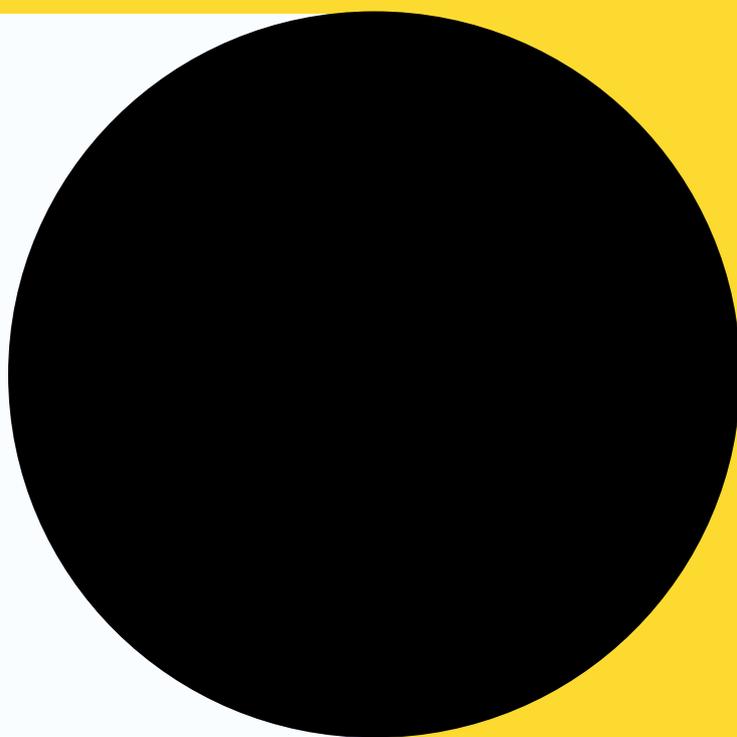


transportes ● — ●
metropolitanos
de ● — ● lisboa

Plano de Atividades e Orçamento 2025-2028



[página intencionalmente deixada em branco]



Índice

Mensagem do Conselho de Administração	7
<hr/>	
1. Apresentação da empresa	9
2. Pressupostos de referência	13
3. Sistema de transportes públicos	15
3.1. Evolução da procura de transporte público	15
3.2. Planeamento dos serviços de transporte público	16
4. Sistema de bilhética navegante®	21
5. Gestão da Carris Metropolitana	26
5.1. Planeamento e operação da Carris Metropolitana e controlo da execução dos contratos	27
5.2. Comunicação e informação ao público	31
5.3. Modificação objetiva dos contratos da Carris Metropolitana	36
6. Passageiros e clientes navegante®	38
6.1. Comunicação e marketing	38
6.2. Comercial e cliente	42
7. Objetivos da TML para 2025	47
8. Evolução dos recursos humanos	51
8.1. Cultura de empresa	51
8.2. Fidelização de talentos	52
8.3. Quadro de Pessoal	54
9. Previsão dos recursos financeiros	56
9.1. Rendimentos operacionais	56
9.2. Gastos operacionais	58
9.3. Plano de investimentos	60
Anexos	62
1. Plano plurianual de investimentos	63
2. Demonstração de resultados previsional	64
3. Balanço previsional	65
4. Demonstração de fluxos de caixa previsional	67
5. Quadro de indicadores económico-financeiros	68

Índice de siglas e abreviaturas

AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMT	Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
API-APEX	Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética
APP	Aplicativos móveis
CE	Parlamento Europeu e Conselho
CML	Conselho Metropolitano de Lisboa
CNA	<i>Calypso Networks Association</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CUT	<i>Cashless Universal Token</i>
EA	Eixos de Atuação
EMEL	Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa, EM, SA
EMTA	<i>European Metropolitan Transport Authorities</i>
Incentiva+TP	Programa de Incentivo ao Transporte Público Coletivo de Passageiros
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes
INE	Instituto Nacional de Estatística
I&D	Investigação e desenvolvimento
LIOS	Linha Intermodal Sustentável
MUPI	Mobiliário Urbano como Ponto de Informação
NaaS	Navegante® <i>as a Service</i>
NIS2	Diretiva de Segurança de Redes e Informações da União Europeia
PAMUS	Plano de Ação para a Mobilidade Urbana Sustentável
PAO	Plano de Atividades e Orçamento
PART	Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes Públicos
PCGI	Plataforma Central de Gestão Integrada
PIP	Painel de Informação ao Público
PMMUS	Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável
PNA	Ponto navegante® autónomo
SAE	Sistema de Apoio à Exploração
SATUO	Sistema Automático de Transporte Urbano de Oeiras
SIG	Sistema de Informação Geográfica
TCSP	Transporte Coletivo em Sítio Próprio
TML	Transportes Metropolitanos de Lisboa, EMT, SA
UITP	União Internacional de Transportes Públicos

Índice de tabelas e gráficos

Tabelas

1	Indicadores macroeconómicos.....	13
2	Indicadores económico-financeiros da TML.....	14
3	Quadro de pessoal da TML.....	55
4	Rendimentos operacionais (2025-2028).....	57
5	Gastos operacionais (2025-2028).....	58
6	Plano de investimentos (2025-2028).....	60

Gráficos

1	Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2022-2025)....	16
2	Passageiros da Carris Metropolitana entre janeiro de 2023 e setembro de 2024.....	26
3	Volume de vendas por canal gerido pela TML (janeiro–setembro 2024).....	42
4	Emissão de cartões navegante® personalizados por operador (janeiro–setembro 2024).....	43
5	Nº de atendimentos nos Espaços navegante® Carris Metropolitana (janeiro–setembro 2024)..	44
6	Nº de contactos por canal de atendimento (janeiro–setembro 2024).....	46

Índice de figuras

1	Organograma da TML.....	12
2	API-APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa.....	21
3	Sistema navegante®.....	22
4	APP navegante®.....	23
5	Cartão bancário integrado no sistema navegante®.....	23
6	Desenho exterior dos pontos navegante® autónomos.....	24
7	Esquema de geração de planos de oferta/operação e respetiva divulgação.....	27
8	Ferramenta Remix.....	28
9	<i>Dashboard</i> de monitorização da operação.....	29
10	Mapa das localizações analisadas para a colocação dos PIPs.....	30
11	APP oficial lançada em 2024 e exemplo da próxima atualização: notificações inteligentes.....	31
12	Página inicial do <i>website</i> , cujo lançamento está previsto para novembro de 2024.....	32
13	Mapa das localizações analisadas para a colocação dos MUPIs.....	32
14	Exemplo de campanha em construção para criar maior proximidade com o passageiro.....	33
15	Exemplo de solução digital a lançar em 2024 e de solução física utilizada atualmente para a comunicação recorrente de dados.....	33
16	Evento realizado com a imprensa em 2024 sobre o lançamento da APP oficial.....	34
17	Exemplo de comunicação de evento realizada em 2024.....	35
18	Proposta de intervenção Gare do Oriente.....	35
19	Campanha APP navegante®.....	39
20	Campanha de informação sobre a ativação da gratuidade Jovem Estudante.....	39
21	Campanha de divulgação do navegante® Empresas.....	40
22	1 ^{as} Jornadas navegante® (Palácio Nacional de Queluz, 1 e 2 de abril de 2024).....	41

Mensagem do Conselho de Administração

A TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa apresenta-se a 2025 com desafios e oportunidades crescentes, renovando o seu compromisso com um serviço de qualidade, sustentável e acessível para todos e adaptando-se às novas dinâmicas da mobilidade urbana e aos imperativos ambientais e sociais do nosso tempo.

É de destacar, pelo sucesso e pelo enorme desafio que representa, a constante e significativa tendência de aumento de procura na Carris Metropolitana, com um crescimento acumulado de 25% entre janeiro e outubro de 2024. Esta procura, certamente com motivações multifatoriais, traduz o impacto da gratuitidade do passe para os jovens até aos 23 anos, da não redução sistémica do preço dos combustíveis e da manutenção do preço dos passes navegante®, mas é certamente também resultado do intenso trabalho de procurar responder com oferta em transporte rodoviário crescentemente adaptado às necessidades das pessoas.

À entrada do terceiro ano de operação global, a rede da Carris Metropolitana já se encontra acima da base contratual e continua a crescer, com a identificação de mais necessidades, mais horários e mais reforços a que os operadores têm procurado corresponder com mais viaturas e mais recursos humanos. Entraremos em 2025 a monitorizar os serviços que se realizam, os que não se realizam e os que começam adiantados ou atrasados, com uma política de dados abertos para que os níveis de serviço sejam também conhecidos pelo público, um objetivo profundamente inovador no panorama do setor dos transportes.

Este exercício orçamental é também marcado pelas modificações objetivas dos contratos de serviço público fundamentadas pela ocorrência de alterações anormais e imprevisíveis das circunstâncias, que se traduzirão numa revisão dos preços contratuais e simultaneamente no objeto dos contratos, sem necessidade de reforço do financiamento municipal, focando-os na operação rodoviária e procurando melhorar o seu desempenho.

Continuaremos a implementar medidas de simplificação, digitalização e desburocratização do acesso aos títulos de transporte, particularmente com a entrada em funcionamento da utilização do cartão bancário na Carris Metropolitana ou da virtualização do passe navegante® nos telemóveis. Também a este nível, continuaremos a desempenhar o papel catalisador de conhecimento e parcerias com outras autoridades regionais ou nacionais, com destaque para o projeto Ibilhete.pt no qual a TML tem um papel relevante para a sua materialização.

Daremos continuidade à renovação dos sistemas tecnológicos que suportam toda a atividade de bilhética metropolitana e que permitem cerzir a relação com o cliente nos diferentes canais de contacto e nos diferentes operadores e sistemas, conferindo progressivamente alguma racionalidade financeira ao sistema, que evite custos redundantes.

Ainda no que diz respeito a questões tecnológicas, este orçamento também robustece a TML para dar cumprimento à diretiva NIS2 (cibersegurança), cuja regulamentação europeia já foi transposta, dado que enquadra a TML no setor de empresas essenciais.

O Plano de Mobilidade Metropolitana Sustentável fará o seu caminho enquanto peça técnica estruturante em matéria de planeamento das políticas públicas, com um significativo envolvimento dos vários atores preponderantes para o seu desenvolvimento (autarcas, associações empresariais, associações locais, equipas técnicas dos municípios, gestores de infraestruturas, operadores de transporte, fóruns de especialistas, etc.), nos mais diferentes níveis de intervenção.

Complementarmente, mas de forma integrada, continuaremos a trabalhar na inclusão de todos os segmentos de população, concretizando estudos e ações dirigidas a pessoas com deficiência, mas também trabalhando no sentido da melhoria das interfaces de transporte, elementos fundamentais do sistema de transportes e que necessitam de um olhar crítico, não só sobre a oferta que proporcionam, mas também sobre o seu modelo de gestão.

Prosseguirá o envolvimento e empenho no conjunto de estudos sobre os diferentes projetos de transporte coletivo em sítio próprio que estão previstos nas duas margens do Tejo, destacando o trabalho em parceria que está a ser realizado para o desenho da nova oferta do Metro Sul do Tejo, nas suas extensões à Costa da Caparica e Trafaria e a nascente (em articulação com o Arco Ribeirinho Sul), mas também a integração da oferta do LIOS, do SATUO e da ligação Algés-Reboleira, sem esquecer a necessidade de encontrar soluções que permitam ligar melhor todos os concelhos da área metropolitana de Lisboa à rede de transportes pesados, como é o caso de Sesimbra.

Continuará o trabalho de partilha de experiências e de busca de mais e melhor conhecimento, quer na relação com as autoridades de transporte intermunicipais, quer com parceiros diversos através do envolvimento em projetos de I&D e no envolvimento em trabalhos de associações internacionais como a UITP, a EMTA ou a CNA.

2025 será um ano muito exigente, mas que o binómio articulado deste PAO, que proporciona os instrumentos financeiros – fruto do grande investimento que sabemos que os municípios e o Estado estão a fazer – e a continuação do desenvolvimento das ferramentas técnicas necessárias, com a equipa certa, motivada e alinhada, permite encarar como desafiante, mas cujas metas são possíveis de atingir.

Uma certeza mantemos: o foco de bem servir os cidadãos da área metropolitana de Lisboa (e dos que a visitam), na procura de responder diariamente a todas as solicitações, e de pugnar pela melhoria e consolidação do ambicioso serviço proporcionado pela Carris Metropolitana e pelo navegante®, no desenho de soluções de hoje e de futuro.

A todos, muito obrigado pelo apoio nesta caminhada.

Lisboa, 31 de outubro de 2024



Faustino Gomes



Rui Lopo

1. Apresentação da empresa

A constituição da TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, EMT, SA (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 transporte 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 do 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 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 nos Transportes Públicos (PART)¹, 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

¹O PART foi substituído pelo Programa de Incentivo ao Transporte Público Coletivo de Passageiros (Incentiva+TP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 21/2024, de 19 de março, mas os objetivos de promoção da mobilidade sustentável e da coesão territorial mantiveram-se e as competências das autoridades de transporte foram reforçadas.

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 transporte das compensações devidas pelo cumprimento de obrigações de serviço público definidas no âmbito do sistema tarifário;
- Desenvolver uma plataforma integradora dos serviços e sistemas inteligentes de transportes com vista a promover as soluções numa ótica de mobilidade como um serviço, potenciando a criação e disponibilização aos utentes de uma conta da mobilidade;
- Assegurar a adaptação contínua do sistema de bilhética às novas necessidades;
- Gerir processos administrativos no âmbito das competências que lhe 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 transporte flexíveis, através da adoção de instrumentos de planeamento, organização e gestão destes serviços;
- Apoiar a AML na definição, promoção e execução de investimentos nas redes, equipamentos e infraestruturas dedicadas 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 lhe sejam atribuídos na área da mobilidade;
- Desenvolver e promover iniciativas de incentivo à mobilidade sustentável.

No contexto da missão que lhe foi confiada, o mandato atribuído à TML para o quadriénio 2021-2024 rege-se pelas seguintes orientações estratégicas, definidas pelo seu acionista único – a AML:

- Afirmar a mobilidade como um direito que contribua para a evolução dos padrões de vida da área metropolitana de Lisboa;
- 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 área metropolitana de Lisboa, particularmente desempenhando um papel ativo no acompanhamento dos investimentos previstos no Plano de Recuperação e Resiliência, Plano Nacional de Investimentos e Portugal 2030;
- Prosseguir o conjunto de desenvolvimentos tecnológicos de bilhética, de informação ao público e de gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros, alargando progressivamente a novos sistemas e serviços de mobilidade e transportes.

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

O Conselho de Mobilidade Metropolitana é composto pelos Presidentes de Câmara da área metropolitana de Lisboa, ou quem os represente, assim como pela Comissão Executiva Metropolitana da AML e o Conselho de Administração da TML – estes dois últimos órgãos sem direito de voto – cabendo-lhe pronunciar-se, sem caráter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a atividade da TML ou com a acessibilidade, mobilidade e transportes.

O Conselho Consultivo de Tecnologias para a Mobilidade é composto pelo Conselho de Administração da TML, ou quem o represente, e por um representante de cada operador de transportes públicos coletivos de passageiros da área metropolitana de Lisboa que utilize os sistemas de bilhética e/ou de apoio à exploração e informação ao público geridos pela TML, competindo-lhe pronunciar-se, sem caráter vinculativo, sobre matérias relacionadas com a plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes com relevo para a atividade da TML, nomeadamente sobre novas soluções e aplicações tecnológicas para a mobilidade e o estabelecimento de padrões de qualidade do serviço prestado.

O Conselho de Administração da TML, nomeado para o quadriénio 2021-2024, é atualmente composto pelos seguintes elementos²:

Presidente: Faustino José Couto e Guedes Gomes
Vogal: Rui Pedro Gaspar Lopo

² A vogal Sónia Cristina Mourão Alegre apresentou a renúncia ao cargo, tendo cessado funções a 31 de agosto de 2024.

A atual estrutura interna da TML, aprovada em setembro de 2024, inclui oito departamentos e duas funções autónomas, conforme o organograma que se segue:

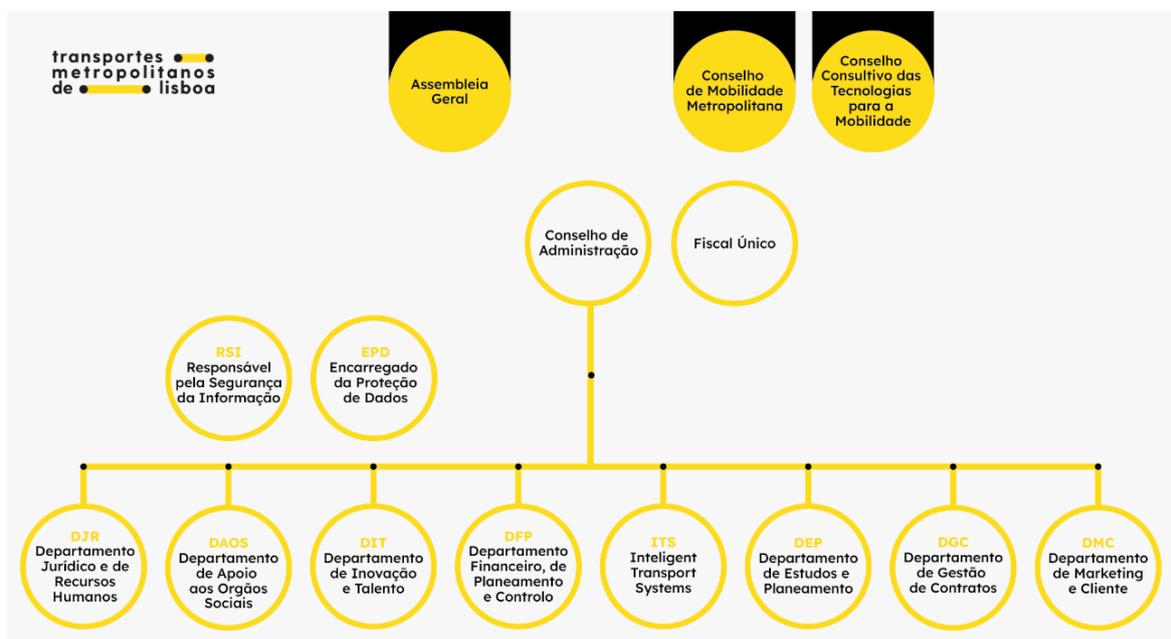


Figura 1 - Organograma da TML

2. Pressupostos de referência

Os instrumentos de gestão previsional 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 2025-2028.

A elaboração destes instrumentos previsionais teve em consideração as orientações estratégicas definidas pela AML e incorpora a melhor informação disponível à data sobre os seguintes elementos:

- Atualização do valor a consignar ao Fundo Ambiental para o programa Incentiva+TP em 2025;
- Impacto financeiro das modificações objetivas dos contratos de serviço público rodoviário de passageiros com os quatro operadores da Carris Metropolitana.

As projeções macroeconómicas que têm sido apresentadas por diversas instituições de referência inserem-se num contexto externo de elevada incerteza, incluindo tensões geopolíticas relevantes, associadas à fragmentação do comércio mundial e a conflitos armados. Estes fatores aumentam o risco de volatilidade nos mercados financeiros, nomeadamente devido à evolução da inflação e à adoção de políticas monetárias diferentes das antecipadas, bem como aumentam o risco associado às alterações climáticas e à degradação do capital natural. Não obstante, o desempenho da economia portuguesa vai ser impulsionado pela aceleração do investimento público, especialmente através da execução dos fundos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), cuja conclusão em 2027 terá um impacto negativo significativo no investimento e consumo públicos. A procura interna também pode surpreender pela positiva, devido a uma maior propensão ao consumo por parte das famílias, decorrente da elevada taxa de poupança, da descida da taxa de juro e de medidas de política fiscal com impacto positivo sobre o rendimento.

Neste contexto, a TML considerou como pressupostos macroeconómicos de referência na elaboração dos seus instrumentos previsionais para o quadriénio 2025-2028, as previsões do Ministério das Finanças incluídas na Proposta de Orçamento do Estado para 2025 e as projeções do Conselho das Finanças Públicas para os anos de 2026 e seguintes, atualizadas em setembro.

