



## **Plano de Atividades e Orçamento 2021-2024**

**transportes ● ●  
metropolitanos  
de ● ● lisboa**

**Março 2021**

**[Página intencionalmente em branco]**

## Índice

1.	Enquadramento.....	5
1.1	O que é a TML .....	5
1.2	Contexto da Criação da TML .....	6
1.3	A que se propõe a TML.....	6
1.4	Princípios de Gestão.....	8
1.5	Estrutura Organizacional.....	9
2.	Pressupostos de Referência .....	11
2.1	Orientações para a elaboração dos IPG .....	11
2.2	Indicadores Macroeconómicos .....	11
3.	Orientações Estratégicas e Atuação.....	12
3.1	Orientações Estratégicas.....	12
3.2	Eixos de Atuação .....	12
4.	Plano de Atividades e Orçamento.....	15
4.1	Linhas de ação para concretização de objetivos estratégicos .....	15
4.1.1	EA.1 - Preparação e Gestão dos Contratos .....	15
4.1.2	EA.2 - Sistema de Bilhética Integrada .....	20
4.1.3	EA.3 - Capacitação Tecnológica.....	21
4.1.4	EA.4 – Estudos e Projetos.....	24
4.1.5	EA.5 - <i>Marketing</i> , Comercial e Passageiro .....	29
4.2	Procura .....	30
4.3	Oferta .....	32
4.4	Transferências .....	32
4.5	Proveitos operacionais.....	33
4.6	Gastos operacionais .....	37
4.7	Investimento .....	39
4.7.1	Principais componentes do investimento.....	40
4.7.2	Depreciações .....	40
4.7.3	Comparticipação ao investimento .....	41
4.8	Recursos Humanos.....	41
4.9	Gestão Económica e Financeira .....	43
4.9.1	Constituição da TML.....	43
4.9.2	Modelo de financiamento.....	45
4.9.3	Projeções económicas e financeiras .....	46
4.10	Indicadores.....	51

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura organizacional .....	9
Figura 2 - Pressupostos macroeconómicos.....	11
Figura 3 - Eixos de atuação e orientações estratégicas.....	13
Figura 4 - Ações organizadas por orientação estratégica e eixo de atuação .....	14
Figura 5 - Ações a desenvolver em 2021 (EA.5) .....	30
Figura 6 - Procura .....	31
Figura 7 - Oferta .....	32
Figura 8 - Delegação de competências.....	32
Figura 9 - Contrato-programa .....	33
Figura 10 - Transferências do Estado .....	33
Figura 11 - Proveitos operacionais.....	33
Figura 12 - Subsídios à exploração .....	34
Figura 13 - venda de cartões .....	35
Figura 14 - Receita tarifária .....	36
Figura 15 - Canais de venda .....	36
Figura 16 - Outras prestações de serviços .....	37
Figura 17 - Gastos operacionais .....	37
Figura 18 - Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas .....	38
Figura 19 - Fornecimentos e serviços externos.....	38
Figura 20 - Subcontratos .....	39
Figura 21 - Plano de investimento .....	39
Figura 22 - Comparticipação do investimento .....	41
Figura 23 - Número de colaboradores .....	42
Figura 24 - Gastos com pessoal.....	42
Figura 25 - Balanço inicial.....	44
Figura 26 - Margem EBITDA .....	46
Figura 27 - Demonstração individual de resultados.....	47
Figura 28 - Balanço (ativo).....	48
Figura 29 - Balanço (capital próprio e passivo) .....	49
Figura 30 - Mapa de tesouraria .....	50
Figura 31 - Indicadores de viabilidade .....	51
Figura 32 - Outros indicadores .....	52

## 1. Enquadramento

### Nota Prévia

O presente exercício de elaboração do Plano de Atividades e Orçamento da **TML – Transportes Metropolitanos de Lisboa, E.M.T., S.A.**, abreviadamente designada por “**TML**”, é realizado num contexto de incerteza, caracterizado (i) pela recente constituição e início de atividade da empresa (17 de fevereiro de 2021) e (ii) pela situação de pandemia generalizada que ditou medidas drásticas de contenção, incluindo a restrição à mobilidade de pessoas e o condicionamento ao exercício de um conjunto vasto de atividades económicas. Face ao exposto e à consequente dificuldade de prever o nível de procura (e oferta) de transporte público coletivo de passageiros, a TML perspetiva a necessidade de revisão do presente Plano de Atividades e Orçamento no decorrer do exercício de 2021, de modo a adequar os instrumentos previsionais de gestão às condições reais de desenvolvimento da sua atividade. Neste contexto, até ao final do primeiro semestre de 2021, a TML avaliará a necessidade de proceder à revisão do presente instrumento, designadamente em função da evolução da procura do serviço público de transporte de passageiros.

### 1.1 O que é a TML

A TML é uma pessoa coletiva de direito privado sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de responsabilidade limitada, com a natureza de empresa local metropolitana de mobilidade e transportes, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, e é regulada pelo Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto.

A TML visa a prossecução de competências próprias e delegadas pela Área Metropolitana de Lisboa (“**AML**”) nos domínios da mobilidade e transportes, designadamente das competências de autoridade de transportes relativamente aos serviços públicos de transporte de passageiros explorados na área metropolitana, bem como competências conexas na área da mobilidade e transporte, incluindo a prestação de serviços de interesse geral no âmbito do desenvolvimento, gestão e exploração de estacionamento e soluções de mobilidade urbana.

A TML tem jurisdição no território dos municípios abrangidos pela AML, sem prejuízo da possibilidade da prossecução conjunta de atividades com as autoridades de transportes e operadores dos territórios confinantes, nos termos do Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros, aprovado pela Lei n.º 52/2015, de 9 de junho (“**RJSPTP**”). A TML pode ainda, no âmbito da sua atividade e mediante autorização do órgão titular da função acionista, constituir ou participar no capital social de quaisquer outras sociedades, e pode participar em associações, agrupamentos complementares de empresas, agrupamentos europeus de

interesse económico, consórcios e associações, desde que as participações em causa tenham uma relação de afinidade funcional com o seu objeto.

## **1.2 Contexto da Criação da TML**

A TML surge num contexto de significativa heterogeneidade, de assimetrias territoriais e socioeconómicas, ao qual acresce o período de pandemia de COVID-19 e os desequilíbrios económicos que se fazem sentir, com reflexos significativos na procura de transportes, seja pelo impacto do aumento do desemprego, seja pelas questões comportamentais que decorrem das medidas de combate à pandemia, seja ainda pelo receio das populações em usar os transportes públicos.

Alguns dos aspetos de contexto permanecerão muito para além da pandemia e terão reflexos significativos no trabalho desenvolvido pela TML, e em nosso entender, reforçam o importante papel que cabe à empresa desempenhar de estímulo da efetiva opção pela utilização do sistema de transportes.

Nos termos do regime que regula a constituição da TML (Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto), na data de constituição e registo comercial da empresa, o agrupamento complementar de empresa OTLIS – Operadores de Transportes da Região de Lisboa, A.C.E. (“OTLIS”) foi dissolvido, sendo o seu património global transmitido, por força da lei. Assim, a TML ingressou, na data de constituição, nas atividades anteriormente desenvolvidas e asseguradas pela OTLIS, integrando ainda nos seus quadros o respetivo corpo técnico.

## **1.3 A que se propõe a TML**

É certo que o ciclo pós-pandémico deve ser aproveitado para incutir mudanças comportamentais que sejam estimuladas e estimulem novas práticas, e por isso a TML tem um importante papel instrumental na proposta e concretização dessas práticas, estando este Conselho de Administração comprometido com 3 Práticas Estruturantes do mandato 2021-2024:

- Colocar no centro das políticas públicas as pessoas, o serviço que lhes é prestado, a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, dos seus núcleos populacionais, procurando reduzir assimetrias territoriais, económicas e sociais, garantindo a todos uma acessibilidade financeira e geográfica ao transporte coletivo;
- Contribuir ativamente para a criação de condições para o apoio e estímulo à economia e ao emprego, seja nas práticas de movimentação pendular, seja no turismo ou lazer, seja na logística, e no incremento de postos de trabalho no setor;

- A integração da agenda ambiental em todas as suas práticas, nomeadamente, atendendo aos desafios e compromissos energéticos e de adaptação às alterações climáticas.

É a partir desta base estruturante que se aprovou propor ao Conselho Metropolitano da Área Metropolitana de Lisboa o Plano de Atividades e Orçamento 2021-2024 subordinado ao seguinte Programa de Mandato:

1. Garantir a continuidade de todas as obrigações e compromissos decorrentes da constituição da TML, procedendo ao reforço da sua capacitação tendo em vista dar resposta eficaz:
  - À continuação do desempenho do papel de autoridade de transportes (por delegação e subdelegação de competências da AML), nomeadamente a gestão e a fiscalização das autorizações provisórias emitidas ao abrigo do RJSPTP, em particular, a análise aos pedidos de ajustamento, a emissão das autorizações de transporte de passageiros flexível ao abrigo do Decreto-Lei n.º 60/2016, de 8 de setembro, e a análise e a resposta a reclamações dos utentes;
  - Enquanto entidade gestora do sistema, dar continuidade ao funcionamento da Bilhética (bases de dados, cartões, produtos, serviços e tarifários), aos pagamentos das compensações devidas pelo cumprimento das Obrigações de Serviço Público aos operadores de transportes no âmbito do Tarifário Metropolitano e das compensações atribuídas no âmbito do Decreto-Lei n.º 14-C/2020, de 7 de abril, e ao apuramento dos valores de compensação financeira respeitantes aos tarifários bonificados Social+, 4\_18 e Sub23;
  - No apoio à AML na definição dos regimes tarifários e no desenvolvimento e execução de instrumentos de planeamento que permitam orientar e definir medidas e políticas de mobilidade e transportes;
  - À implementação e gestão do serviço público de transporte rodoviário de passageiros contratado que melhore significativamente a oferta de transportes, que se traduza em mais carreiras e mais percursos, que resulte num aumento de procura, num incremento da satisfação dos passageiros, na melhoria da repartição modal em prol do transporte coletivo rodoviário tendo como resultado que a prestação do sistema se materialize numa melhoria dos indicadores ambientais da AML e da qualidade de vida dos cidadãos;
  - Ao desenvolvimento e gestão da plataforma tecnológica metropolitana, comum a todos os operadores, que suporte a gestão do serviço público de transporte rodoviário de passageiros e o controlo das receitas tarifárias e que relacione o Sistema de Bilhética que se pretende gradualmente simplificado (suportes de validação tendencialmente desmaterializados, produtos, serviços, tarifários e integração com outros prestadores de serviços), gestão e informação do e ao passageiro, serviços de

táxi e transporte flexível, estacionamento e indicadores para a gestão das operações de transporte, numa perspetiva de *open data*.

2. Enquanto veículo instrumental da AML, que concretiza o estudo, a implementação e a gestão de políticas públicas metropolitanas em matéria de mobilidade e transportes, vai trabalhar para gradualmente assumir as competências legalmente atribuídas às autoridades de transporte, particularmente, a regulação e direção da totalidade dos meios de transporte de âmbito metropolitano, a capacitação e assunção de responsabilidade pelo planeamento e gestão das redes de transportes e infraestruturas, nomeadamente através:

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

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

#### **1.4 Princípios de Gestão**

A gestão da TML deve articular-se com os objetivos, princípios e Orientações Estratégicas definidos pela AML, visando, no âmbito do seu objeto, a satisfação das necessidades de interesse geral, assegurar a universalidade e continuidade dos serviços prestados, a satisfação das necessidades da população, reforçar a coesão económica e social e a proteção dos utentes

do sistema de transportes da AML, sem prejuízo da eficiência económica, da sua viabilidade económica e do equilíbrio financeiro, no respeito pelos princípios da não discriminação e da transparência.

## 1.5 Estrutura Organizacional

A TML tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Fiscal Único. A TML dispõe ainda de dois órgãos consultivos, designados Conselho de Mobilidade Metropolitana e Conselho Consultivo das Tecnologias para a Mobilidade. Possui igualmente na sua organização um responsável pela proteção de dados (DPO – *Data Protection Officer*).

