



Tribunal de Contas



- ▶ **Sumário Executivo**
- ▶ **Corpo do Relatório**
- ▶ **Anexos**

Auditoria

à

CP – *Caminhos de Ferro
Portugueses, EP*



Relatório nº 30/05 - 2ª Secção



Tribunal de Contas

PROCESSO N.º 05/05 - AUDIT

RELATÓRIO DE AUDITORIA

N.º 30/2005 - 2ª SECÇÃO

*Auditoria à CP
- Caminhos de Ferro Portugueses, EP -*

----- 2005



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

ESTRUTURA GERAL DO RELATÓRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO

Introdução, Conclusões e Recomendações

PARTE 1

Organização e Serviço Prestado

PARTE 2

Questões Económico-Financeiras

PARTE 3

**Destinatários, Publicidade, Emolumentos
e Seguimento das Recomendações do TC**

PARTE 4

ANEXOS



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

FICHA TÉCNICA

Equipa de Auditoria

Conceição Botelho dos Santos

Cristina Richter Salvador

Coordenação Geral

Gabriela Ramos (Auditora Coordenadora)

António Garcia (Auditor Chefe)

Tratamento de texto, concepção e arranjo gráfico

Ana Salina



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas

COMPOSIÇÃO DA 2ª SECÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS QUE APROVOU O RELATÓRIO

Relator:

Conselheiro Dr. Carlos Moreno

Adjuntos:

Conselheiro Dr. Manuel Henrique de Freitas Pereira

Conselheiro Dr. José de Castro de Mira Mendes



Tribunal de Contas



ÍNDICE

Sumário Executivo	13
1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Natureza e âmbito	13
1.2. Objectivos da acção.....	14
1.3. Metodologia	14
1.4. Exercício do contraditório.....	14
2 CONCLUSÕES	14
3 RECOMENDAÇÕES	19
Parte 1 - Organização e serviço prestado	21
4 ESTATUTOS DA CP	21
5 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	23
6 A ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA CP E AS SUAS EMPRESAS PARTICIPADAS	23
6.1. Organograma e Recursos Humanos.....	23
6.2. Unidades de Negócio da CP	29
6.3. As Participações Financeiras	31
7 A REMUNERAÇÃO DOS GESTORES DA CP	35
8 CONTRATOS DE TRABALHO CELEBRADOS POR ADMINISTRADORES DA REFER E DA CP	39
9 DÍVIDAS À CP PELO TRANSPORTE DE TITULARES DE ÓRGÃOS DE SOBERANIA, ELEMENTOS DAS FORÇAS MILITARES E MILITARIZADAS E OUTRAS ENTIDADES	40
10 QUALIDADE E SEGURANÇA NA CP	42
10.1. Qualidade.....	42
10.2. Segurança	49
11 A ACTIVIDADE DESENVOLVIDA PELA CP	49



Tribunal de Contas

Parte 2 - Questões Económico-Financeiras	59
12 A SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA DA CP	59
13 O FINANCIAMENTO PÚBLICO	66
13.1. Dotações do Capital Estatutário	66
13.2. Indemnizações Compensatórias /Serviço Público	67
13.3. Subsídios ao Investimento	70
14 ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO	71
15 O PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	77
16 MONTANTES PAGOS EM ESTUDOS E PARECERES	78
17 TAXA DE UTILIZAÇÃO DA REDE FERROVIÁRIA NACIONAL	81
Parte 3 - Destinatários, Publicidade, Emolumentos e Seguimento das Recomendações do TC	83
18 DESTINATÁRIOS	83
19 PUBLICIDADE	83
20 EMOLUMENTOS	83
21 SEGUIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DO TC	83
Parte 4 - ANEXOS.....	85



Tribunal de Contas

Relação de siglas:

SIGLA	DESCRIÇÃO
AMP	Área Metropolitana do Porto
BEI	Banco Europeu de Investimento
CEE	Comunidade Económica Europeia
CG	Conselho de Gerência
CK	Quilómetro percorrido em comboio
CP	Caminhos de Ferro Portugueses, EP
CSC	Código das Sociedades Comerciais
EMEF	Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, SA
EP	Empresa Pública
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
Fertagus, SA	Fertagus – Travessia do Tejo, Transportes, SA
GNR	Guarda Nacional Republicana
IC	Indemnização Compensatória
INTF	Instituto Nacional do Transporte Ferroviário
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MIQ	Mudança Inovadora para a Qualidade
MVA	Máquinas de Venda Automática



Tribunal de Contas

SIGLA	DESCRIÇÃO
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PME	Prazo Médio de Pagamento
PSP	Polícia de Segurança Pública
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
REFER	Rede Ferroviária Nacional – REFER, EP
RLE	Resultado Líquido do Exercício
RSB	Regimento Sapadores Bombeiros
RSF	Serviço de Resposta sem Franquia
SA	Sociedade Anónima
SEE	Sector Empresarial do Estado
SETF	Secretário de Estado do Tesouro e Finanças
TC	Tribunal de Contas
TGV	Alta Velocidade Ferroviárias
UN	Unidade de Negócio



Sumário Executivo

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório expõe os resultados da auditoria realizada à **CP – Caminhos de Ferro Portugueses, E.P** (doravante designada por CP), empresa pública operadora de transporte ferroviário de passageiros e de mercadorias. Esta acção de controlo integra o Plano de Fiscalização do Tribunal de Contas de 2005.

O sector ferroviário em Portugal, supervisionado pela entidade reguladora INTF – Instituto Nacional do Transporte Ferroviário – é composto por uma empresa gestora da infra-estrutura ferroviária – a Rede Ferroviária Nacional, REFER, EP – e duas empresas operadoras do transporte comercial: a CP e a Fertagus, S.A. (esta última, empresa privada que apenas opera no transporte de passageiros em regime de concessão).

Vive-se, actualmente, a liberalização gradual do sector ferroviário europeu: mercado de mercadorias para 2007 e de passageiros para 2010. Esta liberalização exige uma urgente reestruturação da CP que conflua numa situação financeira saudável, já que, no futuro, terá de lidar com as fortes restrições aos auxílios do Estado, por imposição comunitária, e de enfrentar a eventual concorrência de operadores privados.

Para preparar a empresa para estes novos desafios, o actual Conselho de Gerência está a implementar um plano estratégico, “Programa Líder 2010”, bastante ambicioso, que visa levar a CP ao equilíbrio orçamental no prazo de 5 anos.

De forma sucinta, dir-se-á que o programa visa reduzir o défice operacional de 156 milhões de euros, em 2004, para 37 milhões, em 2010. E se o Estado transferir para a CP as Indemnizações Compensatórias expectáveis pela empresa (isto é, 76,7 milhões de euros, em 2009), então, a CP alcançará, já nesse ano, um EBITDA (lucro antes de juros, impostos e depreciação de amortizações) de 119,2 milhões de euros.

Por tudo isto, o Tribunal de Contas considerou ser o momento oportuno para realizar uma auditoria à CP, com vista a aprofundar o conhecimento da evolução dos principais indicadores desta empresa e a verificar como está a ser implementada a estratégia para fazer face a um futuro que se vislumbra mais exigente e competitivo.

1.1. Natureza e âmbito

A presente acção consubstancia uma auditoria de gestão cujo âmbito temporal incidiu, preferencialmente, nos exercícios económicos de 2002, 2003 e 2004, tendo-se, nalguns casos, alargado esse âmbito a Abril de 2005, dado ser a data da informação mais actualizada disponível aquando da realização do trabalho de campo da acção.



Tribunal de Contas

1.2. Objectivos da acção

Atentas as características da auditoria, os seus objectivos genéricos consistiram:

- na caracterização da CP e identificação da sua estrutura organizacional;
- na apresentação dos indicadores da actividade e da qualidade do serviço prestado;
- no exame da relação estabelecida com a REFER, EP, empresa detentora das infra-estruturas ferroviárias;
- na apreciação da situação económico-financeira no triénio 2002-2004;
- na análise do esforço financeiro do Estado na empresa;
- no exame da situação do endividamento bancário.

