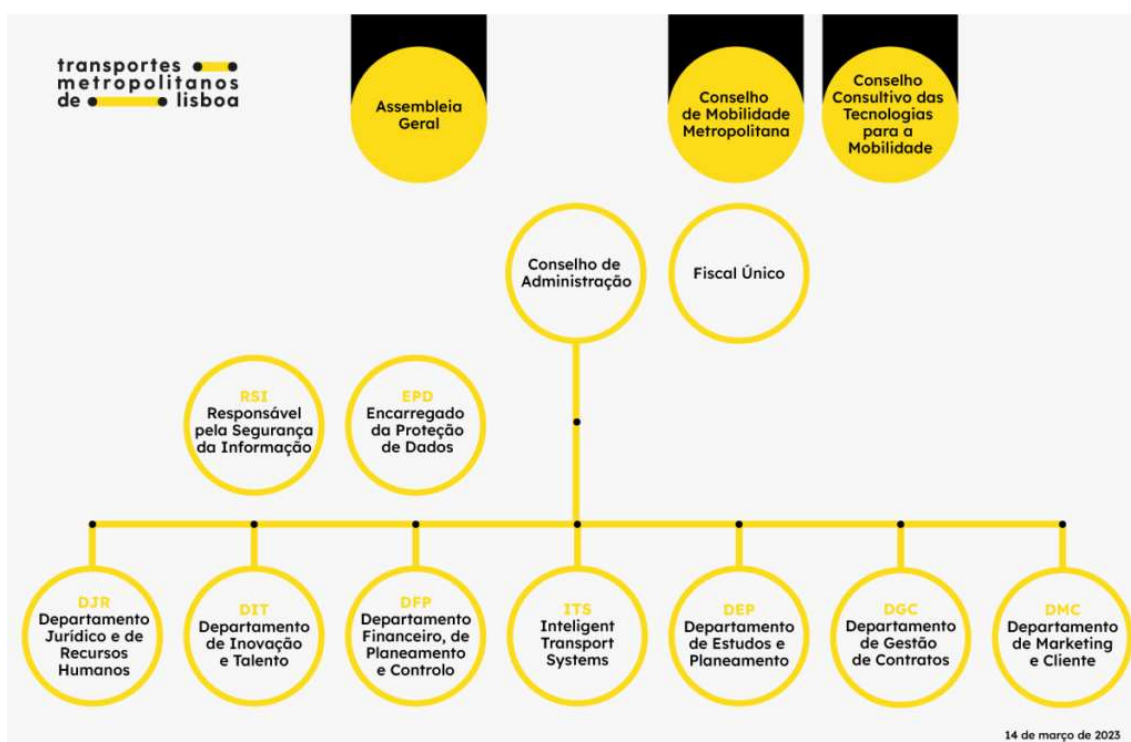


Figura 1 – Organograma da TML

2. Pressupostos de referência

Os instrumentos previsionais de gestão da TML estão consolidados num único documento – o Plano de Atividades e Orçamento (PAO), que inclui o plano plurianual de investimentos, as demonstrações financeiras previsionais e os indicadores económico-financeiros para o quadriénio 2024-2027.

A elaboração dos instrumentos previsionais teve em consideração as diretrizes do acionista único – a AML – e procurou, dessa forma, refletir as orientações estratégicas recebidas.

A elaboração deste documento considera a melhor informação disponível à data relativamente:

- ao programa Incentiva +TP (que pretende substituir o atual PART e que deverá entrar em vigor no próximo dia 1 de janeiro;
- ao Regulamento Tarifário da AML cuja metodologia revista de apuramento da compensação tarifária também entrará em vigor a 1 de janeiro de 2024.

As projeções macroeconómicas apresentadas nos últimos meses pelas diversas entidades nacionais e internacionais, relativamente ao ano de 2024, foram realizadas num contexto em que se mantém um elevado grau de incerteza geopolítica e se assiste a um abrandamento generalizado do crescimento económico, que pode não estar, ainda, totalmente refletido nas previsões. Com efeito, a transmissão das decisões restritivas de política monetária na Europa e nos EUA, está sujeita a um desfasamento temporal variável, consoante as características das economias, que se estima variar entre 12 e 18 meses. Acresce que o impacto económico da guerra na Ucrânia se continua a fazer sentir, nomeadamente em termos da exposição à volatilidade que ainda prevalece no mercado da energia, agravado pelo recente ressurgimento do conflito israelo-palestiniano.

Neste contexto, a TML considerou como pressupostos macroeconómicos de referência na elaboração dos seus documentos previsionais para o quadriénio de 2024-2027, as previsões do Ministério das Finanças incluídas na Proposta de Orçamento do Estado para 2024 e as projeções do Conselho das Finanças Públicas para os anos de 2025 e seguintes, atualizadas em setembro.

| Indicadores (%) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Produto Interno Bruto (PIB) | 6,8 | 2,2 | 1,5 | 1,8 | 1,9 | 2,0 |
| Consumo privado | 5,6 | 1,1 | 1,1 | 1,5 | 1,8 | 2,0 |
| Consumo público | 1,4 | 2,0 | 2,3 | 1,1 | 1,0 | 1,0 |
| Investimento (FBCF) | 3,0 | 1,3 | 4,1 | 4,7 | 3,9 | 2,9 |
| Exportações | 17,4 | 4,3 | 2,5 | 2,9 | 2,8 | 2,7 |
| Importações | 11,1 | 1,8 | 3,2 | 3,4 | 3,2 | 2,8 |
| Taxa de desemprego (% da população ativa) | 6,0 | 6,7 | 6,7 | 6,2 | 6,1 | 6,0 |
| Índice Harmonizado de Preços no Consumidor | 8,1 | 5,3 | 3,3 | 2,2 | 2,0 | 2,0 |

Fonte: 2022 - Dados do Instituto Nacional de Estatística
2023 e 2024 - Estimativa e Previsão do Ministério das Finanças, outubro 2023
2025 e seguintes - Projeções do Conselho das Finanças Públicas, setembro 2023

Tabela 1 – Indicadores macroeconómicos

3. Sistema de transportes públicos

Os últimos anos têm permitido consubstanciar uma alteração estrutural no sector da mobilidade e transportes na área metropolitana de Lisboa, nomeadamente nas seguintes vertentes:

- Institucional, com a criação e consolidação da TML, enquanto Autoridade de Transportes, por delegação de competências da AML, que centraliza as responsabilidades de estudo e planeamento, de gestão e captação de recursos, de articulação com operadores, municípios e demais intervenientes no sistema, e também assume as funções de autoridade e gestora do sistema de bilhética;
- Financiamento do sistema de transportes, com a introdução do PART e, mais recentemente, com o anúncio do novo programa Incentiva +TP¹, que reforça as verbas disponíveis e estabelece uma fonte de financiamento própria, capaz de garantir a estabilidade e a previsibilidade que as Autoridades e os operadores de transportes precisam;
- Reforço e qualificação da oferta de transporte rodoviário, com o início da operação da Carris Metropolitana e o aumento significativo da oferta, ao nível das frequências, das áreas servidas e da amplitude horária, associado à redução idade média da frota, que passou de 15,5 anos para menos de 1 ano (deixando de haver autocarros com mais de 20 anos), assim como à melhoria da informação ao público, quer estática, quer dinâmica, entre outras.

A criação do novo programa Incentiva +TP, que pretende substituir o anterior PART, incorpora um conjunto de alterações que respondem a preocupações e propostas das Autoridades de Transportes e, em particular, da AML e da TML, prevendo uma fonte de financiamento própria, independente da conjuntura associada à aprovação anual do Orçamento do Estado, e passando a contar com receitas provenientes do imposto sobre os produtos petrolíferos e energéticos (ISP), incluindo o adicionamento sobre as emissões de CO₂.

O novo programa revê e estabiliza os fatores de distribuição das transferências para as Autoridades de Transportes, permitindo conhecer antecipadamente as verbas disponíveis, o que facilita o planeamento de médio/longo prazo, indispensável para a adoção de políticas consequentes de promoção da mobilidade sustentável e do transporte público. O Incentiva +TP, ao que sabemos, também reforça a responsabilidade e a autonomia das Autoridades, deixando estas de estar limitadas à utilização destas verbas para compensação tarifária e aumento de oferta, como no PART, para poderem financiar outras competências que lhe estão cometidas enquanto autoridade, designadamente, a gestão dos sistemas de bilhética, a informação ao público, os estudos e planos ou as medidas de prioridade ao transporte público.

O ano de 2024 vai ser, igualmente, marcado pela revisão do Regulamento Tarifário da AML e o fim da vigência do Decreto-Lei n.º 14-C/2020, de 7 de abril.

A proposta de revisão do regulamento prevê que a gestão do sistema tarifário e a repartição de receitas e compensação pela obrigação de serviço público tarifária (COSPt) passem a retratar a

¹ A criação deste novo programa está incluída na Proposta de Lei n.º 109/XV/2 - Orçamento do Estado para 2024, esperando-se que entre em vigor no próximo dia 1 de janeiro.

oferta disponibilizada e a utilização efetiva de transportes em cada um dos operadores, impondo uma monitorização contínua do sistema e a progressiva integração tecnológica de todos os operadores na Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI), assente nas funcionalidades desenvolvidas pela TML enquanto gestora do sistema de bilhética da área metropolitana de Lisboa. O processo de compensação e repartição de receitas deverá considerar os passageiros transportados e a distância média percorrida em cada operador, por título de transporte e por mês, refletindo, também, as alterações na estrutura de receitas decorrentes da implementação dos títulos navegante® em 2019 (ex. migração de passageiros de títulos ocasionais para títulos mensais, transferência modal e de operador por redução do impacto do preço no critério de escolha, etc.). Note-se que o apuramento mensal de uma chave de repartição determinada por dados provenientes dos sistemas tecnológicos dos operadores, que se encontram em diferentes estados de desenvolvimento, vai implicar um esforço redobrado das equipas da TML até à consolidação e automatização dos processos.

3.1. Evolução da procura de transporte público

Após um longo período de oscilações na recuperação da procura, devido aos diferentes picos da pandemia de Covid-19 e consequentes restrições à mobilidade, desde janeiro de 2022 que se tem assistido a uma recuperação mais estável dos passageiros transportados nos serviços de transporte público da área metropolitana de Lisboa.

Conforme se pode observar no gráfico abaixo, no primeiro semestre de 2023, o número de passageiros transportados representou um crescimento de 5% em relação ao período homólogo de 2019 (+13 milhões de passageiros). No entanto, esta procura representa apenas cerca de 90% (-35 milhões de passageiros) do que seria expectável sem o efeito da pandemia e considerando o efeito positivo da introdução dos passes navegante®², isto é, ainda que se registre um crescimento do número de passageiros, face ao período pré-pandémico, este mantém-se abaixo das projeções de crescimento da procura sem pandemia.

As medidas de confinamento associadas à situação pandémica levaram a alterações de comportamento e de organização da sociedade (ex. teletrabalho, crescimento do comércio eletrónico, etc.), cujos impactos ainda não são totalmente conhecidos, mas que trouxeram, seguramente, alterações ao nível da mobilidade e transportes.

Não obstante terem sido adotadas, num período mais recente, novas medidas de qualificação e promoção dos transportes públicos, que induziram um aumento da procura (ex. novos serviços da Carris Metropolitana, com um aumento significativo da oferta, gratuidade para antigos combatentes e diversas iniciativas de gratuidade ou desconto promovidas por municípios da área metropolitana de Lisboa), ainda não foram atingidos os valores das referidas projeções. Ora, face à simultaneidade destas dinâmicas, em parte contraditórias – crescimento orgânico, crescimento por via de estímulos e alteração de comportamentos –, não é possível identificar, no crescimento verificado, o que resulta

² O valor expectável foi estimado a partir dos dados de outubro de 2019, mês que se considerou como referência para acomodar as alterações de procura associadas à introdução do novo passe navegante® (que ocorreu em abril 2019).

da retoma de passageiros que já utilizavam transportes públicos antes da pandemia e o que advém da captação de novos passageiros decorrente das medidas mais recentes.

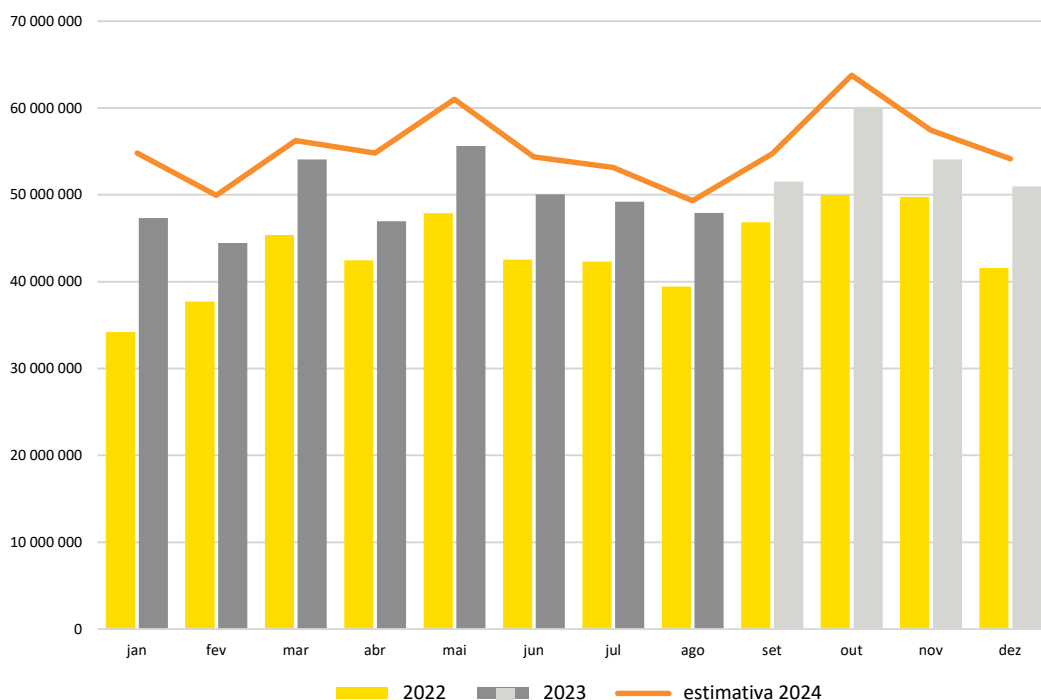


Gráfico 1 – Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2022-2024)

A estimativa de passageiros para 2024 (cerca de 663,5 milhões) parte do pressuposto de que haverá um crescimento progressivo de 0,5% ao mês – um cenário conservador, que prevê um crescimento inferior ao ocorrido nos últimos dois anos, devido à maior distância temporal face à implementação das medidas indutoras. O aumento previsto é essencialmente influenciado pelo ligeiro aumento da oferta da Carris Metropolitana e pelas novas medidas de gratuidade anunciadas, representando um crescimento face aos anos de 2022 e 2023 (valor esperado) de 27,6% e 8,4%, respetivamente.

3.2. Planeamento dos serviços de transporte público

No último ano, a TML concluiu diversos estudos e desenvolveu ferramentas que reforçam o seu conhecimento e a sua capacidade técnica e de gestão, bem como as da AML e dos municípios, dos quais se destacam os seguintes:

- Análise das estatísticas de população e mobilidade (Censos 2021);
- Proposta de instrumentos de planeamento e monitorização da mobilidade ativa ciclável;
- Disponibilização da ferramenta BiclaR – Rede ciclável metropolitana – estudo, modelação e ferramenta de apoio ao planeamento e decisão;
- Relatório sobre os serviços de transporte escolar na área metropolitana de Lisboa (2016/2022);
- Utilização do transporte público, por tipologia de título, no período 2019 a 2021 (Projeto VoxPop);

- Monitorização das externalidades da atividade de transporte de passageiros na área metropolitana de Lisboa;
- Revisão do Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável (PAMUS);
- Análise aplicacional SIG da TML.

Consolidadas que estão as alterações introduzidas nos últimos anos no sistema de mobilidade e transportes, embora se reconheça a existência das mudanças referidas anteriormente ao nível dos comportamentos e dos ajustamentos na organização da sociedade, cuja expressão ainda não é totalmente conhecida, e a valorização de novos conceitos de ordenamento do território (ex. a cidade dos 15 minutos), com impacto direto ao nível da mobilidade e transportes, a TML iniciou em 2023 a elaboração de um conjunto de estudos e ferramentas, que prosseguirá em 2024 e se traduzirão nos seguintes elementos estratégicos:

i. Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável (PMMUS) e Avaliação Ambiental Estratégica

O PMMUS, que vai substituir o PAMUS, aprovado em 2016, pretende servir como um instrumento de planeamento estratégico, que permita ter um conhecimento atualizado da realidade da mobilidade e transportes na área metropolitana de Lisboa, bem como identificar um conjunto de medidas e prioridades, coerentes entre si e consonantes com os demais planos e projetos de âmbito municipal, metropolitano e nacional, os seus intervenientes e os respetivos instrumentos de financiamento.

O desenho deste plano pressupõe um envolvimento constante de todos os municípios e a articulação com os demais interessados e a sociedade em geral, prevendo-se que venha a adotar diversas abordagens pioneiras, nomeadamente a realização de um processo de Avaliação Ambiental Estratégica e a inclusão de uma ferramenta de monitorização e avaliação do impacto das medidas de mobilidade e transportes implementadas e do seu contributo para alcançar os objetivos a que cada uma delas se propõe.