Indicadores (%)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Produto Interno Bruto (PIB)	2,3	1,8	2,1	2,1	1,6	2,0
Consumo privado	1,6	1,8	2,0	2,1	2,1	2,0
Consumo público	1,0	2,6	1,2	1,6	0,0	1,0
Investimento (FBCF)	2,6	3,2	3,5	5,0	-2,4	2,7
Exportações	4,1	2,5	3,5	2,6	2,4	2,2
Importações	2,2	2,9	3,5	3,4	1,0	2,2
Taxa de desemprego (% da população ativa)	6,5	6,6	6,5	6,2	6,2	6,0
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor	5,3	2,6	2,3	2,1	2,0	2,0

Fonte: 2023 - Dados do Instituto Nacional de Estatística
2024 e 2025 - Estimativa e Previsão do Ministério das Finanças, outubro 2024
2026 e seguintes - Projeções do Conselho das Finanças Públicas, setembro 2024

Tabela 1 – Indicadores macroeconómicos

Os instrumentos previsionais da TML para o quadriénio 2025-2028 traduzem os impactos previstos no PAO que a empresa se propõe desenvolver nos próximos anos, conforme se detalha nos capítulos seguintes, nomeadamente em termos das suas responsabilidades enquanto autoridade de transporte e autoridade do sistema de bilhética na área metropolitana de Lisboa, bem como na gestão dos contratos da Carris Metropolitana e no apoio aos clientes do sistema navegante®.

Da análise dos indicadores definidos nas alíneas a) a d) do n.º 1 do artigo 62.º do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais (RJAEL), cujo incumprimento determina a dissolução das empresas locais, conclui-se que a TML é uma empresa que, chegada ao final do seu primeiro mandato quadrienal, continua a ser viável do ponto de vista económico-financeiro. E assim vai permanecer, apesar dos desafios que se avizinham em 2025, em particular os da revisão de preços dos contratos de serviço público, do crescimento da oferta do serviço de transporte e da absorção das equipas transferidas dos operadores da Carris Metropolitana.

Princípio	Descrição	Cumprimento
Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. a)	(Vendas + Prestação de Serviços) / Gastos Totais (mínimo de 50% durante os últimos 3 anos)	✓
Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. b)	Subsídios à Exploração / Receitas Totais (máximo de 50% durante os últimos 3 anos)	✓
Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. c)	Resultado Operacional - Amortizações e Depreciações (não pode ser negativo nos últimos 3 anos)	✓
Lei 50/2012, Art. 62.º, n.º 1, al. d)	Resultado Líquido (não pode ser negativo nos últimos 3 anos)	✓
Código das Sociedades Comerciais, Art. 35.º	Capital próprio (não deve ser igual ou inferior a metade do capital social)	✓

Tabela 2 – Indicadores económico-financeiros da TML

3. Sistema de transportes públicos

O ano de 2024 confirmou a adoção de um conjunto de alterações estruturais, decorrentes de várias medidas que foram sendo discutidas e preparadas ao longo dos últimos anos, nomeadamente:

- A substituição do programa de financiamento PART – Programa de Apoio à Redução Tarifária nos Transportes Públicos, destinado à redução dos tarifários e ao aumento da oferta de transportes públicos, pelo novo programa Incentiva+TP, que reforça as verbas das autoridades de transporte, alarga o âmbito das iniciativas financiadas e determina os mecanismos de atualização anual, retirando-o, assim, da conjuntura orçamental;
- A entrada em vigor da atualização ao Regulamento tarifário da AML, passando-se a determinar a repartição das receitas e compensações associadas aos títulos navegante® em função dos passageiros-quilómetro (pkm) realizados por cada um dos operadores de transporte, isto é, em função dos passageiros transportados e das distâncias percorridas, ajustado ao histórico de receitas dos respetivos operadores.

Adicionalmente, no início de 2024, entrou em vigor a gratuidade nos transportes públicos para todos os jovens até aos 18 anos e para os estudantes até aos 23 anos, o que teve um impacto significativo no crescimento dos passageiros transportados, sobretudo neste grupo etário.

Por iniciativa da AML e da TML, foi iniciada em 2024 uma dinâmica de encontros de autoridades de transporte intermunicipais (ATI), que deverá ser prosseguida, consolidando-se como uma plataforma de partilha de experiências que impulsionam a capacitação destas entidades e a definição de prioridades comuns relativamente a preocupações e objetivos para a mobilidade e transportes, reforçando o seu posicionamento junto das autoridades nacionais que definem as políticas do sector.

3.1. Evolução da procura de transporte público

As medidas de qualificação e promoção dos transportes públicos adotadas no passado recente – novos serviços da Carris Metropolitana, gratuidade para antigos combatentes e iniciativas de gratuidade ou desconto promovidas por municípios da área metropolitana de Lisboa – induziram um aumento da procura em 2023. Contudo, apesar do elevado crescimento face ao ano de 2022, ainda não se tinha atingido o valor esperado anteriormente, considerando o efeito positivo da introdução do passe navegante®³ e sem o impacto da pandemia de COVID-19.

Em 2024, o progressivo aumento da oferta da Carris Metropolitana e as gratuidades atribuídas aos jovens e aos estudantes até aos 23 anos induziram um novo crescimento da procura de transportes públicos na área metropolitana de Lisboa, de cerca de 10% entre janeiro e agosto por comparação com o período homólogo de 2023. Espera-se, por isso, que até final do ano se consigam atingir as referidas projeções de crescimento da procura sem o efeito da pandemia.

³ O valor esperado foi obtido a partir dos dados de outubro de 2019, mês de referência que já acomodou as alterações de procura associadas à introdução do novo passe navegante® (abril 2019).

A estimativa de passageiros para 2025 na área metropolitana de Lisboa – cerca de 702 milhões – parte do pressuposto de que haverá um crescimento médio anual de 5%, um cenário conservador, que prevê um aumento inferior ao ocorrido nos últimos dois anos, devido à maior distância temporal relativamente à implementação das medidas indutoras. Este aumento é essencialmente influenciado pela contínua melhoria da oferta da Carris Metropolitana, pelas novas medidas de gratuidade ou descontos entretanto anunciados – alargamento da gratuidade a todos os Sub23 e novas condições de acesso ao Social+ – e pela melhoria da informação ao público, representando um crescimento face aos anos de 2023 e 2024 (valor esperado) de 15% e 5%, respetivamente.

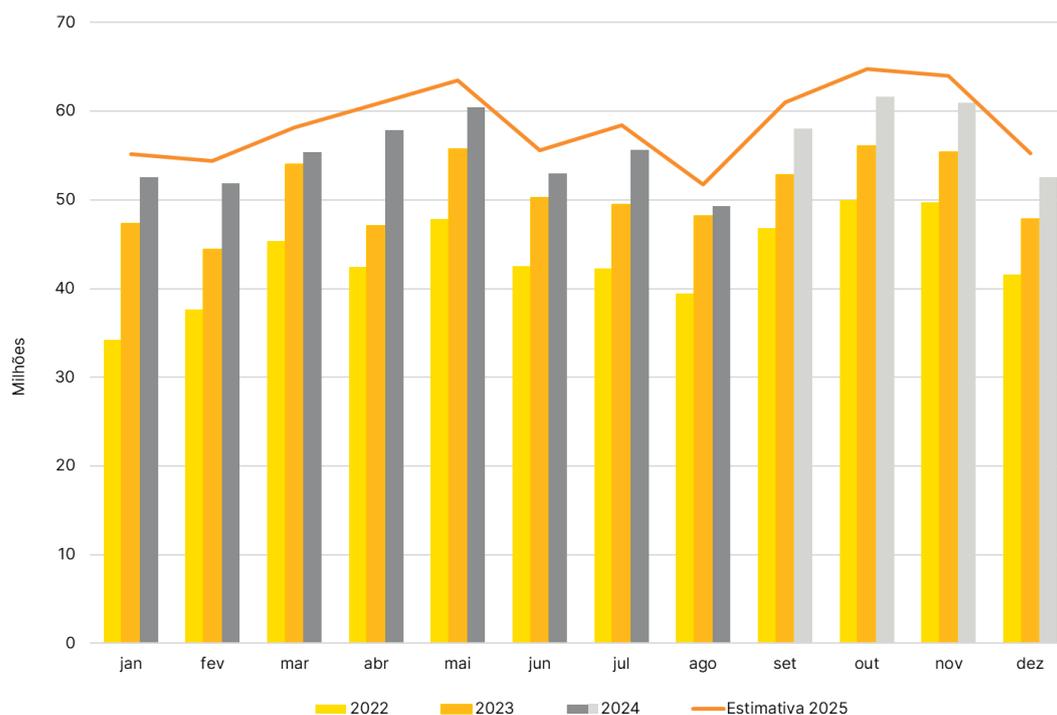


Gráfico 1 – Evolução do nº de passageiros transportados na área metropolitana de Lisboa (2022-2025)

3.2. Planeamento dos serviços de transporte público

As três prioridades definidas pela AML em 2018 na área da mobilidade e transportes e que, no essencial, ficaram plasmadas nas conclusões da 1ª Cimeira das Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, realizada em 18 de março de 2018, estão concretizadas, não obstante a evolução e desenvolvimentos contínuos, a saber:

- A implementação de um tarifário de baixo valor, de abrangência regional e incluindo todos os serviços de transporte da área metropolitana de Lisboa – navegante®;
- O lançamento do concurso e a adjudicação do novo serviço de transporte rodoviário de âmbito intermunicipal para toda a área metropolitana e para os quinze municípios delegantes – Carris Metropolitana;
- O desenvolvimento de uma plataforma integradora dos sistemas de bilhética e dos sistemas inteligentes de transportes – API-APEX e PCGI.

Estão, também, concluídos, ou em fase de conclusão (início de 2025), os novos estudos e ferramentas para a identificação de políticas e medidas de apoio à decisão, em particular:

- O modelo global de transportes da área metropolitana de Lisboa;
- O estudo sobre a evolução da logística na área metropolitana de Lisboa;
- Os instrumentos de planeamento e monitorização da mobilidade ativa ciclável;
- O biclaR – ferramenta de modelação da rede ciclável;
- O levantamento e definição dos níveis de serviço e dos padrões de qualidade das interfaces do sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa;
- O estudo sobre a acessibilidade e transporte de pessoas com deficiência na área metropolitana de Lisboa.

Assim, apesar de continuarem a ocorrer alterações tecnológicas, infraestruturais e comportamentais relevantes, com impacto na mobilidade e transportes, a TML está atualmente dotada de um conjunto de ferramentas e instrumentos de gestão que a habilitam a concluir e dar seguimento, em 2025, aos projetos que se descrevem a seguir, visando reforçar a capacitação da AML e da TML nesta temática durante os próximos anos:

i. Plano Metropolitano de Mobilidade Urbana Sustentável (PMMUS)

Passados nove anos da aprovação do Plano de Ação para a Mobilidade Urbana Sustentável (PAMUS) e ultrapassado o período pandémico, com significativo impacto nos transportes e efeitos duradouros na alteração dos hábitos das pessoas e nas formas de organização do trabalho (ex.: teletrabalho, videoconferências, comércio eletrónico, etc.), importa, agora, dotar a área metropolitana de Lisboa de um novo plano de mobilidade e transportes, que considere a estabilização do financiamento do sistema de transportes e as medidas de gratuidade para jovens adotadas recentemente.

O desenvolvimento do PMMUS, estruturado de acordo com as boas práticas nacionais e europeias para este tipo de planos, vai assumir, em 2025, uma enorme relevância, no sentido de proporcionar à AML um instrumento de conhecimento e de definição dos objetivos, medidas e prioridades de médio e longo prazo para a acessibilidade, a mobilidade e os transportes da região. O PMMUS vai, assim, capacitar a TML, os municípios, o Estado e as diversas entidades que interagem com o sector, para a implementação de políticas e investimentos públicos coerentes.

Não obstante a coordenação dos trabalhos estar a cargo da TML, é feito um acompanhamento permanente por parte dos dezoito municípios e pela AML, através do grupo de trabalho técnico (GTT 18+1) especificamente criado para o efeito. O Relatório de Caracterização e Diagnóstico já foi disponibilizado, prevendo-se que em 2025 sejam entregues a Visão Estratégica, o Programa de Medidas e o Sistema de Monitorização.

Considerando a iniciativa tomada pela TML de se proceder a uma Avaliação Ambiental Estratégica, com o apoio da JASPERS – *Joint Assistance to Support Projects in European Regions*, enquanto decorre a elaboração do PMMUS, no ano de 2025 também deverá ser apresentado o respetivo Relatório de Avaliação Ambiental e emitida a Declaração Ambiental sobre o PMMUS.

ii. Dinamização de projetos de transporte coletivo em sítio próprio

Dando continuidade à decisão da AML de 2018 sobre as “propostas e reivindicações de infraestruturas e soluções de transporte em sítio próprio e de alta capacidade”, a TML tem vindo a participar e dinamizar projetos de transporte em sítio próprio, sendo de destacar que está previsto continuar a acompanhar em 2025, entre outros, os seguintes:

- A expansão do Metro Sul do Tejo à Costa da Caparica;
- A expansão do Metro Sul do Tejo a nascente;
- A ligação Sesimbra - Fogueteiro ou Coina;
- O SATUO – Sistema Automático de Transporte Urbano de Oeiras;
- A ligação Algés - Falagueira, em coordenação com o LIOS Ocidental – Linha Intermodal Sustentável.

Para além destes projetos, a TML também dará apoio técnico na avaliação e fundamentação de outros estudos de expansão, reestruturação e novos serviços de transporte em sítio próprio.

iii. Sistema de Informação Geográfica (SIG) partilhado entre TML, AML e municípios

Tendo já sido iniciada a estruturação dos primeiros dados sobre as componentes do sistema de mobilidade e transportes, o ano de 2025 deverá permitir consolidar o SIG partilhado entre a TML, a AML e os municípios. A agregação da informação sobre mobilidade e transportes, ordenamento do território e equipamentos e infraestruturas é indispensável às diversas ferramentas de modelação da TML e à produção de indicadores de caracterização socioeconómica e de monitorização da evolução da mobilidade, de modo a constituir um suporte atualizado e com ganhos de escala para ser aproveitado por todas as entidades participantes.

O SIG disponibilizará à AML e aos municípios informação georreferenciada com potencial utilização para a gestão urbana e o ordenamento do território, bem como para as demais áreas de intervenção dos municípios.

iv. Outros estudos e planos de acessibilidade, mobilidade e transportes

Dada a sua importância para o sistema de transportes e para a preparação de componentes relevantes da Carris Metropolitana, a TML também assume a necessidade de promover, entre outros, os seguintes estudos:

- Estudo prospetivo sobre potenciais localizações de Parques de Máquinas e Oficinas (PMOs) da Carris Metropolitana;
- Estudo de organização e melhoria de interfaces;
- Estudo das externalidades do sistema de mobilidade e transportes da área metropolitana de Lisboa;
- Estudo e divulgação de indicadores de mobilidade e transportes da área metropolitana de Lisboa, conforme previsto no programa Investimentos Territoriais Integrados.

v. Medidas e eventos de promoção da mobilidade sustentável

A permanente necessidade de procurar novas respostas, ajustadas às alterações de comportamentos e ao potencial das novas tecnologias, sugere, em muitos casos, a experimentação e a implementação de projetos-piloto. Neste âmbito, a TML pretende:

- Promover projetos-piloto de prioridade ao transporte público e de resolução de situações de conflito;
- Implementar medidas de melhoria e qualificação nas interfaces;
- Avaliar soluções de encaminhamento de cegos numa interface, com recurso a soluções tecnológicas associadas a telemóveis e a tapetes definidores de percursos;
- promover uma rede de paragens seguras para bicicletas, conforme previsto no programa Investimentos Territoriais Integrados, para complementar a mobilidade ativa com os transportes públicos;
- Organizar eventos que promovam as políticas públicas de mobilidade.

vi. Projetos internacionais e de inovação

A participação em projetos internacionais e em consórcios de estudo e desenvolvimento de soluções inovadoras na área da mobilidade e transportes constitui uma ferramenta relevante de capacitação interna e de implementação de projetos-piloto.

A TML integra atualmente seis consórcios de projetos, que vão ter desenvolvimento nos anos de 2025 e seguintes, nomeadamente:

- UPPER – promoção de medidas de valorização do transporte público;
- DeployEMDS – desenvolvimento de medidas para melhorar a eficiência e a atratividade do transporte público;
- ArtMED – solução de transporte flexível, com avaliação posterior da possibilidade de recurso a veículos autónomos;
- Rural Mobility – solução de transporte flexível em territórios periféricos;
- Life Moonset – implementação de um serviço de transporte flexível de/para o Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa, com acesso ao título navegante®, destinado a trabalhadores por turnos, em horários sem serviço de transporte regular;
- Bicschools – desenvolvimento de um otimizador de percursos para comboios de bicicleta para as escolas.

Sempre que possível, a TML vai promover a realização de reuniões destes projetos na região de Lisboa, assim como vai realizar um evento temático de âmbito internacional na área da mobilidade e transportes.

A consolidação e reconhecimento da capacidade técnica da TML fundamentou recentemente o convite para integrar um projeto no âmbito do Programa Indicativo Plurianual da Comissão Europeia para a Costa Rica (2021-2027), enquadrado na Iniciativa Team Europe, em que participam entidades de cinco estados-membros – França, Alemanha, Países Baixos, Portugal e Espanha. O papel da TML neste programa vai ser o de dar assistência técnica em sistemas tecnológicos (ex.: bilhética, SAE, contagem de passageiros, etc.) e na definição de um novo sistema tarifário multimodal que promova a utilização dos transportes públicos, valorizando as viagens em veículos elétricos.

A TML também vai continuar a participar ativamente nas associações internacionais de mobilidade e transportes de que é membro – EMTA, UITP e CNA –, onde a partilha de conhecimento, experiências e reflexões, bem como a construção de consórcios para projetos de inovação e o acesso a informação e formação, se constituem como espaços relevantes para uma maior intervenção e capacitação.

4. Sistema de bilhética navegante®

Enquanto autoridade do sistema de bilhética, 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 e pela repartição de receitas entre todos os operadores. No âmbito destas atribuições, a TML também é responsável por adquirir os suportes de bilhética para o sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa, garantindo a qualidade, compatibilidade e segurança desses suportes, utilizados para a validação de títulos nos transportes, e disponibilizando o apoio técnico e comercial necessário aos operadores.

Como até aqui, em 2025 a bilhética e os sistemas conexos vão continuar a desempenhar um papel central na estratégia da TML. A crescente procura por transporte público e a necessidade de simplificação e integração do sistema implicam um foco permanente na atualização das tecnologias de bilhética, na melhoria da experiência do cliente e na ampliação do acesso à rede de transportes. Neste sentido, a TML vai continuar a investir nos próximos anos no desenvolvimento da Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI) e no Interface de Programação de Aplicativos Embarcada de Bilhética (API-APEX).

i. API-APEX

A API-APEX, biblioteca de *software* que implementa as regras de negócio e abstrai a complexidade de interação com os diversos suportes utilizados na área metropolitana de Lisboa, tem de ser integrada por todos os operadores até ao primeiro trimestre de 2025, por força do novo Regulamento tarifário da AML. Esta biblioteca tem como objetivo melhorar a qualidade e a segurança da informação recebida e agilizar a futura introdução de novas funcionalidades no sistema de bilhética (quer no tempo de desenvolvimento necessário, quer no respetivo custo). Em 2025, a TML vai promover as evoluções necessárias à adequada utilização da API-APEX em todos os operadores e comissionistas, bem como introduzir novas funcionalidades que sejam identificadas pelos seus clientes finais ou por imposição regulamentar.



Figura 2 – API-APEX em todos os operadores da área metropolitana de Lisboa

ii. IBilhete.pt

A TML vai continuar a promover a utilização da API-APEX a nível nacional, no âmbito do projeto IBilhete.pt lançado em 2023 pelo IMT, apoiando 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.

Enquanto entidade que desenvolveu e mantém a evolução da API-APEX, a TML contribui neste projeto com novas funcionalidades que sejam necessárias introduzir para facilitar a integração nos sistemas de bilhética de outras regiões e com o apoio técnico necessário à produção de documentação de suporte, de aplicações de exemplo ou de ferramentas de facilitação da sua utilização.

iii. Plataforma Central de Gestão Integrada (PCGI)

A PCGI integra várias funcionalidades necessárias ao controlo da operação da Carris Metropolitana e outras que garantem a assunção das responsabilidades cometidas à TML enquanto autoridade de transporte e do sistema de bilhética.