1.3. Metodologia

A preparação e o desenvolvimento dos trabalhos desta acção de controlo externo foram orientados segundo critérios, técnicas e metodologias acolhidas pelo Tribunal de Contas, tendo em conta o disposto no Regulamento da sua 2ª Secção e no seu Manual de Auditoria e de Procedimentos e as metodologias geralmente aceites pelas organizações internacionais de controlo financeiro, como é o caso da INTOSAI, da qual o Tribunal de Contas Português é membro e integra o respectivo conselho directivo.

1.4. Exercício do contraditório

Para dar cabal cumprimento às disposições legais – artigos 13.º e 87.º, n.º 3 da Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto – que vinculam o Tribunal de Contas ao princípio do contraditório, o juiz relator do processo enviou, oportunamente,

às entidades abaixo indicadas um relatório preliminar com os resultados e as conclusões da auditoria, para que aquelas entidades, querendo-o, se pronunciassem sobre o mesmo.

- Gabinete do Ministro das Finanças e da Administração Pública
- Gabinete do Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
- Presidente do Conselho de Administração da Rede Ferroviária Nacional, REFER, E.P
- Presidente do Conselho de Gerência da CP-Caminhos de Ferro Portugueses, E.P
- Ex-Presidentes do CG da CP, Dr. António Crisóstomo Teixeira e Eng.º Ernesto Martins de Brito

Todas as respostas foram devidamente consideradas e em tudo o que contribuíram para aclarar e fixar a matéria de facto e de direito foram tidas em conta na redacção final deste Relatório.

Não obstante o que precede, o Tribunal entendeu, ainda, fazer figurar, em anexo a este seu Relatório e dele fazendo parte integrante, todas as respostas que recebeu, na sua versão integral e, bem assim, dar-lhes a mesma publicidade que a este seu documento, tendo em vista contribuir para o mais amplo esclarecimento possível da opinião pública e dos contribuintes.

2 CONCLUSÕES

Da auditoria realizada junto da CP conclui-se, sucintamente, tomando por referência a data do trabalho de campo (Maio de 2005), o seguinte:

Quanto ao desempenho da tutela da CP pelo Governo

1. Os **Estatutos da CP encontram-se desajustados** do seu actual contexto empresarial e não cumprem o disposto no DL 558/99, de 17/12 (Regime jurídico do SEE).



Tribunal de Contas

na medida em que este diploma expressamente comete a obrigatoriedade de adaptação dos Estatutos das empresas públicas (art.º 35º), tendo fixado, para o efeito, o prazo de 31/12/2000, já largamente expirado, no caso vertente da empresa ora em apreço.

2. O Conselho de Ministros (sob proposta dos ministros da tutela e das finanças) **não definiu linhas de orientação estratégica** formalizadas para a CP, em desrespeito pelo disposto no DL 558/99, de 17/12 (art.º 11º). Igualmente, não foram fixadas, formalmente, pela tutela governativa sectorial quaisquer **metas de gestão** aos gestores nem definido qualquer modelo de avaliação de desempenho dos mesmos que possibilitasse a avaliação do cumprimento de tais metas.
3. **O Governo não procedeu também à contratualização da prestação de serviço público com a CP**, procedimento previsto no DL 558/99, de 17/12. Em consequência, os subsídios atribuídos pelo Estado não se ajustaram adequadamente às obrigações de serviço público que impendem sobre a CP, tendo conduzido a situações de subfinanciamento, potenciando, desta forma, o aumento do endividamento da empresa. **Em 2004, o Estado transferiu para a empresa apenas 27% do montante das Indemnizações Compensatórias solicitadas.**
4. A não realização, em devido tempo, do capital subscrito contribuiu para o agravamento das dificuldades financeiras da CP. **O atraso de dois anos verificado na concretização do aumento de capital estatutário, subscrito em 1998 (cerca de 599 milhões de euros) implicou de acordo com a CP que a empresa tivesse de recorrer ao crédito** para cumprir compromissos assumidos, o que ocasionou um ónus de cerca de **15 milhões de euros em encargos financeiros.**

Sublinhe-se, a este propósito, que nas “*Guide Lines* da OCDE sobre governo de sociedades nas empresas públicas” (OCDE, Abril de 2005) as obrigações do Estado junto das suas empresas, às quais impôs missão de serviço público, *devem estar claramente atribuídas mediante lei ou regulamento*, e, nesse sentido, ser *adequadamente suportadas pelo Orçamento público através de mecanismos contratuais*. Igualmente, na sua qualidade de “dono” de empresas, o Estado *deve clarificar e definir prioridades quanto aos seus objectivos*, estes expressos em *metas específicas*, e, bem assim, os *órgãos de administração das empresas públicas devem instituir a apreciação anual e avaliação do seu desempenho*.

Quanto à situação económico-financeira da CP

5. De acordo com os critérios normalmente usados, a CP encontra-se em **falência técnica**, não cobrindo, com o valor contabilístico dos activos que possui, as dívidas a terceiros (bancos e fornecedores). Esta situação resulta, mormente, dos **sucessivos e substanciais défices de exploração** e do elevado **nível de endividamento contraído para os absorver. No último triénio (2002-2004), a CP acumulou Resultados do Exercício negativos que ascenderam a 741 milhões de euros.**

Em virtude de nenhuma das unidades de negócio da CP ter gerado resultados positivos, os proveitos de exploração acrescidos das Indemnizações Compensatórias, transferidas pelo Estado, têm sido sistematicamente insuficientes para fazer face aos respectivos custos operacionais. **No triénio (2002-2004), os Resultados Operacionais negativos acumulados alcançaram 490 milhões de euros**, consequência não só do insuficiente provisionamento do Estado pelas obrigações de serviço público,



Tribunal de Contas

acrescido da inerente fixação administrativa dos preços do transporte, mas também de algumas ineficiências na exploração das diferentes áreas de negócio da empresa. Com efeito, existem unidades de negócio (CP Carga e CP Longo curso) que, embora não abrangidas pela prestação de serviço público, também têm vindo a acumular resultados negativos ao longo do triénio.

6. Para financiar o seu défice de exploração, executar o seu programa de investimento e ainda conceder empréstimos às suas empresas participadas, a CP tem vindo a **socorrer-se sistematicamente do endividamento bancário, com periodicidade mensal e em valores crescentes**. Em Abril de 2005, o **endividamento total da CP ascedia a 2.395 milhões de euros** (curto e médio/longo prazos).

Apesar da sua situação económico-financeira, a CP não tem tido dificuldade em contrair **empréstimos junto da banca**, tendo estes **acarretado um custo global de 230 mil euros de encargos financeiros, entre 2002 e 2004**. Para isso, tem contribuído, por um lado, tratar-se de uma empresa de capitais integralmente públicos, e, por outro, as **garantias do Estado Português** de que tem beneficiado na contração de empréstimos.

Ou seja, tem sido a posição confortável de ter a protecção do Estado português que lhe tem permitido o acesso ao crédito. Porém, não se pode deixar de enfatizar que, em 27 de Junho p.p., a Standard&Poor's, agência de notação financeira internacional, reduziu o *rating*¹ do Estado português,

¹ De acordo com o CPR Companhia Portuguesa de *Rating*, SA, o *rating* «consiste num processo de análise de risco que procura determinar a capacidade e vontade de uma entidade vir a cumprir de forma atempada e na íntegra determinadas responsabilidades».

o que se poderá traduzir numa maior dificuldade do país em obter financiamentos e, também, em taxas de juro mais elevadas, impacto que poderá vir a repercutir-se na generalidade das suas empresas públicas.

7. Apesar da frágil situação económico-financeira, no triénio em análise, a **CP investiu 315 milhões de euros na modernização do seu material circulante**. Para financiar esse investimento, obteve, no triénio, cerca de 50 milhões de euros do Orçamento do Estado, 66 milhões de fundos comunitários e contraiu empréstimos bancários no montante de 199 milhões de euros.

Quanto à organização e recursos humanos da CP

8. Nalgumas situações, a nomeação para cargos de chefia não se mostra adequada, equiparando-se pessoal a chefia, não para que aquele exerça funções adstritas àqueles lugares, mas para proporcionar um complemento remuneratório que retenha esses mesmos recursos na empresa. Esta prática faz com que existam departamentos cujos efectivos com funções de chefia superam os sem cargo de chefia (**mais chefes do que chefiados**).