Portugal e a União Europeia têm aumentado o nível de exigência sobre os planos de mobilidade urbana sustentável, reforçando a importância de temas como a ameaça das alterações climáticas e a urgência da descarbonização, assim como a necessidade de melhorar a qualidade do ar e o nível de ruído nas áreas urbanas e reduzir a sinistralidade, pressionando também para que o financiamento de ações na área da mobilidade e transportes seja condicionado à sua conformidade com as medidas incluídas nesses planos, o que torna o PMMUS ainda mais relevante para os municípios, a TML e a AML relativamente à necessidade de obtenção das declarações ambientais em investimentos financiados pela Administração Central.

O PMMUS vai integrar todos os estudos e ferramentas já existentes e em desenvolvimento pela TML.

ii. Modelo global de transportes da TML

Este modelo estratégico, desenvolvido na ferramenta de modelação de transportes VISUM e assente no modelo dos quatro passos, vai abranger a oferta e a procura de transporte público e de transporte individual em toda a área metropolitana de Lisboa e ter como referência o ano de 2023, integrando e atualizando o modelo de transporte público que foi previamente construído para dar suporte à preparação do primeiro plano de oferta da Carris Metropolitana. O documento contempla os

submodelos de geração, distribuição, repartição e afetação de viagens, fazendo uso, entre outros, de dados censitários e socioeconómicos, dados de validação do sistema navegante® e contagens de tráfego.

A elaboração de um modelo global de transportes visa dotar a TML de uma ferramenta fundamental de apoio à gestão e contribuir para a elaboração do PMMUS, permitindo apoiar as análises na fase de caracterização e diagnóstico do plano e validar as propostas na fase de avaliação de cenários e medidas. Este modelo também vai apoiar na realização de diversos estudos, designadamente sobre as externalidades do sistema de mobilidade e transportes da área metropolitana de Lisboa e sobre os novos serviços de transporte em sítio próprio.

iii. Levantamento e definição dos níveis de serviço e padrões de qualidade das interfaces do sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa

As paragens, estações e interfaces são elementos estruturantes num sistema de transportes, nomeadamente numa rede intermodal com diversos operadores. Esses elementos são a porta de entrada no sistema e determinantes, em muitas situações, da acessibilidade e da atratividade dos serviços de transporte público de passageiros.

As responsabilidades pelo investimento e gestão das mais de 12.000 interfaces de transporte existentes na área metropolitana de Lisboa, desde as unimodais (ex. paragens de autocarro) às grandes instalações intermodais, dispersas pelos municípios e pelos maiores operadores de transportes (ex. Metropolitano de Lisboa e Infraestruturas de Portugal), requer uma abordagem integrada que permita, resumidamente:

- O levantamento e caracterização básica das interfaces existentes;
- A definição dos níveis de serviço e padrões de qualidade desejáveis, por tipo de interface;
- A quantificação das necessidades de investimento para as interfaces existentes;
- A análise de potenciais necessidades e oportunidades de investimento em futuras interfaces intermodais;
- A elaboração de um plano de investimentos.

Este projeto vai contribuir, igualmente, para o PMMUS, apoiando na caracterização do sistema e na identificação de lacunas e prioridades.

iv. Estudo sobre a acessibilidade e transporte de pessoas com deficiência na área metropolitana de Lisboa

Na área metropolitana de Lisboa, de acordo com os últimos censos, 9,5% da população com mais de 5 anos de idade apresenta incapacidade para, pelo menos, um dos quatro domínios essenciais da funcionalidade – visão, audição, mobilidade (em particular, subir degraus) e memória ou concentração. O Observatório da Deficiência e Direitos Humanos identifica que o risco de pobreza ou exclusão social das pessoas com deficiência é de 30,5%, enquanto nas pessoas sem as mesmas condicionantes esse risco é de 18,8%.

As limitações no acesso aos transportes e as soluções de mobilidade são um fator relevante de limitação da autonomia, da possibilidade de realização profissional, da sociabilidade e da realização pessoal, com elevados custos pessoais, económicos e sociais, que se impõe minimizar de forma proactiva. A TML e o INR - Instituto Nacional para a Reabilitação, IP entenderam promover um estudo sobre a acessibilidade e o transporte de pessoas com deficiência, com o objetivo de:

- Aprofundar o conhecimento sobre as necessidades específicas das pessoas com deficiência no acesso e utilização dos serviços de transporte público, por tipologia de deficiência;
- Diagnosticar a acessibilidade das pessoas com deficiência aos serviços de transporte público na área metropolitana de Lisboa, para todos os modos de transporte, identificando medidas corretivas, por área e tipologia de deficiência;
- Promover o enquadramento de candidaturas aos diferentes instrumentos financeiros disponíveis, quer sejam nacionais, regionais, municipais ou setoriais.

O estudo deverá permitir a capacitação do sector dos transportes para definir políticas e medidas coerentes, que reforcem a sua eficácia e eficiência, bem como implementar uma rede coesa e participada pelos diversos atores da região, que, com níveis de conhecimento diferentes e visões diversas, ajudem a identificar soluções inovadoras para colmatar os problemas de acessibilidade.

Além de reforçar os trabalhos e os resultados do PMMUS, este estudo deverá contribuir para afirmar a área metropolitana de Lisboa, nomeadamente através da Carris Metropolitana, como uma região com transportes públicos acessíveis a pessoas com deficiência.

v. Fundamentação e dinamização de projetos de transporte coletivo em sítio próprio

O Conselho Metropolitano de Lisboa consensualizou, em 2018, um documento desenvolvido pela AML, em articulação com os municípios, onde foram identificadas as "Intervenções Prioritárias" das infraestruturas e soluções de elevada capacidade de transporte para a área metropolitana de Lisboa.

As soluções de transporte em sítio próprio e de alta capacidade são estruturantes para a rede de transportes públicos e para o próprio território, reforçando mais e qualificando melhor a oferta de transportes. Tratando-se de soluções que requerem infraestruturas e investimentos muito exigentes e avultados, no essencial da responsabilidade ou corresponsabilidade do Estado, o referido documento foi partilhado com o Governo e alguns dos projetos foram integrados em instrumentos como, por exemplo, o PRR e o PNI2030. A TML ficou, então, incumbida de acompanhar e promover os estudos de procura e de fundamentação desses projetos, assumindo-se como prioridades mais imediatas:

- O eixo Algés – Reboleira;
- A expansão do Metro Sul do Tejo;
- O eixo Fogueteiro – Sesimbra.

A TML está, neste momento, a trabalhar com o Metropolitano de Lisboa, EPE na construção de um protocolo que lhe permita complementar com análises técnicas, ao nível do projeto de engenharia, os referidos estudos de procura e de fundamentação.

vi. Projeto de informação ao público multioperador

Com o projeto iMultiMobil, a TML propôs, a todos os operadores de transporte, desenvolver uma plataforma centralizada de informação multimodal da rede de transportes da área metropolitana de Lisboa. Esta plataforma vai estar ligada aos sistemas de informação ao público de todos os operadores, designadamente painéis das estações e dos veículos, aplicações móveis e *websites*, de modo a partilhar, em tempo real, os dados mais relevantes das suas operações (ex. posição dos veículos, supressão de serviços, entre outros).

A informação disponibilizada também vai permitir, numa fase posterior do projeto, a gestão articulada da oferta dos diferentes operadores, admitindo-se que um serviço possa aguardar a chegada de outro que esteja atrasado, se isso não afetar a operação, evitando, assim, que os passageiros percam a ligação prevista ou tenham de ficar à espera de um horário subsequente. O projeto tem, ainda, como objetivo partilhar a informação gerada com a plataforma europeia *National Access Point*.

Em 2024, a TML pretende levar a cabo a fase 1 do projeto, que corresponde ao desenvolvimento da sua arquitetura e especificações, e cujos resultados vão constituir os termos de referência para a fase 2, dedicada à produção e implementação da plataforma de informação multimodal.

vii. Projetos internacionais e de inovação

A TML tem vindo a integrar diversos consórcios internacionais para a apresentação de candidaturas a projetos financiados pela Comissão Europeia na área da investigação, inovação e implementação de pilotos para teste de medidas, soluções e equipamentos. Os diversos projetos já aprovados permitem à TML a alocação de recursos humanos, técnicos e financeiros que, durante o ano de 2024, estarão prioritariamente focados em desenvolver:

- Um Sistema de Informação Geográfica (SIG) partilhado entre a TML, a AML e os municípios, que agregue informação de mobilidade e transportes, de ordenamento do território e de equipamentos e infraestruturas, indispensável às diversas ferramentas de modelação da TML e à produção de indicadores de caracterização socioeconómica e de monitorização da evolução da mobilidade, que também constitua um suporte atualizado e com ganhos de escala, podendo ser aproveitado por todas as entidades participantes;
- Um projeto de prioridade ao transporte público, consistindo na identificação de locais de condicionamento à circulação do serviço prestado pela Carris Metropolitana, geradores de atrasos, para avaliação de soluções como corredores BUS ou priorização semaforica;
- A modelação das externalidades da mobilidade na área metropolitana de Lisboa;
- A promoção e acompanhamento de soluções de transporte flexível, em complementaridade com o serviço de transporte regular, reforçando-se, assim, as soluções de transporte público.

Deverão, ainda, ser realizados outros estudos subsectoriais, quer de atualização ou continuidade de outros desenvolvidos anteriormente, como no caso do transporte escolar, quer em função da definição de prioridades da AML e dos municípios, como o estudo sobre o sector do táxi, nas vertentes regulamentar, tarifária e tecnológica.

4. Gestão do sistema de bilhética

As funções desempenhadas pela TML desde o momento da sua criação, nomeadamente as de autoridade de transportes, autoridade e gestora do sistema de bilhética e responsável pelo serviço público de transporte rodoviário de passageiros prestado pela Carris Metropolitana, implicam uma capacitação tecnológica adequada e em permanente atualização, de modo a proporcionar uma experiência de utilização do transporte público que seja cada vez mais fiável, segura e atraente para todos os passageiros.

Enquanto entidade gestora do sistema de bilhética e no seguimento daquilo que era anteriormente assegurado pela OTLIS – Operadores de Transportes da Região de Lisboa, ACE, a TML é responsável pela gestão de diversos canais partilhados de venda de títulos de transporte, assim como pelos sistemas de emissão e renovação de cartões e benefícios, pela repartição de receitas entre todos os operadores e pela transferência das compensações tarifárias associadas. No âmbito destas atribuições, a TML também é responsável por adquirir os suportes de bilhética para todos os operadores de transporte, garantindo a qualidade, compatibilidade e segurança dos suportes utilizados para a validação de títulos nos transportes, disponibilizando o apoio técnico e comercial necessário aos operadores.



Figura 2 – Sistema navegante®

Neste contexto, a Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI), o Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética (API APEX) e o Sistema de Informação Intermodal de Transportes (SIIT) são, ao mesmo tempo, a base para novos projetos e o alvo das inovações que vão continuar a ser desenvolvidas no decorrer do próximo quadriénio. O ano de 2024 deverá ser um ano de

consolidação e capitalização dos sistemas tecnológicos já existentes, mas também de evolução:

i. API APEX

A recente introdução de uma nova API embarcada – API APEX, que já está a ser utilizada nos operadores da Carris Metropolitana, expande as funções da API embarcada anterior – API VIVA, ainda em funcionamento nos restantes operadores de transporte. Esta API visa melhorar a qualidade e a segurança da informação recebida e agilizar a difusão de novas funcionalidades no sistema de bilhética, reduzindo o tempo de desenvolvimento necessário e o custo associado. Em 2024, a TML pretende consolidar o uso da API APEX na área metropolitana de Lisboa, de modo a:

- Concretizar a evolução da API VIVA para a API APEX em todos os operadores de transporte e comissionistas, normalizando as regras de negócio dos títulos e padronizando o conteúdo das transações de bilhética (ex. dados de referência dos produtos, localização das validações e segurança da informação), garantindo que os dados recebidos são coerentes, íntegros e auditáveis;
- Assegurar uma maior autonomia ao operador na escolha dos equipamentos, desbloqueando o acesso ao leitor de cartões;
- Acautelar a atualização atempada das alterações à topologia da rede dos operadores;
- Garantir uma adequada e célere operacionalização do novo regulamento tarifário, assente na confiança e na auditabilidade dos dados recebidos, bem como agilizar a implementação de novas funcionalidades no sistema de bilhética;
- Reduzir o custo com os integradores em atualizações futuras ou na introdução de novas funcionalidades.



Figura 3 – API APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa

No âmbito do projeto 1Bilhete.pt, lançado pelo IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP em fevereiro de 2023, a TML terá um papel essencial na promoção da utilização da API APEX a nível nacional, colaborando nas adaptações necessárias para a compatibilização com outras tecnologias

usadas e no suporte à implementação da API APEX noutras regiões do país. Em particular, a adoção da API APEX em regiões confinantes com a área metropolitana de Lisboa vai permitir melhorar os modelos de compensação pela utilização dos transportes no caso de passageiros inter-regionais, bem como facilitar a utilização do transporte público entre regiões, tornando o processo contínuo para o passageiro, sem impedir a utilização dos cartões dessas regiões.

ii. Pontos navegante® autónomos e assistidos

A TML vai continuar a trabalhar na melhoria das funcionalidades disponibilizadas nos pontos navegante® autónomos e assistidos, de modo a fazer pleno uso de todas as evoluções da PCGI e do SIIT em termos de digitalização, desmaterialização e desburocratização dos processos associados aos títulos de transporte (ex. adesão às gratuidades, passe antigo combatente e passe navegante® família).

Durante os anos de 2024 e seguintes, a TML irá reforçar o número de pontos navegante® autónomos, para dar resposta à crescente procura que se tem verificado, numa clara aposta no aumento da capilaridade no acesso a funcionalidades essenciais para os utilizadores de transportes públicos, como são a aquisição de cartões ou o carregamento de títulos. Estes equipamentos têm a virtude de poderem ser utilizados de forma autónoma, simples e célere pelo cliente e estarem disponíveis em horário alargado. Estão espalhados pelos dezoito municípios da área metropolitana de Lisboa, e podem ser encontrados em espaços geridos pelas autarquias, nos Espaços navegante® Carris Metropolitana e em alguns centros comerciais.

A importância destes equipamentos, enquanto parte integrante do nosso serviço ao cliente navegante®, impõe-nos a responsabilidade de prestar um serviço de qualidade. Nesse sentido, vai ser alocada uma equipa dedicada, para dar resposta aos incidentes detetados nos pontos navegante®, através da implementação de um sistema de monitorização e alarmística, de modo a minimizar o tempo de indisponibilidade dos equipamentos por falta de consumíveis ou avarias do *hardware*.



Figura 4 – *Layout* dos pontos navegante® autónomos

iii. Projetos *Cashless Universal Token (CUT)* e *Software Development Kit (SDK)*

Ambos os projetos visam a introdução de inovações tecnológicas que assegurem uma utilização fácil, cómoda e atraente dos transportes públicos na área metropolitana de Lisboa, com ganhos para a sustentabilidade ambiental.

O projeto CUT visa alargar os meios de acesso ao sistema de transportes, introduzindo uma nova modalidade de validação com recurso à tecnologia *contactless* EMV³, que permita a integração com diversos sistemas de pagamento através da validação de *tokens* bancários (ex. cartões da rede Visa ou Mastercard, GooglePay, ApplePay, etc.), efetuando-se o débito do título de transporte diretamente na conta bancária. Esta funcionalidade também dá a possibilidade de definir pacotes de mobilidade integrados e intermodais associados à utilização desses *tokens* bancários, nomeadamente a configuração de tarifas de viagem diárias ou outras. A utilização de um cartão bancário *contactless* no sistema de transportes vai estar disponível para qualquer pessoa, mediante a apresentação do respetivo cartão no validador do meio de transporte, ao invés de um cartão navegante®, facilitando, assim, o acesso de um passageiro ocasional ao sistema de transportes.

O projeto SDK, por sua vez, pretende capacitar a *app* navegante®, através da integração de um componente de *software* para aplicações móveis, de modo a permitir a aquisição de títulos de transporte e/ou a utilização do telemóvel como meio de validação (mediante a simulação de um cartão navegante® virtual no próprio telefone que é apresentado no validador do meio de transporte) ao invés de um cartão físico. Esta funcionalidade poderá ser incorporada em aplicações de terceiros, que tenham interesse em associar as mesmas à utilização dos cartões virtuais, e será disponibilizada, inicialmente, em telefones Android e, posteriormente, em telefones IOS.