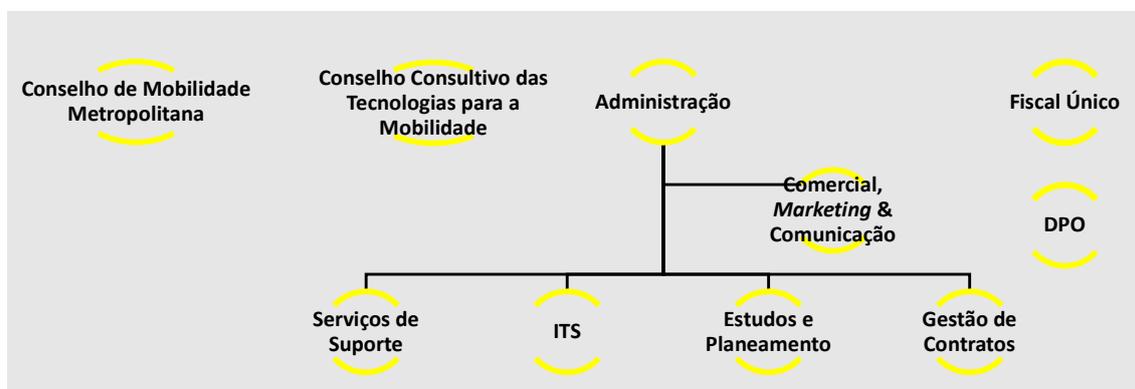


Figura 1 - Estrutura organizacional

O **Conselho de Mobilidade Metropolitana** é composto pelos presidentes da câmara municipal de cada um dos municípios que integram a AML<sup>1</sup>, pelos membros do Conselho de Administração da TML e pelos membros da Comissão Executiva Metropolitana da AML, e cabe-lhe pronunciar-se, por solicitação da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, da Comissão Executiva Metropolitana ou do Conselho Metropolitano da AML, sobre matérias relacionadas com a atividade da TML ou com a acessibilidade, mobilidade e transportes. Os pareceres, recomendações e pronúncias deste Conselho de Mobilidade Metropolitana não vinculam nem limitam os poderes dos restantes órgãos sociais da TML.

O **Conselho Consultivo de Tecnologias para a Mobilidade** é composto por um representante de cada um dos operadores de transportes públicos coletivos de passageiros que, em cada momento, operem no território da AML e utilizem o sistema de bilhética e/ou o sistema de apoio à exploração e de informação ao público gerido pela TML e um ou mais membros do Conselho de Administração da TML ou representantes indicados em sua substituição, e cabe-lhe pronunciar-se, por solicitação da Assembleia Geral, do Conselho de Administração, da Comissão

<sup>1</sup> Só estes membros do conselho têm direito a voto, que são apurados de acordo com as regras aplicáveis às deliberações do Conselho Metropolitano da AML.

Executiva Metropolitana ou do Conselho Metropolitano da AML, em particular, sobre matérias relacionadas com a plataforma tecnológica integradora de serviços e sistemas inteligentes de transportes e em particular sobre os sistemas de bilhética e de apoio à exploração e informação ao público em tempo real e com relevo para a atividade da TML relativamente às soluções e aplicações das tecnologias para a mobilidade, nomeadamente sobre o estabelecimento de padrões e níveis de qualidade do serviço prestado pela TML. As pronúncias deste conselho consultivo de tecnologias para a mobilidade não vinculam nem limitam os poderes dos restantes órgãos sociais da TML.

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

## 2. Pressupostos de Referência

### 2.1 Orientações para a elaboração dos IPG

Os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG) da TML compreendem: (i) planos plurianuais e anuais de Atividades (cf. 4.1), de investimento e financeiros (cf. 4.7), (ii) orçamento anual de investimento (cf. 4.7), (iii) orçamento anual de exploração, desdobrado em orçamento de rendimentos e orçamento de gastos (cf. 4.5 e 4.6), (iv) mapa de tesouraria (4.9) e (v) balanço previsional (4.9).

Os planos plurianuais e anuais de atividades, de investimento e financeiros devem ser elaborados com base nas Orientações Estratégicas aprovadas pela AML.

Os IPG da TML devem ser remetidos à Assembleia Geral, para aprovação, até 31 de outubro do ano anterior daquele a que respeitam, sem prejuízo de este calendário não ser aplicável no ano do início de funcionamento da empresa.

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

### 2.2 Indicadores Macroeconómicos

Os pressupostos macroeconómicos de referência considerados na elaboração dos IPG de 2021-2024 foram os seguintes:

Indicadores	2019	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)	2023 e seg.(p)
<b>PIB (%)</b>	2,2	(8,1)	3,9	4,5	2,4
Consumo Privado (%)	2,4	(6,8)	3,9	3,3	1,9
Consumo Público (%)	0,7	0,4	4,9	0,4	0,7
Formação bruta de capital fixo (%)	5,4	(2,8)	4,4	5,2	2,0
Exportações (%)	3,5	(20,1)	9,2	12,9	6,7
Importações (%)	4,7	(14,4)	8,8	9,1	5,1
<b>Evolução de Preços</b>					
IPC (%)	0,3	(0,2)	0,3	0,9	1,1
<b>Emprego</b>					
Taxa de desemprego (%)	6,5	7,2	8,8	8,1	7,4

Fonte: Boletim Económico - Dezembro 2020 Banco de Portugal

Figura 2 - Pressupostos macroeconómicos

Aquando da próxima revisão trimestral de pressupostos por parte do Banco de Portugal é natural que os mesmos sejam alterados na medida em que as previsões de dezembro de 2020 não incorporavam os efeitos do confinamento que foi implementado na quase totalidade do primeiro trimestre.

### 3. Orientações Estratégicas e Atuação

#### 3.1 Orientações Estratégicas

A AML reconhece que o quadriénio 2021-2024 para o qual se definem Orientações Estratégicas tem um peso contextual bastante significativo devido à pandemia de COVID-19, particularmente no que à economia diz respeito, com efeitos expectáveis sobre a taxa de desemprego, sobre os níveis de procura na utilização dos transportes associados à evolução dos níveis de confiança durante e pós COVID-19, sendo quase certo que no contexto pós-pandemia se espera algum reposicionamento das sociedades, nos comportamentos e nos estilos de vida.

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

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

#### 3.2 Eixos de Atuação

Para dar resposta a estas Orientações Estratégicas, a TML deverá organizar-se em torno de cinco Eixos de Atuação (EA):

- **EA.1** - Preparação da entrada em funcionamento e gestão dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros
- **EA.2** - Sistema de Bilhética Integrada
- **EA.3** - Capacitação Tecnológica
- **EA.4** - Estudos e Projetos
- **EA.5** - *Marketing, Comercial e Passageiro*

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

		Eixos de Atuação (EA)				
		EA.1 Preparação e Gestão dos Contratos	EA.2 Sistema de Bilhética Integrada	EA.3 Capacitação Tecnológica	EA.4 Estudos e Projetos	EA.5 Marketing, Comercial e Passageiro
Orientações Estratégicas (OE)	OE.1					
	OE.2					
	OE.3					
	OE.4					
	OE.5					

Figura 3 - Eixos de atuação e orientações estratégicas

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

Igualmente, é importante referir que foi decidido não criar um eixo de atuação específico para o cumprimento das funções de autoridade de transportes porque estas, dada a sua transversalidade, se concretizam em todos os eixos de atuação, ainda que com ligeiro relevo, no eixo EA.1 - Preparação e Gestão dos Contratos.

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

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

Figura 4 - Ações organizadas por orientação estratégica e eixo de atuação

## 4. Plano de Atividades e Orçamento

### 4.1 Linhas de ação para concretização de objetivos estratégicos

#### 4.1.1 EA.1 - Preparação e Gestão dos Contratos

São 4 os objetivos estratégicos definidos para a Preparação e Gestão dos Contratos, a saber:

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

De modo a atingir os objetivos *supra*, neste eixo de atuação desenvolver-se-ão, no quadriénio 2021-2024, atividades enquadradas no seguinte conjunto de linhas de ação:

- Ação 1 - Preparação e execução eficiente e eficaz da gestão dos contratos de serviço público rodoviário, garantindo o cumprimento dos objetivos e da repartição de riscos planeados na fase concursal e vertidos nos contratos e, ainda, do equilíbrio orçamental estimado;
- Ação 2 - Aumento das linhas e melhoria dos percursos alocados aos serviços de transporte público rodoviário, tendo subjacente um planeamento e ajustamento do serviço às necessidades identificadas pelos vários *stakeholders* (municípios, passageiros, operadores, entre outros) e garantia de cumprimento destes serviços por parte dos operadores;
- Ação 3 - Alcance do salto qualitativo na prestação do serviço ao passageiro, incluindo entre outros, a disponibilização de bens afetos ao serviço com a qualidade e o desempenho ambiental exigidos contratualmente e a prestação de um serviço com o foco no passageiro;
- Ação 4 - Atração de novos passageiros para o transporte público rodoviário, não só por via da ação *supra*, mas igualmente pela atuação conjunta de campanhas de divulgação do serviço, informação ao público qualificada e de alinhamento de interesses entre a TML e os operadores.

A atividade operacional da TML para o quadriénio 2021-2024 divide-se em 2 períodos distintos, o primeiro marcado pelas atividades preparatórias necessárias, e o segundo, que se inicia com a entrada em exploração do serviço público de transporte rodoviário de passageiros (“SPTRP”)

municipal e intermunicipal, em que a TML será responsável pela gestão dos contratos de serviço público celebrados pela AML e cuja posição contratual será cedida à TML.

O segundo período, com início previsto para 1 de março de 2022, marca o início da exploração efetiva do SPTRP, passando a TML a ser a titular das receitas tarifárias do transporte público rodoviário de passageiros na AML (com exceção das receitas relativas ao serviço municipal de Lisboa, Cascais e Barreiro). A partir desta data, os operadores privados selecionados no âmbito do concurso público internacional passarão a exercer a sua atividade enquanto entidades contratadas pela TML, sendo remunerados de acordo com o contrato celebrado e a *performance* alcançada.

Todos os operadores contratados pela TML desempenharão a sua atividade sob uma marca única - Carris Metropolitana.

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

Imediatamente após a entrada em vigor dos contratos, que se antecipa que possa ocorrer em maio de 2021, prevê-se a cedência da posição contratual atualmente ocupada pela AML para a TML. Assim sendo, será a TML a assumir todas as obrigações do contraente público ao abrigo dos contratos de prestação de serviço público de transporte rodoviários. Até à cedência daquela posição contratual, a TML desempenhará todas as funções de assessoria à AML que garantam que a preparação e a gestão dos contratos de serviço público rodoviário se processem com a continuidade necessária.

As atividades a desenvolver no quadriénio 2021-2024 encontram-se divididas em 3 etapas temporais, a saber:

- Etapa 1 - Fase prévia à entrada em vigor dos quatro contratos a celebrar com os operadores, em curso, que se estima que possa ocorrer até 30 de abril do corrente ano;
- Etapa 2 - Fase de transição para a operação sob a marca Carris Metropolitana, com início da entrada em vigor dos contratos, marcada pela comunicação do Visto Prévio do Tribunal de Contas, com uma duração aproximada de 10 meses, e que se prevê finalizar a 28 de fevereiro de 2022;
- Etapa 3 - Arranque da operação sob a marca Carris Metropolitana, nos quatro Lotes referentes aos quatro contratos, previsto para 1 de março de 2022.

### **Etapa 1. Fase prévia à entrada em vigor dos quatro contratos (março de 2021 a 30 de abril de 2021)**

Nesta fase antecipa-se que as principais atividades a desenvolver sejam:

- Acompanhar o processo de obtenção de Visto Prévio do Tribunal de Contas, nomeadamente na elaboração das respostas às questões colocadas por aquele órgão;
- Promover sessões de esclarecimento e responder a questões de âmbito técnico colocadas pelos adjudicatários (futuros operadores), designadamente no que respeita ao desenvolvimento da Oferta, às características técnicas dos veículos, ao Manual de Identidade da marca Carris Metropolitana e aos pontos de integração entre os Sistemas do Operador com a Plataforma Integrada da TML, designadamente as API Centrais (Oferta/SAE e Bilhética) e a API APEX;
- Acompanhamento do processo de recrutamento dos recursos humanos necessários.