A adoção da API-APEX por todos os operadores da área metropolitana de Lisboa, conforme está previsto, impõe uma evolução da PCGI para permitir responder às necessidades de integração com os operadores, os parceiros e os canais de venda. Estas evoluções também visam tornar os acessos a serviços disponibilizados pela TML mais fáceis, seguros e resilientes, garantindo novas funcionalidades para os clientes finais, com o objetivo de capacitar o ecossistema da mobilidade para responder aos anseios dos seus utilizadores e melhorar a análise dos dados para apoiar na realização de estudos e na tomada de decisão.



Figura 3 – Sistema navegante®

iv. APP navegante® e navegante® Empresas

As APPs navegante® e navegante® Empresas são ferramentas digitais de acesso ao sistema de transportes públicos da área metropolitana de Lisboa que facilitam a vida dos passageiros, proporcionando-lhes um acesso rápido e prático a informações essenciais como o carregamento de títulos, a renovação de perfis e o acesso a notícias. Como operam em contínuo (24 sobre 24 horas), estas aplicações aumentam a eficiência no atendimento aos utilizadores, reduzem a sobrecarga nos centros de atendimento e melhoram a experiência dos passageiros.

A TML pretende continuar a expandir as atuais aplicações navegante® e navegante® Empresas, adicionando-lhes funcionalidades customizadas a cada um dos meios em que se inserem, como por exemplo a introdução do uso do telemóvel para suporte à validação no acesso aos transportes públicos.



Figura 4 – APP navegante®

v. *Cashless Universal Token (CUT)*

O projeto CUT visa oferecer aos passageiros da Carris Metropolitana um meio de acesso ao sistema de transportes alternativo aos meios de pagamento atuais, especialmente no que respeita à aquisição das tarifas de bordo e à validação e cobrança dos títulos, que vai passar a ser mais eficiente e conveniente. A solução preconizada pelo CUT torna o serviço mais atraente e reduz os tempos de entrada nos autocarros, tendo como objetivo habilitar a TML a aceitar cartões bancários para pagamentos de baixo valor nos serviços de transporte prestados, permitindo pagamentos fáceis, transparentes e económicos.

Este projeto encontra-se em fase de desenvolvimento e estima-se que seja implementado faseadamente em cada uma das quatro áreas da Carris Metropolitana durante o ano de 2025.

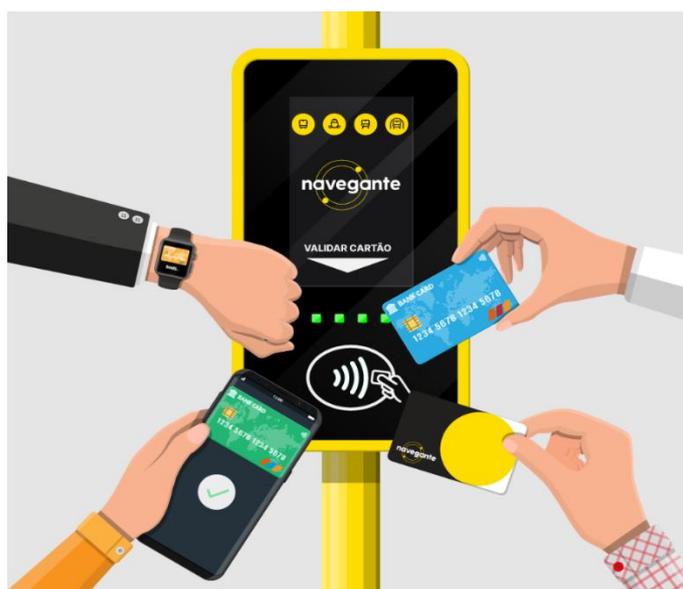


Figura 5 – Cartão bancário integrado no sistema navegante®

vi. Pontos navegante® autónomos

Os pontos navegante® autónomos (PNAs) são dispositivos eletrónicos que configuram um canal de venda de títulos de transporte ao público com horário alargado. Atualmente a TML disponibiliza 22 PNAs, instalados nos dezoito municípios da área metropolitana de Lisboa e nas estações do Pragal e da Alameda, mas tem a intenção de adquirir 30 novas unidades em 2025, todas dotadas de um *software* melhorado nas suas diversas componentes, nomeadamente as de venda, integração com a PCGI, monitorização do estado da rede (incluindo o reporte detalhado das transações) e manutenção remota das máquinas.



Figura 6 – Desenho exterior dos pontos navegante® autónomos

vii. *Customer Relationship Management* (CRM)

O CRM é uma ferramenta estratégica para a TML, porque apoia na gestão eficiente das interações com os clientes, aumentando o seu nível de satisfação. A utilização do CRM também permite o acompanhamento das preferências e comportamentos dos utilizadores, facilitando a personalização de serviços e a criação de campanhas de comunicação direcionadas, assim como otimiza a resolução de problemas, melhora a experiência dos passageiros e fornece relatórios detalhados para a tomada de decisões informadas.

A TML tenciona continuar a fazer evoluir a solução de CRM para uma perspetiva integral e integrada do sistema – navegante® 360° – que beneficie os passageiros e os operadores de transporte, assim como pretende integrá-la com a PCGI, colmatando uma necessidade já identificada de haver maior interligação das várias bases de dados para melhorar a atividade de apoio ao cliente e de contacto com os passageiros.

viii. Terminais de fiscalização

Os terminais de fiscalização visam implementar um subsistema de fiscalização aos utilizadores do sistema de transporte rodoviário da Carris Metropolitana, abrangendo o fornecimento de uma aplicação de *software* embarcado para a fiscalização, terminais de leitura e recolha de dados para a conferência do carregamento e validação dos títulos de transporte e uma ferramenta de emissão de coimas. A aplicação central de fiscalização integra-se com o *BackOffice* da TML e a API-APEX, estando prevista para 2025 uma adaptação para incluir a fiscalização dos cartões bancários usados através do CUT e a fiscalização dos cartões virtuais em telemóvel.

ix. Portal cativo

O propósito do portal cativo é o de oferecer acesso à internet via *wifi* aos passageiros que viajam nos autocarros da Carris Metropolitana, uma vez que existe a obrigação contratual de se disponibilizar este serviço a bordo dos mesmos. O portal vai ser desenvolvido pela TML e posteriormente configurado nos equipamentos dos operadores, permitindo uma conexão fácil aos passageiros. Ao operador da Carris Metropolitana vai caber a responsabilidade da instalação, configuração e manutenção do sistema de *wifi*, garantindo uma conectividade gratuita, sendo essencial que o serviço respeite a legislação em vigor sobre a proteção de dados pessoais e a privacidade dos utilizadores durante o acesso à internet.

x. Estabilização de sistemas

Os sistemas de informação usados pela TML, mais antigos ou mais recentes, continuam a ser alvo de melhorias significativas ao nível da sua resiliência, segurança e agilidade. A convergência de dados e de infraestrutura vai prosseguir em 2025, estando prevista a adoção de uma nova camada aplicacional que responda às necessidades da atividade e torne as soluções de infraestrutura mais seguras e resilientes, em consonância com as evoluções identificadas pela NIS2 e a necessidade de garantir a continuidade de negócio numa geografia diferente, em caso de falha de um dos nós da infraestrutura contratada pela TML.

5. Gestão da Carris Metropolitana

A Carris Metropolitana iniciou a sua operação de forma faseada, com a entrada em funcionamento da Área 4 (Alsa Todi) nos municípios de Alcochete, Moita, Montijo, Palmela e Setúbal e nas ligações intermunicipais ao Barreiro, no dia 1 de junho de 2022, e da Área 3 (TST) nos municípios de Almada, Seixal e Sesimbra, no dia 1 de julho de 2022. Posteriormente, a 1 de janeiro de 2023, entraram em funcionamento 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 2024, o aumento de passageiros transportados pela Carris Metropolitana foi muito significativo (estima-se que venha a ser mais 24% do que em 2023). Atendendo a que este crescimento tem sido constante em todos os meses, a TML prevê que, pelo menos durante o primeiro semestre de 2025, se mantenha a tendência de aumento do número de passageiros transportados pela Carris Metropolitana. Esta realidade vai implicar, tal como aconteceu em 2024, a necessidade de se garantir um acréscimo na oferta do serviço de transporte prestado.

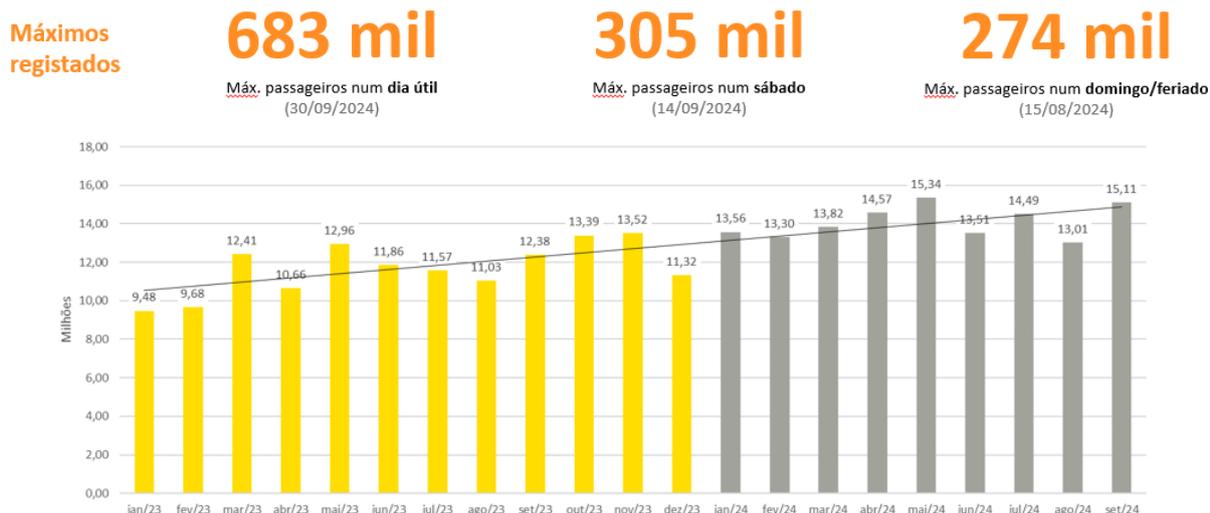


Gráfico 2 – Passageiros da Carris Metropolitana entre janeiro de 2023 e setembro de 2024

É de realçar que a oferta global da Carris Metropolitana no final de setembro de 2024 já se encontrava acima da referência contratual, ou seja, superior ao que foi planeado em 2019. Neste sentido, a TML estima que em 2025, uma vez obtida a necessária autorização formal, a oferta da Carris Metropolitana possa superar o valor de 110% da referência contratual no conjunto das quatro áreas de operação, o que corresponde a uma produção quilométrica associada de quase 100 milhões de veículos-quilómetro (vkm) por ano.

Para que a Carris Metropolitana prossiga um caminho de melhoria contínua é necessário que não se abrande o esforço que tem vindo a ser realizado na gestão da operação e na evolução das ferramentas de planeamento, assim como na monitorização da operação e no controlo da execução dos contratos ou na vertente de comunicação e informação ao público, muito importante na captação e fidelização dos passageiros. Note-se que a entrada em vigor da atualização ao

Regulamento tarifário da AML tornou ainda mais crítico o planeamento da rede, a monitorização da operação em tempo real e o registo dos passageiros da Carris Metropolitana no sistema de bilhética.

De seguida, apresentam-se as principais atividades que a TML se propõe desenvolver na gestão da Carris Metropolitana durante o ano de 2025.

5.1. Planeamento e operação da Carris Metropolitana e controlo da execução dos contratos

i. Elaboração de planos de oferta e apreciação dos planos de operação

A oferta da Carris Metropolitana é elaborada em articulação com os municípios e os operadores de transporte, mediante a análise dos dados da situação atual, os *inputs* recebidos e a informação recolhida junto dos passageiros e nas auditorias realizadas. Estas interações envolvem múltiplas reuniões e troca de informação entre as diversas equipas da TML, dos municípios e dos operadores, em temas ligados à operação, sistemas tecnológicos, comunicação, direito, finanças, entre outros.

A definição da oferta é feita através de um conjunto de dados em formato GTFS (*General Transit Feed Specification*), designado por plano de oferta, que é enviado pela TML a cada operador via plataforma de gestão integrada. Posteriormente, os operadores devolvem pela mesma via o plano de operação, com a mesma informação adicionada de horários específicos, viaturas e motoristas a alocar à realização de cada circulação. Os planos de oferta e de operação são definidos anualmente com a informação base, sendo depois trabalhados mensalmente para incluir os ajustamentos e otimizações necessárias à rede e distribuídos sob a forma de plano de oferta / operação mensal.

Adicionalmente e para a garantir que as configurações da bilhética se encontram alinhadas com o serviço de transporte, é necessário configurar os títulos admissíveis em cada uma das paragens de cada circulação. O esquema seguinte ilustra de forma simplificada o processo de geração dos planos de oferta e os ficheiros de configuração, validação e aprovação dos planos de operação, bem como a sua divulgação nas plataformas de informação ao público.

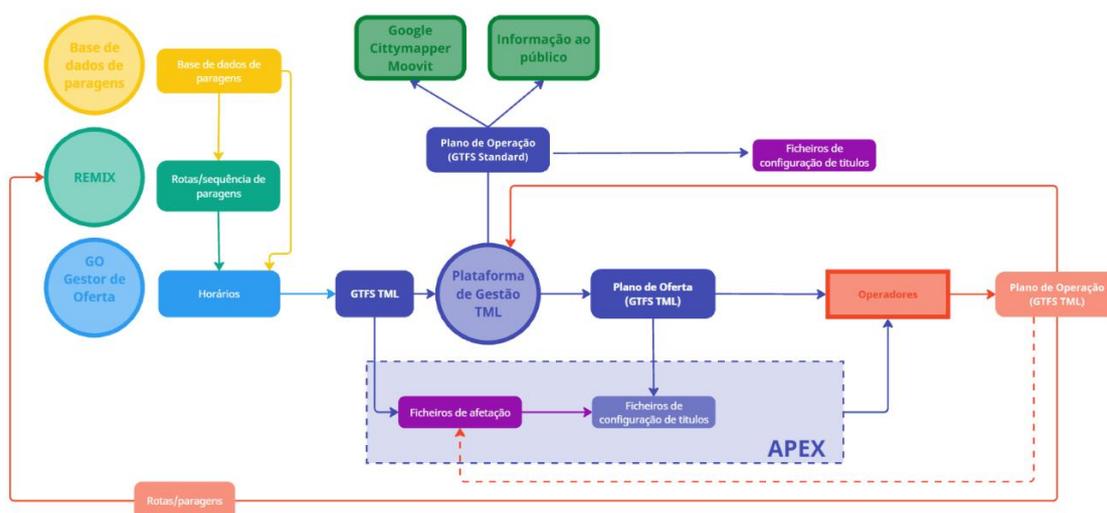


Figura 7 – Esquema de geração de planos de oferta/operação e respetiva divulgação

Para suportar a definição da oferta e a análise dos planos de operação, a TML recorre a várias ferramentas tecnológicas, nomeadamente o REMIX, a plataforma de gestão colaborativa de paragens partilhada com os municípios e o gestor de oferta. Salienta-se que o REMIX é um *software standard* que trata de desafios correntes e a plataforma de gestão e o gestor de oferta são ferramentas desenvolvidas pela TML, que têm a facilidade e vantagem de estarem em constante evolução e a incorporar novos desenvolvimentos, de modo a garantir que se encontram adaptadas às necessidades de planeamento, monitorização da operação e gestão dos quatro contratos.

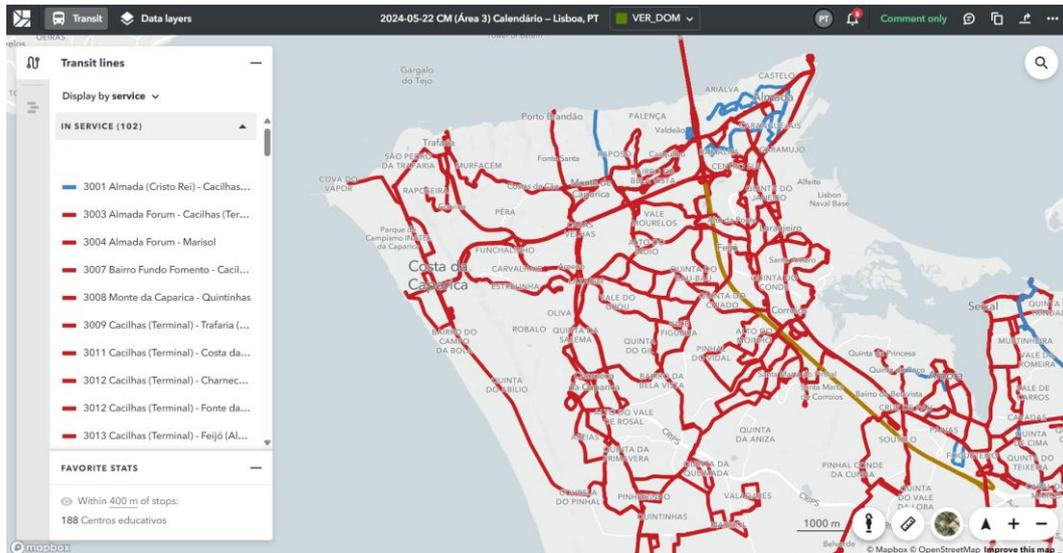


Figura 8 – Ferramenta Remix

ii. Gestão diária da operação e monitorização periódica das obrigações contratuais

A TML realiza quotidianamente um vasto conjunto de tarefas que visam assegurar o cumprimento das obrigações definidas contratualmente por parte dos operadores, com o objetivo de garantir um elevado nível de satisfação dos passageiros, destacando-se, pela sua relevância, as seguintes:

- Análise e comunicação de desvios e interrupções na rede viária enviadas por outras entidades;
- Acompanhamento das reclamações e sugestões recebidas através do CRM – ferramenta de gestão de clientes – da TML e dos relatórios mensais de reclamações enviados pelos quatro operadores;
- Controlo e reporte diário de fatores como procura, oferta realizada, custos e receitas, com o intuito de acompanhar o desempenho da rede e a evolução financeira dos contratos;
- Planeamento das auditorias de verificação do cumprimento das exigências contratuais sobre a qualidade dos serviços prestados (ex.: cumprimento de horários, informação e atendimento ao público, imagem, etc.);
- Elaboração dos relatórios trimestrais de remuneração aos operadores, onde estão refletidos os acertos de remuneração motivados pela diferença de produção quilométrica efetivamente realizada e pela aplicação das penalizações resultantes da avaliação de desempenho e da qualidade de serviço (o último relatório de cada período também reflete uma bonificação, caso se aplique, por aumento da procura face ao valor de referência);

de Portugal e Transtejo Soflusa. Para além de garantir a compatibilidade dos sistemas tecnológicos e da informação em tempo real com a plataforma da TML e as consolas de gestão, também vai ser necessário redefinir os conteúdos a apresentar nos equipamentos;

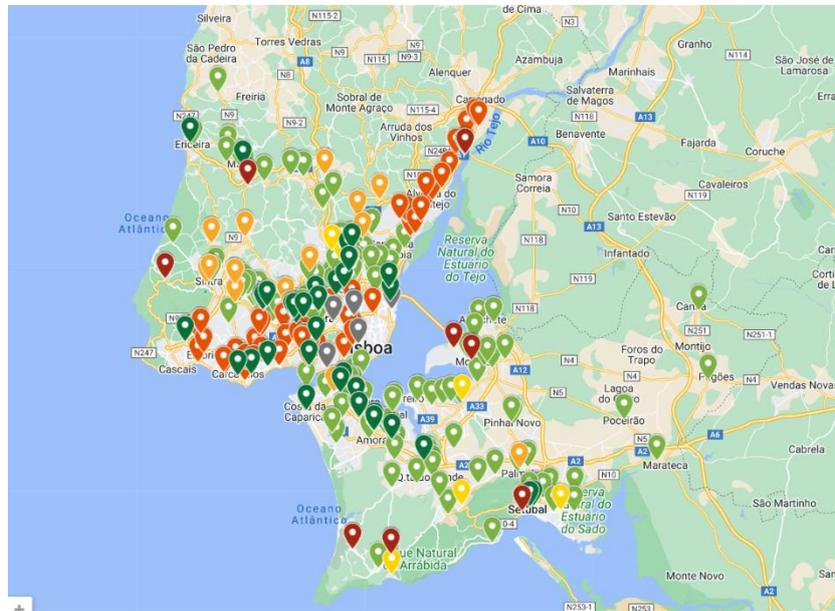


Figura 10 – Mapa das localizações analisadas para a colocação dos PIPs

- Definição e implementação de novos processos, ferramentas e requisitos, garantindo que todas as aplicações respondem eficazmente às necessidades operacionais e proporcionam melhorias contínuas na monitorização e controlo da operação, com o objetivo de ter uma plataforma de gestão centralizada capaz de integrar a informação de forma eficiente e apoiar no acompanhamento da operação, otimizando a resposta e a eficácia global;
- Continuação da implementação do projeto-piloto de transporte flexível integrado na rede de transporte regular, onde vai ser desenvolvida uma ferramenta de gestão de rotas que permita um planeamento dinâmico de acordo com a procura, garantindo uma resposta rápida às necessidades dos utilizadores. Também vai ser desenvolvido um módulo de gestão do transporte flexível para integrar nas ferramentas existentes de gestão da operação do serviço regular da Carris Metropolitana;
- Planeamento e monitorização das ações de fiscalização dos títulos de transporte – após a aprovação do auto de notícia desmaterializado pela Autoridade Tributária – que vão ter início em 2025 sob a responsabilidade da TML, em coordenação com a atividade que já é desenvolvida pelos operadores. Após a estabilização dos procedimentos a adotar junto do IMT, nos termos da legislação aplicável, vai ser necessário definir os planos de fiscalização, acompanhar a atividade do prestador de serviços contratado e implementar um *software* de gestão de coimas que permita o tratamento e integração das transações de fiscalização com os dados e documentos recebidos no âmbito de cada coima;
- Aprofundamento da parceria com a Universidade da Florida e estabelecimento de novas parcerias com universidades nacionais e internacionais, para partilhar a experiência de gestão da Carris Metropolitana e obter apoio técnico nalguns dos desafios que a mesma impõe;

- Monitorização do funcionamento de novas funcionalidades implementadas em ferramentas de informação ao público (ex.: pdf de horários, APIs, Portal Cativo, etc.).