A evolução dos efectivos (recursos humanos) tem vindo a decrescer em resultado das rescisões dos contratos por mútuo acordo. Em 2004, a CP tinha 4.958 pessoas a cargo. Nos últimos 3 anos, o número de efectivos decresceu 11%, mas os custos inerentes apenas decresceram cerca de 4%. Já os encargos totais com pessoal (incluindo os custos referentes às revogações de contratos) têm-se mantido constantes. Em 2004, o custo com pessoal totalizava cerca de 167 milhões de euros, o que representava 39% dos custos operacionais.



Tribunal de Contas

9. Os **gestores da CP**, no período da auditoria, perceberam remunerações de acordo com a RCM 29/89, isto é, remuneração base, despesas de representação e abono por acumulação de funções (quando devido).

As despesas de representação foram-lhes pagas 14 vezes ao ano, quando cada gestor só poderia representar a empresa, no máximo, 12 meses em cada ano. Acresce que, dado que os gestores utilizam, por regra, cartões de crédito da empresa para as despesas de representação, aquele abono acaba por se consubstanciar num complemento remuneratório consentido pelo sistema vigente.

É de realçar que, quanto a esta matéria, foi entretanto publicada a Resolução de Conselho de Ministros n.º 121/2005, de 1 de Agosto, que vem limitar, no seu ponto 3, a 12 meses o abono de despesas de representação aos administradores das empresas públicas.

10. A aquisição de viaturas consentidas aos Administradores da CP consubstanciou-se num complemento remuneratório em espécie, uma vez que permitiu aos gestores adquirirem viaturas à empresa, com 3 anos, por apenas 20% do custo de aquisição.

Esta prática revelou-se prejudicial para a empresa, já que a obrigou a alienar bens do seu património, abaixo do preço de mercado ou do valor de retoma.

Ainda sobre as viaturas de serviço, quando o Presidente do Conselho de Gerência da CP, que antecedeu o actual, passou a ser funcionário da RAVE, a CP cedeu gratuitamente àquela empresa a viatura de serviço daquele gestor, para que este dela continuasse a usufruir.

Esta actuação lesou a empresa, já que a CP teve de recorrer ao aluguer de outra viatura para pôr ao serviço do actual presidente do CG.

Quanto às participações da CP

11. A CP detém capital social em 16 empresas, cuja maioria (apenas três alcançaram RLE positivos nos últimos 3 anos) não só **não lhe dá retorno do investimento**, como **não está directamente relacionada com o seu core business**, questionando-se as sinergias que daí possam resultar.

Algumas dessas participações ainda exigem um **esforço financeiro por parte da CP**. No último triénio, a CP teve de reforçar o capital social de duas empresas (EMEF e Fergráfica), no total de 17 milhões de euros e concedeu empréstimos a 4 empresas (EMEF, Fergráfica, Fernave e Metro Ligeiro de Mirandela), dos quais, em 31/12/2004, estavam por amortizar cerca de 18 milhões de euros. Tal facto comportará inevitáveis repercussões na situação financeira da CP.

A propósito das empresas participadas, realça-se a precária situação financeira da EMEF -Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, SA, que, nos últimos três anos, acumulou resultados negativos do exercício na ordem dos 30 milhões de euros. Esta empresa resultou, em 1992, da autonomização de uma antiga Direcção da CP, mas não tem conseguido alcançar uma situação de equilíbrio financeiro, estando dependente das **frequentes injeções de dinheiro da CP**, questionando-se, por esse facto, a capacidade de a mesma ver **assegurada a sua viabilidade e independência económica**.



Tribunal de Contas

Quanto à actividade operacional da CP

12. A CP tem vindo a implementar e a desenvolver o projecto MIQ – Mudança Inovadora para a Qualidade –, com o objectivo de prestar um serviço de transporte dinâmico e inovador, com salvaguarda do ambiente e melhoria da segurança, através da oferta de transporte competitivo em termos de rapidez, frequência e pontualidade, conforto e higiene e pessoal qualificado e motivado.

No âmbito da **segurança de pessoas**, a CP tem desenvolvido medidas, como seja a montagem de sistemas de vídeovigilância nas estações e nos comboios, contratação de segurança privada e maior articulação com as entidades de segurança pública. Também no que respeita à **segurança na circulação**, a CP tem tomado um conjunto de medidas/iniciativas que se têm traduzido no decréscimo do número de acidentes.

Estas iniciativas visam, acima de tudo, consolidar a fidelização dos utilizadores do transporte ferroviário e potenciar a adesão de novos utilizadores, em alternativa a outros meios de transporte, em particular na área dos grandes centros urbanos, e, por consequência, rentabilizar os activos e melhorar a qualidade do serviço público.

13. Em 2004, a CP transportou cerca de **134 milhões de passageiros e cerca de 10 milhões de toneladas de mercadorias**. As unidades de negócio com resultados operacionais negativos menos acentuados foram a CP Lisboa (-10.186 mil euros) e a CP Porto (-14.631 mil euros). A CP Lisboa transportou, em 2004, cerca de 100 milhões de passageiros e a CP Porto transportou cerca de 16 milhões de passageiros, o que corresponde a cerca de 76% e 12% do total de passageiros transportados.

Quanto às dívidas de entidades públicas à CP

14. Por imposição legal, a CP garante transporte gratuito e bonificado a diferentes grupos alvo, sendo, posteriormente, ressarcida dos valores devidos pelas entidades responsáveis por esses pagamentos. Neste sentido, observou-se que os Ministérios da Defesa Nacional, da Administração Interna e da Justiça são os maiores devedores da CP, cujas dívidas acumuladas, entre 2001 e 2004, ascendem a 14.887 milhares de euros, 290 milhares de euros e 2.154 milhares de euros, respectivamente. **Estes montantes totalizam cerca de 17 milhões de euros de dívida de entidades públicas à CP pela prestação de serviço de transporte de passageiros gratuito e bonificado, contribuindo para o agravamento das dificuldades financeiras da empresa, atento o atraso que aquelas dívidas já registam.**

Quanto aos prazos de pagamento da CP a fornecedores

15. Em 2004, a CP demorou em média **97 dias para pagar as facturas aos seus fornecedores**, só tendo pago juros de mora a entidades fornecedoras de água. Procedimento em claro desrespeito pelo DL 32/2003, de 17/02, que transpõe para o direito interno a directiva Comunitária 200/35/CE, a qual determina que *são devidos juros quando ultrapassados 30 dias da data da factura, ou de documento equivalente, sempre que do contrato não conste outra data.*

16. Embora exista o Departamento de Aprovisionamento e Compras, nem todos os processos de aquisição têm início neste departamento e a empresa não dispõe de normas internas eficazes que visem uniformizar o procedimento prévio à contratação.



Tribunal de Contas

Quanto às relações entre a CP e a REFER, EP

17. O encerramento do túnel do Rossio, em Lisboa, em 22/10/2004, provocou um prejuízo para a CP de cerca de 4 milhões de euros por ano de encerramento (de acordo com as estimativas da CP). Todavia, estas empresas ainda não conseguiram chegar a acordo quanto aos montantes exactos desse prejuízo e quais as correspondentes formas de compensação.
18. Entre a CP e a REFER subsistem divergências quanto ao custo dos serviços acessórios e auxiliares cobrados pela REFER e apesar destas 2 empresas já terem formalmente chegado a acordo sobre a metodologia subjacente ao cálculo da **Taxa de Utilização da Rede Ferroviária Nacional**, devida pela CP à REFER, existem membros dos Conselhos Executivos das unidades de negócio da CP que continuam a reclamar uma taxa diferenciada em função do equipamento utilizado, dos horários e da tonelagem transportada (já que estes factores provocam um desgaste também diferenciado na rede ferroviária) e não uma taxa em função apenas dos quilómetros percorridos.
19. Constatou-se, finalmente, no decorrer desta auditoria que nem as duas empresas públicas, nem os cinco gestores envolvidos encontraram qualquer impedimento para que 2 administradores da CP tivessem celebrado contratos de trabalho com a REFER e 3 administradores da REFER tivessem, também e por seu turno, feito o mesmo com a CP.