### **Etapa 2. Fase de transição para a operação da Carris Metropolitana (maio de 2021 a fevereiro de 2022)**

Com o início da fase de transição, que se prevê para maio, essencial e preparatório para que o período de operação corra da melhor forma possível, serão assumidas as seguintes atividades fundamentais:

- Analisar as medidas e ações a empreender pelos quatro Operadores no período de transição e emitir orientações, caso se afigure necessário;
- Apreciar as Condições Gerais de Transporte, assim como garantir acerca da respetiva aprovação no Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P., e devida publicitação no site dos quatro Operadores;
- Elaborar e disponibilizar aos Operadores o manual de identidade, imagem e normas gráficas das marcas TML, Carris Metropolitana e Navegante;
- Recolher a informação necessária junto dos operadores incumbentes e preparar a listagem atualizada dos recursos humanos a integrar nos futuros operadores, constante do Anexo V dos contratos de serviço público - Recursos Humanos, com informação nominativa;
- Acompanhar, em estreita colaboração com o Departamento de ITS, a implementação da Plataforma de Gestão Integrada e do Sistema de Informação ao Público e definir e as especificações técnicas dos sistemas e dos equipamentos tecnológicos a disponibilizar aos Operadores, de modo a garantir o cumprimento da transmissão das especificações técnicas e “stubs” das API embarcada e centrais, portal e agente cartões;

- Definir o procedimento/processo da atividade publicitária na frota, assim como elaborar as peças procedimentais do concurso para a exploração da referida atividade publicitária;
- Analisar o modelo de negócio e elaborar as peças e abertura do procedimento de aquisição para a contratação dos comissionistas, responsáveis pela venda de títulos em nome da TML;
- Disponibilizar ao operador o modelo de informação ao público de acordo com as normas aplicáveis;
- Participar na definição do primeiro Plano de Oferta Anual, em estreita colaboração com o Departamento de Estudos e Planeamento e emitir pronúncia sobre a conformidade do primeiro Plano de Operação;
- Garantir a existência de *stock* de *Secure Access Module* (SAMs) e suportes físicos;
- Elaborar as Condições Gerais de Transporte em matéria tarifária, contemplando informação sobre os títulos (suportes, títulos e modalidades), canais de venda, tarifários, descontos, condições de reembolso, entre outros;
- Garantir a obtenção das certificações SAFT (*Standard Audit File for Tax Purposes*) das vendas do Portal AML;
- Definir os procedimentos de venda, verificar o cumprimento, por parte dos operadores, da organização, gestão e manutenção de dispositivos venda títulos e procedimento de entrega da receita tarifária (Ação 3.) e garantir o início atempado da venda de títulos por parte do operador;
- Acompanhar a realização dos testes ao sistema de bilhética e aos sistemas de apoio à exploração dos operadores;
- Verificar e, quando necessário, aprovar a documentação remetida pelos operadores ao abrigo dos contratos;
- Comunicar o valor mensal do pagamento especial por conta, nos termos dos contratos;
- Verificar as campanhas de promoção e divulgação dos operadores, pelo disposto nos contratos;
- Preparar uma campanha de divulgação ao público dos serviços de transporte da Carris Metropolitana, a conduzir pela área Comercial, *Marketing* e Comunicação, com o acompanhamento do Departamento de Gestão de Contratos.

### **Etapa 3. Arranque da operação da Carris Metropolitana (a partir de março de 2022)**

Finda a fase de transição, prevê-se que se dê início à fase de operação em março de 2022, o que corresponde ao início do primeiro ano contratual, o qual terminará em fevereiro de 2023. Será renovado anualmente no primeiro dia do mês de março do ano respetivo (2023 e 2024).

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

- Garantir a disponibilidade, por parte dos operadores, dos bens necessários à prestação de serviços no termos contratados (frota, parques de máquinas e oficinas, pontos de venda e atendimento ao passageiro, elementos de sinalização das paragens, designadamente postes, postaletes, bandeiras e suportes rotativos de informação, entre outros);
- Elaborar os Planos de Oferta e verificar a conformidade dos Planos de Operação Anuais e Mensais;
- Definir o tarifário e fiscalizar o cumprimento e divulgação do tarifário por parte dos operadores;
- Disponibilizar os sistemas e equipamentos tecnológicos (plataforma de gestão integrada e sistema de informação ao público);
- Dirigir e fiscalizar os contratos, mediante inspeções e auditorias;
- Avaliar através dos indicadores de desempenho e da qualidade do serviço (regularidade dos serviços, pontualidade dos serviços, reclamações dos passageiros, fraude dos passageiros e satisfação dos passageiros);
- Apurar as penalidades resultantes da avaliação de desempenho, nos termos dos contratos;
- Apurar e pagar a remuneração dos operadores, incluindo a componente do incentivo por incremento da procura;
- Garantir o recebimento da contrapartida do operador, previsto na Cláusula 56.<sup>a</sup> e no Anexo IX dos contratos;
- Controlar as vendas de títulos (receitas) e a fiscalização do Operador;
- Aplicar sanções leves, graves e muito graves, nos termos dos contratos;
- Fiscalizar a utilização dos títulos de transporte;
- Vender os títulos de transporte (por conta do Contraente Público, e no caso do Operador, a bordo da frota e nos pontos de venda e atendimento ao passageiro);
- Assegurar o cumprimento das obrigações para com o passageiro, incluindo informação ao público;

- Proceder à avaliação dos Indicadores de Reporte e Monitorização (Circulações, Lotação, Velocidade, Regularidade, Pontualidade, Passageiros transportados, Fraude, Conforto, Reclamações, Segurança, Informação, Apoio ao Passageiro, Satisfação, Limpeza da frota, Características dos veículos, Acessibilidade, Energia, Emissões, Imobilização, Receitas, Gastos, Recursos Humanos), previstos nos contratos;
- Proceder à verificação de relatórios de reclamações, financeiros, e de planos de sustentabilidade ambiental, para a implementação de medidas de eco condução, entre outros;
- Realizar o inquérito aos passageiros, a partir de março de 2023, o qual se repetirá nos anos seguintes;
- Garantir uma estreita colaboração com o operador em todas as matérias que se revelem necessárias.

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

Com a passagem da gestão do sistema de bilhética integrado para a TML, é necessário garantir que as funções anteriormente desempenhadas pela OTLIS sejam assumidas pela TML. Entre as funções a assegurar no quadriénio 2021-2024 destacam-se:

- Fornecimento de cartões – a aquisição de cartões personalizados Lisboa VIVA e cartões ocasionais VIVA Viagem (e, posteriormente, dos cartões com a marca Navegante) continuará a ser feita através de canal único, mantendo os procedimentos instituídos na OTLIS. É, assim, da responsabilidade da TML o lançamento dos concursos públicos internacionais para estas aquisições;
- Gestão do Sistema de Informação Intermodal de Transportes (SIIT) – é no SIIT que se reúne toda a informação de clientes e cartões do sistema de bilhética da região de Lisboa. A manutenção e evolução do SIIT, de modo a responder a novas necessidades e adaptações no âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), transferiu-se para a TML, sendo este serviço prestado aos Operadores. É também no âmbito do SIIT que são gerados e disponibilizados todos os mapas de repartição de receitas relacionados com bilhética, nomeadamente emissão de cartões, vendas nos canais intermodais, bilhetes ocasionais de repartição dinâmica, entre outros. Com a definição das atribuições da TML, serão também assumidos os cálculos das compensações de responsabilidade prévia da AML, associadas ao Programa de Apoio à Repartição Tarifária (PART) e aos tarifários bonificados aprovados pelo Estado;
- Canais de vendas partilhados – serão mantidos e revistos os canais de venda partilhados existentes (Multibanco, Portal VIVA, Pagaqui, *Kiosks*), bem como os serviços de carregamentos remotos disponibilizados aos operadores;

- Abertura do sistema de bilhética a terceiros – no quadriénio 2021-2024 serão criadas as condições técnicas para que outros *providers* possam configurar-se como parceiros, regulado por um quadro de referência que permita a livre concorrência e um modelo de negócio que garanta à TML uma remuneração justa.

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

#### 4.1.3 EA.3 - Capacitação Tecnológica

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

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

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

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

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

No quadriénio 2021-2024, a concretização deste projeto de capacitação tecnológica assume desde já as seguintes componentes:

- “Plataforma” correspondente à aquisição de uma solução *software* que implemente o conjunto de funcionalidades da Plataforma Central de Gestão Integrada da TML, onde se localiza uma parte significativa da “inteligência” do sistema, com a API central da bilhética e da informação ao público e um conjunto de módulos, de suporte à gestão dos contratos, que permitem a gestão da oferta e de clientes, alarmística de desvios, a gestão de transações, cálculo de repartição de receitas, entre outros e o *big data hub*;
- Aquisição de *Interface* de Programação de Aplicativos (API) Embarcada do Sistema de Bilhética para a AML, componente de alto nível essencial, a instalar em todos os equipamentos dos sistemas de bilhética de cada um dos operadores, que terá níveis de

segurança elevados sobre as operações e permitirá a obtenção da informação necessária para a gestão central do sistema;

- Plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM), que deverá estabelecer a relação com o cliente, disponibilizado por via do Portal do Cliente, o atendimento, uma APP e que permitirá a gestão de cliente em matérias como as reclamações, listas negras e verdes, entre outras. Permitirá igualmente o desenvolvimento da conta da mobilidade e soluções *mobility as a service*;
- Aquisição de terminais móveis de fiscalização de títulos de transporte;
- A aquisição de quiosques de emissão de cartões e venda de títulos de transporte (previstos 18), obtidos no momento a partir do cartão de cidadão, que serão colocados em cada um dos municípios da área metropolitana. Estes quiosques são desenhados de forma a serem acessíveis a pessoas em cadeira de rodas;
- Aquisição de painéis para paragens e painéis para *interfaces* de transporte ou locais interiores com grande concentração de pessoas (previstos 320 *outdoor* e 50 *indoor*), para informação ao público sobre o tempo de espera de transportes, em tempo real, e com possibilidade de mensagens variáveis.

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

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

Aliás, nesse sentido, é importante continuar a apoiar o desenvolvimento dos projetos em que a TML já está envolvida por via da incorporação da atividade anteriormente desenvolvida pela OTLIS, nomeadamente:

- Mobil.T (2018-2022), liderado pela TML e financiado pelo Mecanismo Interligar a Europa da União Europeia (CEF), que tem como objetivos atrair mais passageiros para o sistema de transportes e permitir a escolha dos meios de transporte mais adequados. Nesse projeto estão incluídos projetos para modernização dos equipamentos e sistemas de bilhética, de modo a facilitar a utilização de dispositivos móveis, promover a partilha de dados em tempo real entre operadores e facilitar o acesso ao sistema de passageiros de outras regiões da União Europeia; e
- VoxPop (2019-2022), liderado pela Câmara Municipal de Lisboa, no âmbito do Programa *Urban Innovative Actions*, composto exclusivamente por um consórcio de empresas

nacionais, e que tem como objetivo a transformação digital do sistema de mobilidade da cidade de Lisboa através da resposta a um conjunto de desafios não tecnológicos da inovação digital no sector da mobilidade.

Para suporte a esta capacidade tecnológica e como desafios daí decorrentes, a TML prevê, para o presente quadriénio, ações que permitam responder a novas questões associadas a:

- **Infraestrutura** - com a implementação da nova plataforma integradora da TML, que disponibilizará aplicações com um nível de criticidade elevado e necessidades de alta disponibilidade, torna-se necessário prever uma infraestrutura robusta alojada em múltiplos centros de dados e com recurso a automatismos de escalabilidade necessários para suportar o sistema. Com vista a ter uma solução que responda a todas os requisitos de disponibilidade, escalabilidade, resiliência e segurança, será lançado um concurso para a aquisição de serviços de IaaS (Infraestrutura como um Serviço) e PaaS (Plataforma como um Serviço).
- **Migração Base de dados** - de acordo com a política de adoção de soluções *Open Source*, irá ser iniciado um processo de conversão e migração de todas as bases de dados relacionais que suportam o sistema para uma arquitetura baseada em PostgreSQL. Este projeto prevê a transferência de todos os dados pessoais e de bilhética tratados pela TML e, portanto, será alvo de um acompanhamento no âmbito do RGPD, de modo a assegurar os necessários procedimentos de modo a cumprir com o definido no regulamento.
- **RGPD** - a TML é a entidade responsável pelo tratamento dos dados no âmbito do sistema multimodal de transporte público e mobilidade em vigor na AML e tendo em conta com as evoluções tecnológicas e necessidades de tratamento de dados, é necessário garantir um correto acompanhamento de todos os projetos novos de modo obter soluções que assentam em *Privacy and Security By Design*. Adicionalmente, é necessário garantir a atualização de todos os sistemas atuais, com o objetivo de corresponderem a todas as necessidades de auditabilidade, confidencialidade e controlo no acesso aos dados pessoais armazenados, bem como a segurança e resiliência das soluções implementadas.