O ano de 2025 também vai ser marcado pelo aprofundamento do trabalho com a metodologia *kaizen*: no sentido da melhoria contínua e gestão de processos, nomeadamente: i) na construção de relatórios de gestão com indicadores de planeamento da oferta, gestão da operação, avaliação financeira da rede e monitorização dos contratos em geral; ii) na execução de uma ferramenta de digitalização do processo de auditoria; e iii) no desenho de um processo otimizado de fiscalização dos títulos de transporte.

5.2. Comunicação e informação ao público

A Carris Metropolitana tem como missão proporcionar aos seus passageiros uma experiência de transporte público de qualidade, acessível e sustentável. Em 2025, o plano de comunicação e *marketing* da marca vai ser fundamental para fortalecer a sua relação com os diversos públicos-alvo. De seguida destacamos os principais projetos a desenvolver ao longo do ano e que visam assegurar uma comunicação eficaz, transparente e próxima.

i. Plano de comunicação integrado para 2025

Vai ser desenvolvido e implementado um plano estratégico de comunicação, com o mapeamento de todas as ações e campanhas dirigidas aos diferentes públicos-alvo da Carris Metropolitana. Este plano vai ter como base uma análise detalhada das necessidades dos passageiros, garantindo que as mensagens da marca chegam de forma clara e eficaz.

ii. Atualizações na APP oficial

A experiência do utilizador vai ser melhorada com o lançamento de novas atualizações na APP oficial da Carris Metropolitana. Estas melhorias vão permitir uma navegação mais intuitiva, bem como uma melhor acessibilidade às informações e uma interação simplificada com os serviços da marca.

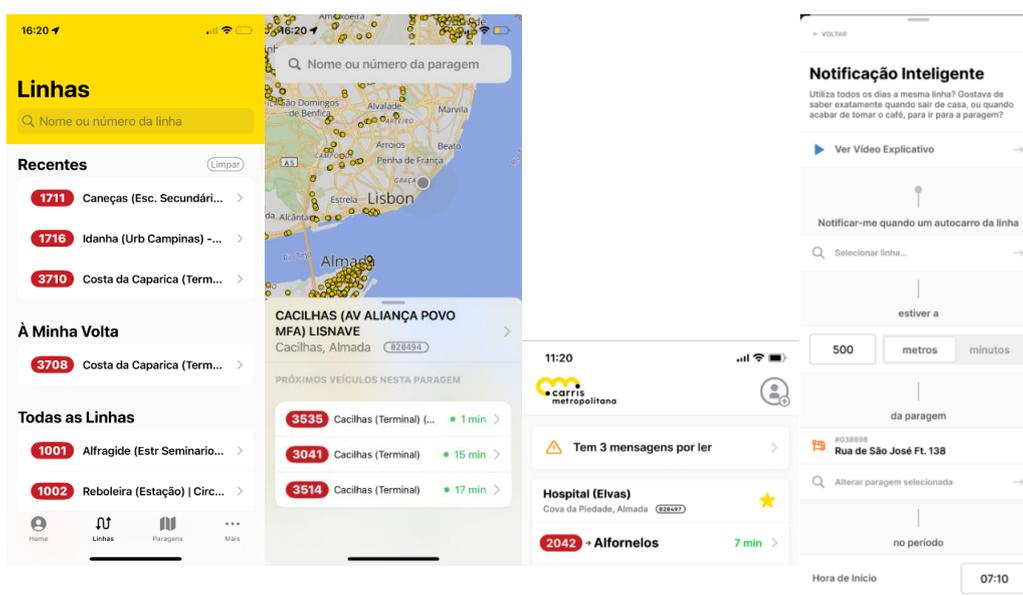


Figura 11 – APP oficial lançada em 2024 e exemplo da próxima atualização: notificações inteligentes

iii. Novas ferramentas de pesquisa no *website* oficial

Vão ser melhoradas e introduzidas novas funcionalidades de pesquisa no *website* oficial, permitindo, por exemplo, a procura de equipamentos como hospitais, escolas e outros pontos de interesse, o que vai facilitar aos passageiros o planeamento das suas viagens. De entre as melhorias previstas no *website* também se inclui a tradução noutros idiomas e a criação de uma área exclusiva, com acesso através de *login*, para garantir uma maior personalização da experiência.

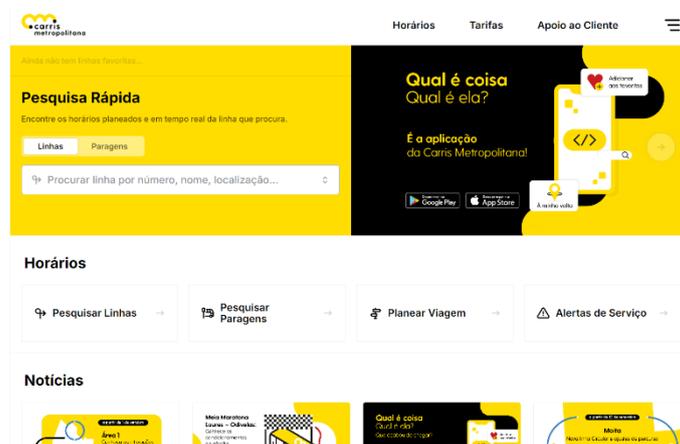


Figura 12 – Página inicial do *website*, cujo lançamento está previsto para novembro de 2024

iv. Instalação de MUIs na área metropolitana de Lisboa

A área metropolitana de Lisboa vai receber 65 MUIs (Mobiliário Urbano como Ponto de Informação) em 2025, que vão ser instalados em pontos estratégicos previamente analisados. Esta iniciativa visa oferecer um novo canal de informação ao público, procurando manter-se os passageiros informados sobre horários, campanhas e outras informações relevantes em tempo real.

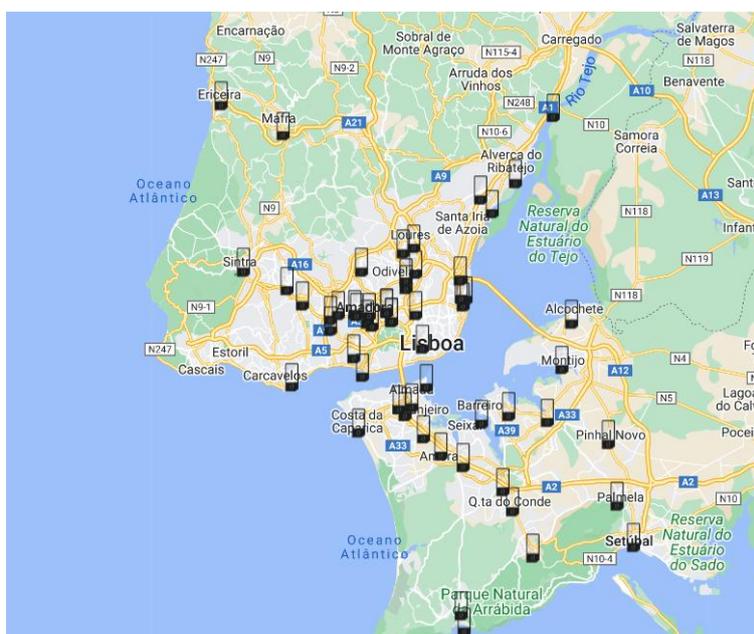


Figura 13 – Mapa das localizações analisadas para a colocação dos MUIs

v. Campanhas de aproximação aos passageiros

No próximo ano vão ser desenvolvidas e implementadas várias campanhas de comunicação, com o objetivo de aproximar a marca dos passageiros. O planeamento destas campanhas vai ser feito de forma a responder às necessidades e expectativas dos diferentes perfis de utilizadores.



Figura 14 – Exemplo de campanha em construção para criar maior proximidade com o passageiro

vi. Soluções de leitura de dados para stakeholders

A marca Carris Metropolitana também vai investir na implementação de soluções que permitam aos diversos stakeholders aceder a dados da operação, seja em modo tempo real ou de forma estática, promovendo-se assim a transparência.

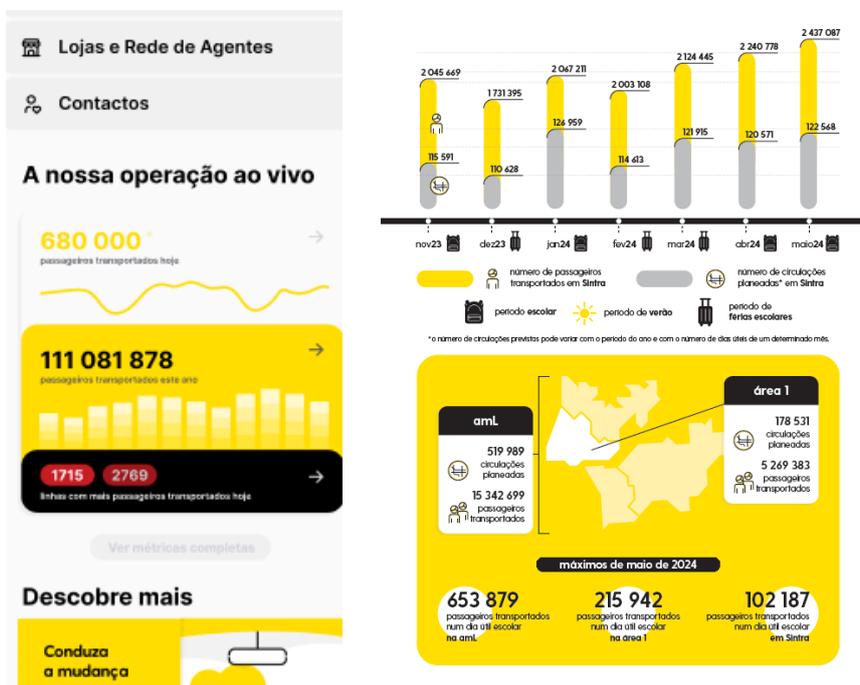


Figura 15 – Exemplo de solução digital a lançar em 2024 e de solução física utilizada atualmente para a comunicação recorrente de dados

vii. Plataforma de comunicação para motoristas

Dando continuidade ao trabalho iniciado em 2024, vai ser desenvolvida uma plataforma específica para os motoristas, permitindo uma comunicação mais próxima e eficaz com os mais de três mil motoristas da Carris Metropolitana. Esta plataforma vai incluir módulos de formação, bem como vai recorrer à gamificação para incentivar a sua utilização por parte dos respetivos destinatários.

viii. Plataforma educativa para crianças

A Carris Metropolitana também vai lançar uma plataforma educativa destinada a crianças, que terá a mobilidade sustentável como tema central, visando sensibilizar as novas gerações para a importância do transporte público.

ix. Gestão da publicidade exterior nos veículos

A atividade de gestão e exploração da publicidade exterior nos veículos da Carris Metropolitana vai sofrer um forte impulso em 2025, garantindo-se uma comunicação estratégica profícua entre a entidade vencedora do concurso e os operadores de transporte.

x. Eventos de proximidade com a imprensa

Ao longo de 2025, a Carris Metropolitana vai desenvolver uma série de eventos e iniciativas que visam fortalecer o relacionamento com a imprensa, aumentando-se assim a visibilidade da marca e o alcance das suas mensagens nos meios de comunicação social.



Figura 16 – Evento com a imprensa realizado em 2024 sobre o lançamento da APP oficial

xi. Comunicação para grandes eventos

A Carris Metropolitana vai continuar a ser responsável pela comunicação e pela gestão das operações de reforço de linhas e horários em eventos de grande dimensão, como é o caso dos festivais de música ou de outros acontecimentos de relevo.



Figura 17 – Exemplo de comunicação de evento realizada em 2024

xii. Melhorias nos terminais da área metropolitana de Lisboa

A TML propõe-se realizar intervenções em diversos terminais da área metropolitana de Lisboa, que não estão sob sua gestão, com o intuito de melhorar a experiência dos passageiros. Estas melhorias vão estar focadas na informação ao público, com sinalética própria para promover uma melhor deslocação e transbordo.

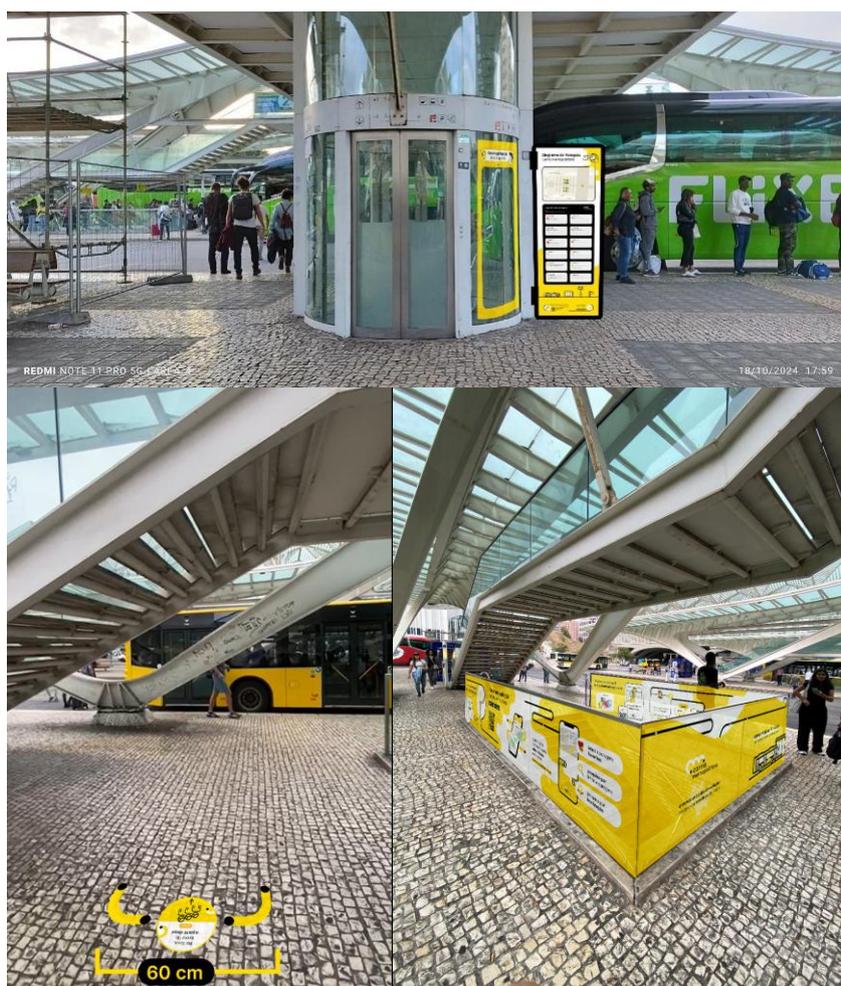


Figura 18 – Proposta de intervenção | Gare do Oriente

xiii. Testes de novas soluções de informação ao público

A Carris Metropolitana vai testar novas formas de comunicação com o público, nomeadamente quanto à atualização de horários e diagramas de rede, de modo a poder garantir uma melhor compreensão das alterações efetuadas.

xiv. Pesquisas de mercado e testes de usabilidade

Vão ser realizados estudos de mercado e testes de usabilidade para a TML recolher *feedback* dos passageiros sobre novas soluções, garantindo-se que estas são constantemente adaptadas às reais necessidades dos utilizadores.

Estes projetos que aqui foram detalhados demonstram o compromisso da TML, através da sua marca Carris Metropolitana, em continuar a melhorar a sua comunicação com os passageiros e com os demais *stakeholders*.

5.3. Modificação objetiva dos contratos da Carris Metropolitana

Encontram-se atualmente em curso procedimentos de modificação objetiva dos contratos de serviço público, na sequência de pedidos de atribuição de compensações financeiras e revisão de preço formalizados pelos operadores. Estes pedidos fundam-se na ocorrência de alterações anormais e imprevisíveis das circunstâncias, com base nas quais a AML, a TML e os operadores celebraram aqueles contratos, e que são geradoras de sobrecustos que, de acordo com critérios de boa-fé e à luz da matriz de riscos contratualizada, não é exigível que os operadores suportem em exclusivo.

Os operadores invocam ainda que tais sobrecustos não só se verificaram até à data, como é previsível que se mantenham durante todo o período de execução dos contratos, atendendo a que as alterações anormais e imprevisíveis das circunstâncias implicaram mudanças estruturais nos fatores afetados, nomeadamente os padrões de mobilidade e os custos com a mão-de-obra.

Em particular,

- O operador da Área 1 – Viação Alvorada – peticiona o pagamento de uma compensação relativa ao ano de 2023 no montante de 8,025 milhões de euros, bem como a alteração do preço-quilómetro a pagar pela TML por via da revisão da fórmula de atualização tarifária;
- O operador da Área 2 – Rodoviária de Lisboa – peticiona o pagamento de uma compensação relativa ao ano de 2023 no montante de 23,75 milhões de euros, bem como a alteração do preço-quilómetro a pagar pela TML por via da revisão da fórmula de atualização tarifária;
- O operador da Área 3 – TST – peticiona o pagamento de uma compensação relativa aos anos de 2022 e 2023 no montante de 20,757 milhões de euros, bem como a alteração do preço-quilómetro a pagar pela TML por via da revisão da fórmula de atualização tarifária;
- O operador da Área 4 – Alsa Todi – peticiona o pagamento de uma compensação relativa aos anos de 2022 e 2023 no montante de 9,633 milhões de euros, bem como a alteração do preço-quilómetro a pagar pela TML.

As modificações objetivas dos contratos de serviço público vão traduzir-se, previsivelmente: i) numa revisão do preço contratual aplicável ao período remanescente de execução desses contratos, incluindo o ano de 2024; e ii) simultaneamente numa redução do objeto dos contratos, abrangendo algumas atividades atualmente a cargo dos operadores, designadamente as relativas aos sistemas e equipamentos tecnológicos, à gestão dos pontos de venda e atendimento ao público, ao apoio telefónico ao passageiro, à disponibilização da informação ao público e ao exercício da atividade de fiscalização dos títulos de transporte, as quais vão passar a ser asseguradas pela TML.