Todos estes contratos de trabalho (suspensos até ao termo do exercício de funções de administração) foram celebrados por tempo indeterminado e sem qualquer período experimental.

Esta situação é susceptível de afectar a imagem de transparência e de independência pela qual se devem pautar todos quantos gerem dinheiros públicos.

3 RECOMENDAÇÕES

Tendo em atenção o conteúdo e as conclusões do presente Relatório, bem como as respostas das entidades ouvidas em sede de exercício do contraditório, o Tribunal de Contas formula as seguintes recomendações:

Ao Estado, enquanto entidade tutelar da empresa

- ☞ **Aprove novos Estatutos da CP**, os quais devem espelhar quer as regras contidas no DL 558/99, de 17/12, quer o novo contexto empresarial da empresa.
- ☞ **Defina formalmente orientações estratégicas para a CP** articuladas, no possível, com o determinado no programa “Líder 2010” (que já está a ser executado pela empresa); orientações essas que deverão conter metas de gestão realistas que apontem para o equilíbrio económico-financeiro da empresa alicerçado numa progressiva independência operacional de financiamento bancário.
- ☞ **Contratualize com a CP as obrigações de serviço público** prestado pela empresa e o correspondente modelo financeiro das indemnizações compensatórias, por exemplo tomando por referência o contrato de concessão da travessia do eixo Norte-Sul, celebrado entre o Estado e a Fertagus, S.A. valorizando factores de qualidade do serviço prestado, segurança e eficiência e eficácia da gestão dos recursos.



Tribunal de Contas

- ☞ No âmbito da prestação obrigatória do serviço público nas linhas de tráfego reduzido, **avalie e pondere se existem outras alternativas mais económicas para os dinheiros públicos**, para além do actual transporte ferroviário exclusivamente prestado pela CP.
 - ☞ **Providencie no sentido de regularizar a dívida de cerca de 17 milhões de euros** que tem para com a CP referente ao transporte gratuito e bonificado, legalmente praticado pela empresa, e que **proceda pela manutenção do pagamento regular e atempado** desse serviço prestado
 - ☞ **Fomente a imediata celebração de um acordo entre a CP e a REFER**, sobre as compensações devidas à CP pelo encerramento do Túnel do Rossio em Lisboa, satisfatório aos interesses comerciais de ambas.
- Ao Conselho de Gerência da CP-Caminhos de Ferro Portugueses, E.P.**
- ☞ **Reveja as suas participações financeiras**, concentrando-as nas empresas que lhe oferecem vantagens económicas ou que sejam estratégicas para o seu *core business*.
 - ☞ **Aprove uma reestruturação da EMEF, S.A.** que aponte ou para a reversão da sua autonomia ou para a implementação de uma nova estratégia empresarial consistente que convirja para a sua auto-sustentabilidade económica.
 - ☞ **A gestão do seu parque de viaturas vise sempre, primordialmente, o interesse económico da empresa** e não o dos seus gestores.
- ☞ **Cumpra o DL 32/2003, de 17/02**, que dispõe sobre o prazo de pagamento a fornecedores e pagamento de juros de mora, quando caso disso, e **regulamente sobre a recepção e conferência dos serviços prestados / bens adquiridos**, tornando-os mais céleres.
 - ☞ **Regulamente os procedimentos prévios à contratação**, uniformizando-os, e, caso opte pela centralização dos mesmos, dote o serviço respectivo de meios que possibilitem a adequada e necessária delegação de funções.
 - ☞ **Seja implementada uma correcta política de nomeações para cargos de chefia**, para que os trabalhadores que venham a ocupar aqueles lugares o façam para exercer tarefas adstritas àquelas funções e não apenas para receber um complemento remuneratório com vista à sua retenção na empresa.
 - ☞ **Seja opositor à contratação de gestores públicos, enquanto esses estão em exercício de funções públicas**, garantindo e estimulando, dessa forma, a indelével conduta irrepreensível dos gestores públicos.
 - ☞ **Implemente procedimentos concertados de transparência e exemplaridade à luz dos princípios e boas práticas de Governo das Sociedades**, nomeadamente divulgação de informação respeitante aos gestores e directores da empresa respeitante a remunerações e incentivos pagos, perfil profissional (através de nota biográfica pessoal), funções atribuídas e acumulação de funções. Procedimento este na linha do “Comunicado do Conselho de Ministros de 8 de Setembro de 2005”.



Parte 1 – Organização e serviço prestado

4 ESTATUTOS DA CP

A CP é uma empresa pública cujos Estatutos têm padecido de imobilismo. Actualmente, esses Estatutos não cumprem o disposto no DL 558/99 – Regime Jurídico do SEE – e estão desajustados face ao actual contexto empresarial.

A CP, cuja origem recua a 1852 com a constituição, em Londres, da Companhia Central Peninsular dos Caminhos de Ferro de Portugal, foi nacionalizada pelo DL 205-B/75, de 10 de Abril.

Os seus Estatutos foram aprovados pelo DL 109/77, de 25/03, (posteriormente alterados pelo DL 116/92, de 26/06), diploma que também determinava a concessão à CP da exploração do transporte na rede ferroviária nacional, outrora concessionada por contrato de concessão².

Realçam-se quatro momentos de referência na evolução dos Estatutos da CP.

- Em 1977, os Estatutos foram aprovados conforme dispunha o DL 260/76, de 8/04, que estabelecia as bases gerais das empresas públicas; porém, este diploma foi alterado, em 1984, pelo DL 29/84, de 20/01, onde se previa, nomeadamente,

alteração dos órgãos sociais obrigatórios das empresas públicas e onde foi expressamente determinado que essas empresas procedessem, no prazo de 180 dias³, à alteração dos seus estatutos, adequando-os aos princípios nele consagrados. Todavia, na CP, em desrespeito daquele normativo legal, não se procedeu a qualquer alteração estatutária.

- Em 1992, é publicada a única alteração estatutária (DL 116/92, de 20/06) na sequência da abertura da exploração de serviço público ferroviário à iniciativa privada em regime de concessão e subconcessão.
- Em 1997, dá-se a cisão da empresa⁴, dando origem à REFER, EP, empresa gestora da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional, e à CP, EP, empresa operadora de transporte ferroviário. Também este acontecimento não promoveu alteração nos Estatutos da CP.

A criação da empresa pública Rede Ferroviária Nacional – REFER, EP, pelo DL 104/97, de 29/04, foi a resposta ao disposto na Lei de Bases do Sistema de Transportes Ferroviário, Lei 10/90, de 10/03,

² Contrato de Concessão celebrado entre o Estado Português e a então Companhia dos Caminhos de Ferro, S.A. nos termos do DL 38.426, de 9/05, por 50 anos, posteriormente substituído por novo contrato de concessão celebrado nos termos do DL 104/73, de 13/03.

³ Art.º 2º do DL 29/84, de 20/01.

⁴ Processo operado no âmbito do DL 104/97, de 29/04.



Tribunal de Contas

que consagrou o princípio da separação entre a responsabilidade para a construção, renovação e conservação de infra-estruturas (atribuída ao Estado ou a entidade actuando por sua concessão ou delegação) e a exploração do transporte ferroviário.

- Em 1999, foi publicado o DL 558/99, de 17/12, que veio estabelecer o novo regime jurídico do Sector Empresarial do Estado e das empresas públicas, e que revogou o mencionado DL 26/76, de 8/04. O art. 35.º daquele DL 558/99 determinava que as empresas públicas adaptassem os seus estatutos ao regime nele definido, até 31/12/2000. Porém, mais uma vez, os Estatutos da CP mantiveram-se inalterados.
- Pese embora a empresa já ter apresentado uma proposta à tutela de adaptação dos seus Estatutos, para que fosse dado cumprimento ao mencionado art. 35.º, tal proposta não foi aprovada até à data da presente auditoria (Maio de 2005).
- É clara a premente necessidade de se proceder à alteração dos Estatutos da CP que não só violam o disposto no DL 558/99, de 17/12, como estão desadequados à actual realidade da empresa, nomeadamente (e a título exemplificativo) quanto à:
 - designação da empresa (que continua a ser caminhos de ferro quando a gestão desta infra-estrutura já não lhe pertence);
 - objecto social (que precisa de ser adequado à sua principal missão: operadora de transporte ferroviário de passageiros e de mercadorias);
 - limitação da rede ferroviária onde pode operar (dada a abertura do sector a operadores privados);
 - definição dos bens de domínio público cuja gestão e utilização lhe sejam asseguradas.