#### 4.1.4 EA.4 – Estudos e Projetos

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

Assim, a definição dos estudos, projetos e planos a promover no quadriénio 2021-2024 decorrem do seguinte enquadramento:

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

Nesse sentido, na definição dos Estudos e Planos a concretizar, são considerados os seguintes pressupostos:

- Identificar soluções de financiamento que assegurem a estabilidade e previsibilidade da TML e do sistema de mobilidade e transportes;
- Constituir o conjunto de planos e instrumentos chapéu que identifiquem as prioridades futuras assegurando a coerência das diversas políticas e intervenções, permitindo igualmente enquadrar candidaturas de projetos aos diferentes instrumentos financeiros, quer para candidaturas nacionais, quer da TML;
- Dar continuidade aos estudos e projetos já em curso e definidos no âmbito da AML, assegurando igualmente os elementos necessários para a concretização dos contratos de serviço rodoviário;
- Alavancar atividades da TML e dos municípios, contribuindo para a definição de conceitos, projetos, soluções técnicas, prioridades, e assim, elencar iniciativas, a concretizar também pelos municípios ou outros parceiros que podem ter impacto na mobilidade e nas infraestruturas locais, e eventualmente com a captação de financiamento;
- Promover os desenvolvimentos técnicos necessários e os projetos para a concretização dos Planos de Recuperação e Resiliência (PRR) e Programa Nacional de Investimentos 2030 (PNI2030) e dos Fundos de Coesão;
- Contribuir para a afirmação e capacidade de resposta da TML, numa abordagem interdepartamental.

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

- **Estudo sobre potencial de receitas da TML e novas fontes de financiamento** - a mobilidade no seu todo, e os transportes em particular, ganharam enorme relevância no conjunto das prioridades das políticas públicas, com diversificação de programas de investimentos e financiamento e maiores exigências de recursos financeiros que requerem o conhecimento sobre as necessidades e o potencial financiamento disponível. Simultaneamente, alterações inesperadas com relevância para as receitas, como a recente situação pandémica e a alteração do montante do PART disponível para a AML, justificam a premência na identificação de fontes de financiamento estáveis e previsíveis;
- **Revisão do Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável (PAMUS)** - instrumento de caracterização e definição de prioridades de referência relativamente às diversas componentes do sistema de mobilidade e transportes, é simultaneamente condicionante no acesso a diversos instrumentos de financiamento nacional e internacional, do Estado central, da região e intermunicipal e municipal;
- **Elaboração do Plano de Oferta** - procedendo à revisão da rede submetida a concurso pela AML para a contratualização do serviço de transporte rodoviário, conforme obrigação do próprio concurso. Este Plano definirá os serviços a prestar no primeiro ano de vigência do concurso, que deverá igualmente avaliar e integrar o efeito da situação pandémica neste primeiro ano.

De acordo com o contrato, este Plano de Oferta terá de ser apresentado anualmente aos operadores, devendo, nesse sentido, ser progressivamente desenvolvido internamente, por capacitação da TML para a realização permanente desta atividade;

- **Revisão do sistema tarifário** - trabalho indispensável ao início da operação de transporte rodoviário resultante dos contratos celebrados pela AML, entrará em vigor, pelo menos, em simultâneo com a operação do serviço de transporte rodoviário da AML, eliminando todos os títulos dos atuais incumbentes e procedendo a um novo modelo de tarifação dos títulos ocasionais;
- **Estudo sobre a evolução da logística na AML e soluções a promover** - estudo iniciado em 2020 e já em fase de definição das medidas, constituirá uma fonte relevante para o próprio PAMUS, contribuirá para a capacitação da ação dos municípios nesta matéria e deverá ter continuidade, em parceria com o Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (SIMAB/MARL), caso se venha a concluir pela justificação para a implementação de um Mercado Abastecedor na Península de Setúbal, hipótese igualmente considerada no âmbito do PNI2030;

- **Promoção e/ou participação nos estudos relativos aos serviços de transporte em sítio próprio** - em articulação com as diferentes autoridades e operadores de transporte e municípios, assegurando-se a efetivação de todos os investimentos previstos no PRR e no PNI2030. O modelo e a responsabilidade de cada uma das partes deverá ainda vir a ser estabelecida, sendo naturalmente necessária a participação da TML nestes processos;
- **Estudo de definição da rede ciclável metropolitana e suas características, bem como de infraestruturas associadas** - a promover em absoluta articulação com os municípios, deverá, desde logo, assegurar as características e hierarquização da rede ciclável metropolitana, definir as características associadas à infraestrutura e disponibilizar ferramentas de planeamento e decisão da rede ciclável. Este estudo constituirá uma fonte de fundamentação do PAMUS relativamente à rede ciclável e permitirá igualmente a apresentação de candidaturas dos municípios, a diversas fontes de financiamento, para estas infraestruturas.

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

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

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

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

- “Estudo e Modelação da área metropolitana articulando o Ordenamento do Território com a mobilidade e transportes”, num projeto que deverá ser realizado em parceria com a AML e todos os municípios, constituindo um sistema de informação geográfica (SIG) que integrará toda a informação sobre ordenamento do território e uso do solo e localização de equipamentos e polos geradores e atratores de deslocações, bem como a rede e infraestruturas de transportes, permitindo uma modelação de transportes e demais utilidades para a TML e os municípios; e
- O desenvolvimento do “Observatório da Mobilidade”, ainda que numa lógica de desenvolvimento progressivo, mas permitindo passar a ter de forma sistemática e permanentemente atualizada, informação sobre mobilidade e transportes necessária à tomada de decisão, ao cumprimento dos reportes obrigatórios e funções de autoridade de transportes e gestão do sistema tarifário, bem como de informação ao público e a sectores de investigação, inovação e desenvolvimento.

<b>Designação</b>	<b>Data</b>
Estudo sobre a evolução da <b>logística na AML</b> e soluções a promover	terminar 06/2021
<b>Plano de Oferta</b> e procedimentos de modelação da rede de transportes da Área Metropolitana de Lisboa	terminar 11/2021
Estudo <b>sistema tarifário</b>	2021
Estudos relativos aos serviços de <b>transporte em sítio próprio</b> (diferentes estudos para cada projeto)	2021 a 2022
Estudos sobre <b>formas alternativas de financiamento</b>	2022
Estudo de definição da <b>rede ciclável metropolitana</b> e suas características, bem como de infraestruturas associadas»	2021
Plano de Ação para a Mobilidade Urbana Sustentável ( <b>PAMUS</b> ) 2021-2030	2021/2023
Estudo dos resultados do Inquérito à Mobilidade	2021/2022
Observatório da Mobilidade	2022/2023
Estudo e <b>Modelação da área metropolitana</b> articulando o Ordenamento do Território com a mobilidade e transportes»	2022/2023
Fase 1 - Indicadores de Território Básicos	2022/2023
Fase 2 - Indicadores Complexos	2024
Estudo sobre <b>acessibilidade de pessoas com mobilidade condicionada</b> e soluções para a integração no sistema de transportes de pessoas com mobilidade condicionada»	2022/2023
Estudo sobre novos serviços de mobilidade e a sua integração com o TP	2022/2023
Estudo sobre o serviço de <b>transporte flexível na AML</b>	2022/2023
Estudo de <b>caracterização do sector do táxi</b>	2021

*Tabela 1 - Estudos e projetos*

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

- UITP - União Internacional de Transportes Públicos
- EMTA - European Metropolitan Transport Authorities

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

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

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

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

O EA.5 - *Marketing, Comercial e Passageiro* estrutura-se em torno de 4 linhas de atuação, sendo as duas primeiras essencialmente dirigidas ao exterior numa perspetiva totalmente aberta, a terceira para o interior da TML e dos seus *stakeholders* diretos (municípios e operadores) e a quarta com o foco no passageiro. Nos pontos seguintes explicitam-se essas linhas de atuação e os princípios em que se sustentam.

- Afirmação das marcas TML, Navegante e Carris Metropolitana
  - Estruturar e sedimentar o posicionamento institucional nacional e internacional da TML enquanto autoridade de transporte e de excelência técnica em matéria de mobilidade e transportes;
  - Tornar a marca Navegante próxima de todos os *stakeholders* com associação positiva a uma melhoria de qualidade de vida e a satisfação por parte dos cidadãos;
  - Concretizar a Carris Metropolitana como marca única e unificadora do transporte rodoviário e de melhoria do serviço rodoviário metropolitano;

- Comunicar práticas de mobilidade sustentável e de incentivo à utilização dos transportes coletivos, tendo em vista:
  - Gerar perceção de segurança na utilização do transporte coletivo no contexto COVID-19;
  - Associar a utilização do transporte público a práticas de mobilidade sustentável, à melhoria de indicadores ambientais e a comportamentos ambientalmente responsáveis;
  - Vincular a utilização do transporte coletivo ao direito à mobilidade, ao lazer e ao turismo;
- Potenciar o apoio e a cooperação com os municípios e a AML em matéria de mobilidade e transportes:
  - Manter e melhorar a relação com os operadores de transportes;
  - Gerar sentimentos corporativos numa visão única e integrada;
- Desenvolver uma área comercial e dedicada ao passageiro:
  - Criar uma relação de confiança com o passageiro, através de conteúdos padronizados que permitam resposta coerente;
  - Criar canais de comunicação e interação com o passageiro.

Na figura seguinte concretizam-se as ações preconizadas para o ano de 2021, sendo que parte das ações são repetíveis para os anos seguintes, ainda que, por exemplo nas campanhas, o objeto a comunicar possa ser outro.

	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Afirmção das Marcas</b>	→ Manual de Identidades Marcas	→ Site na Internet Bilingue	→ Apresentação Pública TML, Carris Metropolitana, NAVEGANTE	→ Pontos NAVEGANTE (Quiosques)			→ Novos Cartões NAVEGANTE → Comemoração do NAVEGANTE Escola → Assinalar colocação painéis informativos			
<b>Utilização do TP</b>			→ Segurança na Utilização do TP (Retoma)	→ Comemoração do Passe Família			→ Utilização do TP (Reinício das Atividades pós férias)			
<b>Cultura TML</b>				→ Newsletter	→ Newsletter	→ Newsletter	→ Newsletter	→ Newsletter	→ Newsletter	→ Newsletter
			→ Kit Boas Vindas				→ Revista Trimestral			
<b>Comercial Passageiro</b>						→ Portal de comunicação e unformização de procedimentos comerciais (Intranet Comercial)				→ Portal NAVEGANTE / Passageiro

Figura 5 - Ações a desenvolver em 2021 (EA.5)

## 4.2 Procura

Os valores estimados da procura do serviço público de transporte de passageiros para 2021 seguem a trajetória do ano anterior que foi fortemente afetada pela pandemia. Neste sentido, após uma redução de 37,8% registada em 2020, a TML espera ainda, no conjunto de operadores

que fazem o serviço que futuramente será assegurada pela Carris Metropolitana, uma redução adicional de 12,8% no número de passageiros a transportar em 2021, fruto do confinamento dos primeiros meses do ano, das consequências no tecido social nomeadamente no crescimento do desemprego, na manutenção do teletrabalho obrigatório e/ou recomendado e da necessidade de recuperar a confiança nos transportes coletivos (entre outras razões que levarão a uma menor capacidade de retoma da procura).