Prevê-se que os procedimentos em curso – no âmbito dos quais, após a análise formal dos pedidos dos operadores, a TML vai promover a submissão das respetivas modificações contratuais a parecer prévio da AMT e a fiscalização prévia da despesa – estejam concluídos no início de 2025. Neste sentido, o orçamento da TML para o quadriénio 2025-2028 já incorpora as projeções atualmente disponíveis sobre o impacto financeiro das referidas modificações, designadamente no que se refere à despesa associada aos contratos de serviço público.

6. Passageiros e clientes navegante®

6.1. Comunicação e *marketing*

A comunicação e o *marketing* focados no cliente navegante® são pilares estratégicos na mobilidade e transportes da área metropolitana de Lisboa, uma vez que isso impacta diariamente na vida de milhões de pessoas que habitam, estudam ou trabalham nesta região.

O desafio de garantir o acesso eficiente à informação e a comunicação clara das mensagens é fundamental para proporcionar uma melhor experiência aos passageiros, promovendo-se em simultâneo uma maior adesão aos transportes públicos. O investimento em comunicação contribui, assim, para que a TML atinja resultados mais expressivos, seja no aumento do número de utilizadores, nos ganhos económicos ou na redução do impacto ambiental, resultante da diminuição do uso de transporte individual.

O investimento na comunicação da marca navegante® tem vindo a crescer ao longo dos anos através de campanhas que visam, não apenas informar, mas também transformar a perceção dos benefícios obtidos pela utilização dos transportes públicos. Em 2024 foram desenvolvidas diversas iniciativas nesse sentido com o objetivo de consolidar o posicionamento do transporte público como uma opção inteligente e sustentável, estando prevista a sua continuidade nos próximos anos. A TML também vai prosseguir na desconstrução de preconceitos relativamente à adoção dos transportes públicos, assim como na uniformização e na simplificação da informação ao público e na criação de sinergias com a mobilidade ativa, procurando promover um sistema de transportes cada vez mais integrado e eficiente.

Em 2025, o desafio vai, portanto, estar concentrado em três áreas prioritárias: i) a comunicação navegante®, direcionada aos passageiros e às empresas; ii) a comunicação institucional, para divulgação e promoção dos projetos desenvolvidos pela TML, em particular os de responsabilidade social; e iii) a comunicação interna, necessária para consolidar a cultura de empresa e responder aos desafios de uma estrutura em crescimento.

i. Comunicação navegante®

– *navegante® +ágil*

Nos próximos anos, a TML continuará a fortalecer a marca navegante® em todas as suas vertentes, consolidando cada vez mais a sua aproximação às pessoas e promovendo uma maior literacia em mobilidade e transportes, que é essencial para o dia a dia dos passageiros.

No seguimento dos desenvolvimentos tecnológicos a implementar durante o ano de 2025, está prevista a realização de campanhas específicas de promoção de novos produtos navegante®, como é o caso da APP navegante®, que continuará a evoluir com o lançamento do cartão virtual. Além disso, serão desenvolvidos e implementados novos processos de transformação operacional e digital do sistema navegante®, visando melhorar continuamente a experiência e o acesso +ágil à mobilidade.



Figura 19 – Campanha APP navegante®

– *navegante® as a service (NaaS)*

Enquanto ecossistema integrado de mobilidade, o NaaS facilita o acesso aos diversos modos de transporte na área metropolitana de Lisboa e promove o uso do transporte público, proporcionando uma experiência de viagem mais intuitiva, prática e sustentável. Durante os próximos anos, a consolidação do NaaS – que inclui a evolução da APP navegante®, a conta da mobilidade e a plataforma de comunicação ao público – vai continuar a ser prioritária, procurando-se uma integração mais ativa na gestão diária do sistema navegante®. Em 2025, a TML vai procurar alargar a conectividade de parques de estacionamento e serviços de partilha de bicicletas com o sistema navegante®, conforme já acontece com as GIRA e os parques da EMEL em Lisboa.

Adicionalmente, estão previstas campanhas de informação com o objetivo de alinhar mensagens comuns do sistema navegante® e aprofundar temas que carecem de maior informação ao público, de modo a fortalecer a articulação entre os operadores de transporte. Uma dessas campanhas vai ser dirigida ao combate à fraude, estimulando-se o uso consciente e responsável do sistema.



Figura 20 – Campanha de informação sobre a ativação da gratuidade Jovem Estudante

– Mobilidade corporativa

Em 2023, a TML lançou o produto navegante® Empresas, uma iniciativa estratégica dirigida à mobilidade corporativa. O navegante® Empresas foi desenhado para incentivar as mais diversas entidades da área metropolitana de Lisboa a promover a utilização dos transportes públicos no seio dos seus trabalhadores, associando-o a uma abordagem integrada de compensação financeira e de responsabilidade social. A adesão ao navegante® Empresas também permite a essas entidades evoluir no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e avançar nas suas próprias metas ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Após o lançamento de uma nova funcionalidade da APP navegante® Empresas, o final do ano de 2024 está a ser marcado pela ampla divulgação deste produto, dando-se mais um passo importante no incentivo à utilização dos transportes públicos, à transferência modal e à angariação de mais passageiros para o sistema. Em 2025 também pretendemos promover as empresas navegante®, que compensam os seus trabalhadores por adotarem um modo de viajar mais sustentável.

A campanha de divulgação do navegante® Empresas é apresentada num cartaz com fundo verde e amarelo. No topo, há ícones dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (11, 13, 17) e o logótipo dos transportes metropolitanos de Lisboa. O logótipo principal 'navegante Empresas' está no canto superior esquerdo. O texto principal diz: 'Ser empresa navegante® Promover práticas ESG com a oferta do passe navegante aos trabalhadores'. Abaixo disso, há uma lista de benefícios com ícones de marcação: 'Dedução de 150% no lucro tributável*', 'Faturação em diferido (30 dias)', 'Carregamento do passe no telefone' e 'Gestor dedicado'. À direita, há um QR code, ícones para 'App Store' e 'Google Play', e uma imagem de um smartphone com a interface da app. Abaixo do QR code, há o slogan 'A pensar no futuro.' e o website 'www.comportamentosustentavel.pt'. No rodapé, há uma referência legal: '*Lei n.º 24-D/2022 - Diário da República n.º 251/2022, 2.º Suplemento, Série I de 2022-12-30 (contemplado no Artigo 43.º n.º 15 do CIRCO)'.

Figura 21 – Campanha de divulgação do navegante® Empresas

ii. Comunicação institucional

A TML tem vindo a intensificar a sua participação em projetos e eventos sobre mobilidade e transportes, tanto a nível nacional como europeu, procurando transmitir a experiência de crescimento acelerado vivido na área metropolitana de Lisboa e os consequentes desafios que isso representa no esforço de informação e comunicação. Enquanto autoridade de transporte e do sistema de bilhética da área metropolitana de Lisboa, a TML quer assumir o papel estratégico de agregador, integrador e promotor de boas práticas, incentivando, sempre que possível, iniciativas que impulsionem os temas da acessibilidade, mobilidade e transportes. No ano de 2025, o investimento de comunicação nestas áreas vai aumentar, procurando-se, assim, um maior alcance na divulgação de projetos através da participação em múltiplas iniciativas institucionais.

Em 2024 realizaram-se as primeiras Jornadas navegante®, dedicadas a promover o debate e a reflexão sobre temas de mobilidade à escala metropolitana e nacional. O evento reuniu todas as principais partes interessadas – autoridades, operadores, especialistas, técnicos e outras entidades –

e deu origem a contribuições relevantes no sentido de uma maior sustentabilidade no nosso país. Estas Jornadas navegante® vão ter continuidade já no próximo ano.

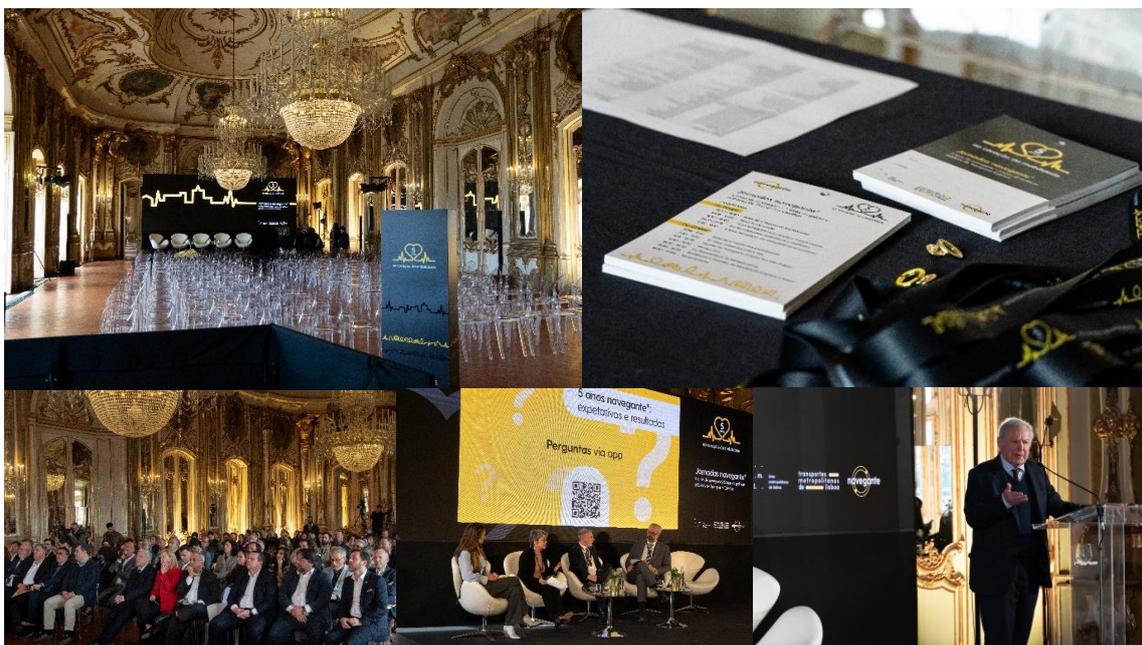


Figura 22 – 1^{as} Jornadas navegante® (Palácio Nacional de Queluz, 1 e 2 de abril de 2024)

No ano de 2025, a TML também tem como objetivo fortalecer a sua reputação em matéria de responsabilidade social, evidenciando o seu compromisso com um futuro mais ético, inclusivo e sustentável. Este objetivo deverá ser concretizado através de campanhas e ações focadas na sustentabilidade ambiental, na mobilidade acessível e inclusiva e nas boas práticas de ética e transparência, tentando que se crie um impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.

iii. Comunicação interna

Considerando a sua tenra idade e o forte crescimento que tem experienciado, a TML continua a enfrentar grandes desafios que tornam a comunicação interna um elemento essencial para se criar uma cultura de empresa sólida. O desenvolvimento de novos projetos, sobretudo em setores dinâmicos como o da mobilidade e transportes, exigem que todos os trabalhadores(as) estejam alinhados quanto aos objetivos estratégicos da empresa, bem como aos seus valores e práticas. Uma comunicação interna eficaz fortalece a coesão das equipas e aumenta a motivação e a produtividade, contribuindo, assim para a inovação e a melhoria contínua.

O ano de 2025 vai ser importante para se reforçar a visão e os valores da TML, mantendo os trabalhadores(as) informados sobre os mais diversos projetos em curso, através de comunicações regulares e de eventos internos que ajudem a criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e participado.

Neste sentido, a reformulação da *intranet* da TML será uma das prioridades para o próximo ano, visando transformá-la numa ferramenta de comunicação e disseminação de informações fundamental na empresa. A nova *intranet* vai agilizar o acesso a informações essenciais para os trabalhadores(as), tornando-se num ponto de referência para o conhecimento de todos sobre a organização e para o crescimento e desenvolvimento pessoal de cada um.

6.2. Comercial e cliente

A área de cliente e comercial da TML assegura a relação da empresa com todos os passageiros e operadores de transporte do sistema navegante®, quer seja no suporte aos clientes nos vários canais de contacto, quer seja no acompanhamento da rede comercial disponibilizada pelos operadores de transporte ou na gestão dos canais partilhados de venda de títulos de transporte. Esta área também é responsável pela definição dos processos e procedimentos comerciais e de apoio ao cliente, cabendo-lhe ainda a logística dos cartões navegante® personalizados e dos cartões navegante® ocasionais.

i. Rede e operações comerciais

Atualmente a rede comercial da TML é composta por vários canais físicos e digitais dos quais se apresenta a sua importância relativa (em €) nos diferentes canais geridos pela TML.

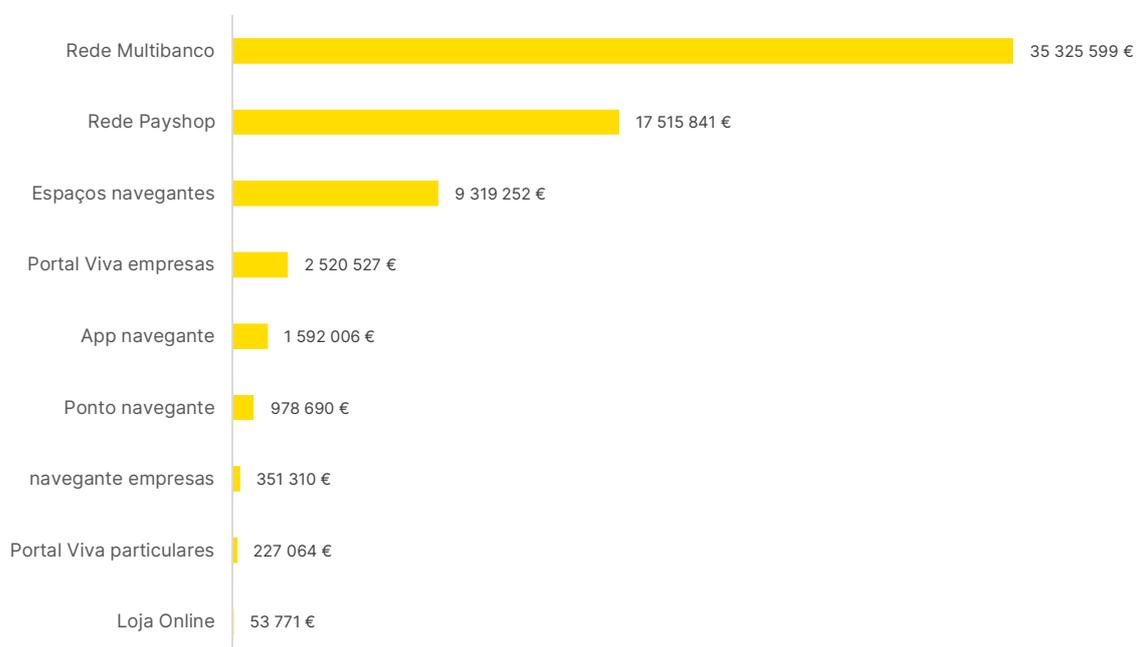


Gráfico 3 – Volume de vendas por canal gerido pela TML (janeiro–setembro 2024)

– *Cartões navegante®*

A TML tem vindo a afirmar-se ao longo de 2024 como o maior produtor de cartões navegante® personalizados do sistema de transportes da área metropolitana de Lisboa, que resulta da aposta feita na criação de diversos canais que disponibilizam este serviço de forma imediata e que são geridos internamente.

De acordo com a evolução dos dados dos anos anteriores sobre os pedidos efetuados pelos operadores, estima-se que o consumo cartões navegante® personalizados se situe em 2025 na ordem das 500 mil unidades. Relativamente aos cartões navegante® ocasionais, prevê-se que ocorra um consumo próximo das 15 milhões de unidades. A este respeito e com o objetivo de melhorar a gestão realizada pela TML, pretende-se proceder à aquisição de uma ferramenta de controlo de stocks de cartões e acompanhamento comercial dos inventários.

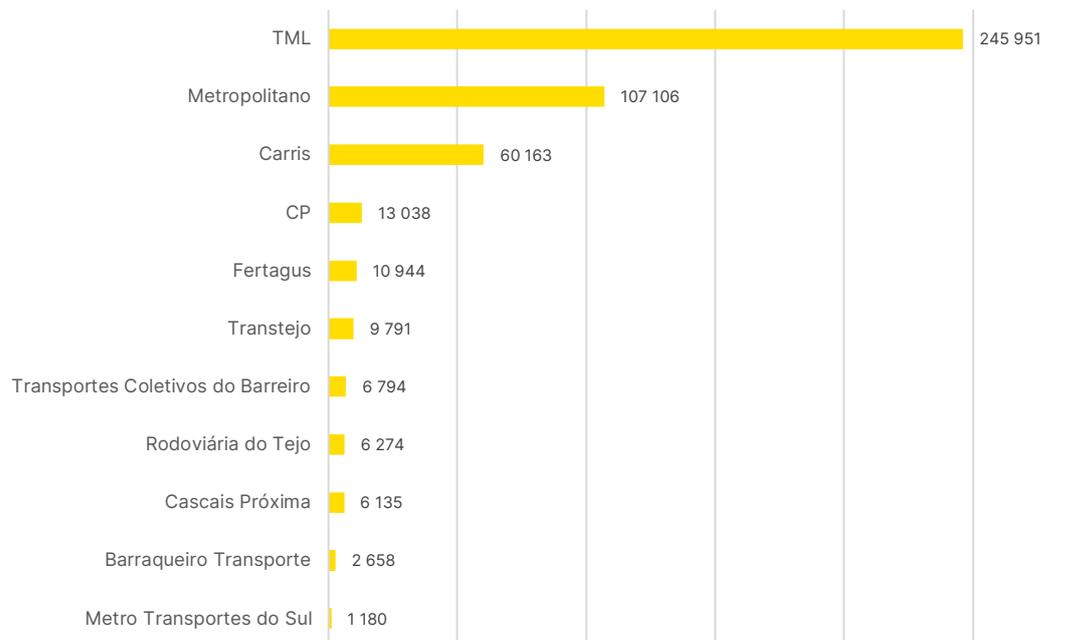


Gráfico 4 – Emissão de cartões navegante® personalizados por operador (janeiro–setembro 2024)

– *Desmaterialização de processos*

Apesar dos passos dados no sentido de simplificar o acesso ao cartão navegante® e a descontos tarifários, continua a existir alguma carga burocrática que é necessário minimizar, quer pelo lado da transmissão digital de dados, quer pelo lado da simplificação administrativa através de melhoria constante de processos e procedimentos. A TML pretende continuar a afinar, desenvolver e melhorar processos e procedimentos, mas também a aumentar e disponibilizar canais digitais. Este ano milhares de alunos puderam ter acesso à gratuidade jovem sem necessidade de se deslocarem fisicamente a um balcão de atendimento presencial, porque foi possível submeter os respetivos comprovativos de matrícula através da APP navegante®. Este é caminho que se pretende continuar a seguir, não descurando as melhorias necessárias às operações em loja.

– *Gestão documental*

O tratamento dos dados dos clientes é uma tarefa de elevada sensibilidade e criticidade, razão pela qual a TML pretende implementar em 2025 um sistema de tratamento, digitalização e catalogação das requisições navegante® que atualmente estão dispersas nos vários operadores de transporte, eliminando o arquivamento da documentação dos clientes em suporte de papel.