5 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

O Conselho de Ministros (sob proposta dos ministros da tutela e das finanças) não definiu linhas de orientação estratégica formalizadas para a CP, em desrespeito pelo disposto no DL 558/99, de 17/12 (art.º 11º).

Também no novo regime jurídico do SEE, o DL 558/99, de 17/12, a definição de linhas de orientação estratégica pela tutela, encontra uma referência expressa no seu art. 11º, ao estabelecer que cumpre ao Conselho de Ministros, sob proposta do Ministro das Finanças e do ministro responsável pelo sector, definir essas orientações, as quais serão revistas, pelo menos, com referência ao período de duração do mandato da administração.

Aquelas orientações estratégicas poderão envolver metas quantificadas e contemplar a realização de contratos entre o Estado e as empresas públicas e reflectir-se-ão nas orientações anuais definidas em assembleia-geral e nos contratos de gestão a celebrar com os gestores, nos termos do n.º 2 e art. 11.º do citado diploma.

Porém, não se verificou evidência de que tenha havido contratualização de gestão, nos termos daquele diploma, relativamente à CP.

Os objectivos de longo prazo das empresas deviam estar claramente documentados e poder ser mensuráveis, no plano anual, através de indicadores adequados. Por outro lado, dado a CP ser uma empresa pública, o Estado devia,

também, definir, com clareza, os objectivos e as prioridades empresariais, bem como contratualizar as obrigações de serviço público e as inerentes compensações financeiras, sem que tal provocasse distorção do mercado em que a empresa actua⁵.

Na CP não existem quaisquer linhas de orientação estratégica formalizadas e oriundas do Conselho de Ministros, como estipulado pela nova lei de bases do SEE; existe, tão só, um Plano Estratégico, o “Líder 2010”, proveniente da CP e aprovado por despacho do Secretário de Estado dos Transportes e Comunicações⁶, de 18 de Fevereiro de 2005. Neste plano estratégico foram fixados objectivos quantificáveis para um prazo de 5 anos.

6 A ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA CP E AS SUAS EMPRESAS PARTICIPADAS

6.1. Organograma e Recursos Humanos

No seu recente plano estratégico, a CP prevê um dimensionamento da sua estrutura orgânica, no período 2004-2010, destinado a obter ganhos de produtividade, baseados em critérios de eficiência, de forma a implementar na empresa a cultura dos 5 C: Cultura, Cliente, Custos, Competências e Competitividade.

⁵ Vg. OECD Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises.

⁶ Despacho n.º 29.03/05.

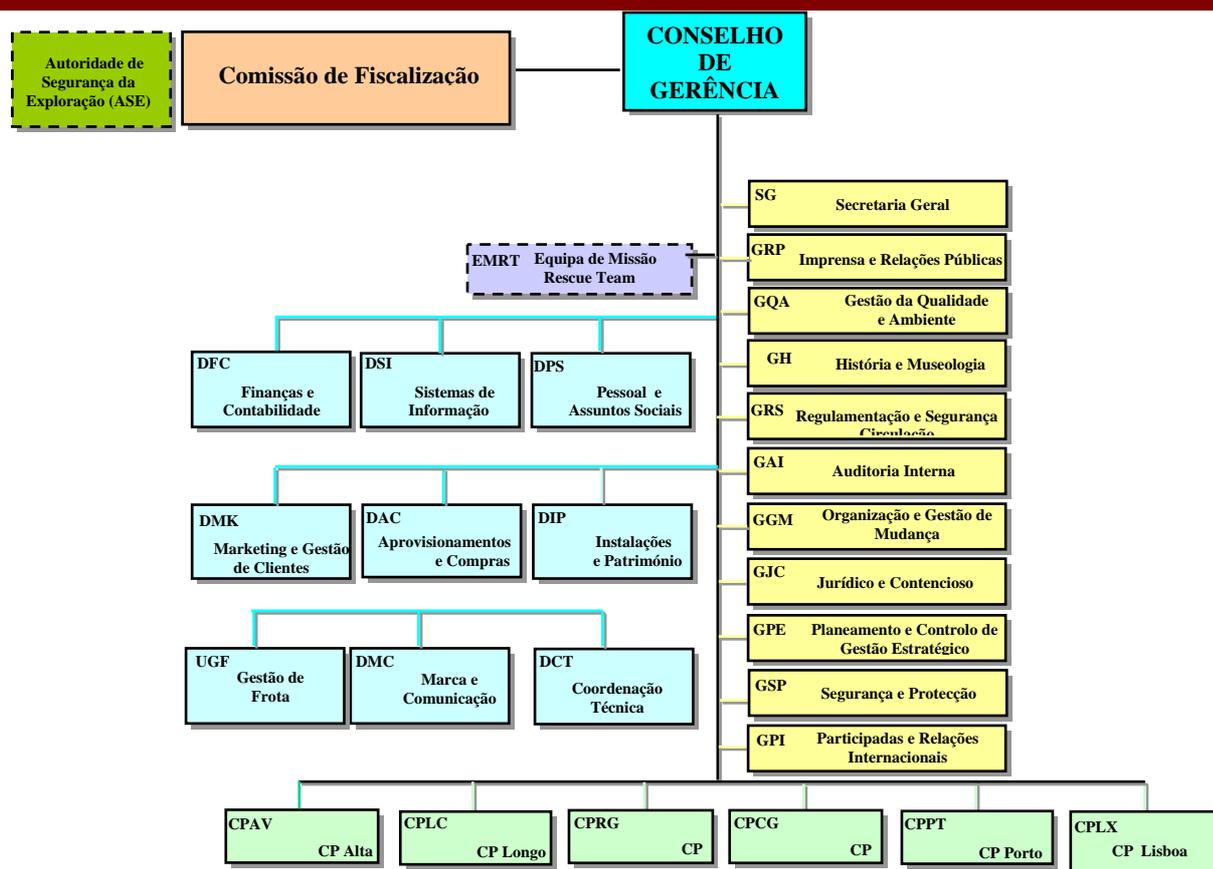


Tribunal de Contas

A estrutura orgânica da CP reportada, à data da auditoria (Abril 2005) era a que se apresenta:

Figura n.º 1

Organograma da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP (Organograma facultado pela CP)





Tribunal de Contas

O modelo organizacional da empresa integra-se na designada estrutura mecanicista, representada por uma elevada especialização (elevado grau de diferenciação horizontal) e formalização, departamentalmente rígida, clara cadeia de comando, elevados níveis hierárquicos de controlo e pequena participação na tomada de decisão pelos níveis mais baixos da organização (forte centralização).

Acresce a esta situação a existência em alguns órgãos de um número elevado de cargos de chefia, conforme se apresenta, a título de exemplo, no quadro seguinte:

Quadro n.º 1		Relação de efectivos com cargos de chefia versus efectivo total		
Órgão	Efectivos s/cargo Chefia	Efectivos c/cargo Chefia	Efectivos Total	% dos Efectivos c/cargo Chefia
Direcção Instalações Património	7	9	16	56,3%
Direcção de Marketing e Gestão de Clientes	4	9	13	69,2%
Direcção de Sistemas de Informação	35	22	57	38,6%
Equip. Gestão Sistema Qualidade	1	3	4	75%
Equip. Missão Desenv. Trans. Inter. Merc.	1	3	4	75%
CP Alta Velocidade	2	3	5	60%

Com efeito, existem órgãos em que os efectivos com cargos de chefia superam os efectivos sem cargos de chefia.