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

Procura	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Real	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Carris Metropolitana</b>						
N.º de passageiros	143 933 762	89 487 687	78 064 929	139 247 975	153 116 805	159 672 962
Taxa de variação	16,2%	-37,8%	-12,8%	78,4%	10,0%	4,3%
<b>Municipais</b>						
N.º de passageiros	150 049 978	91 479 873	78 304 603	133 565 208	146 354 140	155 380 943
Taxa de variação	11,2%	-39,0%	-14,4%	70,6%	9,6%	6,2%
<b>Estado</b>						
N.º de passageiros	320 190 245	180 048 453	166 618 052	283 683 743	310 611 966	329 769 833
Taxa de variação	16,1%	-43,8%	-7,5%	70,3%	9,5%	6,2%
<b>Total</b>						
N.º de passageiros	614 173 985	361 016 013	322 987 584	556 496 926	610 082 911	644 823 738
Taxa de variação	14,9%	-41,2%	-10,5%	72,3%	9,6%	5,7%

Municipais: Carris, Transportes Coletivos do Barreiro e Cascais Próxima  
Estado: Metro, Metro sul do Tejo, CP, Fertagus, Transtejo/Soflusa

Figura 6 - Procura

Na totalidade da área metropolitana em 2021 é esperada uma redução de cerca de 10,5%, por força do contributo dos operadores de transporte cuja autoridade é o Estado, cuja tipologia de oferta e procura os torna mais resilientes, e que deverão registar uma diminuição no número de passageiros transportados inferior.

Em 2022 e anos seguintes é esperada uma forte recuperação no número de passageiros transportados prevendo-se que o número de passageiros seja já próximo dos valores de 2019 (ano pré-pandemia e com impacto do PART). Este crescimento é o efeito combinado de recuperação de passageiros entretanto perdidos, com novos passageiros ganhos por via da entrada em funcionamento dos contratos que assegurarão um melhor nível de qualidade de serviço (quer em cobertura territorial, quer em cobertura temporal, quer ainda nas condições da frota).

A tendência de crescimento do número de passageiros mantém-se positiva em 2023 e 2024, sendo que em 2024, o último ano do Plano de Atividade, se espera que o número de passageiros transportados pelos operadores que prestarão serviço sob a marca Carris Metropolitana se aproxime dos 160 milhões.

### 4.3 Oferta

O plano de oferta do serviço público de transporte de passageiros tem por base a rede de referência que constitui o Anexo 1 aos contratos outorgados e pressupõe uma rede com uma produção quilométrica total de aproximadamente 88,5 milhões de veículo.km e um total de 578 linhas das quais 130 serão novas:

Oferta contratada	veic.km	linhas	
		total	novas
Lote 1 - Noroeste	28 527 689	133	35
Lote 2 - Nordeste	25 799 790	218	31
Lote 3 - Sudoeste	19 004 572	116	43
Lote 4 - Sudeste	15 128 877	111	21
<b>Total</b>	<b>88 460 928</b>	<b>578</b>	<b>130</b>

Figura 7 - Oferta

### 4.4 Transferências

As atividades da TML no quadriénio 2021-2024 serão enquadradas por dois instrumentos fundamentais a celebrar com a AML: (i) contrato interadministrativo de delegação e subdelegação de competências e (ii) contrato-programa.

Através do contrato interadministrativo de **delegação e subdelegação de competências**, a TML será destinatária de um envelope financeiro (fluxo financeiro a classificar como transferência corrente) destinado a custear as suas competências no que respeita aos pagamentos de compensações tarifárias e outras compensações financeiras a atribuir aos operadores de transportes que operam na AML (e que não incluem os operadores que operarão sob a marca Carris Metropolitana). Assim, ao abrigo deste instrumento, a TML apenas receciona momentaneamente o montante da transferência procedendo de seguida ao seu reencaminhamento para o operador de destino:

Delegação de competências	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Autoridade TML	52 338 286	12 893 857	0	0
Autoridade Estado	84 966 266	72 709 929	45 337 627	39 946 238
Autoridade Municipal	47 751 518	44 681 039	33 758 402	32 659 211
<b>Total</b>	<b>185 056 070</b>	<b>130 284 826</b>	<b>79 096 029</b>	<b>72 605 449</b>

(preços correntes)

Figura 8 - Delegação de competências

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

Ao abrigo do **contrato-programa** são realizadas transferências entre a AML e a TML, com a natureza de subsídios à exploração, com o objetivo duplo de assegurar o aumento de oferta de transporte público e de redução tarifária. De referir que estas transferências, com exceção dos montantes que, já no ano de 2021, são necessários para cobrir despesas de funcionamento da TML, assumem maior relevância com a efetiva entrada em funcionamento dos contratos de prestação de serviços a assinar com os operadores selecionados no âmbito do concurso público internacional.

Un: EUR

<b>Contrato-programa</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
AML	2 600 000	67 473 225	73 000 000	69 000 000

(preços correntes)

Figura 9 - Contrato-programa

Também serão recebidas compensações diretas do Orçamento de Estado no âmbito das políticas sociais, nomeadamente passes 4\_18, Sub23 e Social+.

Un: EUR

<b>Transferências do Estado</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Compensações tarifárias	0	4 177 439	4 593 504	4 790 189

(preços correntes)

Figura 10 - Transferências do Estado

As verbas a atribuir pela AML à TML e as compensações a atribuir pelo Estado constituem parte das receitas da TML que, em conjunto com as receitas próprias, constituem os recursos financeiros para fazer face aos compromissos assumidos.

#### 4.5 Proveitos operacionais

A previsão de proveitos operacionais tem por base os pressupostos apresentados em termos de estimativa de procura (4.2). Os valores apresentados estão a preços correntes do ano a que dizem respeito, considerando sempre que apropriado o fator de atualização de preços.

Un: EUR

<b>Proveitos Operacionais</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Subsídios à exploração	2 630 000	69 188 039	74 874 627	71 196 027
Vendas	2 273 412	2 987 433	3 110 540	3 185 151
Prestação de Serviços	1 269 068	79 745 839	105 064 320	110 602 681
Receita Tarifária	0	74 102 678	98 855 372	104 222 132
Canais de venda	1 269 068	2 341 817	2 583 723	2 715 446
Outras prestações de serviços	0	3 301 344	3 625 225	3 665 102
Outros rendimentos	29 398	700 880	1 178 257	1 286 881
Imputação de subsídios para investimento	29 398	700 880	1 178 257	1 286 881
<b>Total</b>	<b>6 201 878</b>	<b>152 622 192</b>	<b>184 227 744</b>	<b>186 270 740</b>

(preços correntes)

Figura 11 - Proveitos operacionais

Em 2021 a base de receitas da TML será constituída pelas atribuições recebidas da OTLIS, estando prevista uma receita total de €6,2 milhões. Em 2022 com o início da contratualização do SPTRP a TML terá acesso a receitas tarifárias dos passageiros e a subsídios à exploração a receber da AML (acionista) e do Estado (compensações por serviço social). Neste ano, apenas com uma estimativa de operação em 10 meses e com a procura em plena recuperação da COVID-19 a TML espera atingir um volume de negócio superior a €150 milhões.

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

### Subsídios à exploração

Os fundos transferidos para a TML ao abrigo do contrato-programa assim como as compensações a receber do Orçamento de Estado estão na origem dos subsídios à exploração a contabilizar pela TML. As diferenças que ocorrem nos valores da tabela abaixo, face aos valores do quadro de transferências, correspondem ao IVA a liquidar relativo à componente de apoio à redução tarifária (60%<sup>2</sup> do valor a transferir).

Adicionalmente foi ainda considerada uma comparticipação em 50% de gastos do período, tendo resultado na contabilização de um montante equivalente a 30 mil euros em 2021 e 45 mil euros em 2022.

Subsídios à exploração	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Contratação - aumento oferta	2 600 000	27 349 290	29 560 000	27 960 000
Contratação - comparticipação preço	0	41 793 749	45 314 627	43 236 027
Subsídios de gastos do período	30 000	45 000	0	0
<b>Total</b>	<b>2 630 000</b>	<b>69 188 039</b>	<b>74 874 627</b>	<b>71 196 027</b>

(preços correntes)

Figura 12 - Subsídios à exploração

### Vendas

A venda de bens consiste na comercialização de passes, títulos de viagem e outros suportes de apoio à mobilidade dos passageiros que constituem atividades anteriormente desenvolvidas pela OTLIS.

A venda de bens consiste na comercialização de suportes físicos que servem de passes e cartões de utilização do serviço de transportes da AML. São atualmente vendidos em diversos formatos,

<sup>2</sup> Pelo Decreto-Lei n.º 1-A/2020 60% ou mais das verbas alocadas a cada autoridade de transportes destina-se a financiar a redução tarifária, com o remanescente a ser aplicado no aumento de oferta de serviço e extensão da rede. É sustentável, ao abrigo da jurisprudência nacional e europeia, que esta última componente não está sujeita a IVA.

nomeadamente (i) cartões Lisboa VIVA normais, (ii) cartões 4-18, (iii) cartões sub-23, (iv) Portal VIVA, (v) Kiosks, (vi) outros cartões e (vii) suportes VIVA Viagem.

Un: EUR

Venda de cartões	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Cartões Lisboa VIVA normais				
Normais	1 378 027	1 840 778	1 916 633	1 962 606
Próprios	11 412	15 244	15 872	16 253
Não próprios	0	0	0	0
Extravio operador	96	129	134	137
Outros - Cartão estudante - CML	39 314	52 517	54 681	55 992
Cartões 4-18	66 989	88 084	91 713	93 913
Cartões sub-23	54 387	69 711	72 583	74 324
Portal VIVA (LV)				
Operadores Membros	90 343	112 589	117 229	120 041
Operadores Não Agrupados	0	0	0	0
Outros cartões	0	0	0	0
Portal Viva (LV)	24 091	32 181	33 507	34 311
Portal Viva Comissionistas (VV)	6 940	9 271	9 653	9 885
Portal Kiosk Estimativa 2021	601 811	766 931	798 535	817 689
<b>Total</b>	<b>2 273 412</b>	<b>2 987 433</b>	<b>3 110 540</b>	<b>3 185 151</b>

(preços correntes)

Figura 13 - venda de cartões

## Prestação de serviços

### Receita Tarifária

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

A receita tarifária é constituída pela venda de títulos de viagem (passes e ocasionais). A sua evolução depende essencialmente do número de passageiros transportados anualmente e do preço unitário pago por cada passageiro.

A receita unitária por passageiro transportado (ou validação), estimada internamente pela TML de acordo com os dados de receitas e validações disponíveis à data, será de aproximadamente 63,29 cêntimos (preços de 2021) e deverá ser atualizada anualmente com base na Taxa de Atualização Tarifária (TAT), a divulgar anualmente pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT).

Un: EUR

Receitas tarifária	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Receita tarifária	0	74 102 678	98 855 372	104 222 132
Procura (passageiros)	0	116 039 979	153 116 805	159 672 962
Receita média (EUR/passageiro)	0,00	0,64	0,65	0,65
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>74 102 678</b>	<b>98 855 372</b>	<b>104 222 132</b>

(preços correntes)

Figura 14 - Receita tarifária

A “comissão de venda de títulos” consiste nas comissões cobradas pela venda de passes mensais nos diversos canais, nomeadamente através de ATM’s, Portal VIVA, cartão bancário, *mobile*, receitas intermodais, *vouchers* ou *kiosks*.

Un: EUR

Canais de venda	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
ATM	863 376	1 702 044	1 892 151	1 994 874
Portal Viva Particulares	23 827	46 972	52 218	55 053
Portal Viva Empresas	54 899	108 227	120 315	126 847
Portal Viva Comissionistas	83 722	165 047	183 482	193 443
Viva Go	6 422	12 660	14 074	14 838
Portal Rede Operadores	0	0	0	0
Lisboa	9 260	18 255	20 294	21 396
Passe Família	7 660	15 101	16 788	17 700
Mensalidades SIIT	177 375	195 242	197 389	199 560
Portal Kiosk Estimativa 2021	42 528	78 270	87 012	91 736
<b>Total</b>	<b>1 269 068</b>	<b>2 341 817</b>	<b>2 583 723</b>	<b>2 715 446</b>

(preços correntes)

Figura 15 - Canais de venda

A receita relativa ao aluguer de espaços e equipamento representa a receita decorrente da contratualização associada à exploração de publicidade na frota, que permanece sob responsabilidade do contraente público dos contratos de serviço público de transporte rodoviário de passageiros.

A estimativa do valor anual considera uma receita média de €900 (preços de 2021) por veículo (frota com aproximadamente 1.600 veículos) e uma receita média de €240 (preços de 2021) por monitor (número de monitores estimado em 1.760). O valor unitário evolui a taxa de inflação de referência para o respetivo ano. Esta estimativa baseia-se em dados históricos disponibilizados pelo atual maior operador de transporte rodoviário na AML – CARRIS.