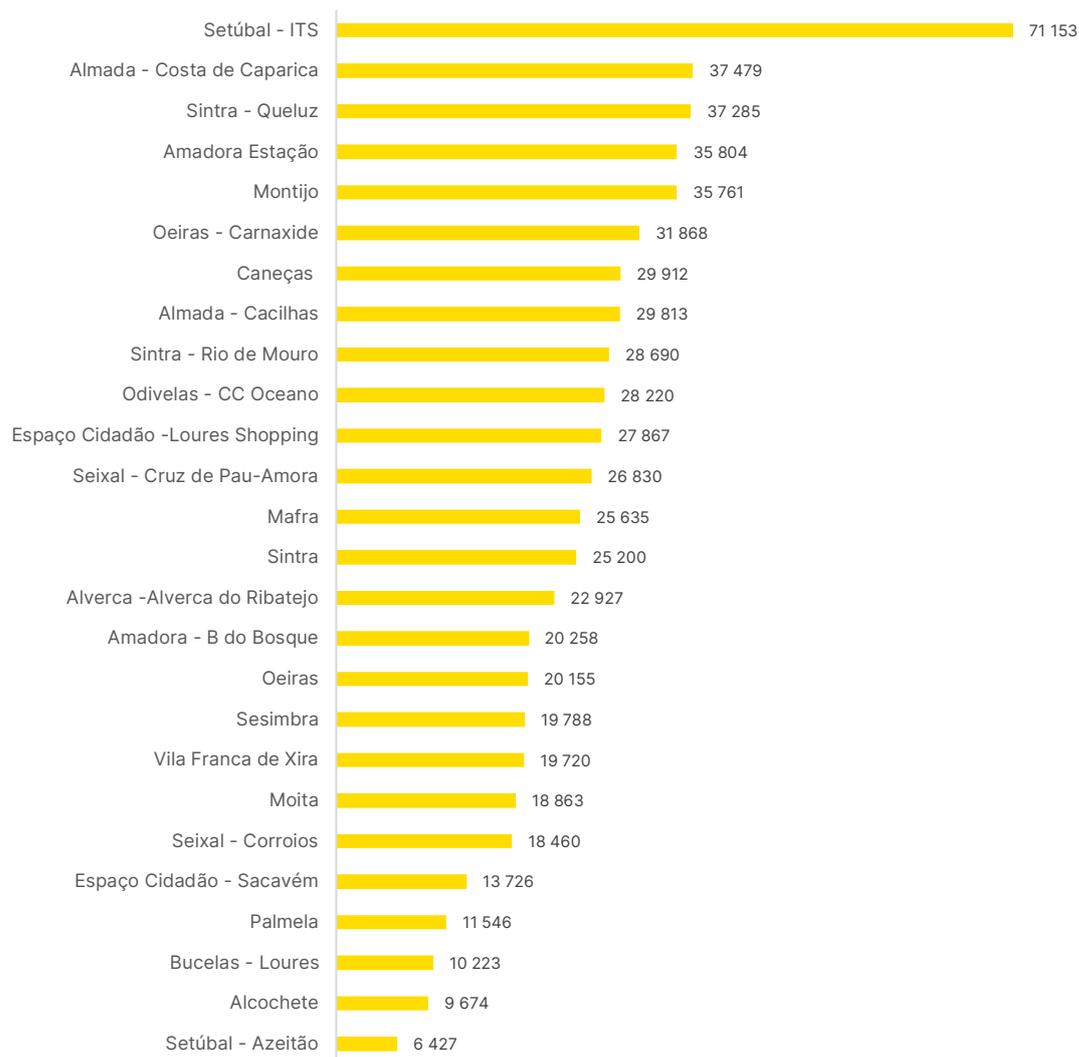


Gráfico 5 – Nº de atendimentos nos Espaços navegante® Carris Metropolitana (janeiro–setembro 2024)

Se atualmente os ENCM já são uma referência, para dezenas de milhar de clientes mensais, existente ainda muito a capitalizar com a internalização destes espaços e as melhorias não estão apenas relacionadas com ganhos no atendimento ao cliente em loja, mas também com otimização de processos internos desta área, como por exemplo a produção de cartões, que é realizada de forma centralizada e poderá ser deslocalizada para as lojas.

Será necessária uma melhor adaptação da oferta existente nos ENCM à procura mensal e sazonal – uma gestão mais próxima destes espaços poderá trazer enormes ganhos com a adaptação dos períodos de funcionamentos das lojas às necessidades ao longo do mês, que atualmente não pode acontecer por questões contratuais já que a gestão dos trabalhadores afetos a estes espaços é realizado pelos operadores de transportes contratados.

Atualmente o número de trabalhadores afetos aos ENCM foi reavaliado para que dê cobertura às reais necessidades da população de cada dos municípios onde se encontram. Do lado da equipa interna terá de haver uma reorganização e crescimento, por forma a garantir o melhor acompanhamento destas lojas, que se pretende que sejam o modelo a seguir por todos os operadores.

Também a localização e a otimização de algumas lojas terá de ser avaliada, não afastando cenários de realocação, ampliação ou ajustes nestes espaços em função das necessidades de cada local. A título de exemplo existem lojas de elevada procura como a do Espaço Município de Sacavém que atualmente conta apenas com 1 posto de atendimento o que é manifestamente insuficiente para as necessidades da população servida por este espaço.

Terão de ser reavaliados, acompanhados e uniformizados todos os processos e procedimentos relacionados com estes espaços que atualmente são realizados pelos operadores de transporte.

Será também dada uma especial atenção para a necessidade de ferramentas para controlo de stocks de cartões e de acompanhamento comercial. Relativamente à gestão de cartões, historicamente não têm existido desvios, mas torna-se necessário afinar e melhorar, quer através de uma melhoria dos processos de monitorização e controlo, quer através da aquisição de ferramentas que permitam realizar estas tarefas com maior rigor

- *Planeador de viagens*

De forma a assegurar que as pesquisas de transporte, são o mais fiáveis e atualizadas possível, o planeador de viagens disponibilizado no portal navegante®, é utilizado como base um motor de pesquisa/ligação que tem alguns custos associados.

- ii. **Cliente**

- *Operações de contact center*

Com o crescimento do conhecimento interno e a disponibilidade ferramentas tecnológicas, a TML tem vindo a otimizar o suporte aos clientes. Numa primeira fase a TML optou por externalizar o serviço de suporte telefónico aos passageiros da Carris Metropolitana e navegante®, com a introdução de ferramentas de como o CRM passou-se a externalizar parte do suporte escrito. Ao longo de 2024 houve necessidade de criar linhas de apoio que foram sendo ativadas com procedimentos de aquisição isolados. Estas linhas visaram dar suporte a necessidades específicas como foi o caso da linha de apoio às atualizações de passes no âmbito da gratuidade atribuída a Jovens Estudantes. Neste orçamento reflete-se a opção estratégica de centralizar todos os suportes e linhas dedicadas num único fornecedor, que dê resposta a todas as necessidades de contacto da TML. Fora deste âmbito fica o suporte multicanal que é prestado a todos os operadores de transporte que operam no sistema navegante®, que continuará a ser realizado internamente.

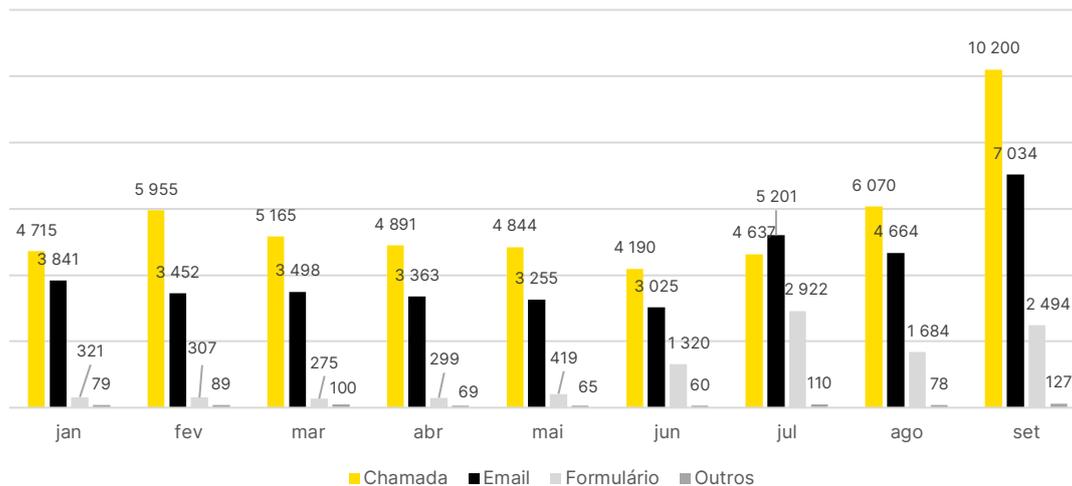


Gráfico 6 – Nº de contactos por canal de atendimento (janeiro–setembro 2024)

– Avaliação do atendimento ao cliente

A TML tem vindo a implementar procedimentos e ferramentas que permitem realizar a avaliação dos serviços de suporte ao cliente, nomeadamente o suporte prestado através do *contact center* externo. No futuro é intenção da TML ir para além desta avaliação interna, colocando ao dispor do cliente ferramentas que lhe permitam, de forma autónoma, avaliar a sua interação com os canais de atendimento e venda utilizados, apoiando assim na melhoria do desempenho destas tarefas por parte das equipas internas e das empresas prestadoras destes serviços.

– Chatbot

Um *chatbot* é uma solução automatizada de atendimento ao cliente que utiliza inteligência artificial para interagir com os passageiros em tempo real, podendo fornecer informações sobre horários, linhas, tarifários, condições de tráfego e estado dos serviços de forma instantânea.

A TML pretende adquirir uma ferramenta de *chatbot* para instalar nas suas plataformas digitais, nomeadamente no *website* navegante.pt e na APP navegante®, com o objetivo de ajudar a resolver dúvidas comuns, guiar os utilizadores no uso de aplicações móveis e lidar com reclamações ou sugestões de modo automático.

– Intranet procedimental

A intranet procedimental é a ferramenta que reúne informação sobre procedimentos relativos ao serviço de transportes, à bilhética navegante® e a outros temas relevantes. O *website* é utilizado pelas equipas da TML, assim como pelos operadores do sistema navegante® e pelas empresas prestadoras do serviço de suporte ao cliente. Sendo uma peça fundamental para a difusão ágil e transversal da informação necessária a um atendimento rápido e eficaz, minimizando erros e falhas na comunicação, pretende-se que a plataforma evolua, integrando uma ferramenta de gestão de aprendizagens que permita aos seus utilizadores – assistentes comerciais e operadores de suporte – uma validação e atualização constantes dos seus conhecimentos.

7. Objetivos da TML para 2025

No seguimento do que foi exposto nos capítulos anteriores, a TML propõe-se continuar a dar resposta às orientações estratégicas definidas pela AML para o quadriénio 2021-2024 através da concretização, ao longo do ano de 2025, do conjunto de ações estruturantes que se enumera de seguida, conforme está previsto no Contrato-Programa celebrado entre as partes. As ações estruturantes de 2025 mantêm-se organizadas em torno de cinco eixos de atuação (EAs) e deverão ser objeto de avaliação anual, no âmbito da atividade de monitorização exercida pela AML quanto ao cabal cumprimento por parte da TML da sua missão e das responsabilidades assumidas nos instrumentos de gestão acordados – Contrato Interadministrativo de Delegação e Subdelegação de Competências e Contrato-Programa –, mediante a aplicação dos indicadores de desempenho estabelecidos.

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. Pedidos de compensação financeira e modificação objetiva dos contratos apresentados pelos operadores: apreciar e submeter às entidades competentes, nomeadamente à AMT e ao Tribunal de Contas;
3. Comunicação: realizar uma campanha de comunicação dos dados da Carris Metropolitana;
4. APP e *website* da Carris Metropolitana: implementar a acessibilidade a pessoas com deficiência visual;
5. Fiscalização/Inspeção/Auditoria: executar, pelo menos, uma ação quinzenal em cada um dos quatro operadores;
6. Relatórios trimestrais de acerto de remuneração dos operadores: elaborar os relatórios dentro dos prazos contratuais, obtida a informação necessária;
7. Relatórios trimestrais de acerto de remuneração dos operadores: desenvolver uma ferramenta tecnológica que permita o fecho financeiro célere da remuneração nas componentes relacionadas com as circulações;
8. Planos de oferta: executar os planos de oferta mensais dentro dos prazos contratuais;
9. Planos de operação: apreciar os planos de operação mensais apresentados pelos operadores dentro dos prazos contratuais;

EA.2 Sistema de bilhética integrada

10. Utilização de *tokens* universais de pagamento no sistema de bilhética: arrancar em produção

em, pelo menos, um dos quatro operadores da Carris Metropolitana;

11. Utilização de cartões virtuais (em aplicações móveis) no sistema de bilhética: disponibilizar na APP navegante® para validação nos operadores que já tenham integrado com a API-APEX;
12. APP navegante®: implementar o acesso digital a, pelo menos, mais dois descontos na APP navegante®;
13. navegante® Empresas: introduzir, pelo menos, uma melhoria com impacto para o cliente no produto navegante® Empresas;
14. Laboratório de bilhética e SAE: instalar um laboratório na TML;

EA.3 Capacitação tecnológica de suporte à atividade

15. Pontos navegante® autónomos: instalar, pelo menos, dez unidades adicionais;
16. Transporte flexível: iniciar um projeto-piloto de uma solução integrada com a PCGI que permita responder à necessidade de disponibilizar soluções de transporte flexível;

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

17. Obrigações de reporte: cumprir as obrigações e prazos de reporte definidos pelo Regulamento n.º 430/2019 da AMT e pelo Regulamento (CE) n.º 1370/2007, com resposta à AMT, e publicar o relatório relativo ao ano de 2024, incluindo elementos para o Observatório da AMT;
18. Compensação dos operadores: proceder ao apuramento dos cálculos das compensações pelos títulos bonificados, cumprindo os prazos de submissão às entidades responsáveis, de forma a assegurar as receitas devidas ao sistema de transportes metropolitano;
19. Pagamento aos operadores: garantir que os cálculos dos pagamentos aos operadores são realizados atempadamente, de acordo com o estabelecido no Regulamento tarifário;
20. PMMUS: prosseguir os trabalhos de desenvolvimento do PMMUS e garantir a conclusão do entregável P5 - Programa de Medidas, submetendo-o à AML para apreciação do CML;
21. TCSP: acompanhar, pelo menos, dois estudos relativos à expansão e/ou a um novo serviço de transporte coletivo em sítio próprio na área metropolitana de Lisboa;
22. Candidaturas internacionais: monitorizar os avisos de projetos de I&D e, caso sejam abertas *calls* em temas da competência da TML, participar em, pelo menos, uma candidatura de um consórcio internacional;
23. SIG metropolitano: prosseguir o desenvolvimento de um sistema de informação geográfica, em articulação com os municípios, e disponibilizar informação a partir de uma base de dados harmonizada relativa a seis temas;
24. Desenvolvimento de estudos e planos: iniciar o estudo sobre adaptações numa interface e

concluir, pelo menos, dois estudos do conjunto que se encontre em curso;

25. Desenvolvimento de estudos e planos: realizar, pelo menos, dois estudos relativos a componentes de acessibilidade, mobilidade e transportes, com recurso às equipas internas da TML;
26. Capacitação dos municípios: assegurar a realização de, pelo menos, duas ações de formação e capacitação dos municípios nas áreas da acessibilidade, mobilidade e transportes;
27. PAMUS: realizar a avaliação do PAMUS da AML e elaborar um relatório de monitorização;

EA.5 Marketing, comercial e passageiro

28. Comunicação navegante®: realizar, pelo menos, uma campanha de incentivo à utilização de transportes públicos;
29. Comunicação navegante®: realizar uma campanha de incentivo à redução da fraude nos transportes;
30. Comunicação navegante®: continuar a promover o navegante® Empresas e a dinamizar a utilização dos transportes públicos numa vertente corporativa com a concretização de, pelo menos, uma campanha de comunicação;
31. Comunicação navegante®: concluir o projeto do *ranking* das empresas navegante®;
32. Comunicação navegante®: concretizar o desenvolvimento de uma área de comunicação dedicada ao turismo e ao lazer na área metropolitana de Lisboa;
33. Comunicação institucional: realizar, pelo menos, um evento público institucional de promoção dos transportes públicos;
34. Comunicação institucional: garantir a participação da TML em, pelo menos, um evento público na área da mobilidade;
35. Comunicação institucional: realizar estudos de mercado, pelo menos, semestrais com publicação de dados sobre a mobilidade navegante®;
36. Comunicação institucional: promover novas funcionalidades da APP navegante® com a concretização de, pelo menos, uma campanha de divulgação;
37. Comunicação institucional: trabalhar a área de responsabilidade social da TML através da publicação de conteúdos e da realização de, pelo menos, uma ação neste âmbito;
38. Facilitação: melhorar o procedimento de controlo das vendas nos espaços navegante®;
39. Facilitação: implementar um novo processo de gestão de *stocks* de cartões em todos os espaços navegante®;
40. Facilitação: disponibilizar um novo canal de vendas onde seja possível realizar o carregamento de títulos de transporte;

41. Facilitação: aumentar a disponibilidade de contacto com a TML, através da criação de um novo canal de contacto;
42. Facilitação: dar continuidade à revisão e melhoria dos procedimentos comerciais e de cliente do sistema navegante®, realizando, pelo menos, a revisão de um procedimento comercial e de um procedimento de cliente;
43. Desmaterialização: dar continuidade à desmaterialização com a implementação de, pelo menos, mais um processo desmaterializado;
44. Comunicação comercial: realizar, pelo menos, uma ação de formação aos trabalhadores dos espaços navegante®;
45. Comunicação comercial: criar, pelo menos, dois reportes periódicos com indicadores das operações na rede comercial da TML.

8. Evolução dos recursos humanos

Na sequência dos desafios iniciais, após a constituição da TML em 2021, o ano de 2024 trouxe avanços significativos na gestão dos recursos humanos, dos quais se destaca a aposta na capacitação das diversas equipas, cuja dedicação e empenho deve merecer nota de realce. A empresa manteve uma aposta séria na atração e fidelização de talentos, essencial ao bom desempenho corporativo e à prossecução das orientações estratégicas definidas pela AML. Acredita-se que, com este investimento, os próximos anos se vão traduzir num significativo acréscimo de valor na mobilidade e transportes da área metropolitana de Lisboa e no sucesso da missão da TML.

O ano de 2025 vai, assim, focar-se, no que respeita à gestão dos recursos humanos, numa aposta contínua em dois temas prioritários:

- Reforçar a cultura de empresa, atentas as múltiplas incorporações de pessoal;
- Investir na fidelização de talentos.

8.1. Cultura de empresa

Em 2025 vão continuar a desenvolver-se esforços no sentido de construir e fortalecer uma cultura única na TML, procurando alinhar valores profissionais e pessoais e transmitindo um senso de propósito, de pertença e de satisfação no trabalho, que vise o aumento da motivação e do compromisso dos trabalhadores(as).

A TML foi constituída no período da pandemia de COVID-19 e resultou da junção de recursos humanos de várias proveniências. Por esses motivos, a construção de uma identidade e de cultura organizacional próprias são desafios dos quais não se pode abrir mão, porque isso influencia a motivação e a produtividade dos trabalhadores(as), assim como desempenha um papel crucial na fidelização de talentos, num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico.

No próximo ano antevê-se um desafio adicional, com a incorporação no quadro de pessoal da TML de equipas específicas que vão ser transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, por via da internalização das suas funções visando ganhos de eficiência. Esta decisão vai implicar um reforço das medidas de integração inicial e de continuidade, para que, durante a segunda metade de 2025, esteja plenamente concretizada a inclusão de todos estes novos trabalhadores(as).

É fundamental que todos reconheçam os pontos fortes da TML e, por isso, a aposta na comunicação interna vai continuar, através da partilha ativa das conquistas de todos os departamentos, o que irá ajudar no fortalecimento da cultura de empresa. Para tal, serão realizados investimentos em iniciativas com formatos indutores de um sentimento de pertença e de identificação com as várias marcas geridas pela TML – navegante® e Carris Metropolitana –, bem como de alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Espera-se que a *intranet* também possa ser um instrumento importante para passar estas mensagens.

Em particular, no que diz respeito ao reforço da cultura de empresa, serão desenvolvidos, em 2025, os seguintes projetos:

- Continuação da iniciativa *TML Talks*, com sessões internas de partilha de informação sobre atividades em curso nos vários departamentos;
- Incentivo à realização de reuniões periódicas das equipas;
- Promoção de eventos, em horário pós-laboral, que fomentem a prática desportiva e outras atividades coletivas, mediante a organização de torneios e jogos culturais;
- Outras atividades de grupo focadas na melhoria da comunicação interna.