Figura 5 – O cartão bancário integrado no sistema navegante®

iv. Outros projetos relevantes

Além dos projetos enunciados nos pontos anteriores, haverá outras atividades que a TML ambiciona desenvolver durante o próximo quadriénio e que são de igual importância para a sua capacitação tecnológica, como sejam:

- Evoluir a tecnologia dos cartões ocasionais utilizados para soluções assentes em tecnologia Calypso, procurando diversificar os fornecedores existentes no mercado, aumentar o nível de

³ Europay, Mastercard e Visa.

segurança e de fiabilidade deste tipo de suporte e permitir a ativação de novas funcionalidades, que melhorem o acesso ao sistema de transportes;

- Expandir a utilização dos dados em tempo real para outros parceiros e trabalhar esta informação através da realização de estudos;
- Desenvolver novos algoritmos de exploração dos dados, para responder à crescente necessidade de informação de gestão sobre os serviços realizados pelos operadores e de apoio à decisão para introdução de novas funcionalidades na Carris Metropolitana, assim como para facilitar a realização de vários estudos e projetos descritos no capítulo anterior, que, pela sua natureza, precisem deste tipo de suporte;
- Preparar os sistemas tecnológicos de modo a responder aos requisitos necessários à construção de uma solução de transporte flexível no âmbito da Carris Metropolitana;
- Evoluir a ferramenta de CRM da TML com a introdução de novas funcionalidades, capazes de realizar o acompanhamento e *feedback* de uma forma mais próxima e completa, melhorando a componente de pós-venda no atendimento ao cliente;
- Especificar e ensaiar os primeiros passos para uma solução intermodal de informação ao público, com dados consolidados de todos os operadores e de outras entidades relevantes para o ecossistema dos transportes;
- Apoiar tecnologicamente a construção de um Sistema de Informação Geográfica comum à TML, AML e municípios, para facilitar a partilha de informação relevante com impacto nos transportes e nos serviços disponibilizados na região.

Todos os novos projetos ou evoluções de sistemas elencados anteriormente vão ser realizados em paralelo com a atividade regular que as equipas informáticas da TML desenvolvem, nomeadamente:

- Apoio aos operadores na evolução dos seus próprios sistemas tecnológicos, com especial foco nos sistemas de bilhética e nos cartões Calypso, de modo a garantir sempre uma maior fiabilidade, conectividade e compatibilidade dos sistemas;
- Suporte aos operadores em questões relevantes de apoio ao cliente navegante®, uma vez que a TML possui uma visão integrada das transações realizadas em todos os operadores;
- Apuramento de dados para a realização das repartições mensais dos títulos navegante® e outros, sejam os combinados ou os de receita partilhada entre vários operadores;
- Apoio direto aos operadores da Carris Metropolitana na integração de sistemas e na resolução de problemas técnicos, quer ao nível dos sistemas embarcados, quer dos Espaços navegante® Carris Metropolitana;
- Monitorização, adaptação dos sistemas e resposta a incidentes cada vez mais robusta e célere, dado o aumento da criticidade dos sistemas da TML, em que as operações são, cada vez mais, realizadas *online* e com recurso aos sistemas centrais;
- Manutenção preventiva e corretiva dos sistemas, em coordenação com a realização de testes sistemáticos à sua robustez, que possam conduzir à aplicação de atualizações de segurança,

melhoria de configurações e criação de infraestruturas redundantes, com sincronização das aplicações e dos dados subjacentes.

A execução do conjunto de atividades acima descrito deverá ser assegurada pelas equipas internas da TML e por equipas externas contratadas para o efeito, uma vez que a crescente complexidade tecnológica dos sistemas implementados ou a implementar na empresa assim o exige. A este respeito, deve sublinhar-se que o reforço das equipas informáticas, quer em número quer nas competências necessárias, tem sido cada vez mais desafiante num setor tão competitivo e num país exportador de mão-de-obra qualificada.

5. Operação da Carris Metropolitana

A Carris Metropolitana iniciou a sua operação de forma faseada:

- No dia 1 de junho de 2022 a área 4 (Alsa Todi), nos municípios de Alcochete, Moita, Montijo, Palmela e Setúbal e nas ligações intermunicipais ao Barreiro;
- No dia 1 de julho de 2023 a área 3 (TST), nos municípios de Almada, Seixal e Sesimbra;
- No dia 1 de janeiro de 2023, a área 1 (Viação Alvorada), nos municípios de Amadora, Oeiras e Sintra e nas ligações intermunicipais com Cascais e Lisboa, e a área 2 (Rodoviária de Lisboa), nos municípios de Loures, Mafra, Odivelas e Vila Franca de Xira.

Em linha com o referido no capítulo relativo à evolução da procura de transporte público, o número de passageiros transportados pela Carris Metropolitana tem mantido uma tendência de crescimento, trajetória que se estima que se mantenha em 2024, influenciada pelo contexto socioeconómico atual, de aumento do custo de vida. Esta realidade, implica a necessidade de ajustamentos na oferta do serviço de transporte, pressuposto considerado para efeitos de orçamento.

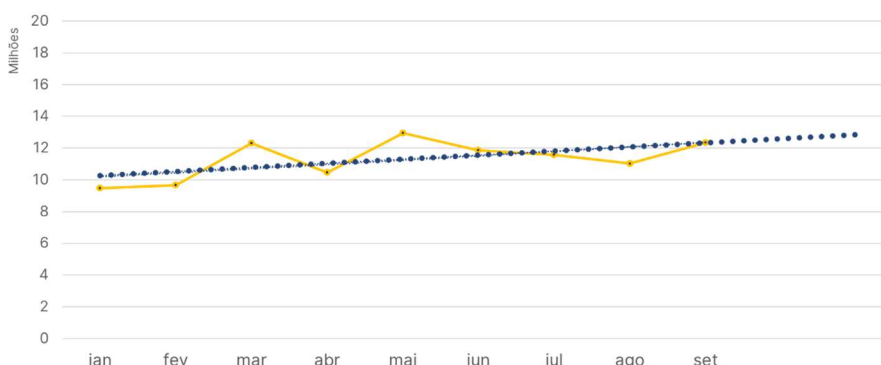


Gráfico 2 – Procura mensal da Carris Metropolitana (real de janeiro a setembro de 2023 e projetada)

No final de setembro de 2023, a oferta global da Carris Metropolitana já se encontrava perto da referência contratual, ou seja, próxima de uma execução de 100%. A TML estima que, em 2024, a oferta da Carris Metropolitana continue a crescer e ultrapasse o valor de referência do contrato).

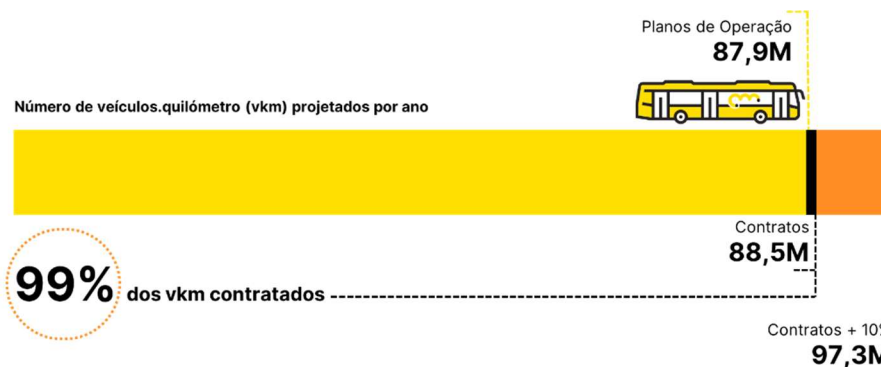


Figura 6 – Produção quilométrica (vkm) planeada da Carris Metropolitana em setembro de 2023

i. Rede, Planos de Oferta, Planos de Operação e Base de Dados de Paragens

Importa sublinhar que o ajustamento na oferta do serviço de transportes carece de ser planeado, harmonizado e otimizado a nível metropolitano. É um processo que abrange diferentes componentes - *shapefiles*, paragens, frequências, calendários aplicáveis, entre outros - diferentes intervenientes - a equipa da TML, operadores e municípios - e várias dimensões - análise técnica, reclamações e sugestões.

A operacionalização destes ajustamentos obrigará, igualmente, a um processo complexo de incorporação das alterações nos sistemas (ex. desenvolver e apreciar os 48 GTFS dos planos de oferta e de operação) e consequente difusão da rede atualizada, seja para os operadores, seja nas diferentes plataformas digitais (ex. site, *app*, moovit, citymapper, google, etc.).

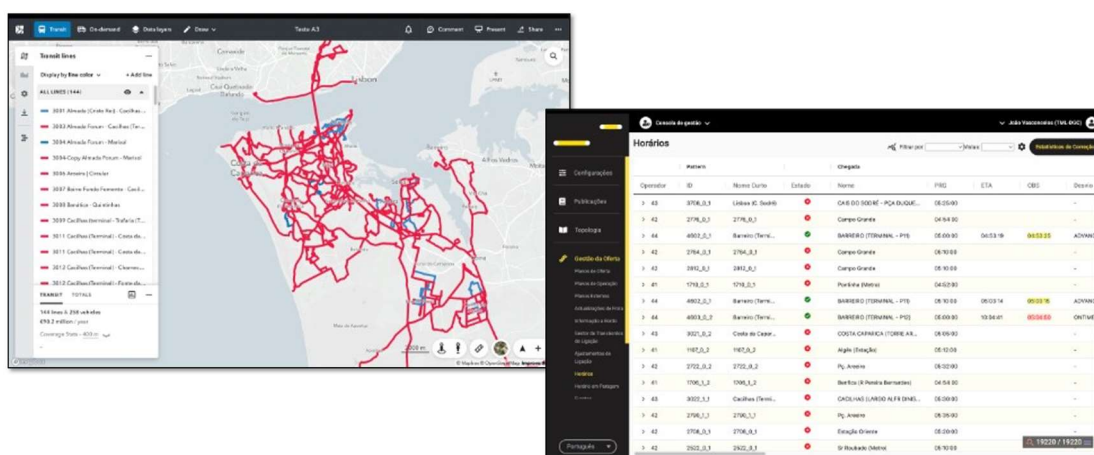


Figura 7 – Software de definição de rede

Com o intuito de garantir a melhor informação ao público, continuar-se-á a garantir a aplicação do procedimento de alterações à rede da Carris Metropolitana e a difusão da rede atualizada nas diferentes plataformas digitais (site, *app*, moovit, citymapper, google, X (ex. Twitter), WhatsApp etc.). Adicionalmente, dar-se-á continuidade à comunicação das alterações, condicionamentos de rede e inviabilização de paragens, devido a obras, eventos culturais e desportivos, entre outros, incluindo a colocação de avisos nas plataformas digitais e fisicamente nas paragens.

Em 2024, a TML também vai continuar a trabalhar na atualização da nova base de dados georreferenciada de paragens partilhada com os municípios, que foi implementada em 2023, complementando-a, designadamente, com informação respeitante a:

- Equipamentos escolares, de saúde, da segurança social, entre outros;
- Infraestrutura física e estado de manutenção, equipamentos e elementos de informação ao público, acessibilidade, ligações intermodais, etc., incluindo levantamento fotográfico.

ii. Monitorização da execução do serviço de transporte, da bilhética e da fiscalização através da PCGI e no terreno

No âmbito da gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros, a TML tem como objetivos prioritários garantir que:

- a oferta planeada da Carris Metropolitana corresponde à oferta realizada;
- as vendas e validações de títulos asseguram a receita de bilhética aplicável e
- a fiscalização é devidamente assegurada pelos operadores, nos termos contratuais.

A TML irá continuar a monitorizar diariamente a execução dos quatro contratos em vigor com recurso à análise dos dados de todos os elementos existentes / disponíveis e interagindo com todos os prestadores de serviço sobre as medidas de mitigação e correção a implementar,

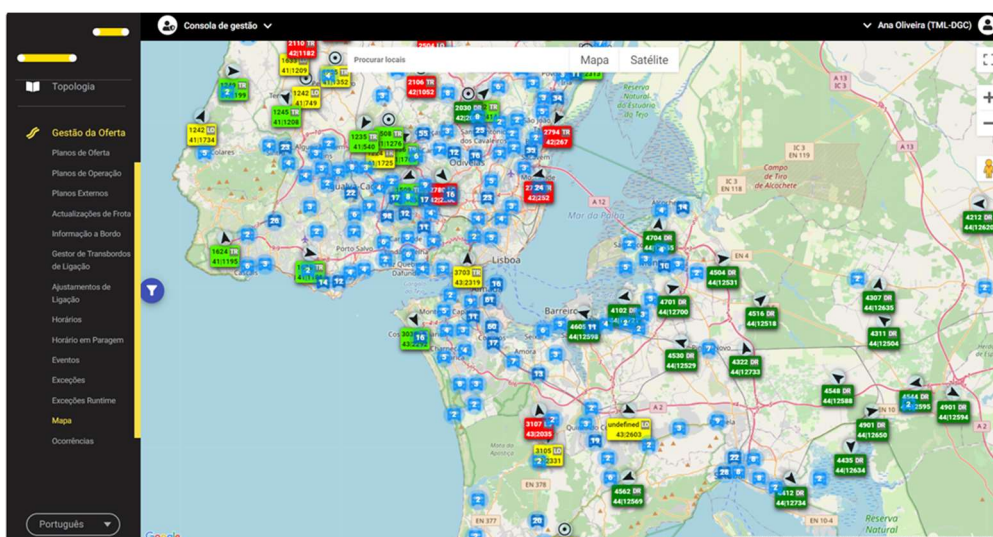


Figura 8 – Imagem da consola de gestão da PCGI

Esta monitorização será complementada com um acompanhamento da operação no terreno, através da atividade de auditoria que será mantida ao longo de 2024, nas suas várias vertentes (serviço, conformidade dos bens disponibilizados pelos operadores com o manual de identidade e imagem e as especificações técnicas, tempo real, bilhética, informação ao público, qualidade de atendimento ao passageiro/cliente nos Espaços navegante® Carris Metropolitana, entre outros), gerindo o resultado da auditoria na relação contratual com os operadores (advertências, aplicação de sanções, etc.).

iii. Fiscalização títulos de transporte pela TML

As fiscalizações dos aspetos relacionados com a fraude estão contratualmente delegadas nos operadores com a obrigação de fiscalizarem mensalmente 0,5% dos passageiros por linha, processo que ainda com afinações tem tido uma evolução positiva. Complementarmente pretendemos que a própria equipa valide que os dados dos operadores (que nos chegam eletronicamente) estão dentro de padrões aceitáveis para a nossa garantia de receita. Neste sentido, já iniciamos a estabilização de procedimentos com o IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP e a Autoridade Tributária, nos termos da legislação aplicável, para que também a TML (e não apenas o operador) possa fiscalizar.

iv. Inquérito de satisfação aos passageiros

Conforme está previsto nos contratos com os operadores da Carris Metropolitana, vai também iniciar-se a realização de inquéritos de satisfação aos passageiros, cabendo à TML, a análise dos

dados e dos respetivos resultados e a aplicação do Índice de Satisfação Global dos Passageiros à remuneração dos operadores.

v. Remuneração dos operadores

Para efeitos do apuramento dos acertos trimestrais para ajustamento da remuneração à produção quilométrica (vkm) efetivamente realizada, bem como das eventuais penalizações a aplicar ao operador, a TML envia ao operador, de acordo com o previsto nos contratos de serviço público, um relatório trimestral. Este é um processo bastante complexo, moroso e tendencialmente litigante, mas sem vacilar sobre a condição de apenas remunerar os quilómetros em que se demonstre que foram efetivamente realizados serviços. Para este efeito, continuarão a ser realizadas todas as tarefas que mesmo não estando pensadas aquando do início do processo da Carris Metropolitana, garantam que o processo é justo para o prestador de serviços e que não exista qualquer dúvida técnica sobre que apenas são pagos serviços realmente realizados, nem que para tal se continue a realizar cruzamentos de informação de várias fontes, auditorias aos operadores para este fim, como as muitas realizadas em 2023, que procuraram confirmar a avaliação do desempenho do operador e da qualidade de serviço (Indicador de regularidade dos serviços, Indicador de pontualidade dos serviços, Indicador de reclamações dos passageiros e índice de fraude dos passageiros e incentivo por incremento da procura).

Concretamente, neste tema, será necessário apurar os 4 pagamentos por conta mensais dos operadores e elaborar os 16 relatórios de acerto de remuneração dos 4 operadores.

Antevê-se, ainda, tal como em 2023, a realização de auditorias presenciais nas instalações dos operadores neste âmbito.

vi. Execução financeira dos contratos Carris Metropolitana

Em 2024, dar-se-á continuidade à atividade de controlo dos fluxos de custos - remuneração dos operadores, de receitas (contrapartida contratual, vendas a bordo e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana, e aplicação de coimas resultante da fiscalização de títulos) e os pagamentos aos operadores das comissões bancárias associadas aos pagamentos eletrónicos nos Espaços navegante® da Carris Metropolitana. Ainda no âmbito das receitas, prevê-se a necessidade de um acompanhamento das compensações tarifárias relativas ao programa Incentiva +TP e aos títulos de transporte subsidiados (nomeadamente, passes 4-18, sub_23, social+ e antigo combatente).

Adicionalmente, manter-se-á a gestão financeira dos acordos de redução de tarifária outorgados com os Municípios de Loures, Odivelas e Sesimbra.

vii. Análise do reporte financeiro e não financeiro dos operadores

Em 2024 dar-se-á continuidade ao controlo, análise e compilação do relatório financeiro (anexo IX aos contratos), dos documentos de prestação de contas (finais e intercalares) e dos orçamentos de exploração e de investimentos, todos de reporte obrigatório do operador.