Esta situação ocorre porque na CP, conforme explicou o actual Presidente do CG em sede de alegações, «(...) a necessidade de uma política de retenção de quadros tem, por vezes, levado a usar o enquadramento estatutário como modelo remuneratório. Assim, existem 71 casos equiparados a chefias».

Para colmatar as desvantagens daquele modelo organizacional, a CP tem vindo a valorizar a constituição de Equipas Multidisciplinares, com membros possuidores de competências distintas, com vista a atingir objectivos específicos. Tem procurado, ainda, incrementar a comunicação a todos os níveis – descendente, ascendente e horizontal, bem como a delegação de competências.



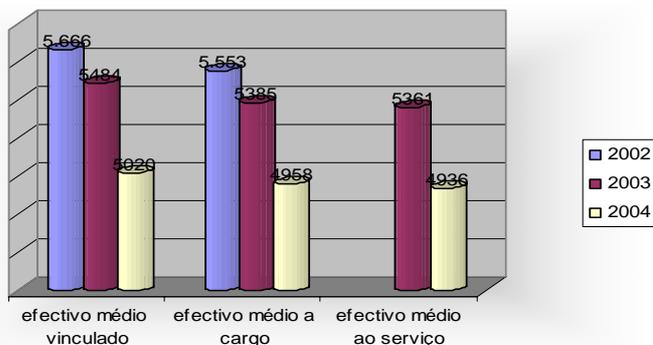
Tribunal de Contas

Ainda no seguimento daquela estratégia, a actual estrutura já contempla a reorganização das Unidades de Negócio, que passaram a estar centradas nas funções comerciais e operacionais, essenciais à prestação de um serviço de qualidade. Actualmente, aquelas unidades são designadas de acordo com o mercado onde actuam, ou seja: CP Alta Velocidade, CP Longo Curso, CP Regional, CP Carga, CP Porto e CP Lisboa.

A nível dos Órgãos Centrais, a empresa introduziu uma lógica de funcionamento baseada no conceito de serviços partilhados e cliente interno.

Relativamente aos Recursos Humanos da empresa, a evolução do efectivo tem vindo a sofrer um decréscimo, em resultado das rescisões dos contratos de trabalho por mútuo acordo.

Gráfico n.º 1 Evolução do efectivo da CP



Fonte: CP



Tribunal de Contas

O quadro que se segue apresenta os custos associados aos Recursos Humanos:

Quadro nº 2 Custos dos Recursos Humanos da CP	2002	2003	2004
REMUNERAÇÕES (1)	69.082.729,06	68.872.648,10	66.087.585,00
Salários	56.836.772,10	56.544.768,78	54.345.550,88
Subsídio de Férias	6.165.204,66	6.331.088,87	5.945.019,81
Subsídio de Natal	6.080.752,30	5.996.790,45	5.797.014,31
OUTRAS FORMAS DE REMUNERAÇÃO	43.098.764,74	42.650.237,71	41.947.325,56
Diuturnidades	4.535.189,19	4.302.691,09	3.801.309,61
Subsídio de Alimentação	6.989.668,02	6.955.181,20	6.718.025,92
Trabalho Extraordinário	9.440.420,84	9.458.689,08	10.379.667,37
Isenção Horário de Trabalho	2.050.566,63	2.123.594,98	2.020.083,20
Subsídio de Turno/Subsídio de Escala	5.976.020,21	6.105.530,85	5.818.195,14
Prémios e Incentivos	12.140.752,29	12.112.745,07	11.905.612,28
Outras Remunerações Adicionais	1.966.147,56	1.591.805,44	1.304.432,04
ENCARGOS SOCIAIS	36.856.485,83	36.203.845,88	31.223.357,92
Contribuições Seg Social	24.778.093,29	24.577.409,30	23.815.574,90
Pensões de Pré-Reforma	7.897.516,57	5.429.764,65	3.302.259,23
Outros Encargos	4.180.875,97	6.196.671,93	4.105.523,79
OUTROS ENCARGOS	17.554.952,75	22.197.447,16	27.336.523,38
Deslocações e Estadas	5.947.838,04	5.821.193,98	5.686.561,78
Formação	1.219.061,97	1.567.322,96	1.476.995,37
Despesas de Representação	1.385.851,38	1.393.990,22	1.410.916,23
Indemnizações por Cessação Contrato de Trabalho	9.002.201,36	13.414.940,00	18.762.050,00
TOTAL DE ENCARGOS	166.592.932,38	169.924.178,85	166.594.791,86

Fonte: CP



Tribunal de Contas

- ✓ O aumento do total de encargos com os recursos humanos, entre os anos de 2002 e 2004, foi pouco significativo; aliás, à excepção do agregado “Outros Encargos”, todos os outros apresentaram, para aquele período, uma diminuição dos custos.

O Conselho de Gerência definiu para a empresa uma estratégia a 5 anos, que se consubstancia numa rotura com a situação financeira de permanente *deficit* em que a empresa tem vivido, centrada no cliente e na satisfação das suas necessidades, desenvolvida à volta de cinco prioridades fundamentais e simultâneas: Cultura que valorize a auto estima, a ambição e a abertura; valorização do Cliente; optimização constante de Custos que permita a eficiência da empresa; valorização das Competências e Competitividade nas vantagens competitivas.

Neste contexto, foi realizado um estudo, no qual foram definidas as prioridades estratégicas e o programa de transformação para a CP, de que se salienta, nomeadamente, o redimensionamento da estrutura orgânica da CP, entre 2004-2010, traduzido, no último ano, no emprego pela empresa de 3.928 efectivos com custos com pessoal de cerca de 144,6 milhões de euros.

Para concretizar os aumentos de produtividade previstos será necessário alinhar o modelo organizacional com critérios de eficiência, designadamente:

- Diferenciar funções estratégicas, de negócio e de serviço;
- Reduzir o número de órgãos e promover responsabilização por macro-processos, não por actividades;
- Alinhar a organização com critérios de eficiência e promover sinergias;
- Reduzir os custos de funcionamento.

Em síntese, para a CP a adopção destas medidas, ao longo do período proposto, são uma das “chaves” para implementação na empresa da cultura dos 5 C.



Tribunal de Contas

6.2. Unidades de Negócio da CP

Em 2004, a empresa reorganizou-se em unidades de negócio focalizadas no segmento de mercado em que actua. Em cada uma dessas unidades realçam-se as temáticas seguintes.

CP Alta Velocidade

Esta unidade tem como função principal desenvolver um plano de negócios para posicionar a CP como concorrente a explorar o futuro negócio da alta velocidade (TGV).

Esta não é verdadeiramente uma unidade de negócio, dado este ainda não existir. Trata-se, em rigor, de uma área de desenvolvimento de negócio.

CP Longo Curso

Esta unidade gere o transporte de passageiros nos serviços Alfa-Pendular, Intercidades e Internacionais.

Desde 1994, após o *terminus* previsível da conclusão das obras na Linha do Norte, que a CP previa fazer o percurso Lisboa-Porto em 2h15; contudo, as obras realizadas só permitem que aquele percurso seja concretizado, na melhor das hipóteses, em 2h50. Isto é, a CP só ganhou cerca de 10 minutos ao horário que fazia antes das obras já realizadas pela REFER.

Os clientes são compensados pelo atraso dos comboios: ao fim de 1 hora de atraso é lhes devolvido 50% do preço do bilhete, atrasos superiores a 1 hora é feita a devolução de 100% do preço do bilhete.

CP Regional

A CP Regional é quem tem por missão a gestão do transporte de passageiros regional feito em todo o país. Esta é a **unidade com maior défice** operacional, fortemente penalizada pelo serviço público prestado.

CP Carga

A CP carga ocupa-se da gestão do transporte de mercadorias ferroviário. Por dia transporta cerca de 12 mil toneladas, isto é, o equivalente a cerca de 3000 camiões de mercadorias.