8.2. Fidelização de talentos

Para se atingirem os objetivos de gestão, desenvolvimento e fidelização de talentos em 2025, importa começar por definir a estratégia da TML e as prioridades de ação que vão ser implementadas nesta matéria e que seguidamente se detalham.

i. Aposta na criação de planos de desenvolvimento individual

A TML vai continuar a investir na consolidação do seu Regulamento de Carreiras e Avaliação de Desempenho, melhorando a sua aplicação efetiva, com o objetivo de tornar mais dinâmicos os planos de carreiras e introduzir melhorias ao nível da estrutura e dos parâmetros de avaliação. O que se pretende é seguir um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho dos trabalhadores(as) e das equipas da TML, de modo a observar o seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

O ano de 2025 vai trazer desafios significativos no que toca à expansão da operação da TML. Tendo em consideração o aumento de pessoal previsto, a gestão dos recursos humanos também vai evoluir para a adoção de um *software* que permita suportar o processo de avaliação de desempenho, nas suas várias vertentes – definição de objetivos, autoavaliação e avaliação anual –, procurando-se garantir maior eficiência, transparência, agilidade e confidencialidade.

Em termos de formação, o próximo ano acompanhará a estratégia seguida em 2024, com a realização de ações internas e externas que promovam o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores(as) da TML. Para além disso, a aposta em ações feitas à medida das necessidades das várias equipas vai continuar, bem como a valorização da presença em eventos nas áreas da mobilidade e transportes.

O plano de formação aprovado para o ano de 2025 foi elaborado na sequência do envolvimento de todos os trabalhadores(as) da TML no levantamento das necessidades sentidas em cada equipa, mantendo-se o compromisso de assegurar que cumpre o requisito legal relativo ao número de horas de formação anual.

ii. Monitorização do clima organizacional

Em 2025, a TML vai lançar inquéritos para avaliar o nível de satisfação e de compromisso dos

trabalhadores(as), procurando, assim, antecipar a identificação de problemas e mitigar o risco de saída de talentos, através da implementação de medidas corretivas baseadas nesse *feedback*, que conduzam à melhoria generalizada do ambiente de trabalho.

O enfoque na construção de um ambiente de trabalho compatível com uma boa saúde mental também tem vindo a ser assumido desde 2023, com a adesão ao Pacto para a Saúde Mental em Ambientes de Trabalho, promovido pelo *Center for Responsible Business & Leadership* da Universidade Católica Portuguesa, onde a TML se manteve ativamente envolvida nas iniciativas identificadas por esse fórum. Das medidas de bem-estar já adotadas, destacam-se as de compatibilização do trabalho com a vida pessoal e as de facilitação no acesso a operadores económicos nas áreas da restauração, ginásios, cuidados de saúde, cuidados parentais ou geriatria, em instalações próximas do escritório e condições financeiras mais vantajosas.

iii. Reconhecimento de uma cultura de inovação e desafio

É intenção da TML manter os trabalhadores(as) envolvidos em projetos que desafiem as suas capacidades e estimulem a aprendizagem constante, considerando-se que este é um fator decisivo para a fidelização. Acredita-se que permitir que os trabalhadores(as) tenham autonomia nas suas funções, com espaço para inovar, aumenta a sua confiança, responsabilidade e motivação. Neste sentido, a TML pretende estabelecer parcerias no âmbito de projetos europeus, assim como com o meio académico, para criar sinergias e potenciar a inovação e a melhoria contínua.

iv. Promoção do reconhecimento e recompensa do mérito

A TML acredita que é importante reconhecer publicamente o bom desempenho dos trabalhadores(as). Neste contexto, além do salário alinhado com o mercado, pretendemos continuar a apostar na evolução das carreiras, através de promoções por mérito e da consagração, em 2025, de uma bolsa para a atribuição de prémios de desempenho.

v. Desenvolvimento de lideranças fortes e inspiradoras

Tendo em consideração a expansão das suas atividades, a TML tem apostado na evolução da carreira de alguns trabalhadores(as) para posições de coordenação. Não esquecendo, contudo, que as equipas precisam de líderes que ouvem, comunicam bem e se importam com o desenvolvimento dos trabalhadores(as), o investimento em programas de formação de novos líderes vai continuar durante o ano de 2025, seja em ações específicas de formação comportamental ou em programas customizados de *coaching*.

Relativamente ao *turnover* dos recursos humanos, há estudos que indicam que substituir um trabalhador pode ter um custo financeiro entre 50% e 200% do seu salário anual, dependendo da posição hierárquica que ele ocupe. Para cargos de liderança esses custos ainda podem ser maiores, devido ao tempo de integração e ao impacto que a saída de um líder pode causar numa equipa. Por outro lado, a saída de talentos também pode significar a perda de conhecimento institucional relevante. Estas constatações reforçam o caminho que a TML pretende seguir na retenção de talento e na formação dos seus líderes.

A TML tem a consciência de que equipas estáveis tendem a ter um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, contribuindo para a fidelização de talentos, a atração de mais candidatos qualificados e a melhoria da sua imagem no mercado e junto dos clientes. Por essa razão, a TML vai

continuar a prosseguir uma estratégia de investimento em medidas de acolhimento e integração, através de ações de *onboarding* dedicado e responsivo, determinantes para o sucesso de cada nova admissão.

Em termos de recrutamento, a TML pretende continuar a investir em recrutar por meios próprios, sempre que tal seja possível. Porém, o recrutamento de alguns perfis tem sido um grande desafio, designadamente aqueles com maior especialização técnica ou nível de senioridade, havendo, nestes casos, a necessidade de recurso a agências de recrutamento especializado.

8.3. Quadro de pessoal

A TML assumiu um vasto conjunto de competências próprias, delegadas e subdelegadas, de importância estratégica para a mobilidade na área metropolitana de Lisboa e tem vindo, ao longo dos últimos três anos e meio, a capacitar-se na medida daquilo que tem sido possível, dotando-se dos recursos humanos estritamente necessários e complementando esse efetivo com a contratação pontual de serviços especializados.

A estratégia seguida tem sido a de manter as áreas de suporte com o número de recursos necessários ao bom funcionamento da empresa, alavancado algumas áreas-chave, cujas competências estão intrinsecamente ligadas às três principais áreas de atuação da TML, a saber:

- Gestão da Carris Metropolitana;
- Gestão do sistema tarifário e de bilhética;
- Planeamento e implementação de políticas e medidas de mobilidade e transportes.

Relativamente a 2025, a TML vai continuar a adotar o princípio da racionalidade e da criação de valor público, não obstante haver a necessidade de alinhar as necessidades de recursos humanos com a fase em que a empresa se encontra e os desafios a que terá de responder no futuro imediato, nomeadamente:

- A gestão da Carris Metropolitana mantém-se em expansão, com todas as funções que estão cometidas à TML no âmbito da gestão dos contratos de serviço público (e projetos conexos) e no esforço que os ajustamentos da oferta implicam no planeamento e na informação ao público de uma rede metropolitana;
- Os sistemas tecnológicos de suporte à operação e à bilhética da área metropolitana de Lisboa obrigam a uma evolução permanente, assim como a uma constante manutenção preventiva e corretiva;
- O apoio ao cliente navegante®, e não apenas ao passageiro da Carris Metropolitana, implica o atendimento a um público-alvo de cerca de 2,9 milhões de pessoas e a melhorias contínuas em processos-chave, sobretudo através da sua desmaterialização e da simplificação no acesso ao sistema;
- As modificações objetivas aos contratos de serviço público de transporte vão traduzir-se, previsivelmente, numa redução do objeto dos contratos, abrangendo algumas atividades que

se encontram a cargo dos operadores, designadamente a gestão dos Espaços navegante® Carris Metropolitana, o apoio telefónico ao passageiro, a disponibilização da informação ao público e a atividade de fiscalização dos títulos de transporte, que vão passar a ser asseguradas pela TML, ocorrendo a transmissão dos recursos humanos que lhe estavam afetos.

Considerando a referida incorporação das equipas transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, estima-se que seja necessário rever o quadro de pessoal da TML aumentando-o em cerca de 127 trabalhadores(as), para um total de 245 efetivos em 2025, conforme se detalha na tabela seguinte:

Departamentos	2024		2025	Variação		
	Aprovado (1)	Previsto (31/12/2024)	Proposto (2)	2025-2024 (2)-(1)	Efeito Internalização	Crescimento TML
Conselho de Administração	3	2	3	0	0	0
Encarregado Proteção de Dados	1	0	1	0	0	0
Responsável Segurança da Informação	1	1	1	0	0	0
Marketing e Cliente	22	22	31	9	9	0
Jurídico e Recursos Humanos ¹	13	10	12	-1	0	-1
Inovação e Talento	2	3	5	3	0	3
Financeiro, Planeamento e Controlo	7	7	8	1	1	0
Sistemas Inteligentes de Transportes	23	18	30	7	0	7
Estudos e Planeamento	10	10	10	0	0	0
Gestão de Contratos	36	36	52	16	8	8
Apoio aos Órgãos Sociais ¹	0	4	4	4	0	4
Carris Metropolitana	0	0	88	88	88	0
Total	118	113	245	127	106	21
Estagiários	5	2	6	1	0	1

¹ Ajustado com a criação de um novo departamento (Apoio aos Órgãos Sociais)

Tabela 3 – Quadro de pessoal da TML

Realça-se que parte substantiva do acréscimo de pessoal proposto resulta da internalização das tarefas e da adaptação dos departamentos da TML para fazer a sua gestão, num total de 106 trabalhadores(as), dos quais 88 afetos aos Espaços navegante® Carris Metropolitana (lojas), 8 para suportar a gestão direta das atividades transferidas, 9 para o apoio comercial e 1 para o apoio financeiro. Por outro lado, o crescimento orgânico da TML corresponde, na prática, à contínua necessidade de reforço nas áreas tecnológicas e na gestão dos contratos, que advém do crescimento da procura e da oferta de transporte público.

A TML prevê que a internalização das referidas tarefas vai trazer ganhos de eficiência. Em particular, a incorporação dos Espaços navegante® Carris Metropolitana, sendo componentes do sistema de transportes e não especificamente decorrentes da atividade da Carris Metropolitana, vai permitir uma clarificação importante, retirando-se dos contratos de serviço público uma função que serve todos os operadores. Aliás, este é o modelo implementado na área metropolitana do Porto, com evidentes bons resultados. Note-se que a assunção destas tarefas por parte da TML não representa um acréscimo de custos, uma vez que os valores a pagar aos operadores da Carris Metropolitana serão descontados na exata medida dos que forem passados para a TML, em sede de modificação objetiva dos contratos. Ou seja, no caso concreto dos custos com pessoal, o acréscimo previsto resulta de uma diminuição dos custos associados aos subcontratos.

9. Previsão dos recursos financeiros

As previsões financeiras da TML para 2025 apontam para um resultado líquido positivo de cerca de 229,8 mil euros, num ano que vai ficar marcado pela modificação objetiva dos contratos de serviço público, na sequência dos pedidos de atribuição de compensações financeiras e revisão de preço formalizados pelos operadores, bem como pela incorporação no quadro de pessoal da TML de equipas específicas que vão ser transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana, por via da internalização das suas funções. Os resultados estimados advêm de um total de rendimentos operacionais de 316,7 milhões de euros e de gastos operacionais de 313,1 milhões de euros, sendo o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) de aproximadamente 3,6 milhões de euros.

9.1. Rendimentos operacionais

Os rendimentos operacionais da TML, que se prevê que cresçam em 2025 cerca de 16,8% face ao valor estimado para 2024⁴, incluem essencialmente as rubricas que a seguir se descrevem:

- Vendas de títulos de transporte navegante® personalizados e ocasionais e de equipamentos de apoio à mobilidade dos passageiros;
- Receitas tarifárias e da bilhética provenientes das vendas de passes e das tarifas de bordo nos autocarros e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana;
- Compensações tarifárias do programa Incentiva+TP e dos títulos de transporte subsidiados (passes 4_18, sub23, social+ e antigo combatente);
- Subsídios à exploração atribuídos pela AML e pelo programa Incentiva+TP, para financiar o reforço e a expansão da oferta da Carris Metropolitana e outros investimentos realizados pela TML enquanto autoridade de transportes;
- Comissões cobradas aos operadores de transporte pela utilização dos canais partilhados de venda de títulos, nomeadamente ATM, comissionistas, pontos navegante® autónomos e plataformas digitais;
- Receitas provenientes da exploração publicitária em espaços da Carris Metropolitana (ex. autocarros, Espaços navegante® Carris Metropolitana e painéis interativos de informação);
- Comissão de gestão de 1% sobre o valor da remuneração anual relativa aos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros;
- Outros rendimentos obtidos de consórcios e projetos financiados por fundos comunitários.

⁴ A execução estimada de 2024, incluída nas tabelas seguintes, considera os saldos contabilísticos a 30 de setembro e uma extrapolação dos mesmos até 31 de dezembro, prevendo-se já o impacto da revisão de preços aplicável a 2024 decorrente da modificação objetiva dos contratos de serviço público.

(valores em euros)

Rendimentos operacionais	2024		Proposta			
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028
Vendas	6 498 996	6 406 708	5 890 506	5 998 275	6 053 314	6 110 981
Navegante personalizado	4 279 107	4 539 345	3 670 617	3 733 895	3 765 328	3 799 134
Navegante ocasional	2 125 689	1 861 822	2 125 689	2 168 202	2 189 884	2 211 783
Equipamento diverso	94 200	5 541	94 200	96 178	98 102	100 064
Prestação de serviços	142 625 832	159 444 466	182 205 595	186 845 911	191 275 045	195 953 660
Receita da bilhética	90 002 116	89 818 503	80 654 589	83 059 992	85 551 793	88 118 343
Compensações tarifárias	40 440 874	65 661 679	95 870 115	98 017 664	99 841 055	101 837 876
Comissões dos canais de venda	988 674	1 527 177	2 273 470	2 321 212	2 367 637	2 414 989
Receitas publicitárias	724 200	0	488 700	493 587	498 523	503 508
Outras prestações de serviços	10 469 968	2 437 106	2 918 721	2 953 456	3 016 037	3 078 942
Subsídios à exploração	92 895 541	103 731 920	128 057 697	130 313 381	132 506 766	134 744 018
Outros rendimentos	300 327	1 589 941	534 136	568 014	377 684	363 721
Total	242 320 696	271 173 034	316 687 933	323 725 582	330 212 809	337 172 380

Tabela 4 – Rendimentos operacionais (2025–2028)

A estimativa de venda de cartões navegante® personalizados está diretamente ligada à necessidade da sua renovação, porque têm um prazo de validade definido. Nos próximos anos prevê-se que haja uma redução na venda deste tipo de cartões (menos 19,1% em 2025), devido ao aumento dos prazos de validade dos cartões recentemente introduzidos no mercado e à progressiva transferência para formas de validação desmaterializadas. Em sentido inverso, prevê-se que a venda de cartões navegante® ocasionais continue a subir (mais 14,2% em 2025), devido ao aumento da procura de transporte público, em particular dos passageiros não frequentes.

As receitas da bilhética provenientes das vendas realizadas pelos operadores da Carris Metropolitana a bordo dos autocarros e nos Espaços navegante® Carris Metropolitana são propriedade da TML, conforme está previsto nos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros. Não obstante, as vendas de títulos navegante® são consideradas receitas do sistema de transportes e distribuídas pelos diversos operadores de acordo com o Regulamento tarifário da AML.

O programa Incentiva+TP, aprovado pelo Decreto-lei n.º 21/2024, de 19 de março, define o modelo de financiamento das competências das autoridades de transporte, apoiando diversas medidas de promoção do transporte público coletivo como: i) a redução e simplificação das tarifas; ii) o reforço ou expansão da oferta; iii) o investimento em sistemas de bilhética e em ganhos da eficiência; e iv) a realização de estudos e planos na área da mobilidade. Ficou também estabelecida a metodologia de atualização anual das verbas a consignar a este programa, que parte de um valor inicial atribuído à AML de cerca de 217,5 milhões de euros, adicionado por uma comparticipação mínima dos municípios que dela fazem parte de 8,5%.

Para além do programa Incentiva+TP, existem outras compensações tarifárias atribuídas na sequência das gratuidades e descontos aprovados pelo Governo para apoiar setores específicos da população, nomeadamente os passes 4_18, sub23 e social+ e antigo combatente.

Por outro lado, a Proposta de Orçamento do Estado para 2025 mantém a atribuição de cerca de 43,1 milhões de euros à AML, por retenção direta de receitas aos municípios que a compõem, para assegurar os recursos financeiros necessários ao exercício das competências de autoridade de transporte conferidas pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho, nomeadamente a comparticipação no esforço de financiamento do sistema de transportes da região, o apoio financeiro à operação da Carris Metropolitana e a subsídio das despesas de funcionamento da TML.

Em 2025, os rendimentos provenientes da bilhética e das compensações tarifárias de cerca de 176,5 milhões de euros, que representam um aumento global de 21 milhões de euros face à estimativa de 2024 (mais 13,5% em 2025), resulta dos seguintes fatores:

- Manutenção do congelamento do preço dos passes mensais e dos títulos de transporte ocasionais na área metropolitana de Lisboa;
- Crescimento médio de 5% do número de passageiros transportados em todos os operadores de transporte e crescimento de 1% da receita gerada pelo sistema;
- Estabilização da quota de mercado da Carris Metropolitana em cerca de 32,7% relativamente ao total das receitas do sistema de transportes públicos da área metropolitana de Lisboa;
- Assunção de uma Taxa de Atualização Tarifária para 2025 de 2,5% (após o fecho do PAO, a AMT publicou a taxa oficial de 2,02%, mas a diferença está dentro da margem de incerteza deste tipo de instrumento previsional, razão pela qual se optou por não o refazer);
- Assunção de uma atualização do valor anual a consignar ao programa Incentiva+TP para 2025 de 233,2 milhões de euros, considerando que ainda não foram divulgados os valores oficiais pelo Fundo Ambiental.

9.2. Gastos operacionais

Os gastos operacionais da TML, que se prevê que cresçam em 2025 cerca de 16% face ao valor estimado para 2024, incluem maioritariamente o custo das mercadorias vendidas, os fornecimentos e serviços externos e os gastos com pessoal.

(valores em euros)

Gastos operacionais	2024		Proposta			
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028
Custo das mercadorias vendidas	2 597 100	1 987 239	2 336 100	2 377 934	2 399 467	2 422 225
Navegante personalizado	855 000	484 538	594 000	600 930	604 058	608 216
Navegante ocasional	1 680 000	1 498 767	1 680 000	1 713 600	1 730 736	1 748 043
Equipamento diverso	62 100	3 934	62 100	63 404	64 672	65 966
Fornecimentos e serviços externos	232 103 496	262 710 313	302 276 744	307 012 544	313 162 431	319 687 268
Subcontratos - produção	209 129 879	251 700 005	278 294 065	281 482 436	287 463 337	293 471 024
Subcontratos - bonificação	3 911 002	5 034 000	5 546 817	5 629 649	5 749 267	5 869 420
Trabalhos especializados	13 598 880	3 312 531	12 713 067	13 484 247	13 405 291	13 671 396
Comissões dos canais de venda	2 616 236	1 259 754	2 377 660	2 430 692	2 479 306	2 528 892
Materiais	268 519	26 474	880 753	1 046 367	1 067 295	1 088 641
Rendas e alugueres	318 911	265 791	361 074	477 276	486 821	496 558
Comunicação	156 000	93 267	445 926	739 755	754 550	769 641
Outros fornecimentos externos	2 104 069	1 018 491	1 657 382	1 722 122	1 756 564	1 791 696
Gastos com pessoal	5 582 630	4 622 609	8 366 278	9 693 310	9 884 133	10 078 773
Remunerações dos órgãos sociais	255 033	263 662	256 085	261 206	266 431	271 759
Remunerações do pessoal	4 030 682	3 376 426	6 150 852	7 147 993	7 290 319	7 435 492
Encargos sobre remunerações	974 012	802 218	1 445 576	1 658 959	1 692 137	1 725 980
Outros gastos com pessoal	322 903	180 303	513 765	625 152	635 246	645 541
Outros gastos	59 651	437 186	60 850	62 128	64 808	66 104
Total	240 342 877	269 757 347	313 039 972	319 145 916	325 510 839	332 254 370

Tabela 5 – Gastos operacionais (2025-2028)

O custo das mercadorias vendidas está relacionado com a estimativa de vendas de títulos de transporte e o preço de aquisição dos mesmos, sendo que os aumentos previstos para os próximos anos resultam da inflação, que se espera que continue por mais algum tempo devido à conjuntura económica internacional e à escassez de componentes eletrónicos.