Adicionalmente, a TML levará a cabo a apreciação e acompanhamento da execução anual de planos e relatórios vários, designadamente plano de eco-condução, plano de proteção e segurança, plano de sustentabilidade ambiental, de certificações, etc..

viii. Sistemas e equipamentos tecnológicos, incluindo a PCGI

No âmbito dos sistemas e equipamentos tecnológicos, na senda do já efetuado em 2023, antevê-se a necessidade de definir e monitorizar continuamente a consola de gestão nas vertentes de rotas, horários, monitorização do serviço em tempo real, controlo da operação, visualização em SIG, informação ao público e gestão de incidentes e ocorrências. Adicionalmente, será necessário continuar a estabilizar os processos e procedimentos do lado do operador garantindo a compatibilidade com a PCGI, nas vertentes do sistema de apoio à exploração, da bilhética e do gestor de oferta.

Como novos desenvolvimentos, para além de ferramentas de otimização de planeamento e monitorização da operação, prevê-se a aquisição de plataforma(s) *e-learning* de divulgação de conteúdos de promoção da Carris Metropolitana junto de crianças e de divulgação de conteúdos de formação para motoristas e a implementação de uma solução para aquisição do título a bordo com QRcode/MBway.

Adicionalmente, pela sua relevância, a TML prevê iniciar a implementação de uma solução de transporte flexível assente na PCGI, em complementaridade com o serviço de transporte regular, reforçando-se, assim, as soluções de transporte público.

ix. Comunicação e informação ao público

O ano de 2024 deverá ser um ano de consolidação e capitalização das diversas ferramentas de comunicação e informação ao público que têm vindo a ser introduzidas desde o início da operação da Carris Metropolitana, nomeadamente nos aspetos que a seguir se destacam:

- Conclusão da instalação dos 420 Painéis de Informação ao Público (PIPs) e dos 65 Mupis adquiridos pela TML, após a definição da localização e a obtenção dos licenciamentos necessários à sua colocação por parte das diversas entidades envolvidas, nomeadamente municípios, IP - Infraestruturas de Portugal, Transtejo Soflusa, Metropolitano de Lisboa e E-Redes. Para além da necessidade de garantir a compatibilidade dos sistemas tecnológicos e da informação em tempo real na plataforma da TML e com as consolas de gestão, será necessário definir os conteúdos a apresentar nos equipamentos, sobretudo nos MUPIs;



Figura 9 – Painel de Informação ao Público

- Dar continuidade ao plano global de comunicação para da Carris Metropolitana, dando mais ênfase as vertentes de posicionamento da marca, projetos com impacto local e segmentação por município, entre outros, utilizando os diversos canais disponíveis, nomeadamente as plataformas e equipamentos próprios da TML, os meios de comunicação social e os espaços dos municípios e juntas de freguesia;
- Aprofundar a estratégia e implementação das campanhas de promoção da Carris Metropolitana, incluindo a campanha de período escolar e de divulgação dos grandes números que caracterizam o serviço de transporte, nesta altura em que o número de passageiros transportados já é bastante significativo e as mais valias do serviço começam a ser percebidas;
- Conclusão da execução e manutenção dos diagramas de rede nos formatos analógico e digital, implementação de uma plataforma de extração de horários em pdf e mapas em diagrama e de uma sinalética inteligente dos interfaces rodoviários, integrada com as demais ferramentas digitais existentes;
- Gestão da comunicação relativa ao reforço de linhas e horários associado à organização de grandes eventos musicais ou outros;



Figura 10 – Exemplo de divulgação do reforço do transporte associado a um evento

- Realização de discussões com grupos focais para identificar oportunidades de melhoria na operação e na comunicação da Carris Metropolitana;
- Evolução do website da Carris Metropolitana, com integração de novos desenvolvimentos e manutenção da informação sobre horários, paragens, planeador de viagens, títulos de transporte e tarifário, pesquisa de paragens por georreferenciação e linhas, itinerários em tempo real, notícias, avisos e alertas, entre outros;
- Monitorização dos desenvolvimentos e do funcionamento da aplicação móvel da Carris Metropolitana, em termos da sua operabilidade, usabilidade e compatibilidade com outros sistemas tecnológicos, e desenvolvimento de um gestor de utilizadores com envio em massa de notificações normais e inteligentes, bem como de uma valência de realidade aumentada.

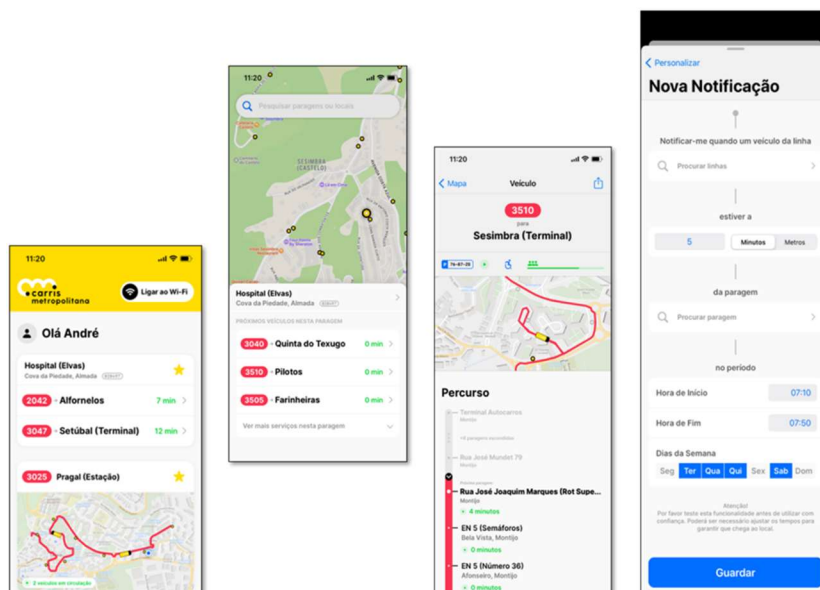


Figura 11 – Mockup da aplicação móvel da Carris Metropolitana

x. Atividade publicitária

2024 será marcado pelo início da exploração da atividade publicitária (já em concurso público internacional) na Carris Metropolitana, prevendo-se, para além da administração do procedimento concursal, a gestão da atividade propriamente dita referente aos espaços reservados aos Municípios, à AML e à TML, incluindo a impressão de placas para molduras de autocarros da Carris Metropolitana. Para a maximização das receitas, que se deseja, será igualmente necessário acompanhar a faturação e a atividade do fornecedor, em geral.

xi. Outros

Ainda no âmbito da Carris Metropolitana, prevê-se, no ano de 2024:

- Administrar o requerimento de modificação contratual e pedido de compensação financeira, apresentado pelo operador da Área 3, a 26/10/2023;
- Definir um macro plano para a implementação de estratégias de acessibilidade à informação para pessoas com deficiência na Carris Metropolitana;
- Gerir o serviço de transporte de substituição da CP – Comboios de Portugal.

6. Passageiros e clientes navegante®

6.1. Comunicação e *Marketing*

O papel da comunicação, do *marketing* e da priorização ao cliente é amplamente reconhecido na prestação de qualquer serviço que seja disponibilizado aos consumidores. O setor da mobilidade e dos transportes impacta diariamente a vida de milhões de pessoas, o que constitui, em si mesmo, um desafio permanente de comunicação, de modo a propiciar aos passageiros e às pessoas em geral um bom acesso à informação e o correto entendimento da mensagem, garantindo-se, assim, melhor prestação de serviços e maior adesão ao transporte público, um aumento da transferência modal, um aumento de passageiros e os ganhos de escala do sistema com os benefícios financeiros e económicos que lhe estão subjacentes.

A TML dirige o seu esforço de comunicação a um universo de cerca de 2,8 milhões de pessoas – potenciais passageiros – e tem vindo a desenvolver, desde a sua criação, um vasto número de iniciativas de *marketing* e promoção que contribuam para estimular uma maior e melhor utilização dos transportes públicos, em detrimento do transporte individual, bem como a adoção de comportamentos de mobilidade que sejam cada vez mais sustentáveis. Neste contexto, o ano de 2024 vai continuar a refletir a exigência e a importância da afirmação da TML enquanto responsável pela gestão de um sistema integrado de bilhética, que serve toda a área metropolitana de Lisboa, através da uniformização e difusão de informação que assegure um acesso mais simples e fácil ao transporte público.

A comunicação da marca navegante® e a promoção dos transportes públicos tem sido objeto de um investimento crescente por parte da TML, com mensagens que, para além de informar, visam, acima de tudo, alterar a perceção sobre os benefícios da adoção destes meios de transporte enquanto forma privilegiada de deslocação. A este respeito, foram realizadas, ao longo de 2023, várias campanhas de comunicação e ações de ativação da marca, que se pretendem repetir em 2024, assegurando o efeito de continuidade necessário à interiorização da mensagem.



Figura 12 – Campanha “navegante® de Verão”: guia de praias navegante® e ação promocional

A TML vai continuar a realizar campanhas de *marketing* e comunicação, que promovam a utilização dos transportes públicos como forma inteligente de viajar, em linha com as exigências de

sustentabilidade ambiental, e procurem desmistificar alguns preconceitos sobre a sua utilização, reforçando que é uma alternativa viável e necessária a uma mobilidade responsável. Para 2024, também está identificada como linha de comunicação do navegante® a necessidade de maior aproximação e interligação com outras opções de mobilidade ativa.



Figura 13 – Campanha navegante® “Elogio do carro”

i. navegante® Empresas

Em outubro de 2023, a TML lançou um novo produto dirigido à mobilidade corporativa – o navegante® Empresas dando um passo importante no incentivo à utilização dos transportes públicos, à transferência modal e à procura de mais passageiros.

Partindo da premissa de que a visão estratégica para a promoção da mobilidade sustentável deve ser parte integrante das políticas de responsabilidade social das empresas, a TML definiu uma estratégia alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas que permita contribuir de forma mais ativa para promover 3 dos 17 objetivos definidos na Agenda 2030. A adesão a este produto navegante®, permite às empresas evoluírem no cumprimento desses objetivos de desenvolvimento sustentável e das suas próprias metas ESG.



Figura 14 – navegante® Empresas: campanha de divulgação do produto

Durante os próximos anos, a comunicação e a promoção deste programa de incentivo à utilização dos transportes públicos deverá continuar a crescer e a chegar a cada vez mais empresas, promovendo-se a prática de uma mobilidade mais sustentável e potenciando-se, ao mesmo tempo, o alcance das metas assumidas para a descarbonização dos territórios, das cidades.

ii. navegante® +ágil

O navegante® +ágil é a nova assinatura que associa o navegante® à simplificação do acesso dos utilizadores ao sistema, a processos cada vez mais simples, próximos, digitais e desburocratizados. O navegante® +ágil passa a envolver tudo o que são novas implementações que facilitem o acesso ao transporte público. Em 2024 e nos anos subsequentes, o navegante® + ágil continuará a avançar caminho com soluções de desmaterialização adaptada ao *mobile* e ao processo de pedido de cartões e carregamento de títulos de transporte, nos pontos navegante® autónomos e o reforço destes equipamentos previsto para 2024 em espaços comerciais, a *app* navegante® para telemóvel, as funcionalidades de compra e carregamento dos títulos a partir do site navegante®, entre outras.



Figura 15 – navegante® + ágil: campanha de promoção da renovação automática de descontos

iii. navegante® as a Service

O conceito de navegante® enquanto serviço (NaaS) é também estruturante para o posicionamento do navegante® e da sua abrangência enquanto marca. Em 2024 a TML pretende continuar a afirmar este conceito, bem como ampliar os serviços disponibilizados.

O NaaS vem materializar o ecossistema integrado de transportes e serviços da área metropolitana de Lisboa no âmbito das responsabilidades atribuídas à TML para gestão do sistema central de bilhética, estudo e implementação de políticas de acessibilidade, mobilidade e transporte. O NaaS vem facilitar o acesso transversal aos diferentes modos em matéria de mobilidade e transportes na área metropolitana de Lisboa e contribuir para o incentivo à utilização do transporte público através da facilitação de um viajar mais fácil, mais intuitivo e mais sustentável.

De forma sistematizada, as linhas de ação preconizadas em 2024 para a concretização dos objetivos estratégicos da TML, estruturam-se em torno de princípios e ações específicas:

- Continuar a afirmar as marcas TML e navegante®, consolidando o posicionamento institucional da TML enquanto autoridade de transportes e gestora do sistema de bilhética da área metropolitana de Lisboa e aproximando o navegante® das pessoas com uma identificação positiva e uma associação ao conceito de um viajar mais fácil, prático e ágil;
- Potenciar a cooperação entre os diferentes *stakeholders* da TML – AML, municípios, operadores, autoridades e parceiros, afirmando a partilha de uma visão única sobre o sistema

de transportes da área metropolitana de Lisboa e contribuindo para a difusão de políticas e soluções integradas de transporte público;

- Associar a utilização do transporte público a boas práticas de mobilidade sustentável e a comportamentos ambientalmente responsáveis, alterando perceções e comportamentos, afirmando a mobilidade como um direito e promovendo uma cidadania mais ativa;
- Amadurecer o conceito de mobilidade corporativa sustentável através da gestão do produto navegante® Empresas, apoiando nas métricas europeias de descarbonização das cidades e incentivando à maior adoção do transporte público no percurso casa-trabalho-casa;
- Transformar indicadores de mobilidade do sistema numa ferramenta de comunicação e de sensibilização da população através da realização de estudos de mercado, que permitam avaliar comportamentos e níveis de satisfação dos passageiros, e da publicação de informação relevante sobre o tema;
- Comunicar o navegante® +ágil com uma associação positiva à digitalização e desburocratização de processos e à facilidade de acesso ao transporte público e a novos serviços navegante®.

6.2. Cliente

i. Melhoria continua de CRM

A área de Cliente e Comercial da TML é responsável, entre outras coisas, por dar suporte a todos os pedidos, sugestões e reclamações de utilizadores do sistema navegante® e passageiros da Carris Metropolitana, num universo de cerca de 2,8 milhões de residentes da área metropolitana de Lisboa que utilizam, com maior ou menor frequência, os transportes públicos da região, aos quais deve ser dado o melhor acompanhamento possível. Os canais de suporte ao cliente disponibilizados pela TML recebem centenas de contactos diários para os mais diversos tipos de apoio e todos os dados recolhidos são inseridos e tratados na plataforma CRM, numa ótica de gestão integrada da informação.

O desenvolvimento do CRM tem vindo a ser customizado à medida das necessidades da TML, porque é uma ferramenta crítica para garantir que todas as interações com cada um dos clientes, nos mais diversos pontos do sistema, são registadas e que se disponibiliza uma visão de 360° sobre a sua jornada nos serviços de transporte público. Por se tratar de uma plataforma complexa, que opera em articulação com outros sistemas, o CRM necessita de constantes evoluções e adaptações, para responder às necessidades dos clientes e da TML e para integrar novas funcionalidades, desenvolvimentos que serão acompanhados e/ou assegurados pela TML durante o ano de 2024 e seguintes.

Uma outra área de desenvolvimento futuro do CRM é a sua ligação a uma ferramenta de intranet procedimental, que já se encontra ao dispor dos operadores de transporte para que possam dar suporte às respetivas redes comerciais nos casos em que existam dúvidas das suas equipas sobre processos e procedimentos comerciais do sistema navegante®, mas que ainda não produz informação relevante para apoiar na gestão de clientes. Esta ferramenta vai ser sujeita a melhorias

significativas, também durante o ano de 2024 e seguintes, no sentido de a tornar mais amigável/intuitiva para potenciais utilizadores, e vai passar a dirigir para o CRM todos os dados sobre os pedidos de suporte efetuados aos operadores, de modo que seja possível consolidar a informação sobre clientes do navegante® numa única plataforma.

ii. Atendimento ao cliente

Com o objetivo de melhorar o suporte ao cliente, a TML pretende externalizar, durante o ano de 2024, o serviço telefónico de apoio aos clientes navegante®, replicando o que já sucede na linha informativa de suporte aos passageiros da Carris Metropolitana. Esta opção vai permitir aumentar significativamente os níveis de serviço atuais e dar uma melhor resposta à procura, que é bastante heterogénea ao longo do mês, subindo durante os períodos de carregamento dos títulos mensais e voltando a estabilizar fora desse período. A externalização de ambas as linhas de suporte telefónico visa garantir maior disponibilidade horária no atendimento, um fator que é considerado crítico, sobretudo no apoio aos passageiros da Carris Metropolitana.

Por outro lado, a TML tem vindo a implementar alguns procedimentos e ferramentas de utilização interna que permitem realizar a avaliação dos serviços de suporte ao cliente, pretende-se ir além desta avaliação interna, durante o ano de 2024, disponibilizando ao cliente ferramentas que lhe permitam realizar a avaliação do suporte que solicitou.

iii. Ferramentas de suporte à desmaterialização

A redução da carga burocrática, a minimização da informação recolhida, a desmaterialização do suporte em papel e a transmissão digital de dados tem sido um dos principais focos de trabalho da área comercial da TML, que pretende dar seguimento, nos próximos anos, ao investimento que tem sido realizado na melhoria de processos e procedimentos e numa maior integração das ferramentas tecnológicas, para permitir que o cliente interaja mais facilmente com o sistema de transportes. Em paralelo, relativamente aos documentos entregues pelos passageiros no âmbito da obtenção do título de transporte ou de descontos tarifários, (ex. 4-18, sub_23 e social+), do qual a TML passou a ser o único responsável formal com a compra/internalização da OTLIS, importa digitalizar, catalogar e destruir, de modo a minimizar o arquivamento de informação em suporte de papel, tarefa que a TML pretende concretizar durante o ano de 2024.