A receita de outros serviços respeita à contrapartida devida ao contraente público do SPTRP, no valor equivalente a 1% da remuneração anual devida pelo contraente público:

Un: EUR

Outras prestações de serviços	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Aluguer de Espaços e Publicidade	0	1 879 162	1 899 832	1 920 731
Receita média anual/veículo	0	1 422 183	1 725 392	1 744 372
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3 301 344</b>	<b>3 625 225</b>	<b>3 665 102</b>

(preços correntes)

Figura 16 - Outras prestações de serviços

#### 4.6 Gastos operacionais

Na estrutura dos gastos operacionais destacam-se os custos associados às vendas (custo mercadorias vendidas com €319 mil), os fornecimentos e serviços externos com €3,2 milhões e os custos com pessoal com €1,9 milhões em 2021.

O total de gastos operacionais deverá perfazer €5,5 milhões (sem amortizações) em 2021.

Un: EUR

Gastos operacionais	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Custo das mercadorias vendidas e das matérias	318 913	415 908	433 047	443 434
Fornecimentos e serviços externos	3 184 650	146 636 769	177 101 912	179 175 815
Gastos com o pessoal	1 927 299	3 362 211	3 423 028	3 460 682
Outros gastos	24 886	27 392	27 694	27 998
<b>Total</b>	<b>5 455 748</b>	<b>150 442 280</b>	<b>180 985 680</b>	<b>183 107 929</b>

(preços correntes)

Figura 17 - Gastos operacionais

Em 2022 e anos seguintes a rubrica de fornecimentos e serviços externos apresenta um crescimento muito significativo, resultado da subcontratação dos operadores de transporte rodoviário de passageiros.

Apesar do cenário de grande imprevisibilidade resultante da pandemia e do respetivo impacto ao nível da circulação de pessoas e consequente utilização de transportes públicos, a TML espera alcançar um resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) positivo que não deteriore a sua situação patrimonial.

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

Un: EUR

<b>Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
LV				
Normais	150 244	200 697	208 967	213 979
Próprios	4 558	6 088	6 339	6 491
Extravio Operador	58	77	80	82
Outros	5 661	7 562	7 874	8 063
4-18	19 427	25 545	26 597	27 235
Sub23	16 970	21 752	22 648	23 191
Viva Viagens				
Operadores Membros	73 535	91 642	95 419	97 707
Portal Viva (LV)	2 131	2 847	2 964	3 035
Portal Viva Comissionistas (VV)	10 711	14 308	14 898	15 255
Portal Kiosk Estimativa 2021	35 617	45 390	47 260	48 394
<b>Total</b>	<b>318 913</b>	<b>415 908</b>	<b>433 047</b>	<b>443 434</b>

(preços correntes)

Figura 18 - Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas

Em 2022, com o aumento significativo na procura é também esperado um aumento de custos, nomeadamente na aquisição de **passes (suportes físicos), para posterior personalização.**

A rubrica de **fornecimentos e serviços externos** evidencia para 2021 um montante total de €3,2 milhões, afetos principalmente a trabalhos especializados (€1,2 milhões), comissões (€674 mil), conservação e manutenção de equipamentos (€250 mil) e serviços bancários (€460 mil):

Un: EUR

<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Subcontratos	0	142 218 288	172 539 226	174 437 158
6221-Trabalhos Especializados	1 199 546	1 541 911	1 510 522	1 582 984
6222-Publicidade e propaganda	326 850	581 184	587 577	594 040
6225- Comissões	674 099	1 245 324	1 377 780	1 449 085
6226-Conservação e Manutenção	250 000	10 090	10 201	10 313
6227-Serviços Bancários	460 456	609 457	634 170	649 205
623-Materiais	30 100	39 351	38 254	38 159
624-Energia e Fluidos	15 309	22 975	24 389	25 890
625-Deslocações Estadas e Transportes	37 154	83 606	88 537	93 770
6261-Rendas e Alugueres	113 150	184 042	186 066	188 113
6262-Comunicação	24 200	29 665	29 991	30 321
6263-Seguros	762	839	848	857
6266-Despesas de Representação	53 024	70 038	74 349	75 919
<b>Total</b>	<b>3 184 650</b>	<b>146 636 769</b>	<b>177 101 912</b>	<b>179 175 815</b>

(preços correntes)

Figura 19 - Fornecimentos e serviços externos

Os encargos com comissões correspondem aos custos associados à comercialização de títulos de viagem quando realizada por terceiros.

Em 2022 e anos seguintes, a contratualização do SPTRP terá como consequência o aumento significativo dos gastos com subcontratos, mediante a contratação de 4 operadores em regime de “gross cost” com o risco de receita a ser assumido pela autoridade de transportes (TML). Os operadores serão remunerados numa base fixa em função dos veiculos.km contratados (no

âmbito da oferta disponibilizada (4.3) podendo eventualmente ser sujeitos a penalidades caso as características do serviço não correspondam aos parâmetros contratados.

De referir que os encargos com subcontratos orçamentados para 2022 correspondem apenas a 10 meses.

Un: EUR

Subcontratos	Preço unitário	2021	2022	2023	2024
		Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Lote 1 - Noroeste	1,95	0	46 774 712	56 747 081	57 371 299
Lote 2 - Nordeste	1,99	0	43 169 714	52 373 497	52 949 605
Lote 3 - Sudoeste	1,91	0	30 521 184	37 028 301	37 435 612
Lote 4 - Sudeste	1,71	0	21 752 678	26 390 348	26 680 642
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>142 218 288</b>	<b>172 539 226</b>	<b>174 437 158</b>

(preços correntes)

Figura 20 - Subcontratos

Os diferentes operadores foram selecionados com base em critérios de qualidade (idade média da frota) e de preço. O preço unitário apresentado varia entre os €1,71 para o lote 4 e os €1,99 para o lote 2. Foi ainda considerada uma componente de **outros gastos operacionais** no montante mensal de €2.262.

#### 4.7 Investimento

O programa de investimento da TML desenhado para o período 2021 – 2024 visa dar resposta às necessidades de instalação e entrada em funcionamento da empresa e, bem assim, suportar o desenvolvimento das ações associadas aos Eixos de Atuação EA.2 - Sistema de Bihética Integrada e EA.3 - Capacitação Tecnológica:

Un: EUR

Plano de investimento	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Investimento tangível</b>	<b>1 686 241</b>	<b>550 443</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mobiliário	50 000	0	0	0
Acessórios informáticos < 1 ano	2 000	0	0	0
Computadores	75 000	0	0	0
Equipamentos multimedia	15 000	0	0	0
Quiosques	186 024	0	0	0
Term Fiscal	73 850	0	0	0
Painéis Info	1 284 367	550 443	0	0
<b>Investimento intangível</b>	<b>2 256 059</b>	<b>2 857 854</b>	<b>750 000</b>	<b>750 000</b>
Documentação Digital	30 000	0	0	0
Facturação Electronica	25 000	0	0	0
Software de modelação	30 000	0	0	0
SIG	11 300	0	0	0
Plataforma tecnológica	2 159 759	2 857 854	750 000	750 000
<b>Total</b>	<b>3 942 300</b>	<b>3 408 297</b>	<b>750 000</b>	<b>750 000</b>

(preços correntes)

Figura 21 - Plano de investimento

O investimento proposto para 2021 totaliza cerca de €3,9 milhões a que devem acrescer aproximadamente €3,4 milhões a executar no ano seguinte. Em 2023 e 2024 foram orçamentados €750 mil.

#### **4.7.1 Principais componentes do investimento**

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

##### **Sistema de gestão documental, desmaterialização de processos internos e faturação eletrónica**

No ano de 2021, a TML implementará um sistema que lhe permite uniformizar os processos de trabalho, arquivo e classificação da informação de uma forma estruturada e centralizada, bem como desmaterializar e automatizar os seus processos de decisão e fluxos internos de informação. Esta medida, para além de alinhada com as melhores práticas de mercado, permitirá reduzir o risco de acesso indevido à informação e os custos associados ao armazenamento da mesma e simultaneamente obter ganhos de eficiência e produtividade.

Neste sentido, pretende-se dotar a empresa de uma solução de gestão documental e de processos internos, integrada com o ERP da empresa, com funcionalidades de arquivo, de indexação de documentos, de gestão de ciclo de vida de documentos e de gestão de processos.

Pretende-se ainda que no primeiro semestre do ano seja implementado um sistema de faturação eletrónica, integrado com o ERP da empresa, tendo em vista desmaterializar o processo de faturação.

##### **Mobiliário, aquisição de equipamento informático e equipamentos multimédia**

A TML adquirirá, ao longo do ano de 2021, o mobiliário necessário e adequado para acolher os seus recursos na sede, bem como os equipamentos informáticos necessários ao seu funcionamento.

##### **Plataforma tecnológica, quiosques, terminais de fiscalização e painéis de informação ao público**

Os investimentos neste âmbito estão explicitados no capítulo 4.1.3 EA.3 - Capacitação Tecnológica.

Acresce referir que em 2023 e 2024 foram ainda considerados investimentos de manutenção da capacidade tecnológica.

#### **4.7.2 Depreciações**

As depreciações do exercício resultam da aplicação de taxas de amortização entre os 10% (*goodwill*) e os 33,3% aplicados a equipamentos eletrónicos, software e outros equipamentos

semelhantes. De referir que, para efeitos do cálculo do *goodwill*, foram retirados os componentes referentes aos ativos intangíveis (SIIT) e ativos tangíveis (*Kiosks* OTLIS), transmitidos pela OTLIS nos termos do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto.

#### 4.7.3 Comparticipação ao investimento

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

Comparticipação	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Total</b>	<b>1 855 000</b>	<b>1 710 799</b>	<b>375 000</b>	<b>375 000</b>

(preços correntes)

Figura 22 - Comparticipação do investimento

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

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

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

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

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

#### 4.8 Recursos Humanos

Para cumprir a sua missão, assegurando a resposta cabal às suas competências estatutárias e o pleno desenvolvimento do Plano de Atividades, a TML deverá, nos anos de 2021 a 2023, incorporar os recursos humanos adequados, tendo em vista a constituição de uma equipa com fortes e reconhecidas competências técnicas. Apenas com um forte investimento na captação e capacitação deste capital humano estará a TML em condições de concretizar a sua ambição de se afirmar como empresa de referência na área em que atua, capaz de concretizar a visão do seu acionista para a mobilidade e transportes na AML.

A TML deu início à sua atividade no dia 17 de fevereiro de 2021, contando, nessa data, com 19 (dezanove) colaboradores, estando incorporados nessa equipa, conforme determinado pelo Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto, 14 (catorze) colaboradores oriundos da OTLIS, que asseguram valências nas áreas financeira, logística, de ITS e de comercial, *marketing* e comunicação, bem como Conselho de Administração e dois colaboradores contratados pela TML.

No mês de março de 2021, a TML reforçou a sua equipa, integrando, em regime de cedência de interesse público e em regime de contrato individual de trabalho, 19 (dezanove) colaboradores adicionais, de entre os quais recursos especializados na área de Estudos e Planeamento de Mobilidade e Transportes oriundos da AML e recursos especializados na área da gestão de contratos.

Assim, encontra-se definido um quadro de pessoal que, no final do ano de 2021, se pretende que conte com 56 (cinquenta e seis colaboradores), incluindo o Conselho de Administração, com entrada faseada ao longo do ano:

<b>Quadro de pessoal</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Número de colaboradores	56	68	69	69

*Figura 23 - Número de colaboradores*

No quadro seguinte estão evidenciados os gastos com o pessoal estimados para o quadriénio 2021 a 2024 apurados de acordo com a tabela de remunerações aprovada para a TML, a qual segue as regras aplicáveis às empresas do setor empresarial local:

<b>Gastos com pessoal</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Remuneração base	1 461 870	2 518 595	2 564 008	2 592 212
Subsídio de alimentação	69 483	111 603	114 173	115 429
Segurança social	298 553	601 153	611 971	618 703
IHT	0	0	0	0
Seguro AT	21 479	38 697	39 698	40 135
Despesas de representação	54 254	61 437	62 113	62 796
Formação	19 200	27 848	28 155	28 464
Outros	2 460	2 878	2 909	2 941
Sindicato	500	605	612	619
<b>Total</b>	<b>1 927 799</b>	<b>3 362 816</b>	<b>3 423 640</b>	<b>3 461 300</b>

*(preços correntes)*

*Figura 24 - Gastos com pessoal*

No ano de 2023, e tendo em vista, designadamente, a capacitação da TML para a gestão do período de funcionamento normal dos contratos de serviço público de transporte rodoviário, o quadro de pessoal da TML atingirá o número total de recursos previstos, contando com 69 colaboradores.