Os fornecimentos e serviços externos apresentam uma previsão de gastos de cerca de 302,3 milhões de euros em 2025, ou seja, um aumento de cerca de 15,1% face a 2024. As principais rubricas que justificam a evolução dos valores propostos para fornecimentos e serviços externos são as que a seguir se descrevem:

- Os subcontratos da Carris Metropolitana têm um peso muito significativo na estrutura de gastos da TML, representando cerca de 93,9% dos fornecimentos e serviços externos e 90,7% dos gastos operacionais. O crescimento de cerca de 10,6% face à estimativa de 2024, ou seja, mais 27,1 milhões de euros em 2025, resulta dos seguintes fatores: i) aplicação de novos preços-quilómetro baseados no procedimento em curso de modificação objetiva dos contratos de serviço público; ii) aumento da oferta global de transporte em todas as quatro áreas de operação da Carris Metropolitana; e iii) previsão de pagamento aos operadores do incentivo por incremento da procura, conforme previsto nos contratos;
- Os trabalhos especializados incluem sobretudo os gastos com consultorias – 4,7 milhões de euros em 2025 para diversas áreas, desde sistemas tecnológicos, a *marketing* e comunicação, estudos e planeamento, proteção de dados e operação da Carris Metropolitana –, suporte técnico – 2,1 milhões de euros em 2025 na manutenção da infraestrutura, *cloud*, equipamentos da bilhética e sistemas de apoio à exploração –, publicidade e propaganda – 1,8 milhões de euros em 2025 para divulgação da Carris Metropolitana e do sistema navegante® em inserções publicitárias nos *media*, equipamentos públicos e redes sociais – e outros trabalhos – 3,1 milhões de euros em 2025, incluindo nomeadamente a fiscalização de títulos de transporte na Carris Metropolitana e a disponibilização de informação ao público (tarefas a internalizar);
- As comissões dizem respeito ao valor pago à UNICRE e à SIBS pelos serviços disponibilizados nos canais partilhados de venda de títulos de transporte geridos pela TML, que vão aumentar em 2025 com a maior adesão aos novos canais lançados em 2024 – APP navegante® – e a conclusão do projeto CUT de utilização dos cartões bancários na Carris Metropolitana;
- Os materiais e as comunicações vão aumentar nos anos de 2025 e seguintes devido à necessidade de garantir a normal laboração dos Espaços navegante® Carris Metropolitana, que vão passar a ser geridos pela TML;
- Os outros fornecimentos externos correspondem maioritariamente à personalização dos cartões navegante® emitidos pelos operadores rodoviários municipais e pelos operadores não rodoviários e que são posteriormente incluídos no preço de venda final desses cartões.

Os gastos com pessoal dizem essencialmente respeito às remunerações brutas dos trabalhadores(as) da TML (incluindo órgãos sociais) e aos respetivos encargos por conta da entidade patronal. O aumento de gastos agora proposto (mais 80,9% em 2025) está justificado em capítulo próprio dedicado ao quadro de pessoal e decorre, em grande medida, da incorporação das equipas transferidas dos operadores de transporte da Carris Metropolitana (esta integração, na prática, não corresponde a nova despesa, mas a uma transferência do custo associado aos subcontratos) e da

necessidade de reforço das equipas mais críticas da TML, nomeadamente nas áreas de informática, apoio ao cliente e gestão dos contratos da Carris Metropolitana (sobretudo tarefas de coordenação que existiam nos operadores e que deixam de ser remuneradas pelos contratos). Em síntese, os valores apresentados no quadro refletem os seguintes pressupostos:

- Quadro de pessoal até 245 trabalhadores(as) efetivos em 2025, prevendo-se que o mesmo estabilize nos anos seguintes;
- Maior concentração de recrutamentos durante o primeiro semestre de 2025;
- Aumentos salariais em linha com o previsto para a função pública na Proposta de Orçamento do Estado para 2025 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.

Importa realçar, a final, que os saldos de tesouraria verificados no final de cada exercício económico decorrem do diferimento temporal entre pagamentos e recebimentos, não resultando de qualquer lucro apurado no exercício. Estes saldos são particularmente relevantes no contexto da atividade da TML, na medida em que garantem a existência de liquidez para pagar parte das faturas de janeiro da Carris Metropolitana dentro dos prazos fixados contratualmente.

9.3. Plano de investimentos

O plano de investimentos previsto para o quadriénio 2025-2028 dá continuidade à aposta que tem vindo a ser feita pela TML na capacitação e integração tecnológicas, elementos considerados estruturantes para a atividade da empresa. O investimento proposto para o próximo ano totaliza cerca de 9,7 milhões de euros, valor que tende a reduzir-se nos anos subsequentes, pese embora possa haver ajustamentos em futuros PAOs, caso as necessidades e as evoluções assim o exijam.

O investimento em ativos fixos tangíveis previsto realizar em 2025 abrange 18 projetos de diferentes dimensões e alcances, num total estimado de cerca de 5,2 milhões de euros, que representa 53,6% do investimento total. 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 equipamentos de bilhética e de SAE.

O investimento em ativos intangíveis que se pretende levar a cabo em 2025 envolve 16 projetos com as mais variadas finalidades, num total estimado de cerca de 4,5 milhões de euros, que representa 46,4% do investimento total. Os principais projetos que a TML pretende desenvolver nesta rubrica durante os próximos anos são a solução de transporte flexível, a plataforma de informação geográfica, o CUT, a criação e atualização de componentes digitais e o desenvolvimento de *software* comercial e operacional.

(valores em euros)

Plano de investimentos	2024		Proposta			
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028
Ativos fixos tangíveis	1 724 558	1 711 739	5 167 500	1 418 058	998 058	1 000 458
Equipamento básico	860 000	917 892	1 370 000	210 000	220 000	222 400
Equipamento administrativo	222 058	781 548	540 000	263 058	263 058	263 058
Outros ativos fixos tangíveis	642 500	12 299	3 257 500	945 000	515 000	515 000
Ativos intangíveis	5 048 000	115 036	4 517 470	3 234 492	3 192 444	3 200 610
Projetos de desenvolvimento	1 640 000	115 036	882 470	275 367	228 319	231 485
Outros ativos intangíveis	3 408 000	0	3 635 000	2 959 125	2 964 125	2 969 125
Total	6 772 558	1 826 775	9 684 970	4 652 550	4 190 502	4 201 068

Tabela 6 – Plano de investimentos (2025-2028)

Note-se que alguns dos projetos que se prevê concretizar nos anos de 2025 e seguintes decorrem de contratos já em execução ou de concursos públicos já lançados, sendo, portanto, vistos pela TML numa ótica de continuidade face ao que foi aprovado para 2024.

Anexos

1. Plano plurianual de investimentos

(valores em euros)

Investimentos	Proposta			
	2025	2026	2027	2028
Produção e instalação de informação ao público	200 000	210 000	220 000	222 400
Mupis interativos	1 050 000	0	0	0
Painéis de informação ao público adicionais	120 000	0	0	0
Mobiliário de escritório	30 000	30 000	30 000	30 000
Aquisição de acessórios de informática e bilhética	40 000	40 000	40 000	40 000
Computadores portáteis	150 000	83 058	83 058	83 058
Equipamento para salas de reuniões	20 000	10 000	10 000	10 000
Equipamentos para Espaços navegante® Carris Metropolitana	300 000	100 000	100 000	100 000
Equipamentos de bilhética	620 000	400 000	100 000	100 000
Pontos navegante® autónomos	1 200 000	100 000	50 000	50 000
Servidores e outros equipamentos	200 000	200 000	200 000	200 000
Equipamentos de comunicações	275 000	130 000	50 000	50 000
Equipamentos para SAE	705 000	100 000	100 000	100 000
Bicicletário UPPER	30 000	0	0	0
Medidas de prioridade ao transporte público	15 000	15 000	15 000	15 000
Rede de paragens seguras para bicicletas	212 500	0	0	0
Ativos fixos tangíveis	5 167 500	1 418 058	998 058	1 000 458
Software de protecção de dados	25 000	53 125	53 125	53 125
Integração PCGI e ERP Primavera	15 000	0	0	0
Desenvolvimentos DataLink	5 000	5 000	5 000	5 000
Desenvolvimento de software comercial	1 300 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Desenvolvimento de software operacional	1 000 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Plataforma de informação geográfica	450 000	0	0	0
Desmaterialização de processos	50 000	50 000	50 000	50 000
Ferramenta de controlo de stock de cartões	30 000	10 000	10 000	10 000
Intranet procedimental	10 000	10 000	10 000	10 000
Solução ArtMED	20 000	0	0	0
Criação e atualização de componentes digitais	280 000	281 000	285 000	290 000
Ferramentas de gestão da operação, auditoria e fiscalização de títulos	150 000	50 000	51 000	51 000
Solução de transporte flexível	300 000	300 000	300 000	300 000
Base de dados colaborativa de paragens assente em ArcGIS	20 000	20 000	20 000	20 000
Cashless universal token	710 000	100 000	50 000	50 000
Ferramentas de análise GIS	20 000	20 380	20 767	21 183
Software de planeamento e otimização da rede	132 470	134 987	137 552	140 303
Ativos intangíveis	4 517 470	3 234 492	3 192 444	3 200 610
Total	9 684 970	4 652 550	4 190 502	4 201 068

2. Demonstração de resultados previsional

(valores em euros)

Rendimentos e gastos	2024		Proposta				Variação 25/24	
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028	Valor	%
Vendas e serviços prestados	149 124 829	165 851 173	188 096 101	192 844 186	197 328 359	202 064 640	22 244 927	13,41%
Subsídios à exploração	92 895 541	103 731 920	128 057 697	130 313 381	132 506 766	134 744 018	24 325 777	23,45%
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	0	0	0	--
Variação de inventários na produção	0	0	0	0	0	0	0	--
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0	--
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-2 597 100	-1 987 239	-2 336 100	-2 377 934	-2 399 467	-2 422 225	-348 861	17,56%
Fornecimentos e serviços externos	-232 103 496	-262 710 313	-302 276 744	-307 012 544	-313 162 431	-319 687 268	-39 566 431	15,06%
Gastos com pessoal	-5 582 630	-4 622 609	-8 366 278	-9 693 310	-9 884 133	-10 078 773	-3 743 668	80,99%
Imparidades de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0	--
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Aumentos / reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros rendimentos	300 327	1 589 941	534 136	568 014	377 684	363 721	-1 055 805	-66,41%
Outros gastos	-59 651	-437 186	-60 850	-62 128	-64 808	-66 104	376 336	-86,08%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	1 977 818	1 415 688	3 647 963	4 579 665	4 701 970	4 918 010	2 232 275	157,68%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-1 759 805	-1 348 903	-3 265 899	-4 212 229	-4 387 022	-4 601 718	-1 916 997	142,12%
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	--
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	218 014	66 785	382 064	367 435	314 948	316 291	315 278	472,08%
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	--
Juros e gastos similares suportados	-125 439	-16 295	-16 151	-16 490	-16 820	-17 157	144	-0,88%
Resultado antes de impostos	92 575	50 491	365 912	350 945	298 128	299 135	315 422	624,71%
Impostos sobre o rendimento do período	-67 028	-15 147	-136 136	-128 016	-107 058	-104 143	-120 989	798,76%
Resultado líquido do período	25 547	35 343	229 776	222 929	191 070	194 992	194 433	550,13%

3. Balanço previsual

(valores em euros)

Ativo	2024		Proposta				Variação 25/24	
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028	Valor	%
Ativos fixos tangíveis	4 160 167	2 881 048	6 295 626	5 115 375	3 569 186	2 130 731	3 414 578	118,52%
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	--
Goodwill	2 996 584	2 978 451	2 488 842	1 999 234	1 509 626	1 020 017	-489 608	-16,44%
Ativos Intangíveis	6 188 939	1 737 243	3 598 874	4 802 687	5 777 646	6 422 574	1 861 631	107,16%
Participações financeiras (método de equivalência patrimonial)	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros Investimentos financeiros	23 735	0	0	0	0	0	0	--
Ativos por impostos diferidos	211 144	211 144	266 225	321 306	376 387	431 468	55 081	26,09%
Ativo não corrente	13 580 570	7 807 886	12 649 568	12 238 602	11 232 844	10 004 790	4 841 682	62,01%
Inventários	431 934	925 503	724 784	740 004	754 804	769 900	-200 719	-21,69%
Clientes	1 000 626	4 836 693	1 937 776	2 152 295	2 210 032	2 271 016	-2 898 917	-59,94%
Estado e outros entes públicos	2 508 425	6 641 818	6 656 208	6 771 147	6 763 433	6 740 754	14 390	0,22%
Outros créditos a receber	9 117 883	63 349 184	63 749 342	65 049 769	65 185 570	65 324 088	400 158	0,63%
Diferimentos	19 763	8 754 907	5 352 225	4 279 477	4 365 066	4 452 367	-3 402 682	-38,87%
Ativos financeiros detidos para negociação	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros ativos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	--
Caixa e depósitos bancários	22 691 972	16 853 458	13 187 515	13 173 697	14 157 220	15 413 672	-3 665 943	-21,75%
Ativo corrente	35 770 603	101 361 563	91 607 849	92 166 390	93 436 126	94 971 797	-9 753 714	-9,62%
Total do ativo	49 351 173	109 169 449	104 257 417	104 404 992	104 668 970	104 976 587	-4 912 032	-4,50%

(valores em euros)

Capital Próprio e Passivo	2024		Proposta				Variação 25/24	
	PAO	Execução estimada	2025	2026	2027	2028	Valor	%
Capital subscrito	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	0	0,00%
Reservas legais	3 865	8 000	9 767	21 256	32 402	41 956	1 767	22,1%
Outras reservas	0	0	0	0	0	0	0	--
Resultados transitados	33 348	26 219	59 796	278 083	489 866	671 383	33 576	128,1%
Ajustamentos e outras variações de capital próprio	2 360 099	1 643 524	1 458 193	1 289 233	1 151 528	1 024 644	-185 331	-11,3%
Resultado líquido do período	25 547	35 343	229 776	222 929	191 070	194 992	194 433	550,1%
Total do Capital Próprio	27 422 860	26 713 087	26 757 532	26 811 501	26 864 866	26 932 975	44 445	0,2%
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	--
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	--
Passivo por impostos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	--
Outras dívidas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	--
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0	0	--
Fornecedores	2 232 885	4 558 922	2 303 012	2 299 415	2 345 060	2 393 898	-2 255 911	-49,5%
Adiantamentos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	--
Estado e outros entes públicos	249 541	135 859	405 521	410 199	393 754	395 444	269 663	198,5%
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	--
Outras dívidas a pagar	11 583 420	63 917 143	63 949 437	63 814 284	63 774 305	63 737 468	32 294	0,1%
Diferimentos	7 862 468	13 844 439	10 841 915	11 069 593	11 290 984	11 516 802	-3 002 524	-21,7%
Passivos financeiros detidos para negociação	0	0	0	0	0	0	0	--
Outros passivos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	--
Passivo corrente	21 928 314	82 456 362	77 499 885	77 593 491	77 804 104	78 043 613	-4 956 478	-6,0%
Total do Passivo	21 928 314	82 456 362	77 499 885	77 593 491	77 804 104	78 043 613	-4 956 478	-6,0%
Total do Capital Próprio e do Passivo	49 351 173	109 169 449	104 257 417	104 404 992	104 668 970	104 976 587	-4 912 032	-4,5%

4. Demonstração dos fluxos de caixa previsional

(valores em euros)

Fluxo de caixa	2024	Proposta			
	PAO	2025	2026	2027	2028
Recebimentos de clientes	256 855 682	335 221 570	339 491 195	347 416 439	355 536 805
Pagamentos a fornecedores	-252 913 922	-328 429 874	-331 763 551	-338 267 550	-345 276 531
Pagamentos ao pessoal	-5 543 455	-8 272 685	-9 680 513	-9 879 619	-10 074 168
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-17 749	-29 537	-306 156	-175 382	-139 459
Outros recebimentos/pagamentos	5 281 508	7 679 209	6 955 603	5 997 661	5 308 819
Fluxos de caixa das atividades operacionais (1)	3 662 064	6 168 683	4 696 578	5 091 548	5 355 466
Pagamentos respeitantes a:	0				
Ativos fixos tangíveis	-1 826 006	-6 368 325	-1 828 005	-1 292 955	-1 295 907
Ativos intangíveis	-3 908 940	-3 450 150	-2 865 900	-2 798 250	-2 785 950
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Outros Ativos	0	0	0	0	0
Recebimentos provenientes de:					
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0
Ativos fixos tangíveis	0	0	0	0	0
Ativos intangíveis	0	0	0	0	0
Outros ativos	0	0	0	0	0
Subsídios ao investimento	0	0	0	0	0
Juros e rendimentos similares	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Fluxos de caixa das atividades de investimento (2)	-5 734 946	-9 818 475	-4 693 905	-4 091 205	-4 081 857
Recebimentos provenientes de:					
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Cobertura de prejuízos	0	0	0	0	0
Outras operações de financiamento	0	0	0	0	0
Pagamentos respeitantes a:					
Financiamentos obtidos	-125 439	-16 151	-16 490	-16 820	-17 157
Juros e gastos similares	0	0	0	0	0
Outras operações de financiamento	0	0	0	0	0
Fluxos de caixa de atividades de financiamento (3)	-125 439	-16 151	-16 490	-16 820	-17 157
Variação de caixa e seus equivalentes (1 + 2 + 3)	-2 198 320	-3 665 943	-13 817	983 523	1 256 452
Caixa e seus equivalentes no início do período	24 890 292	16 853 458	13 187 515	13 173 697	14 157 220
Caixa e seus equivalentes no fim do período	22 691 972	13 187 515	13 173 697	14 157 220	15 413 672

5. Quadro de indicadores económico-financeiros

Rácios	2024	Previsão			
	(estimativa)	2025	2026	2027	2028
Rendibilidade					
Rendibilidade financeira	0,1%	0,9%	0,8%	0,7%	0,7%
Rendibilidade económica	0,0%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Rendibilidade das vendas e serviços prestados	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Estrutura					
Solvabilidade	32,4%	34,5%	34,6%	34,5%	34,5%
Autonomia financeira	24,5%	25,7%	25,7%	25,7%	25,7%
Endividamento	75,5%	74,3%	74,3%	74,3%	74,3%
Liquidez					
Liquidez geral	1,23	1,18	1,19	1,20	1,22
Liquidez reduzida	1,22	1,17	1,18	1,19	1,21
Liquidez imediata	0,20	0,17	0,17	0,18	0,20
Funcionamento					
Rotação do ativo	151,9%	180,4%	184,7%	188,5%	192,5%
Rotação dos inventários	17920,1%	25952,0%	26059,9%	26143,0%	26245,6%
Prazo médio de pagamentos	29	21	21	20	20
Prazo médio de recebimentos	54	30	30	30	30
Recurso humanos					
Gastos com pessoal nos gastos totais	1,7%	2,6%	3,0%	3,0%	3,0%
Remuneração média anual	32 274	33 690	30 242	30 844	31 458
Legais					
Lei nº 50/2012 - Art 62º, nº 1, alínea a)	61,2%	59,5%	59,6%	59,8%	60,0%
<i>Mínimo de receitas próprias / gastos totais</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>
Lei nº 50/2012 - Art 62º, nº 1, alínea b)	38,3%	40,4%	40,3%	40,1%	40,0%
<i>Máximo de subsídios / receitas totais</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>
Lei nº 50/2012 - Art 62º, nº 1, alínea c)	1 415 688	3 647 963	4 579 665	4 701 970	4 918 010
<i>Mínimo de resultado operacional</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Lei nº 50/2012 - Art 62º, nº 1, alínea d)	35 343	229 776	222 929	191 070	194 992
<i>Mínimo de resultado líquido</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Código das Sociedades Comerciais - Art 35º	106,9%	107,0%	107,2%	107,5%	107,7%
<i>Mínimo de capital próprio / capital social</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>	<i>50,0%</i>