7. Objetivos da TML para 2024

A TML continuará a trabalhar, durante o ano de 2024, para responder às orientações estratégicas definidas, pelo seu acionista único (AML), para o quadriénio 2021-2024:

- Afirmar a mobilidade como um direito que contribua para a evolução dos padrões de vida da AML;
- 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;
- Responder ativamente à agenda climática, particularmente no contributo para a redução das emissões de gases com efeito de estufa;
- 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;
- 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.

Para dar resposta a estas orientações estratégicas, a TML traçou cinco eixos de atuação (E.A.) para os quais definiu um conjunto de ações estruturantes, que irão nortear a atividade desenvolvida pela empresa ao longo de 2024.

EA.1 Gestão dos “Contratos para a aquisição do Serviço Público de Transporte Rodoviário de Passageiros na Área Metropolitana de Lisboa”

1. PIPs em tempo real: Instalar assim que obtidos os licenciamentos aplicáveis;
2. Publicidade na frota: Implementar a exploração da publicidade, até 90 dias após outorga do contrato de prestação de serviços;
3. Promoção da Carris Metropolitana: Realizar, pelo menos, uma campanha;
4. Promoção da Carris Metropolitana: Implementar uma ferramenta de divulgação de conteúdos junto das crianças;
5. Divulgação de conteúdos de formação para motoristas: Implementar pelo menos uma ferramenta;
6. Fiscalização/Inspeção/Auditoria: Executar, pelo menos, uma ação mensal por cada um dos quatro contratos da Carris Metropolitana;

7. Relatórios trimestrais: Elaborar relatórios de acerto de remuneração dos operadores dentro dos prazos contratuais e criar mecanismos de fecho financeiro célere da remuneração efetiva;
8. Planos de Oferta: Executar os planos de oferta mensais dentro dos prazos contratuais, fazendo pelo menos uma proposta de otimização e simplificação da rede;
9. Planos de Operação: Apreciar os planos de operação mensais apresentados pelos operadores dentro dos prazos contratuais;

EA.2 Sistema de bilhética integrada

10. navegante® Empresas: Implementar pelo menos um modelo de pagamento partilhado entre empresas e trabalhador;
11. navegante® +ágil: Iniciar o carregamento de títulos mensais pré-autorizados a bordo dos autocarros da Carris Metropolitana;
12. Utilização de *tokens* universais de pagamento no sistema de bilhética: Lançar um projeto piloto;
13. Utilização de cartões virtuais (através de aplicações móveis) no sistema de bilhética: Lançar um projeto piloto;
14. Sistema de gestão de segurança da informação e privacidade: Iniciar a sua implementação;
15. Infraestrutura informática: Adquirir infraestrutura adicional para reforçar sistema de bilhética integrada;
16. Cartão ocasional: Introduzir o suporte a um novo tipo de cartão ocasional mais robusto ao nível da API APEX;

EA.3 Capacitação tecnológica de suporte à atividade

17. Pontos navegante® autónomos e assistidos: Expandir as funcionalidades disponibilizadas nestes pontos - pelo menos mais três funcionalidades;
18. Transporte Flexível: Iniciar o desenvolvimento de uma solução integrada com a PCGI que permita responder à necessidade de disponibilizar soluções de transporte flexível;
19. Pontos navegante®: Lançar procedimento para aquisição de unidades adicionais;

EA.4 Estudos e projetos de suporte à atividade e de apoio a investimentos e investigação

20. Regulamento Tarifário: Implementar o Regulamento do Sistema Tarifário revisto, assegurando não só o período transitório, mas desenvolvendo a automatização dos procedimentos de cálculo da chave de repartição e apuramento dos montantes devidos a cada operador. Garantir que até 31.12.2024 todos os procedimentos de automação estão definidos;
21. Incentiva +TP: Garantir que os procedimentos que vierem a ser definidos no diploma são cumpridos no calendário aí imposto;
22. Pagamento aos operadores: Garantir que os cálculos dos pagamentos aos operadores são realizados atempadamente, de acordo com o estabelecido no Regulamento Tarifário;

23. Obrigações de reporte: Cumprir as obrigações de reporte definidas pelo Regulamento n.º 430/2019 da AMT e pelo Regulamento (CE) n.º 1370/2007, com resposta à AMT, e publicação do relatório relativo ao ano de 2023, incluindo elementos para o Observatório da AMT. Cumprir os prazos estabelecidos para estas obrigações de reporte;
24. PMMUS: Prosseguir os trabalhos de desenvolvimento do PMMUS e garantir a conclusão da Fase 1 "Enquadramento e Diagnóstico", nomeadamente a receção e comentários aos entregáveis P1, P2 e P3;
25. TCSP: Acompanhar os estudos relativos à expansão ou um novo serviço de transporte coletivo em sítio próprio na área metropolitana de Lisboa. Acompanhar pelo menos um estudo;
26. Candidaturas internacionais: Participar em consórcios para a apresentação de uma candidatura a Avisos de projetos de I&D. Caso sejam abertas *calls* em temas da competência da TML, participar em pelo menos um consórcio;
27. SIG Metropolitano: Desenvolver, em articulação com os municípios, um sistema de informação geográfica, que integre a ocupação e uso do solo, bem como os instrumentos de planeamento em vigor, e que permita articular com as infraestruturas e serviços de transporte existentes, tendo em vista possibilitar a definição de políticas metropolitanas de ordenamento do território, para além da oferta e infraestruturas de transportes e mobilidade. Disponibilizar pelo menos três *layers* temáticos;
28. Desenvolvimento de Estudos: Desenvolver os estudos de modelação do sistema de transportes, de transporte de pessoas com deficiência e de interfaces de transportes. Concluir pelo menos dois e garantir a execução do terceiro estudo a pelo menos 50%;
29. Melhoria de condições de operação de transporte público: Desenhar e testar soluções de melhoria de condições de operação de transporte público. Assegurar o teste de pelo menos uma solução;
30. Capacitação de municípios: Promover ações de formação e capacitação dos municípios nas áreas de acessibilidades, mobilidade e transportes. Assegurar a realização de pelo menos duas ações;
31. Mobilidade ciclável: Desenvolver uma rede de bicicletários na área metropolitana de Lisboa. Apoiar a criação e/ou ligação do acesso com o navegante® de, pelo menos, dois bicicletários;

EA.5 *Marketing, comercial e passageiro*

32. Facilitação: Aumentar a funcionalidade dos Espaços navegante® Carris Metropolitana, através de melhorias no sistema de gestão de filas. Assegurar a possibilidade de marcação remota de atendimento;
33. Facilitação: Iniciar a implementação de sistemas que permitam a compra/carregamento de títulos de transporte numa lógica omnicanal;
34. Desmaterialização: Dar continuidade ao processo de desmaterialização com a implementação de, pelo menos, mais um processo digital;

35. Monitorização: Implementar um método de avaliação das respostas ao cliente em pelo menos mais um canal;
36. Monitorização: Iniciar o processo de avaliação do suporte pelo cliente;
37. Comunicação: Implementar a disseminação de Indicadores das operações na rede comercial da TML de forma periódica;
38. Facilitação: Fomentar o alargamento do programa navegante® escola;
39. Facilitação: Dar continuidade ao processo de revisão de procedimentos comerciais e de cliente do sistema navegante®;
40. Comunicação: Realizar, pelo menos, uma campanha de incentivo à utilização do transporte público;
41. Comunicação: Continuar a promover o navegante® Empresas e a dinamizar o transporte público numa vertente corporativa com a concretização de, pelo menos uma campanha de comunicação;
42. Monitorização: Desenvolver e lançar métricas de avaliação para o radar das empresas navegante®;
43. Comunicação: Realizar pelo menos um evento público institucional de promoção do Transporte Público;
44. Comunicação: Garantir a participação da TML em pelo menos um evento público de mobilidade;
45. Facilitação: Concretizar o lançamento e promoção da conta da mobilidade e *app* navegante®;
46. Comunicação: Concretizar o desenvolvimento e a apresentação de indicadores de mobilidade para consulta dos cidadãos;
47. Comunicação: Continuar a afirmar o conceito NaaS (conta da mobilidade, plataforma integradora de comunicação ao público, etc.) na área metropolitana de Lisboa, promovendo ou participando em, pelo menos, uma ação neste âmbito;
48. Comunicação: Dar continuidade ao boletim navegante® com alargamento da distribuição;
49. Comunicação: Concretizar um estudo de mercado com publicação de dados de mobilidade navegante®.

8. Evolução dos recursos humanos

O ano de 2024 continuará a ser um ano de capacitação do ponto de vista do capital humano, mantendo-se a aposta na atração e retenção de talento, essencial ao bom desempenho da empresa e de resposta às orientações estratégicas definidas.

As pessoas estão no centro da nossa atuação, é para elas que trabalhamos (clientes atuais e futuros do sistema de transportes), é com elas (os nossos trabalhadores) que concretizamos a nossa missão enquanto empresa e respondemos às orientações estratégicas que nos foram traçadas.

A aposta numa equipa técnica sólida e altamente especializada, embora heterogénea do ponto de vista etário (*Baby boomers*, geração X, *Millennials* e geração Z), das habilitações literárias ou percurso profissional, exige uma equipa de recursos humanos (RH) focada, motivada e capacitada.

A estratégia de RH da TML assenta assim em dois princípios orientadores:

- Angariação e retenção de pessoas;
- Cultura de empresa.

No âmbito de cada um dos princípios identificados, incluem-se projetos que já se encontram a ser executados, mas que requerem continuidade e aperfeiçoamento, bem como novos projetos que se encontram em desenvolvimento e que se pretende implementar ao longo de 2024 e anos seguintes.

No que diz respeito à **angariação e retenção de pessoas**, serão desenvolvidos os seguintes projetos:

i. Plano de formação

Reforço do número de horas de formação anual prevista no Código do Trabalho, numa estratégia clara de *upskilling* e *reskilling*, capacitando as equipas da TML para os desafios atuais e futuros da atividade.

ii. Plano de carreiras e avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho, implementado em 2023, manter-se-á em 2024 e nos anos seguintes. Pretende-se que este seja um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos trabalhadores e das equipas da TML e garanta o alinhamento deste desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

Em 2024 inicia-se um novo ciclo, marcado pela avaliação do grau de cumprimento dos objetivos definidos em 2023 e pela definição dos objetivos para 2024, pretendendo-se evoluir para a adoção de um *software* que permita suportar toda a atividade relacionada com o processo de avaliação de desempenho (ex. definição de objetivos, autoavaliação, avaliação). Com efeito, o objetivo é tornar este processo mais eficiente e otimizado, mais claro e acessível, mais ágil e confidencial para toda a organização.

iii. Acolhimento e integração

A substituição de um trabalhador custa em média o dobro do salário anual desse trabalhador. O *turnover* do capital humano tem custos diretos e indiretos significativos que enquanto empresa pretendemos evitar a todo o custo. É nesse sentido que em 2024 continuaremos a prosseguir uma estratégia de investimento em medidas de acolhimento e integração (ex. *onboarding* dedicado e responsivo), determinantes para o sucesso de cada nova admissão.

As lógicas de trabalho mudaram e é importante que a TML se mantenha atualizada na resposta a dar aos novos desafios que o mercado de trabalho encerra.

Ainda na senda da integração, continuaremos em 2024 a promover as TML *Talks*, sessões internas em que trabalhadores são convidados a partilhar ideias, projetos em curso e atividades desenvolvidas por cada um dos vários departamentos.

iv. Recrutamento e seleção

A imagem que uma empresa projeta junto dos seus trabalhadores e dos potenciais candidatos (*Employer branding*) é um fator essencial em matéria de atração e retenção de talento.

Em 2024 continuaremos a trabalhar para construir o posicionamento que ambicionamos, esperando impactos positivos quer do ponto de vista da redução do *turnover* de capital humano, quer da melhoria dos processos de recrutamento e seleção.

Neste âmbito é nossa intenção manter a estratégia de recrutamento por meios próprios, sempre que tal seja possível. Porém, têm sido identificadas dificuldades no recrutamento de alguns perfis, designadamente daqueles com maior especialização técnica ou maior senioridade o que, por vezes, tem obrigado a recorrer a agências de recrutamento especializado.

No que diz respeito ao princípio orientador de criação de uma **Cultura de empresa** serão desenvolvidos os seguintes projetos:

v. Formações de grupo, crescimento em conjunto e criação de cultura própria

A TML foi constituída em plena pandemia Covid-19. A construção de uma cultura organizacional, de uma identidade organizativa, tem sido um desafio da qual não podemos abrir mão. Além de influenciar a produtividade e a motivação e satisfação dos trabalhadores, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na retenção de talento, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico.

Em 2024 continuaremos a trabalhar na construção e fortalecimento da cultura da empresa, procurando alinhar valores profissionais e pessoais, transmitindo um senso de propósito, pertença e satisfação no trabalho, visando o aumento da motivação e engajamento dos trabalhadores.

Das medidas a adotar, destacamos a aposta na formação, em especial em matérias e formatos indutores de sentimento de pertença, de identificação com as marcas geridas pela TML (navegante® e Carris Metropolitana) e de alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

vi. Adesão ao Pacto para a Saúde Mental em Ambientes de Trabalho

A saúde mental em ambiente laboral é um assunto que está na ordem do dia. O mundo laboral mudou, em especial depois das vivências impulsionadas pela pandemia covid-19. O paradigma de trabalho, já em transformação anteriormente, sofreu uma fortíssima aceleração, transitando de um mundo caracterizado por ser volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, na sigla em inglês) para um outro que é frágil, ansioso, não linear e incompreensível (BANI, na sigla em inglês).

Na TML estamos comprometidos em construir um ambiente de trabalho compatível com uma boa saúde mental. Em 2023 aderimos ao Pacto para a Saúde Mental em Ambientes de Trabalho, promovido pelo *Center for Responsible Business & Leadership*, da Universidade Católica e, pretendemos, em 2024, participar ativamente nas iniciativas que forem sendo identificadas neste âmbito,

vii. Adoção de medidas de bem-estar

Nesta sede destacamos a adoção de medidas de compatibilização do trabalho com a vida pessoal e de facilitação e comodidade como sejam a identificação de operadores económicos com oferta de restauração, desenvolvimento físico, cuidados de saúde, cuidados parentais ou de geriatria na proximidade da sede da empresa, com vista à procura de soluções adaptativas, economicamente mais vantajosas e de facilitação da vida diária.

8.1. Quadro de pessoal

A TML assumiu um amplo acervo de competências próprias, delegadas e subdelegadas, de importância estratégica para a mobilidade na área metropolitana de Lisboa.

Ao longo dos últimos dois anos e meio a TML tem-se capacitado na medida do estritamente necessário, complementando, sempre que possível, o seu efetivo com a contratação de trabalhos especializados pontuais.

A estratégia tem sido manter as áreas de suporte com o número de recursos necessários ao bom funcionamento da empresa, alavancado áreas cirúrgicas, cujo âmbito de atuação está intrinsecamente relacionado com as três principais áreas de atuação da empresa:

- Gestão da operação da Carris Metropolitana;
- Gestão do sistema de bilhética (e tarifário);
- Desenvolvimento e adoção de instrumentos de planeamento e implementação de medidas e políticas de mobilidade e transportes.

A estratégia, em termos de RH, mantém-se para 2024, assente no princípio da racionalidade e da criação de valor público, mas necessariamente alinhada com a fase expansionista da TML:

- A operação da Carris Metropolitana mantém-se em expansão, com todas as funções que estão acometidas à TML no âmbito da gestão destes contratos de serviço público e esforço que os ajustamentos de oferta implicam no planeamento de uma rede metropolitana;

- O sistema tecnológico de suporte à operação e de suporte ao sistema de bilhética da área metropolitana, obriga a uma manutenção corretiva e evolutiva constantes;
- O apoio ao cliente navegante®, e não apenas ao cliente Carris Metropolitana, traz desafios que vão além do atendimento de um público-alvo de 2,8 milhões de pessoas. Traz os desafios da melhoria de processos, da desmaterialização, da simplificação do acesso ao sistema. Traz a responsabilidade de comunicar eficazmente, de disponibilizar e difundir informação fiável.

Consideramos, pois, que o quadro de pessoal que dá resposta à crescente complexidade e volume de trabalho é o seguinte:

| Departamentos | Quadro de Pessoal | |
|---------------|-------------------|------------|
| | 2023 | 2024 |
| CA | 3 | 3 |
| ED | 1 | 1 |
| RSI | 1 | 1 |
| DMC | 15 | 22 |
| DJR | 11 | 13 |
| DIT | 1 | 2 |
| DFP | 7 | 7 |
| ITS | 16 | 23 |
| DEP | 10 | 10 |
| DGC | 27 | 36 |
| Total | 92 | 118 |
| Estagiários | 5 | 5 |

Tabela 2 – Quadro de Pessoal da TML 2024

Nos pontos seguintes pretende-se dar uma visão geral das responsabilidades acometidas aos departamentos com maior número de efetivos.

i. Departamento de *Marketing* e Cliente – DMC

O DMC tem por a missão de dar corpo, por um lado, a toda a estratégia de comunicação e de *marketing* da empresa, e por outro, dar seguimento a todas as questões relacionadas com os nossos clientes.