No contexto da pandemia de COVID-19, os recursos da TML deram início à sua atividade em regime de teletrabalho, encontrando-se assegurada, pela natureza das funções

desempenhadas, o pleno funcionamento de todos os serviços da TML. Os colaboradores da TML regressarão a um regime de trabalho presencial, total ou parcial, ao longo do segundo trimestre de 2021, nos termos do plano de contingência que será definido e em linha com as regras legais que vierem a ser aprovadas.

Para este efeito a TML promoverá, entre os meses de maio a agosto de 2021, trabalhos de adaptação das instalações da sua sede, período durante o qual as necessidades de prestação de trabalho presencial serão asseguradas por recurso ao arrendamento das instalações do Metropolitano de Lisboa E.P.E., sitas nas Laranjeiras, anteriormente alocadas à OTLIS.

A TML assume a ambição de ser uma empresa que atrai e retém talento. Mas que também tem uma gestão de recursos humanos eficiente e alinhada com critérios de valorização da meritocracia e do desempenho global da empresa. Com este propósito em vista no ano de 2021 e seguintes, a TML assegurará a implementação de políticas de recursos humanos alinhadas com os seus objetivos estratégicos para o quadriénio. Assim, a TML procederá à definição de normas internas sobre carreiras e progressão profissional e implementará um sistema de avaliação de desempenho, bem como um plano de formação transversal a todos os colaboradores.

## **4.9 Gestão Económica e Financeira**

### **4.9.1 Constituição da TML**

Com a constituição da TML, a 17 de fevereiro de 2021, foi necessário proceder à elaboração de um balanço de partida que registasse os movimentos contabilísticos associados ao processo de incorporação da TML, nomeadamente a realização do capital social e a integração dos ativos da OTLIS.

#### **Capital social**

O capital social no montante de €25 milhões foi totalmente subscrito e realizado pela AML, sendo esse montante depositado em conta bancária.

#### **Integração da OTLIS**

Como se referiu, por força do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 121/2019, de 22 de agosto, na data de constituição e registo comercial da TML, a OTLIS foi dissolvida, sendo o seu património global transmitido, por força da lei, para a TML, tendo sido acordada entre a AML e os membros da OTLIS a contrapartida pela referida transmissão.

Neste contexto, em 24 de setembro de 2020, o Conselho Metropolitano de Lisboa aprovou, entre outros aspetos, os termos de referência para o acordo relativo à contrapartida devida pela transmissão para a TML do património da OTLIS, mandatando a Comissão Executiva para, em observância daqueles termos de referência, aprovar o clausulado da minuta do acordo quanto

à contrapartida pela transmissão global do património da OTLIS (vd. Edital n.º 32/CML/2020, de 25 de setembro de 2020).

Na sequência da deliberação do Conselho Metropolitano de Lisboa, a AML e a OTLIS celebraram em 15 de fevereiro de 2021 o “Acordo base relativo à contrapartida pela transmissão global do património da OTLIS – OPERADORES DE TRANSPORTES DA REGIÃO DE LISBOA, A.C.E.”, que, respeitando os termos de referência aprovados, fixa o valor da contrapartida e prevê a posterior celebração de um acordo definitivo entre os membros da OTLIS e a TML. Nos termos deste acordo, compete à TML proceder ao pagamento aos membros da OTLIS da referida contrapartida, que tem o valor de €5.594.051,00. Esta contrapartida será paga após celebração, com os membros da OTLIS, de acordo regulador dos termos e calendário do respetivo pagamento.

O valor da contrapartida encontra-se, assim, em dívida, estando prevista a sua liquidação em abril de 2021, após obtida aprovação pelo Tribunal de Contas.

O imobilizado envolvido na integração da OTLIS é residual, sendo constituído maioritariamente pelo SIIT, *Kiosks* e outros pequenos equipamentos. Este ativo foi registado pelo justo valor e será amortizado por um período entre os 3 e os 5 anos.

O restante valor da compensação foi registado como *goodwill*, sendo intenção da TML proceder à sua amortização por um período de 10 anos, o que deverá ter um impacto anual negativo de aproximadamente €500 mil nos resultados líquidos da TML.

RUBRICAS   SECTIONS	EXERCÍCIOS 2021	RUBRICAS   SECTIONS	EXERCÍCIOS 2021
<b>ACTIVO   ASSETS</b>		<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO   EQUITY AND LIABILITIES</b>	
<b>Activo não corrente   Non-current assets:</b>		<b>Capital próprio   Equity:</b>	
Activos fixos tangíveis   <i>Tangible Fixed assets</i>	16 043,34	Capital subscrito   <i>Subscribed capital</i>	25 000 000,00
Propriedades de investimento   <i>Investment properties</i>		Acções (quotas) próprias   <i>Treasury shares</i>	
Goodwill   <i>Goodwill</i>	5 449 222,98	Outros instrumentos de capital próprio   <i>Other equity instrument</i>	
Activos intangíveis   <i>Intangible Assets</i>		Prémios de emissão   <i>Share Premium</i>	
Activos biológicos   <i>Biologic Assets</i>		Reservas legais   <i>Legal reserves</i>	
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial   <i>Investment in associates</i>		Outras reservas   <i>Other reserves</i>	
Outros investimentos financeiros   <i>Other investments</i>	4 500,00	Resultados transitados   <i>Carried forward earnings</i>	
Créditos a receber   <i>Receivable credits</i>		Excedentes de reavaliação   <i>Revaluation surpluses</i>	
Activos por impostos diferidos   <i>Deferred tax assets</i>		Ajustamentos e Outras variações no capital próprio   <i>Adjustments and Other equity variations</i>	
	<b>5 469 766,32</b>		
<b>Activo corrente   Current assets:</b>			
Inventários   <i>Inventories</i>	244 731,07	Resultado líquido do período   <i>Net profit for the year</i>	25 000 000,00
Activos biológicos   <i>Biologic Assets</i>		Interesses minoritários   <i>Minority interest</i>	25 000 000,00
Clientes   <i>Receivables current accounts</i>			
Estado e outros entes públicos   <i>Other Public Entities</i>		<b>Total do capital próprio   Total shareholder equity</b>	<b>25 000 000,00</b>
Capital subscrito e não realizado   <i>Unrealized capital</i>		<b>Passivo   Liabilities</b>	
Outros créditos a receber   <i>Other credits</i>	55 105,36	<b>Passivo não corrente   Non-Current Liabilities:</b>	
Diferimentos   <i>Deferrals</i>		Provisões   <i>Provisions</i>	
Activos financeiros detidos para negociação   <i>Available-for-sale financial assets</i>		Financiamentos obtidos   <i>Financial Loans</i>	
Outros activos financeiros   <i>Other current financial assets</i>		Responsabilidades por benefícios pós-emprego   <i>Liabilities for post-employment benefits</i>	
Activos não correntes detidos para venda   <i>Non current assets available for sale</i>		Passivos por impostos diferidos   <i>Deferred tax liabilities</i>	
Caixa e depósitos bancários   <i>Cash and Bank Deposits</i>	25 000 000,00	Outras dívidas a pagar   <i>Other payable debts</i>	
	<b>25 299 836,43</b>		
<b>Total do Activo   Total assets</b>	<b>30 769 602,75</b>	<b>Passivo corrente   Current Liabilities:</b>	
		Fornecedores   <i>Suppliers, current accounts</i>	
		Adiantamentos de clientes   <i>Clients advances</i>	
		Estado e outros entes públicos   <i>Other Public Entities</i>	
		Financiamentos obtidos   <i>Financial Loans</i>	
		Outras dívidas a pagar   <i>Other debts payable</i>	
		Diferimentos   <i>Deferrals</i>	
		<b>Total do passivo   Total Liabilities</b>	
		<b>5 769 602,75</b>	
		<b>Total do Capital Próprio e do Passivo   Total Equity and Liabilities</b>	
		<b>30 769 602,75</b>	

Figura 25 - Balanço inicial

#### 4.9.2 Modelo de financiamento

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

- capital social;
- empréstimos bancários;
- fundos comunitários;
- receitas de operação.

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

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

De acordo com o Estudo de Viabilidade que serviu de base à obtenção do visto prévio do Tribunal de Contas, o capital social da TML é €25 milhões e foi integralmente realizado aquando da sua constituição pelo acionista único, a AML. Sendo as necessidades de financiamento relativas a investimentos futuros limitadas à gestão do sistema de bilhética e plataformas integradoras, o valor proposto para o capital social da TML é o mais adequado para o início da atividade da empresa. A este respeito, interessa ainda referir que a definição do montante considerou a necessidade de respeitar o princípio da conservação do capital social, previsto no artigo 35.º do Código das Sociedades Comerciais, e deste modo evitar as consequências nefastas que daí poderiam advir, incluindo a dissolução da sociedade.

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

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

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

#### 4.9.3 Projeções económicas e financeiras

As projeções económico-financeiras de 2021 preveem um resultado líquido positivo de €7.438, sendo o resultado do primeiro ano de atividade da TML, ainda sem a subcontratação dos operadores privados e a consequente assunção plena do papel de operador de transporte público rodoviário na área metropolitana.

Além desta limitação, que a remete ao simples papel de operador do sistema de bilhética na área metropolitana, a TML sofre ainda dos efeitos do segundo ano de pandemia COVID-19 com os inerentes efeitos ao nível da receita de venda de cartões e comissões por serviços prestados aos operadores.

Os resultados previstos contemplam assim um total de rendimentos na ordem dos €6,2 milhões (dos quais cerca de €29 mil correspondem à imputação de subsídios para investimento) e um total de gastos de montante aproximado de €5,5 milhões.

O resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA), corrigido da imputação de subsídios para investimento, será de aproximadamente €716 mil em 2021 e de €1,5 milhões em 2022:

	2021	2022	2023	2024
	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Proveitos operacionais	6 201 878	152 622 192	184 227 744	186 270 740
EBITDA <sup>(1)</sup>	716 732	1 479 033	2 063 807	1 875 931
<b>Margem EBITDA</b>	<b>11,56%</b>	<b>0,97%</b>	<b>1,12%</b>	<b>1,01%</b>

(preços correntes)

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

Figura 26 - Margem EBITDA

A rentabilidade operacional (medida em função da margem de EBITDA) alcançará em 2021 os 11,6%, reduzindo nos anos seguintes para valores próximos de 1%. Este é um valor apropriado a uma empresa cuja atividade não depende de investimento próprio e que, apesar de orientada para a eficiência operacional e financeira, não tem como missão a geração de lucro.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS				
RENDIMENTOS E GASTOS	Un: EUR			
	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	3 542 480	82 733 273	108 174 860	113 787 832
Subsídios à exploração	2 630 000	69 188 039	74 874 627	71 196 027
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(318 913)	(415 908)	(433 047)	(443 434)
Fornecimentos e serviços externos	(3 184 650)	(146 636 769)	(177 101 912)	(179 175 815)
Gastos com o pessoal	(1 927 299)	(3 362 211)	(3 423 028)	(3 460 682)
Outros rendimentos	29 398	700 880	1 178 257	1 286 881
Outros gastos	(24 886)	(27 392)	(27 694)	(27 998)
<b>Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>746 130</b>	<b>2 179 912</b>	<b>3 242 064</b>	<b>3 162 811</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(732 126)	(2 117 298)	(3 063 834)	(3 118 655)
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>14 004</b>	<b>62 614</b>	<b>178 230</b>	<b>44 156</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>14 004</b>	<b>62 614</b>	<b>178 230</b>	<b>44 156</b>
Imposto diferido	47 816	52 163	52 163	52 163
Imposto sobre o rendimento do período	(54 383)	(69 977)	(95 991)	(65 824)
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>7 438</b>	<b>44 800</b>	<b>134 402</b>	<b>30 495</b>

Figura 27 - Demonstração individual de resultados

Em 2021, a estrutura de rendimentos operacionais contempla os rendimentos decorrentes da venda e prestação de serviços associados ao sistema de bilhética (antiga atividade exercida pela OTLIS) e subsídios à exploração concedidos pela AML. Em 2022 e anos seguintes será visível o efeito da contratualização do SPTRP tanto nos rendimentos como nos gastos da sociedade.