O maior embaraço desta unidade advém de na linha ferroviária electrificada existirem pontos não electrificados, numa extensão total de cerca de 30 km. Esses pontos não electrificados obrigam à utilização de material a diesel, que tem custos de utilização e manutenção muito superiores aos do material eléctrico. Este constrangimento representa para a CP Carga 8% dos seus custos operacionais. Para resolver a situação, a CP estava disponível para financiar a electrificação desses 30 Km, mas a REFER, segundo o Presidente da Comissão Executiva da CP Carga, não se tem mostrado receptiva a esta proposta.

É também esta unidade quem mais poderia beneficiar de uma **Taxa de Utilização da Rede Ferroviária diferenciada**, já que se houvesse flexibilidade quanto ao custo dessa taxa em função da tonelagem transportada e do horário utilizado tal permitiria que também a CP pudesse apresentar preços mais favoráveis aos clientes em horários que reduzissem o congestionamento das linhas.



Tribunal de Contas

CP Porto

Esta unidade faz o transporte ferroviário do Grande Porto e acaba de **implementar novos serviços** estimulados pela entrada de material circulante novo, o que lhe permite possuir uma das frotas mais modernas da Europa.

CP Lisboa

Nesta unidade, que gere o transporte ferroviário da Grande Lisboa, destacam-se as seguintes temáticas.

Encerramento do Túnel do Rossio

O encerramento do túnel, em 22-10-2004, acarretou um conjunto de prejuízos financeiros para a CP derivados da quebra da oferta de comboios, diminuição do índice de pontualidade, sobrelotação das composições, diminuição do número de passageiros e degradação da sua imagem. Este **prejuízo está estimado, pela CP, em cerca de 4 milhões de euros por cada ano de encerramento.**

A empresa já apresentou um Protocolo à REFER para formalizar os termos da compensação decorrentes daquele impacto, mas a REFER ainda não concordou com esses termos.

A reabertura do túnel estava inicialmente prevista para Junho de 2006.

Segurança dos clientes

Para incrementar a segurança dos seus clientes, alguns localizados em algumas das zonas com maior focos de conflitos do país, a CP Lisboa tomou algumas medidas, entre elas:

- todas as estações têm **vídeovigilância permanente** e em tempo real em parceria com a PSP.
- todos os comboios da linha de Sintra e de Cascais têm vídeovigilância, mas esta é gravada e só visionada quando necessário.
- nos pontos mais críticos da rede e nas horas mais problemáticas, a CP tem **segurança privada** (40% dos comboios têm, durante a noite, vigilância privada da CP).
- a PSP tem **esquadras nas estações** do Oriente, Queluz e Oeiras, cujo espaço foi cedido pela CP para beneficiar de uma maior proximidade da polícia.
- durante o verão há **brigadas de revisores** para aumentar a percepção de segurança.
- está prevista a **colocação de barreiras ao acesso livre às 55 estações** da CP Lisboa. Numa primeira fase, nos próximos 3 / 4 anos, serão encerradas 8 estações que representam 50% do tráfego. Esta medida visa não só aumentar a receita arrecadada, mas também ser impeditiva do acesso fácil do banditismo aos comboios.



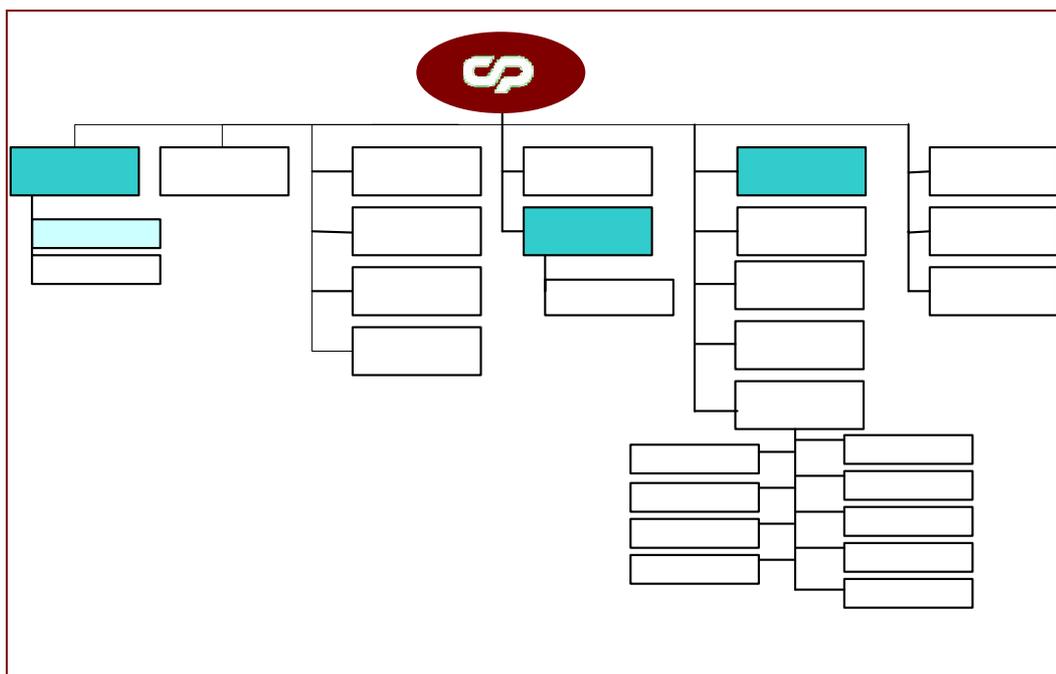
Tribunal de Contas

6.3. As Participações Financeiras

A CP tem participações financeiras em 16 empresas. Destas, apenas 3 tiveram, no último triénio, resultados líquidos positivos e duas ainda exigiram auxílio financeiro da CP, consubstanciado em aumentos de capital no montante total de 17 milhões de euros.

Actualmente, a CP participa directamente em 16 empresas, detendo a totalidade do capital social da EMEF – Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A. e a maioria do capital da Fergráfica – Artes Gráficas, S.A. e da Tex – Transporte de Encomendas Expresso, Lda. (Figura 2).

Figura n.º 2 – Participações Financeiras da CP



Apenas 3 das empresas participadas tiveram nos últimos três anos Resultados Líquidos do Exercício positivos (ver Quadro 3): a Asser – Serviços para Empresas de Transportes, ACE, que se encontra, actualmente, em processo de liquidação; a Eurofima – *Société Européenne pour le Financement de Matériel Ferroviaire* que é a única empresa que concede dividendos à CP (em cada ano, 143 mil euros); a Apor – Agência para a Modernização do Porto, S.A.

Asser

31



Tribunal de Contas

No comentário anterior não se levou em conta a ICF – *Intercontainer-Interfrigo* e a BCC – *Bureau Central de Clearing*, dado a CP não dispor de quaisquer dados contabilísticos sobre as mesmas.

Quadro n.º 3	Resultado Líquido do Exercício das Empresas participadas pela CP			
	(milhares de euros)			
	% CS detido pela CP	2002	2003	2004
EMEF – Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A.	100%	(8.838)	(9.268)	(11.522)
Tex – Transporte de Encomendas Expresso, Lda.	99,8%	5	369	(26)
Fergráfica – Artes Gráficas, S.A.	60%	(631)	(1.104)	(638)
Fernave – Formação Técnica, Psicologia Aplicada e Consultoria em Transportes e Portos, S.A.	40%	(2.809)	(2.460)	(1.806)
ASSER – Serviços para empresas de Transportes, ACE	35%	81	35	2
TIP – Transportes Intermodais do Porto A.C.E.	33,33%	Const. em 20/12/2002	(1.523)	(1.454)
STIFA–Transp. Internacional Ferroviário Automóveis, SA	22,5%	2	(64)	(115)
Otlis – Operadores Transportes Região de Lisboa, ACE	14,28%	(34)	(33)	(33)
MLM – Metropolitano Ligeiro da Mirandela, S.A.	10%	(36)	(70)	(138)
Metro do Porto, S.A.	5%	(1.144)	(26.032)	(37.949)
Empresa Editorial Electrónica Edel, Lda.	4,38%	(27)	(6)	0
Metro – Mondego, S.A.	2,5%	(191)	(81)	(3)
ICF – Intercontainer-Interfrigo	2,09%	a)	a)	a)
BCC – Bureau Central de Clearing	1,48%	a)	a)	a)
Eurofima – Société Européene pour le Financement de Matériel Ferroviaire	1%	47142CHF	45.736CHF	43.054CHF
Apor – Agência para a Modernização do Porto, S.A.	0,47%	311	483	448

Nota: a) A CP não dispunha do Relatório e Contas destas empresas; contudo, por solicitação da equipa de auditoria, a CP enviou faxes, em 16-05-2005, a solicitar à BCC e à ICF os relatórios e contas de 2002, 2003 e 2004 que à data da auditoria ainda não tinham chegado à empresa.