Assim, tem a seu cargo todas as ações de *marketing*, *marketing* institucional e navegante®, relação com os *media*, relações-públicas, imagem, suporte de *sites* e redes sociais navegante®. Nele são definidas, implementadas e monitorizadas as estratégias e planos de *marketing* e comunicação das marcas. É feito o desenvolvimento e produção de conteúdos, a preparação e gestão de eventos (institucionais e de promoção), o apoio no desenvolvimento e implementação de campanhas e ações de comunicação, as tarefas de *web analytics* e de análise de resultados de campanhas, o controlo e interpretação de *dashboards* e de KPIs (monitorização da eficácia das peças comunicadas e

otimização de conteúdos), a elaboração de *briefings* para pedidos de orçamento e tarefas administrativas de atualização de conteúdos da Intranet.

Na perspetiva do cliente, esta direção responde por todas as solicitações (reclamações, pedidos de informação, resolução de assuntos) dos clientes e passageiros navegante® e da Carris Metropolitana, seja das que chegam diretamente (tipicamente por email ou livro de reclamações), seja das que chegam às linhas de atendimento, ou ao suporte de segunda linha telefónico quando os *call center* ou os operadores de transporte (para além da Carris Metropolitana) não conseguem dar resposta a um determinado assunto.

Assim sendo tem a seu cargo a gestão em *backoffice* dos pontos de venda com o acompanhamento da rede comercial instalada (rede de comissionistas), as dezenas de escolas que carregam passes dos alunos, as dezenas de clientes institucionais do navegante® (tribunais, forças de segurança que têm processos próprios de carregamento e faturação dos passes), os 26 Espaços navegante® Carris Metropolitana (ENCM), Portal VIVA e Pontos navegante®, a gestão do *stock* e logística de cartões, bem como a produção de cartões navegante® (normal, escolar e escolar Lisboa), bem como a gestão das reclamações, o apoio no âmbito da linha telefónica de apoio institucional, a gestão do livro de reclamações eletrónico, o acompanhamento customizado do suporte ao cliente final, a criação e disseminação de conteúdos informativos, de processos e procedimentos e suporte aos canais de contacto com o cliente – *call center* e operadores– e, ainda, o suporte de informação pelas redes sociais, a emissão de faturas, o suporte aos operadores, entre outras. Com o crescimento, intensificação e desenvolvimento da operação da TML, decorrente da evolução do sistema de bilhética, da operação da Carris Metropolitana e do aumento exponencial do número de interações com os clientes, fruto do crescimento de utilização das diferentes ferramentas por parte dos cidadãos, os desafios, nesta área, tornaram-se ainda mais prementes.

Em 2024 prevemos que, para além das tarefas atrás descritas, que não podem deixar de ser realizadas, sendo expectável o incremento de toda essa atividade, bem como do número de pedidos que as originam, o desafio será a dinamização do canal empresas e a disseminação dos Pontos navegante® Assistidos, pela área metropolitana de Lisboa, tornando-se necessário garantir um maior suporte ao cliente institucional uma vez que o canal de carregamento empresarial ganhará um novo impulso, prevendo-se, assim, um aumento significativo do número de contactos.

Mantém-se, também, a necessidade de continuar a dar um grande suporte técnico aos trabalhadores dos Espaços navegante® Carris Metropolitana e aos restantes operadores de transporte, pelo que o reforço e redundância no suporte a este canal é prioritário.

Além do já exposto, prevê-se, ainda, instituir um único canal de entrada de pedidos de suporte aos operadores e um aumento da personalização de cartões navegante® escola em Lisboa, decorrente do alargamento deste programa a todos os graus de ensino, bem como nos restantes municípios onde têm existido manifestações de interesse em criar programas semelhantes.

Para a cabal realização deste suporte B2B (*business to business*), importa garantir apoio ao cliente Institucional TML (empresas e outras entidades), à rede ENCM, aos operadores de transporte do sistema navegante®, aos Pontos navegante® Assistidos, e ainda, à produção de cartões escolares.

No que ao suporte B2C (*business to consumer*) diz respeito, com a entrada em funcionamento da área privada do *site* e da *app* navegante® prevê-se um aumento significativo dos pedidos de suporte,

sendo necessário garantir este suporte ao cliente final nos vários canais descritos, incrementando a segunda linha do suporte ao cliente externo, impondo uma gestão e tratamento mais célere das reclamações, tanto as recebidas pelos canais institucionais como as rececionadas através do livro de reclamações eletrónico, e respondendo em tempo à emissão de faturas a clientes finais e à produção de cartões. Neste segmento a prevista gratuidade até aos 23 anos de idade também trará maior pressão e fluxo de processos para os quais já nos estamos a preparar.

ii. Departamento de Sistemas Inteligentes de Transportes – ITS

O Departamento ITS tem um conjunto de missões distintas no seio da TML e tem interações com todos os outros departamentos, tendo uma forte ligação com a DGC, DMC, DEP e DJC, mas também com o RSI e EPD.

Na vertente de apoio interno, prestam serviços a todos os processos de preparação e manutenção dos equipamentos atribuídos a cada trabalhador, bem como todos os outros equipamentos e ferramentas necessárias para a execução das tarefas da TML, sendo responsável pelo bom funcionamento e atualização dos mesmos, bem como responsável por implementar as medidas definidas em termos de cibersegurança e segurança dos dados, coordenadas pelo RSI, mas também sobre proteção de dados, conforme indicações do EPD.

Do ponto de vista dos sistemas de informação, onde assentam todos os componentes críticos dos sistemas de bilhética da área metropolitana de Lisboa, opera em várias frentes:

- Acompanhamento de projetos de desenvolvimento de novas funcionalidades do sistema, e que por norma integram com a PCGI, APEX e SIIT, nomeadamente: CUT - *Cashless Universal Token*, SDK para *apps* móveis, Transporte Flexível, etc.;
- Desenvolvimento de evoluções necessárias aos sistemas existentes, através da implementação de melhorias ou novas funcionalidades nos sistemas já existentes: navegante® empresas, CRM, site navegante®, PCGI, APEX, Serviços para canais de vendas externos, etc.;
- Manutenção de infraestruturas tecnológicas complexas em 3 centros de dados distintos, que garantam a robustez, *performance*, segurança, resiliência e eficiência necessárias para todos os sistemas críticos, sejam eles sistemas orientados para o cliente final, para os operadores, para parceiros ou internos, assegurando todos os circuitos de comunicação necessários entre estas 3 localizações, sustentados por uma monitorização constante dos sistemas e alarmística para tratamento de incidentes;
- Assegurar a manutenção de sistemas operacionais, com interface com o cliente final, garantindo a disponibilidade máxima destes sistemas: ponto navegante® autónomo e assistido, PIPs, Mupis, etc.;
- Prestar o apoio técnico necessário para responder ao apoio ao cliente interno e dos operadores, mas também para a integração dos operadores e parceiros com sistemas da TML: PCGI, APEX, SIIT, Canais de Venda, SDK, etc.;
- Processamento e desenvolvimento de algoritmos de tratamento de dados com vista a disponibilizar a informação trabalhada para controlo dos contratos, de apoio à decisão, e também de repartição de receitas e compensações dos operadores. Os dados que são

enviados para e gerados nos sistemas da TML são cada vez mais diversificados e com um volume crescente, sendo necessário processar milhões de registos individuais diariamente com objetivos e necessidades muito díspares;

- Execução dos processos de certificação de suportes em uso e avaliação de novas soluções mais funcionais e seguras: navegante® personalizado, navegante® ocasional.

Todos estes sistemas tecnológicos, muito assentes em soluções *open source*, requerem uma constante atualização e evolução das soluções, não só para responder á demanda cada vez superior de todos os *stakeholders*, mas também para colmatar todos os riscos de segurança, de *compliance* e proteção da informação que é vital para o funcionamento não só da TML, mas de todo o ecossistema de transportes da área metropolitana de Lisboa. Novas tecnologias e ferramentas surgem todos os anos, a uma velocidade cada vez maior, e com essas evoluções surgem também novas exigências sobre os sistemas que precisam não só de manter, como incrementar a performance, automatização e eficácia de todas as suas entregas.

iii. Departamento de Gestão de Contratos – DGC

Este departamento tem um conjunto de responsabilidades importantes das quais se salientam, desde logo, a gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário a operar sobre a marca Carris Metropolitana, destacando-se a sua execução financeira, incluindo reporte financeiro e não financeiro, definição da rede, dos planos de oferta e de operação, do cálculo da remuneração dos operadores, da definição e monitorização dos sistemas e equipamentos tecnológicos (PCGI), da instalação de painéis de informação ao público (PIPs) e dos MUPIS e da gestão de uma base de dados georreferenciada das paragens. Noutra vertente, de igual impacto, a auditoria e fiscalização do cumprimento dos contratos Carris Metropolitana no terreno e a fiscalização dos títulos de transporte são tarefas importância fundamental.

Em 2024, numa perspetiva também de informação ao cliente e para sustentar as opções de gestão, a DGC vai levar a cabo um inquérito de satisfação aos passageiros. A comunicação continuará a ser um pilar importante no próximo ano para a Carris Metropolitana nas vertentes de ferramentas de comunicação, posicionamento de marca, projetos com impacto local, comunicação por município, utilizando os vários canais e suportes. Relacionado com o site e com a *app* Carris Metropolitana importa implementar novos desenvolvimentos digitais, em tempo real, bem como a melhoria da experiência do utilizador. A criação e publicação de conteúdos nas redes sociais e ecrãs dos veículos da frota da Carris Metropolitana, vai acompanhar o reforço da comunicação. Para coadjuvar na sustentabilidade do sistema, importa a concretização da gestão da atividade publicitária no âmbito da frota.

A fiscalização, nas duas vertentes já citadas, não pode deixar de ser incrementada, e as tarefas como a execução financeira, a otimização e simplificação da rede, dos planos de oferta e de operação, do cálculo da remuneração dos operadores, da definição e monitorização dos sistemas e equipamentos tecnológicos e seus imprescindíveis novos desenvolvimentos, vão manter-se e intensificar-se em 2024.

9. Previsão dos recursos financeiros

As previsões financeiras da TML para 2024 apontam para um resultado líquido positivo de cerca de 25,5 mil euros, num ano que ficará marcado pela introdução de um novo modelo de financiamento do sistema de transportes públicos a nível nacional, no âmbito do programa Incentiva +TP anunciado na proposta de Orçamento do Estado para 2024, bem como pela revisão da metodologia de cálculo e repartição da receita tarifária na área metropolitana de Lisboa, no âmbito do regulamento atualmente em vigor. Os resultados estimados advêm de um total de rendimentos operacionais de 242,3 milhões de euros e de gastos operacionais de 240,3 milhões de euros, sendo o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) de aproximadamente 2 milhões de euros.

Deve, no entanto, realçar-se que se mantém um elevado grau de incerteza geopolítica, devido à continuação da guerra na Ucrânia e ao ressurgimento do conflito israelo-palestiniano, e que o abrandamento generalizado da economia mundial pode não estar totalmente refletido nas previsões macroeconómicas, uma vez que as decisões restritivas de política monetária da Europa e E.U.A. se manifesta com um algum desfasamento temporal e podem, ainda, não ter terminado.

i. Rendimentos operacionais

Os rendimentos operacionais da TML, que se prevê que cresçam em 2024 cerca de 31,7% face ao valor estimado para 2023⁴, incluem as rubricas que a seguir se descrevem:

- vendas dos títulos de transporte navegante®, personalizados e ocasionais, e de equipamentos de apoio à mobilidade dos passageiros;
- receitas tarifárias e da bilhética, provenientes das vendas a bordo e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana;
- compensações tarifárias do programa Incentiva +TP e dos títulos de transporte subsidiados (passes 4-18, sub_23, social+ e antigo combatente);
- subsídios à exploração, quer sejam os provenientes do programa Incentiva +TP, para financiar o exercício de funções da autoridade, quer sejam os atribuídos pela AML;
- execução dos contratos de mandato celebrados em fevereiro de 2022 com a AML;
- comissões cobradas nos canais partilhados de venda de títulos de transporte, nomeadamente no ATM, portal VIVA e pontos navegante®;
- receitas provenientes da exploração publicitária em espaços da Carris Metropolitana (ex. autocarros, Espaços navegante® Carris Metropolitana e painéis interativos de informação), assumindo a isenção do pagamento de taxas municipais;

⁴ As estimativas de 2023, incluídas nas tabelas seguintes, consideram os saldos contabilísticos a 30 de setembro e uma extrapolação dos mesmos até 31 de dezembro.

- comissão de gestão de 1% sobre o valor da remuneração anual relativa aos contratos de serviço público de transporte rodoviários de passageiros;
- outros rendimentos obtidos de projetos financiados por fundos comunitários (ex. Portugal 2020, UPPER, C-Streets e deployEMDS).

(valores em Euros)

| Rendimentos operacionais | 2023 | Proposta | | | |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Vendas | 6 731 511 | 6 498 996 | 6 330 234 | 6 385 565 | 6 448 952 |
| Prestação de serviços | 139 376 264 | 142 625 832 | 136 371 798 | 138 075 464 | 139 907 919 |
| Receitas da bilhética | 67 281 820 | 90 002 117 | 90 902 130 | 91 811 156 | 92 729 263 |
| Compensações tarifárias | 68 279 804 | 40 440 874 | 41 433 260 | 42 157 184 | 43 000 328 |
| Contratos de mandato | 867 102 | 8 235 002 | 0 | 0 | 0 |
| Comissões dos canais de venda | 1 084 583 | 988 674 | 1 010 425 | 1 030 633 | 1 051 246 |
| Receitas publicitárias | 0 | 724 200 | 727 821 | 731 513 | 735 205 |
| Outras prestações de serviços | 1 862 955 | 2 234 966 | 2 298 162 | 2 344 977 | 2 391 877 |
| Subsídios à exploração | 37 698 683 | 92 895 541 | 100 683 699 | 104 075 671 | 107 290 626 |
| Outros rendimentos | 284 768 | 300 327 | 204 794 | 287 477 | 187 241 |
| Total | 184 091 226 | 242 320 696 | 243 590 524 | 248 824 176 | 253 834 738 |

Tabela 3 – Rendimentos operacionais (2024-2027)

As vendas da TML refletem o rendimento obtido com a comercialização de passes, títulos de viagem e outros suportes de apoio à mobilidade dos passageiros na área metropolitana de Lisboa.

A estimativa de venda de cartões navegante® personalizados está diretamente ligada à necessidade da sua renovação, uma vez que têm um prazo de validade definido. Nos próximos anos prevê-se que haja uma redução na venda deste tipo de cartões (menos 14,3% em 2024), devido ao aumento dos prazos de validade dos cartões recentemente introduzidos no mercado e da correspondente diluição no tempo da sua renovação. Em sentido inverso, prevê-se que a venda de cartões navegante® ocasionais vá continuar a subir (mais 32,1% em 2024), motivada pelo aumento da procura de transporte público, em particular dos passageiros não frequentes, expectativa que já se reflete nas encomendas efetuadas pelos operadores para o próximo ano.

A TML, enquanto gestora do sistema bilhética da área metropolitana de Lisboa, dispõe de ferramentas próprias que garantem a interoperabilidade e a intermodalidade da rede de mobilidade e transportes, comercializando, para esse efeito, um conjunto de equipamentos disponíveis para os operadores (ex. leitores, antenas, SAMs, etc.).

(valores em Euros)

| Vendas | 2023 | Proposta | | | |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Navegante personalizado | 4 995 314 | 4 279 108 | 3 895 704 | 3 925 727 | 3 963 534 |
| Navegante ocasional | 1 609 593 | 2 125 689 | 2 338 258 | 2 361 640 | 2 385 257 |
| Equipamento diverso | 126 605 | 94 200 | 96 272 | 98 198 | 100 162 |
| Sub-total | 6 731 511 | 6 498 996 | 6 330 234 | 6 385 565 | 6 448 952 |

Tabela 4 – Venda de bens (2024-2027)

Os rendimentos obtidos com a prestação de serviços refletem, sobretudo, as receitas da bilhética e das compensações tarifárias e os contratos de mandato, conforme se detalha mais adiante.

As receitas da bilhética provenientes das vendas realizadas pelos operadores da Carris Metropolitana, quer sejam vendas em loja ou a bordo, são propriedade da TML, conforme está previsto nos quatro contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Também contribuem para as receitas da bilhética da TML as vendas mensais de títulos de transporte navegante® escola.

O aumento previsto de cerca de 22,7 milhões de euros face à estimativa de receitas da bilhética de 2023, isto é, um crescimento de cerca de 33,8% em 2024, resulta dos seguintes fatores:

- estabilização da quota de mercado da Carris Metropolitana em cerca de 28% relativamente ao total das receitas do sistema de transportes públicos da área metropolitana de Lisboa;
- assunção do pressuposto de crescimento mensal progressivo de 0,5% do número de passageiros transportados em todos os operadores de transporte;
- congelamento do preço dos passes mensais e dos títulos de transporte ocasionais;
- alteração das regras de repartição das receitas do sistema, conforme previsto na revisão do Regulamento Tarifário da AML, que passa a ser baseada nos passageiros transportados e na distância média percorrida em cada operador.