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

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

O resultado líquido do exercício para o período em análise deverá ser positivo, evidenciando um valor médio de €54 mil para os 4 anos considerados.

BALANÇO INDIVIDUAL				
Un: EUR				
ATIVO	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2021	2022	2023	2024
<b>Ativo não corrente:</b>				
Ativos fixos tangíveis	1 656 631	1 754 205	1 278 975	837 622
Goodwill	4 553 928	4 057 136	3 560 343	3 063 551
Ativos intangíveis	2 464 881	4 155 098	2 813 286	1 382 776
Outros investimentos financeiros	4 500	4 500	4 500	4 500
Ativos por impostos diferidos	47 816	99 979	152 143	204 306
<b>Ativo não corrente</b>	<b>8 727 757</b>	<b>10 070 918</b>	<b>7 809 247</b>	<b>5 492 755</b>
<b>Ativo corrente:</b>				
Inventários	92 033	68 368	71 186	72 694
Clientes	144 615	4 736 927	6 229 756	6 540 458
Estado e outros entes públicos	325 050	1 811 752	950 576	807 010
Outros créditos a receber	55 105	55 105	55 105	55 105
Diferimentos	0	0	0	0
Outros Ativos financeiros	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	21 098 800	23 091 699	25 541 750	26 963 300
<b>Ativo corrente</b>	<b>21 715 603</b>	<b>29 763 852</b>	<b>32 848 373</b>	<b>34 438 566</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>30 443 360</b>	<b>39 834 770</b>	<b>40 657 621</b>	<b>39 931 322</b>

Figura 28 - Balanço (ativo)

O ativo não corrente da TML é maioritariamente constituído pelo investimento a realizar e *goodwill* associado à integração da OTLIS.

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

BALANÇO INDIVIDUAL				
Un: EUR				
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Orçamento	Plano de Atividades		
	Ano 2021	2022	2023	2024
<b>Capital próprio</b>				
Capital subscrito	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000
Reservas legais	0	372	2 612	9 332
Outras reservas	0	0	0	0
Resultados transitados	0	7 066	49 626	177 308
Ajustamentos e Outras variações no capital próprio	1 414 842	2 197 529	1 575 005	868 297
	<b>26 414 842</b>	<b>27 204 967</b>	<b>26 627 242</b>	<b>26 054 937</b>
Resultado líquido do período	7 438	44 800	134 402	30 495
<b>Total do capital próprio</b>	<b>26 422 279</b>	<b>27 249 767</b>	<b>26 761 644</b>	<b>26 085 432</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo não corrente:</b>				
Financiamentos obtidos	0	0	0	0
Passivos por impostos diferidos	0	0	0	0
<b>Passivo não corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Passivo corrente:</b>				
Fornecedores	368 314	10 697 679	12 911 211	13 028 138
Estado e outros entes públicos	54 383	21 758	33 944	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0
Outras dívidas a pagar	3 491 834	1 671 687	684 725	478 930
Diferimentos	106 549	193 879	266 096	338 822
Outros passivos financeiros	0	0	0	0
<b>Passivo corrente</b>	<b>4 021 080</b>	<b>12 585 003</b>	<b>13 895 976</b>	<b>13 845 890</b>
<b>Total do passivo</b>	<b>4 021 080</b>	<b>12 585 003</b>	<b>13 895 976</b>	<b>13 845 890</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>30 443 360</b>	<b>39 834 770</b>	<b>40 657 621</b>	<b>39 931 322</b>

Figura 29 - Balanço (capital próprio e passivo)

Os capitais próprios da TML cujo ponto de partida - capital social - é de €25 milhões mantém o seu valor relativamente constante antevendo-se que em 2024 esteja ligeiramente acima desse valor.

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

MAPA DE TESOURARIA				
Un: EUR				
	Orçamento		Plano de Atividades	
	Ano 2021	2022	2023	2024
<b>Exploração</b>				
Receitas de Exploração				
Vendas	2 740 751	3 659 618	3 823 060	3 916 181
Prestações de Serviços	1 471 884	80 585 439	110 864 037	118 010 023
Subsídios à exploração	0			
AML	2 630 000	71 459 206	77 333 494	73 519 046
Estado	0	236 459	260 010	271 143
Reembolso de IRC	0	0	0	0
Reembolso de IVA	560 469	325 050	1 811 752	950 576
Outros Recebimentos	0	0	0	0
<b>Total de Receitas Exploração</b>	<b>7 403 104</b>	<b>156 265 771</b>	<b>194 092 353</b>	<b>196 666 969</b>
Pagamentos Exploração				
Pagamento de Compras	204 444	482 460	536 113	547 279
Pag. de Fornec Serv Externos	3 579 371	145 856 752	186 290 151	190 615 009
Pagamento de Pessoal	1 820 750	3 274 881	3 350 812	3 387 955
Outros gastos	24 886	27 392	27 694	27 998
Pagamento de IRC	0	102 602	83 805	119 056
Pagamento de IVA	22 861	0	0	0
<b>Total de Pagamento Exploração</b>	<b>5 652 312</b>	<b>149 744 086</b>	<b>190 288 573</b>	<b>194 697 298</b>
<b>Saldo de Exploração</b>	<b>1 750 792</b>	<b>6 521 685</b>	<b>3 803 780</b>	<b>1 969 671</b>
<b>Investimento</b>				
Receitas de Investimento				
Rec. de Alienação de Act. Financeiros	0	0	0	0
Rec. de Alienação de Act. Tangíveis	0	0	0	0
Rec. de Alienação de Act. Intangíveis	0	0	0	0
Rec. de subsídio	1 855 000	1 710 799	375 000	375 000
<b>Total de Receitas Investimento</b>	<b>1 855 000</b>	<b>1 710 799</b>	<b>375 000</b>	<b>375 000</b>
Pagamentos Investimento				
Pag. Imobilizado Financeiro	5 739 037	0	0	0
Pag. Imobilizado Tangível	701 537	1 882 642	166 943	0
Pag. Imobilizado Intangível	1 066 419	4 356 942	1 561 786	923 121
<b>Total de Pagamento Investimento</b>	<b>7 506 993</b>	<b>6 239 584</b>	<b>1 728 729</b>	<b>923 121</b>
<b>Saldo de Investimento</b>	<b>(5 651 993)</b>	<b>(4 528 785)</b>	<b>(1 353 729)</b>	<b>(548 121)</b>
<b>Rel. Accionista / Participadas</b>				
Receitas de Financiamento				
Rec. de Entradas de Capital	25 000 000	0	0	0
Recebimento de dividendos	0	0	0	0
Suprimento obtido	0	0	0	0
<b>Total de Receitas Financiamento</b>	<b>25 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pagamentos Financiamento				
Pag. de Distribuição de Resultados	0	0	0	0
Reembolso Suprimento obtido	0	0	0	0
Pag. de Juros de apoios financeiros	0	0	0	0
<b>Total de Pagamento Financiamento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de Rel. Accionista / Participadas</b>	<b>25 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Empréstimos</b>				
Receitas de Financiamento				
Recebimento de Emp. Bancários	0	0	0	0
Rec. de Outros financiamentos	0	0	0	0
<b>Total de Receitas Financiamento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pagamentos Financiamento				
Reembolso Emp. Bancários	0	0	0	0
Reembolso de Outros financiamentos	0	0	0	0
Pag. de Juros de Empréstimos	0	0	0	0
<b>Total de Pagamento Financiamento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo de Rel. Accionista / Participadas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resumo dos saldos de tesouraria</b>				
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>21 098 800</b>	<b>23 091 699</b>	<b>25 541 750</b>
Saldo de Exploração	1 750 792	6 521 685	3 803 780	1 969 671
Saldo de Investimento	(5 651 993)	(4 528 785)	(1 353 729)	(548 121)
<b>Saldo Operacional</b>	<b>(3 901 200)</b>	<b>1 992 899</b>	<b>2 450 051</b>	<b>1 421 549</b>
Saldo de Rel. Accionista / Participadas	25 000 000	0	0	0
Saldo de Empréstimos	0	0	0	0
<b>Saldo Financeiro</b>	<b>25 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo do Período</b>	<b>21 098 800</b>	<b>1 992 899</b>	<b>2 450 051</b>	<b>1 421 549</b>
<b>Excedentes Tesouraria/Utilização Descoberto</b>	<b>21 098 800</b>	<b>23 091 699</b>	<b>25 541 750</b>	<b>26 963 300</b>

Figura 30 - Mapa de tesouraria

## 4.10 Indicadores

### Viabilidade da TML

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

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS		2021	2022	2023	2024
Mês					
Dias		365	365	365	366
Taxa de Inflação		0,30%	0,90%	1,10%	1,10%
Fator Atualização		100,00%	100,90%	102,01%	103,13%
<b>A. Vendas e prestações de serviços / Gastos totais</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vendas e Prestações de Serviço		3 542 480	82 733 273	108 174 860	113 787 832
Gastos Totais		5 455 748	150 442 280	180 985 680	183 107 929
<b>Rácio</b>		<b>64,9%</b>	<b>55,0%</b>	<b>59,8%</b>	<b>62,1%</b>
Valor de referência	mínimo	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
<b>B. Subsídios à exploração / Receitas totais</b>					
Subsídios à Exploração		2 630 000	69 188 039	74 874 627	71 196 027
Receitas Totais		6 201 878	152 622 192	184 227 744	186 270 740
<b>Rácio</b>		<b>42,4%</b>	<b>45,3%</b>	<b>40,6%</b>	<b>38,2%</b>
Valor de referência	máximo	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
<b>C. Resultado operacional subtraído ao mesmo o valor correspondente às amortizações e às depreciações</b>					
Resultado Operacional		14 004	62 614	178 230	44 156
Amortizações e depreciações		732 126	2 117 298	3 063 834	3 118 655
<b>Indicador</b>		<b>746 130</b>	<b>2 179 912</b>	<b>3 242 064</b>	<b>3 162 811</b>
Valor de referência	mínimo	0	0	0	0
<b>D. Resultado Líquido</b>					
<b>Indicador</b>		<b>7 438</b>	<b>44 800</b>	<b>134 402</b>	<b>30 495</b>
Valor de referência	mínimo	0	0	0	0

Figura 31 - Indicadores de viabilidade

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

- Cobertura dos gastos totais superior a 100%, tendo sido incluídos nos gastos totais a componente das amortizações (líquida de subsídios), a componente financeira (líquida de proveitos financeiros) e a componente fiscal;
- Contribuição dos subsídios à exploração para o volume total de proveitos inferior a 50%;
- Resultado operacional subtraído das amortizações e depreciações do exercício positivo;
- Resultado líquido positivo.

## Outros Indicadores

A. Indicadores de RH		2021	2022	2023	2024
N.º de efetivos	Un.	56	68	69	69
Massa salarial	€M	1,9	3,4	3,4	3,5
B. Situação patrimonial					
Total do ativo	€M	30,4	39,8	40,7	39,9
Capital próprio	€M	26,4	27,2	26,8	26,1
Total do passivo	€M	4,0	12,6	13,9	13,8
C. Indicadores de estrutura					
Autonomia financeira	%	86,8%	68,4%	65,8%	65,3%
Solvabilidade	%	657,1%	216,5%	192,6%	188,4%
D. Indicadores financeiros					
Prazo médio de pagamento	dias	25	25	25	25
Volume de negócio	€M	6,2	151,9	183,0	185,0
EBITDA	€M	0,7	2,2	3,2	3,2
Rendimentos operacionais	€M	6,2	151,9	183,0	185,0
Gastos operacionais	€M	5,5	150,4	181,0	183,1
Gastos operacionais por passageiro	€	--	1,08	1,18	1,15
Taxa de cobertura dos gastos operacionais	%	113,1%	101,0%	101,1%	101,0%

Figura 32 - Outros indicadores

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO,

*F. J. C. e G. G.*

---

Faustino José Couto e Guedes Gomes – Presidente

*Sónia Cristina Mourão Alegre*

---

Sónia Cristina Mourão Alegre - Vogal

*Rui Pedro Gaspar Lopo*

---

Rui Pedro Gaspar Lopo – Vogal

Lisboa, 23 de março de 2021