(valores em Euros)

| Receitas da bilhética | 2023 | Proposta | | | |
|-----------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Venda de passes | 52 859 317 | 70 231 636 | 70 933 945 | 71 643 288 | 72 359 717 |
| Tarifas de bordo | 12 144 755 | 15 270 375 | 15 423 079 | 15 577 310 | 15 733 083 |
| Navegante escolas | 2 277 748 | 4 500 106 | 4 545 107 | 4 590 558 | 4 636 463 |
| Sub-total | 67 281 820 | 90 002 117 | 90 902 130 | 91 811 156 | 92 729 263 |

Tabela 5 – Receitas da bilhética (2024-2027)

A Proposta de Orçamento do Estado para 2024 anuncia a criação de um novo programa de financiamento do sistema de transportes públicos a nível nacional – o Incentiva +TP, que vai substituir os anteriores programas PART e PROTransP e tem uma dotação de 360 milhões de euros. O Incentiva +TP será objeto de regulamentação em diploma próprio e, entre outras coisas, deverá fixar a verba a atribuir à AML, bem como a metodologia de atualização anual desses montantes e o âmbito de aplicação. A este valor deverá ser acrescida uma comparticipação mínima dos municípios para o programa (em linha com o já existente no PART).

A par desta alteração estrutural, a revisão do Regulamento Tarifário da AML também vai introduzir uma mudança significativa nas regras de repartição das receitas, razão pela qual se prevê uma inversão da importância das verbas provenientes do Incentiva +TP, recebidas a título de compensação tarifária e de subsídios à exploração, conforme se pode verificar nos quadros seguintes. Contudo, esta alteração não põe em causa o cumprimento dos rácios previstos no artigo 62º da Lei n.º 50/2012, de 30 de agosto, conforme se demonstra no Anexo 5 – Quadro de indicadores económico-financeiros.

A venda de passes 4-18, sub_23 e social+ da Carris Metropolitana recebe a respetiva compensação do Orçamento do Estado, no âmbito das políticas sociais definidas pelo Governo, enquanto a venda de passes antigo combatente é financiada através do Ministério da Defesa. As outras compensações dizem respeito a gratuidades/descontos atribuídos pelos municípios de Loures, Odivelas, Sesimbra e

Setúbal sobre serviços prestados pela Carris Metropolitana nessas áreas. O aumento para cerca de 8,2 milhões de euros no valor previsto receber em 2024 com este tipo de compensações está diretamente relacionado com o recente anúncio do Governo sobre a gratuidade dos passes 4-18 e sub_23 a nível nacional, a partir de 1 de janeiro, que se traduz numa expectativa de crescimento das verbas recebidas a este respeito em cerca de 58,3%.

(valores em Euros)

| Compensações tarifárias | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Incentiva +TP | 62 371 438 | 32 210 430 | 32 919 060 | 33 577 441 | 34 248 990 |
| Passes 4-18 e sub_23 | 2 989 428 | 4 731 724 | 4 835 822 | 4 932 539 | 5 031 189 |
| Passe social + | 751 849 | 601 273 | 614 501 | 626 791 | 639 326 |
| Passe antigo combatente | 2 018 290 | 2 487 045 | 2 644 447 | 2 592 595 | 2 644 447 |
| Outras compensações | 148 799 | 410 401 | 419 430 | 427 819 | 436 375 |
| Sub-total | 68 279 804 | 40 440 874 | 41 433 260 | 42 157 184 | 43 000 328 |

Tabela 6 – Compensações tarifárias (2024-2027)

Para além do programa Incentiva +TP, que inclui verbas para outros fins que não apenas a compensação tarifária, a Proposta de Orçamento do Estado para 2024 também atribui cerca de 43,1 milhões de euros à AML, por retenção direta de receitas aos municípios que a compõem. Este montante visa assegurar os recursos financeiros necessários para o exercício das competências de autoridade de transportes conferidas pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, garantindo, nomeadamente, a comparticipação dos municípios para o esforço de financiamento do sistema de transportes públicos da região, o apoio financeiro à operação da Carris Metropolitana e a subsidiação das despesas de funcionamento da TML.

Considerando os compromissos assumidos pelos municípios no âmbito do Incentiva +TP, que já existiam relativamente ao PART, e no financiamento do projeto da Carris Metropolitana, que será concretizado a partir do próximo ano, a verba que vai passar a estar disponível para o funcionamento da TML desce cerca de 1,8 milhões de euros a partir de 2024.

Deve, ainda, realçar-se que o total previsto para 2024 no Terceiro Aditamento ao Contrato-Programa, assinado entre a AML e a TML em 31 de julho de 2023, ascende a cerca de 129,1 milhões de euros (valores sem IVA), mas, de acordo com as estimativas apresentadas, o montante necessário para os fins previstos neste documento não deverá ultrapassar os 125,1 milhões de euros.

(valores em Euros)

| Subsídios à exploração | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|---------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Despesas de funcionamento | 13 760 000 | 11 935 885 | 11 935 885 | 11 935 885 | 11 935 885 |
| Incentiva +TP | 23 938 683 | 69 813 080 | 77 601 238 | 80 993 210 | 84 208 165 |
| Adicional dos municípios | 0 | 11 146 576 | 11 146 576 | 11 146 576 | 11 146 576 |
| Sub-total | 37 698 683 | 92 895 541 | 100 683 699 | 104 075 671 | 107 290 626 |

Tabela 7 – Subsídios à exploração (2024-2027)

Nos rendimentos operacionais da TML também merecem destaque os valores provenientes dos três contratos de mandato assinados entre a AML e a TML em 22 de fevereiro de 2022, nomeadamente para o planeamento da mobilidade e transportes, promoção da mobilidade sustentável na área metropolitana de Lisboa e desenvolvimento e implementação do navegante® *as a service* (NaaS). O

valor total do financiamento previsto nestes instrumentos é de cerca de 9,2 milhões de euros, mas a sua execução ainda se encontra, à data de hoje, ligeiramente abaixo dos 10%. Uma vez que o prazo dos contratos se esgota no dia 31 de dezembro de 2024, optou-se por fazer refletir a totalidade da execução em falta no último ano de vigência dos mesmos, o que também impacta nos gastos com fornecimentos e serviços externos, como adiante se detalha. A TML admite solicitar à AML a revisão do prazo de execução destes contratos de mandato, por forma a melhor garantir a sua execução e diluir o seu impacto num período mais alargado.

ii. Gastos operacionais

Os gastos operacionais da TML que se prevê que cresçam em 2024 cerca de 31,6% face ao valor estimado para 2023, incluem, essencialmente, as verbas associadas ao custo das mercadorias vendidas, fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal.

(valores em Euros)

| Gastos operacionais | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Custo das mercadorias vendidas | 1 845 262 | 2 597 100 | 2 471 966 | 2 493 141 | 2 518 035 |
| Fornecimentos e serviços externos | 176 645 480 | 232 103 496 | 231 605 697 | 236 411 824 | 240 870 193 |
| Gastos com pessoal | 4 139 586 | 5 582 630 | 5 932 410 | 6 049 896 | 6 169 732 |
| Outros gastos | 65 096 | 59 651 | 61 051 | 62 269 | 63 511 |
| Total | 182 695 424 | 240 342 877 | 240 071 124 | 245 017 130 | 249 621 472 |

Tabela 8 – Gastos operacionais (2024-2027)

O custo das mercadorias vendidas está diretamente relacionado com a estimativa de vendas de títulos de transporte e equipamentos, sendo que os aumentos previstos para os próximos anos resultam, essencialmente, da subida do preço de compra dos cartões que se tem vindo a verificar e que se espera que se mantenha devido à conjuntura económica internacional, impactada pela inflação e pela escassez de componentes eletrónicos. No caso dos cartões navegante® personalizados, o aumento verificado em 2024 reflete as encomendas dos operadores de transporte da área metropolitana de Lisboa. Foram, igualmente, considerados os custos associados à venda de equipamentos disponíveis para os operadores (ex. leitores, antenas, SAMs, etc.).

(valores em Euros)

| Custo das mercadorias vendidas | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Navegante personalizado | 460 986 | 855 000 | 560 500 | 561 925 | 566 860 |
| Navegante ocasional | 1 326 239 | 1 680 000 | 1 848 000 | 1 866 480 | 1 885 145 |
| Equipamento diverso | 58 037 | 62 100 | 63 466 | 64 736 | 66 030 |
| Sub-total | 1 845 262 | 2 597 100 | 2 471 966 | 2 493 141 | 2 518 035 |

Tabela 9 – Custo das mercadorias vendidas (2024-2027)

Os fornecimentos e serviços externos apresentam uma previsão de gastos de cerca de 232,1 milhões de euros em 2024, ou seja, um aumento de cerca de 31,4% face a 2023. As principais rubricas que justificam a evolução dos valores estimados para fornecimentos e serviços externo são as que a seguir se descrevem:

- Os valores pagos a título de subcontratos (Carris Metropolitana) têm um peso significativo na estrutura de gastos da TML, representando cerca de 92% dos fornecimentos e serviços externos e 89% dos gastos operacionais. O crescimento de cerca de 24,7% face aos gastos de

2023, ou seja, mais 42,2 milhões de euros em 2024, resulta dos seguintes fatores: i) aplicação da taxa de atualização dos transportes aprovada para 2024 de 6,43%; ii) aumento da oferta global em todas as quatro áreas de operação; e iii) previsão de pagamento aos operadores do incentivo por incremento da procura, conforme acordado;

- Os trabalhos especializados incluem, sobretudo, os gastos com publicidade, consultoria e suporte técnico. Como se referiu anteriormente, o valor previsto para 2024 é fortemente influenciado pela expectativa de execução integral dos trabalhos previstos no âmbito dos contratos de mandato celebrados com a AML, num total de cerca de 8,2 milhões de euros. Nos anos seguintes, estima-se que as despesas com publicidade, consultoria e suporte técnico vão estabilizar num patamar intermédio entre as verificadas em 2023 e as previstas para 2024;
- As comissões dizem respeito ao valor pago pela TML às entidades bancárias e à SIBS – Forward Payment Solutions, SA pelos serviços disponibilizados através dos canais partilhados de venda de títulos de transporte (ATM, Portal VIVA e pontos navegante®);
- Os outros fornecimentos externos correspondem, sobretudo, aos custos com a personalização dos cartões navegante® emitidos pelos operadores rodoviários municipais e pelos operadores não rodoviários e que são, posteriormente, incluídos no preço de venda.

(valores em Euros)

| Fornecimentos e serviços externos | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Subcontratos | 170 875 557 | 213 040 881 | 219 325 273 | 223 798 712 | 228 274 686 |
| Subcontrato - Área 1 | 59 364 384 | 70 783 361 | 72 449 231 | 73 898 216 | 75 376 180 |
| Subcontrato - Área 2 | 50 981 746 | 65 327 979 | 66 865 459 | 68 202 768 | 69 566 823 |
| Subcontrato - Área 3 | 36 359 830 | 44 793 569 | 46 680 558 | 47 668 135 | 48 621 498 |
| Subcontrato - Área 4 | 24 169 597 | 32 135 971 | 33 330 025 | 34 029 593 | 34 710 185 |
| Trabalhos especializados | 2 802 197 | 13 598 880 | 6 472 297 | 6 688 822 | 6 552 732 |
| Comissões | 1 126 334 | 2 616 236 | 2 850 032 | 2 907 032 | 2 965 173 |
| Conservação e reparação | 578 509 | 186 296 | 113 744 | 116 019 | 118 340 |
| Serviços bancários | 92 516 | 19 971 | 20 410 | 20 819 | 21 235 |
| Materiais | 17 563 | 268 519 | 524 426 | 534 915 | 545 613 |
| Energia e fluidos | 32 228 | 21 176 | 21 642 | 22 075 | 22 516 |
| Deslocações, estadas e transportes | 33 573 | 89 022 | 90 981 | 92 800 | 94 656 |
| Rendas e alugueres | 277 195 | 318 911 | 211 258 | 215 483 | 219 792 |
| Comunicação | 52 749 | 156 000 | 159 432 | 162 621 | 165 873 |
| Seguros | 23 273 | 16 180 | 16 535 | 16 866 | 17 203 |
| Contencioso e notariado | 1 847 | 4 059 | 4 148 | 4 231 | 4 316 |
| Limpeza, higiene e conforto | 14 496 | 38 149 | 38 988 | 39 768 | 40 563 |
| Outros fornecimentos externos | 717 442 | 1 729 218 | 1 756 530 | 1 791 660 | 1 827 494 |
| Sub-total | 176 645 480 | 232 103 496 | 231 605 697 | 236 411 824 | 240 870 193 |

Tabela 10 – Fornecimentos e serviços externos (2024-2027)

Os gastos com pessoal, dizem respeito, essencialmente, às remunerações brutas de todos os colaboradores (incluindo órgãos sociais) da TML e aos respetivos encargos por conta da entidade patronal. O aumento de gastos agora proposto está amplamente justificado em capítulo próprio dedicado ao Quadro de Pessoal e decorre, em grande medida, da necessidade urgente de reforço das equipas mais críticas da TML, nomeadamente nas áreas de informática, apoio ao cliente e gestão

dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros operado pela Carris Metropolitana. Em síntese, os valores apresentados no quadro abaixo refletem os seguintes pressupostos:

- um quadro de pessoal de até 118 efetivos em 2024, prevendo-se que estabilize nos anos seguintes;
- maior concentração de recrutamentos durante o primeiro semestre de 2024;
- aumentos salariais em linha com o previsto para a função pública na Proposta de Orçamento do Estado para 2024 e atualização à taxa de inflação prevista nos anos seguintes;
- compromisso de manter a tendência de estabilização do valor da remuneração média anual;
- reforço de verbas em outros gastos com pessoal para os programas anuais de formação e a manutenção do benefício concedido de pagamento dos passes mensais.

(valores em Euros)

| Gastos com pessoal | 2023 | Proposta | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Remunerações | 3 321 453 | 4 285 716 | 4 560 212 | 4 651 416 | 4 744 444 |
| Remunerações dos órgãos sociais | 231 893 | 255 033 | 260 643 | 265 856 | 271 173 |
| Remunerações do pessoal | 3 089 560 | 4 030 683 | 4 299 569 | 4 385 560 | 4 473 271 |
| Indemnizações | 6 988 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Encargos sobre remunerações | 664 524 | 974 012 | 1 036 869 | 1 057 607 | 1 078 759 |
| Seguro acidentes de trabalho | 25 520 | 38 637 | 40 729 | 41 543 | 42 374 |
| Outros gastos com pessoal | 121 100 | 284 266 | 294 600 | 299 330 | 304 155 |
| Sub-total | 4 139 586 | 5 582 630 | 5 932 410 | 6 049 896 | 6 169 732 |

Tabela II – Gastos com pessoal (2024-2027)

Para além dos gastos operacionais acima referidos, as demonstrações financeiras previsionais apresentadas em Anexo também consideram uma verba para juros a suportar, decorrentes da contratação de uma linha de crédito de apoio à tesouraria, que a TML pretende negociar com os bancos após a aprovação do Plano de Atividades e Orçamento para 2024-2027. Este instrumento de curto-prazo deverá prever um montante até 30 milhões de euros, válido entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de cada ano, e visa garantir a liquidez necessária para o cumprimento de todos os compromissos financeiros da TML por um período de três meses.

iii. Plano de investimentos

O plano de investimentos previsto para o quadriénio 2024-2027 é um plano de continuidade e reflete a aposta que tem vindo a ser feita pela TML, desde a sua criação, na capacitação e integração tecnológica, estruturante para a atividade da empresa. O investimento proposto para o próximo ano totaliza cerca de 6,8 milhões de euros, valor que tende a reduzir-se nos anos subsequentes, pese embora possa haver ajustamentos em futuros Planos de Atividades e Orçamento, caso as evoluções e necessidades de capacitação tecnológica assim o exijam.

O investimento em ativos fixos tangíveis previsto realizar em 2024 abrange 15 projetos de diferentes dimensões e alcances, num total estimado de cerca de 1,7 milhões de euros, que representa 25,5% do investimento total proposto. Os principais projetos que a TML pretende desenvolver nesta rubrica

durante os próximos anos são a instalação de MUPIS interativos, a aquisição de novos pontos navegante® autónomos e a aquisição de servidores e equipamentos de suporte ao desenvolvimento de novas aplicações.

O investimento em ativos intangíveis que se pretende levar a cabo em 2024 envolve 35 projetos com as mais variadas finalidades, num total estimado de cerca de 5 milhões de euros, que representa 74,5 % do investimento total proposto. Os principais projetos que a TML pretende desenvolver nesta rubrica durante os próximos anos são a implementação de projetos como o transporte flexível, o *Cashless Universal Token*, o iMultimobil, a integração da API APEX com outros operadores, o *account based ticketing* e ligação ao NaaS, o *software* de planeamento e otimização da produção na rede, o *SDK mobile*, o CRM, a aplicação para quiosques e pontos navegante® autónomos, a plataforma de gestão geográfica e a integração com a bilhética de outras regiões.

(valores em Euros)

| Plano de investimentos | 2023 (estimativa) | Proposta | | | |
|-------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ativos fixos tangíveis | 1 294 507 | 1 724 558 | 809 000 | 682 749 | 586 004 |
| Equipamento básico | 1 177 319 | 860 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Equipamento administrativo | 112 229 | 222 058 | 246 500 | 182 749 | 186 004 |
| Outros ativos fixos tangíveis | 4 959 | 642 500 | 512 500 | 450 000 | 350 000 |
| Ativos Intangíveis | 1 210 117 | 5 048 000 | 2 007 845 | 1 316 262 | 1 279 939 |
| Projetos de desenvolvimento | 1 206 997 | 1 640 000 | 578 230 | 503 611 | 459 095 |
| Outros ativos intangíveis | 3 120 | 3 408 000 | 1 429 615 | 812 651 | 820 844 |
| Total | 2 504 624 | 6 772 558 | 2 816 845 | 1 999 011 | 1 865 943 |

Tabela I2 – Plano de investimentos (2024-2027)

Anexos

1. Plano plurianual de investimentos

(valores em Euros)

| Investimentos | Proposta | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Sistema de avaliação de desempenho | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Painéis de informação ao público para paragens | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Painéis interativos (tipo mupi) | 750 000 | 0 | 0 | 0 |
| Mobiliário de escritório | 28 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Aquisição de computadores | 83 058 | 150 000 | 84 719 | 86 414 |
| Aquisições e reparações de acessórios informáticos e de bilhética | 75 000 | 76 500 | 78 030 | 79 591 |
| Equipamentos para salas de reuniões | 30 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Equipamento para impressão em vinil | 6 000 | 0 | 0 | 0 |
| Bicicletários UPPER | 80 000 | 0 | 0 | 0 |
| Melhoria e qualificação de interfaces | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Medidas de prioridade ao transporte público | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Hardware de segurança | 12 500 | 12 500 | 0 | 0 |
| Aquisição de pontos navegante autónomos | 200 000 | 200 000 | 150 000 | 50 000 |
| Aquisição de servidores e outros equipamentos para suporte de aplicações desenvolvidas | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| Aquisição de SAMs | 60 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Ativos fixos tangíveis | 1 724 558 | 809 000 | 682 749 | 586 004 |
| Desenvolvimentos FileDoc | 8 000 | 0 | 0 | 0 |
| Licença de software para protecção de dados | 25 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de segurança | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Desmaterialização de formulários | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Intranet procedimental | 30 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Planeador de viagens | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Projeto CRM | 200 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| Evoluções para account based ticketing e ligação ao NaaS | 150 000 | 153 000 | 156 060 | 159 181 |
| Interligação com outras regiões (e adaptações à Bilhética Nacional) | 100 000 | 100 000 | 102 000 | 104 040 |
| Ligação a outros serviços: escolas, museus e outros | 0 | 150 000 | 0 | 0 |
| Plataforma de gestão geográfica | 450 000 | 0 | 0 | 0 |
| SDK mobile (software development kit) | 300 000 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| iMultimobil | 450 000 | 200 000 | 0 | 0 |
| Integração API APEX nos operadores | 450 000 | 200 000 | 0 | 0 |
| Plataforma de informação da Carris Metropolitana | 175 000 | 0 | 0 | 0 |
| Website e diagrama digital de redes de transportes | 75 000 | 0 | 0 | 0 |
| Desenvolvimento de website para conexão dropshipping | 30 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Atualização do diagrama de rede | 10 000 | 10 190 | 10 384 | 10 581 |
| Implementação de solução de transporte flexível | 650 000 | 200 000 | 125 950 | 126 918 |
| Implementação de plataforma e-learning para escolas e motoristas | 75 000 | 76 425 | 77 877 | 79 357 |
| Introdução de ferramenta de chatbot no website | 65 000 | 20 000 | 20 380 | 20 767 |
| Desenvolvimentos do módulo PCGI para integração ao Primavera | 15 000 | 0 | 0 | 0 |
| Aquisição de dispositivos (beacons) para autocarros e paragens | 25 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de gestão das notificações contratuais | 40 000 | 40 760 | 41 534 | 42 324 |
| Software de gestão de informação (BD) das linhas | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de otimização da informação a apresentar nos kiosks dos ENCM | 50 000 | 0 | 0 | 0 |
| Software de planeamento (produção de GTFS) e otimização da produção na rede | 130 000 | 132 470 | 134 987 | 137 552 |
| Novos desenvolvimentos digitais (melhoria da experiência do utilizador) | 150 000 | 50 000 | 50 950 | 51 918 |
| Desenvolvimento de ferramentas de análise GIS | 30 000 | 20 000 | 20 380 | 20 767 |
| Novas funcionalidades (GTFS, NeTEX, ficheiros de dados, dashboards de visualização, etc.) | 100 000 | 40 000 | 40 760 | 41 534 |
| Software de gestão do processo de fiscalização de títulos | 75 000 | 75 000 | 75 000 | 75 000 |
| App kiosks e pontos navegante | 400 000 | 50 000 | 20 000 | 20 000 |
| Cashless universal token - Equipamentos de bilhética com tecnologia contactless | 570 000 | 150 000 | 100 000 | 50 000 |
| Desenvolvimento de Base de dados Colaborativa de paragens assente em ArcGIS | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 |
| Desenvolvimentos no DataLink | 20 000 | 0 | 0 | 0 |
| Ativos intangíveis | 5 028 000 | 2 007 845 | 1 316 262 | 1 279 939 |
| Total | 6 752 558 | 2 816 845 | 1 919 011 | 1 945 943 |

2. Demonstração de resultados previsional

| Rendimentos e Gastos | | | | | | (valores em Euros) | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|
| | 2023 | Proposta | | | | Variação 24/23 | |
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Valor | % |
| Vendas e serviços prestados | 145 981 170 | 149 124 829 | 142 702 032 | 144 461 028 | 146 356 871 | 3 143 658 | 2,2% |
| Subsídios à exploração | 37 700 110 | 92 895 541 | 100 683 699 | 104 075 671 | 107 290 626 | 55 195 431 | 146,4% |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Variação de inventários na produção | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Trabalhos para a própria entidade | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas | -1 845 262 | -2 597 100 | -2 471 966 | -2 493 141 | -2 518 035 | -751 838 | 40,7% |
| Fornecimentos e serviços externos | -176 645 480 | -232 103 496 | -231 605 697 | -236 411 824 | -240 870 193 | -55 458 017 | 31,4% |
| Gastos com pessoal | -4 139 586 | -5 582 630 | -5 932 410 | -6 049 896 | -6 169 732 | -1 443 045 | 34,9% |
| Imparidades de inventários (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Provisões (aumentos/reduções) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Imparidades de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Aumentos/reduções de justo valor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros rendimentos | 284 768 | 300 327 | 204 794 | 287 477 | 187 241 | 15 559 | 5,5% |
| Outros gastos | -65 096 | -59 651 | -61 051 | -62 269 | -63 511 | 5 445 | -8,4% |
| Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos | 1 270 626 | 1 977 818 | 3 519 401 | 3 807 047 | 4 213 267 | 707 192 | 55,7% |
| Gastos/reversões de depreciação e de amortização | -1 231 858 | -1 759 805 | -3 319 900 | -3 624 703 | -4 072 206 | -527 947 | 42,9% |
| Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) | 38 768 | 218 014 | 199 501 | 162 344 | 141 061 | 179 246 | 462,4% |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Juros e gastos similares suportados | -2 360 | -125 439 | -110 098 | -85 363 | -85 633 | -123 079 | 5215,8% |
| Resultado antes de impostos | 36 408 | 92 575 | 89 403 | 76 981 | 55 428 | 56 167 | 154,3% |
| Impostos sobre o rendimento do período | -9 102 | -67 028 | -61 694 | -50 584 | -27 440 | -57 926 | 636,4% |
| Resultado líquido do exercício | 27 306 | 25 547 | 27 708 | 26 397 | 27 989 | -1 759 | -6,4% |

3. Balanço previsual

(valores em Euros)

| Ativo | 2023 | Proposta | | | | Variação 24/23 | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Valor | % |
| Ativos fixos tangíveis | 2 775 032 | 4 160 167 | 4 256 484 | 4 090 712 | 3 685 885 | 1 385 135 | 49,9% |
| Propriedades de investimento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Goodwill | 3 486 193 | 2 996 584 | 2 506 976 | 2 017 368 | 1 527 759 | -489 608 | -14,0% |
| Ativos intangíveis | 2 071 713 | 6 188 939 | 6 079 176 | 5 088 864 | 3 777 036 | 4 117 226 | 198,7% |
| Participações financeiras (método de equivalência patrimonial) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros Investimentos financeiros | 23 735 | 23 735 | 23 735 | 23 735 | 23 735 | 0 | 0,0% |
| Ativos por impostos diferidos | 156 063 | 211 144 | 266 225 | 321 306 | 376 387 | 55 081 | 35,3% |
| Ativo não corrente | 8 512 736 | 13 580 570 | 13 132 596 | 11 541 985 | 9 390 803 | 5 067 834 | 59,5% |
| Inventários | 517 536 | 431 934 | 441 437 | 450 266 | 459 271 | -85 602 | -16,5% |
| Clientes | 1 779 911 | 1 000 626 | 1 034 724 | 1 049 544 | 1 065 496 | -779 285 | -43,8% |
| Estado e outros entes públicos | 2 499 778 | 2 508 425 | 2 563 455 | 2 558 388 | 2 525 846 | 8 647 | 0,3% |
| Outros créditos a receber | 10 667 797 | 9 117 883 | 9 293 768 | 9 454 144 | 9 617 718 | -1 549 914 | -14,5% |
| Diferimentos | 28 051 | 19 763 | 16 857 | 17 194 | 17 538 | -8 288 | -29,5% |
| Ativos financeiros detidos para negociação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros ativos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Caixa e depósitos bancários | 24 890 292 | 22 691 972 | 20 228 312 | 21 715 624 | 23 856 854 | -2 198 320 | -8,8% |
| Ativo corrente | 40 383 365 | 35 770 603 | 33 578 551 | 35 245 160 | 37 542 723 | -4 612 762 | -11,4% |
| Total do ativo | 48 896 100 | 49 351 173 | 46 711 148 | 46 787 145 | 46 933 526 | 455 073 | 0,9% |

(valores em Euros)

| Capital Próprio e Passivo | 2023 | Proposta | | | | Variação 24/23 | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Valor | % |
| Capital subscrito | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 | 0 | 0,0% |
| Reservas legais | 2 500 | 3 865 | 5 143 | 6 528 | 7 848 | 1 365 | 54,6% |
| Outras reservas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Resultados transitados | 7 407 | 33 348 | 57 618 | 83 940 | 109 018 | 25 941 | 350,2% |
| Ajustamentos e outras variações de capital próprio | 2 519 227 | 2 360 099 | 2 216 884 | 2 102 312 | 2 050 754 | -159 128 | -6,3% |
| Resultado líquido do período | 27 306 | 25 547 | 27 708 | 26 397 | 27 989 | -1 759 | -6,4% |
| Capital próprio | 27 556 441 | 27 422 860 | 27 307 353 | 27 219 178 | 27 195 609 | -133 581 | -0,5% |
| Provisões | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Financiamentos obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Passivo por impostos diferidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outras dívidas a pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Passivo não corrente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Fornecedores | 2 787 313 | 2 232 885 | 2 164 246 | 2 209 272 | 2 250 556 | -554 428 | -19,9% |
| Adiantamentos de clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Estado e outros entes públicos | 97 359 | 249 541 | 257 561 | 249 256 | 228 973 | 152 182 | 156,3% |
| Financiamentos obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outras dívidas a pagar | 9 034 318 | 11 583 420 | 8 946 541 | 8 913 278 | 8 898 310 | 2 549 102 | 28,2% |
| Diferimentos | 9 420 670 | 7 862 468 | 8 035 447 | 8 196 161 | 8 360 078 | -1 558 202 | -16,5% |
| Passivos financeiros detidos para negociação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Outros Passivos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -- |
| Passivo corrente | 21 339 660 | 21 928 314 | 19 403 795 | 19 567 967 | 19 737 917 | 588 654 | 2,8% |
| Passivo | 21 339 660 | 21 928 314 | 19 403 795 | 19 567 967 | 19 737 917 | 588 654 | 2,8% |
| Total do capital próprio e passivo | 48 896 100 | 49 351 173 | 46 711 148 | 46 787 145 | 46 933 526 | 455 073 | 0,9% |

4. Demonstração dos fluxos de caixa previsional

(valores em Euros)

| Fluxos de caixa | Proposta | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Recebimentos de clientes | 256 855 682 | 255 651 227 | 261 265 545 | 266 851 547 |
| Pagamentos a fornecedores | -252 913 922 | -250 710 556 | -255 773 158 | -260 530 616 |
| Pagamentos ao pessoal | -5 543 455 | -5 919 056 | -6 047 091 | -6 166 871 |
| Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento | -17 749 | -177 138 | -111 708 | -73 123 |
| Outros recebimentos/pagamentos | 5 281 508 | 4 861 980 | 4 697 871 | 4 441 035 |
| Fluxos de caixa das atividades operacionais (1) | 3 662 064 | 3 706 457 | 4 031 459 | 4 521 973 |
| Pagamentos respeitantes a: | | | | |
| Ativos fixos tangíveis | -1 826 006 | -1 290 270 | -839 781 | -720 785 |
| Ativos intangíveis | -3 908 940 | -4 769 749 | -1 619 002 | -1 574 325 |
| Investimentos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros ativos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Recebimentos provenientes de: | | | | |
| Ativos fixos tangíveis | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ativos intangíveis | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Investimentos financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros ativos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subsídios ao investimento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Juros e rendimentos similares | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dividendos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fluxos de caixa das atividades de investimento (2) | -5 734 946 | -6 060 019 | -2 458 784 | -2 295 110 |
| Recebimentos provenientes de: | | | | |
| Financiamentos obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cobertura de prejuízos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras operações de financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pagamentos respeitantes a: | | | | |
| Financiamentos obtidos | -125 439 | -110 098 | -85 363 | -85 633 |
| Juros e gastos similares | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras operações de financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fluxos de caixa das atividades de financiamento (3) | -125 439 | -110 098 | -85 363 | -85 633 |
| Varição de caixa e seus equivalentes (1 + 2 + 3) | -2 198 320 | -2 463 660 | 1 487 312 | 2 141 230 |
| Caixa e seus equivalentes no início do período | 24 890 292 | 22 691 972 | 20 228 312 | 21 715 624 |
| Caixa e seus equivalentes no fim do período | 22 691 972 | 20 228 312 | 21 715 624 | 23 856 854 |

5. Quadro de indicadores económico-financeiros

| Rácios | 2023 | Previsão | | | |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | (estimativa) | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Rendibilidade | | | | | |
| Rendibilidade financeira | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Rendibilidade económica | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Rendibilidade vendas + prestações de serviços | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Estrutura | | | | | |
| Solvabilidade | 129,1% | 125,1% | 140,7% | 139,1% | 137,8% |
| Autonomia financeira | 56,4% | 55,6% | 58,5% | 58,2% | 57,9% |
| Endividamento | 43,6% | 44,4% | 41,5% | 41,8% | 42,1% |
| Liquidez | | | | | |
| Liquidez geral | 189,2% | 163,1% | 173,1% | 180,1% | 190,2% |
| Liquidez reduzida | 186,8% | 161,2% | 170,8% | 177,8% | 187,9% |
| Liquidez imediata | 116,6% | 103,5% | 104,2% | 111,0% | 120,9% |
| Funcionamento | | | | | |
| Rotação do ativo | 298,6% | 302,2% | 305,5% | 308,8% | 311,8% |
| Rotação de inventários | 28207,0% | 34524,9% | 32326,7% | 32083,5% | 31867,2% |
| Prazo médio de pagamentos | 29 | 26 | 27 | 26 | 26 |
| Prazo médio de recebimentos | 54 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Recurso humanos | | | | | |
| Gastos com pessoal nos gastos totais | 2,3% | 2,3% | 2,4% | 2,4% | 2,4% |
| Remuneração média anual | 35 324 | 36 320 | 38 646 | 39 419 | 40 207 |
| Legais | | | | | |
| Lei 50/2012, art. 62º, nº 1, alínea a) | 79,4% | 61,6% | 58,6% | 58,1% | 57,7% |
| Referência: % mínima | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% |
| Lei 50/2012, art. 62º, nº 1, alínea b) | 20,5% | 38,3% | 41,3% | 41,8% | 42,3% |
| Referência: % máxima | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% |
| Lei 50/2012, art. 62º, nº 1, alínea c) | 1 270 626 | 1 977 818 | 3 519 401 | 3 807 047 | 4 213 267 |
| Referência: mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lei 50/2012, art. 62º, nº 1, alínea d) | 27 306 | 25 547 | 27 708 | 26 397 | 27 989 |
| Referência: mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Código das Sociedades Comerciais, art. 35º | 220,5% | 200,2% | 200,2% | 200,2% | 200,2% |