Tribunal de Contas

No período em análise, para além da realização do capital subscrito inicialmente na TIP – Transportes Intermodais do Porto A.C.E., a CP procedeu a aumentos de capital social na EMEF e na Fergráfica, visando auxiliar financeiramente estas duas empresas que se encontram em situação debilitada. (ver Quadro 4.)

Quadro n.º 4 Dotações de capital social realização pela CP nos anos 2002, 2003 e 2004

Data da Operação	Descrição	Montante (mil euros)	Data da Realização
EMEF – Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A.			
31-12-2002	Realização de prestações acessórias de capital por conversão de um empréstimo concedido pela CP	2.793	22-08-2008 (última realização)
31-12-2002	Realização de prestações acessórias de capital por entrada em numerário	2.825	5-11-2002
31-12-2003	Realização de prestações acessórias de capital por entrada em numerário	3.800	6-05-2003
10-03-2004	Realização de prestações acessórias de capital por entrada em numerário	5.600	10-03-2004
10-03-2004	Realização de prestações acessórias de capital por conversão de dívida	1.300	Não aplicável
Fergráfica – Artes Gráficas, S.A.			
31-12-2001	Realização de prestações acessórias por conversão de contratos de suprimento	798	30-12-2002 (última realização no valor de 499 mil)
TIP – Transportes Intermodais do Porto A.C.E.			
19-12-2003	Realização da subscrição inicial do capital social	10.000,00	13-12-2004

A EMEF, constituída em Dezembro de 1992, resultou da autonomização de uma antiga Direcção Industrial da CP que se ocupava das reparações/manutenção do material circulante. De acordo com a informação recolhida junto da CP, trata-se de uma empresa (cujo cliente principal é a CP) com uma situação financeira crítica que obrigou a CP a fazer algumas transferências monetárias, tais como reforço do capital social e concessão de empréstimos. Nos últimos 3 anos, a CP realizou capital social no valor de 16.318 mil euros e concedeu empréstimos no valor de 8.948 mil euros.

Aliás, em 2001 e em 2003, a CP concedeu a esta empresa dois empréstimos no montante de 2.793 mil euros e 1.696 mil euros, respectivamente, que foram posteriormente convertidos em capital social, obviando, assim, a necessidade de a EMEF os amortizar.



Tribunal de Contas

Esta situação, conjugada com os 29,6 milhões de euros de resultados negativos acumulados nos últimos três anos, reclama uma atenção particular sobre esta empresa, sendo, certamente, de ponderar se a decisão de autonomizar o serviço de manutenção do material circulante da CP resultou numa optimização dos activos ou se, pelo contrário, culminou sobretudo num acréscimo de custos. A constituição de uma empresa acarreta inevitavelmente acréscimo de custos administrativos (criação de órgãos centrais) que só fará sentido suportar quando, pelo menos, proporcionalmente absorvidos pela optimização dos meios produtivos existentes e pelas mais valias geradas pela desagregação. De facto, face ao descrito, este não parece ser o caso e seria de apurar se a reversão da decisão traria ou não economia de dinheiros públicos.

Entretanto, em sede de alegações, o actual Presidente do CG da CP referiu a entrega, na tutela sectorial, de um plano para a reorganização técnica e financeira da EMEF, mas sobre cujo teor nada foi precisado.

Também de relevar que a CP detém capital social em algumas empresas que não só não lhe trazem dividendos, como não estão directamente relacionadas com o seu *core business*, logo trata-se de participações financeiras que não são susceptíveis de lhe criarem sinergias.



Tribunal de Contas

7 A REMUNERAÇÃO DOS GESTORES DA CP

A gestão da sociedade, ao longo dos três anos em análise, foi desempenhada por três equipas de gestores que auferiram remunerações de acordo com o disposto na RCM 29/89.

Quadro n.º 5 Nomeação e constituição dos Conselhos de Gerência nos anos 2002, 2003 e 2004		
Nomeação	Composição	Cargo
Nomeação de 1/09/2000 (Resolução 127/2000 publicada no DR em 11/09/2000) Exoneração em 23/05/2002 (Resolução n.º 50/2002 publicada no DR em 25/06/2002) Nomeação de 4/07/2002 (Resolução n.º 60/2002 publicada no DR de 24/07/2002)	António José Borrani Crisóstomo Teixeira	Presidente
	José Manuel do Nascimento	
	José António Aranha Antunes	Vogais
	António José Amaral Ferreira Lemos	
	Joaquim José Garrido Zeferino	
Nomeação de 29/09/2003 (Resolução n.º 68/2003 publicada no DR de 7/10/2003)	Ernesto Jorge Sanches Martins de Brito	Presidente
	António Alfredo Pais da Silva Rosinha	
	Manuel Alfredo Aguiar Carvalho	Vogais
	José Manuel Saraiva Pires da Fonseca	
	Adriano Rafael de Sousa Moreira	
Nomeação de 7/10/2004 (Resolução 103/2004 publicada no DR em 27/10/2004)	António Manuel Palma Ramalho	Presidente
	António Alfredo Pais da Silva Rosinha	
	Miguel Nuno Simões Nunes Ferreira Setas	Vogais
	José Manuel Saraiva Pires da Fonseca	
	Adriano Rafael de Sousa Moreira	

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 29/89, de 26 de Agosto (RCM), conjuntamente com subsequentes despachos do Ministério das Finanças, determina e especifica a remuneração dos gestores públicos.

Esta RCM estabelece um sistema que consiste na definição de um valor padrão, a rever anualmente, atribuído em função da dimensão da empresa e da complexidade da sua gestão, o



Tribunal de Contas

qual condiciona a definição da remuneração base e de outras prestações acessórias, como o abono para despesas de representação, a remuneração adicional por acumulação de funções e os prémios de gestão.

Em concreto, na CP, os gestores têm vindo a auferir uma remuneração base acrescida de abono para despesas de representação e abono por acumulação de funções (apenas o actual Presidente do Conselho de Gerência, Dr. António Ramalho, e o actual Vogal, Eng.º Miguel Setas, não exercem, em regime de acumulação, funções em empresas do Grupo da CP, não recebendo, assim, o correspondente adicional por acumulação de funções). Não foram recebidos prémios de gestão e, até ao ano 2002 (inclusive), os membros do CG nomeados em 1/09/2000 (com excepção do seu Presidente) foram reembolsados por despesas de telefone.

Quadro n.º 6 Remuneração mensal auferida na CP nos anos 2002 a 2004 que está de acordo com o determinado pela RCM 29/89

A CP foi classificada no Grupo A, Grau de Complexidade 1

Cargo	Remuneração base	Despesas de Representação	Total	Acumulação de funções
Presidente	4.752,55	1.663,39	6.415,94	843,65
Vogais	4.204,18	1.261,25	5.465,42	843,65

Esta remuneração é atribuída independente do desempenho dos gestores, já que não existe, na CP, um modelo de avaliação dos seus Administradores.

Tem sido reiteradamente referido por este Tribunal que o quadro normativo que regula o sistema remuneratório dos gestores públicos se mostra, hoje, complexo, descontinuado, insuficiente e inadequado, por estar desajustado do contexto e da realidade económica e empresarial do SEE, porquanto a sua regulamentação base ainda se inspira no DL 260/76, de 8 de Abril – Estatuto das Empresas Públicas – e no constante do DL 464/82, de 9 de Dezembro.



Tribunal de Contas

De realçar que o abono para **despesas de representação** tem sido pago 14 vezes ao ano. Isto conduz a que este abono se traduza, efectivamente, num complemento remuneratório consentido pelo sistema⁷ e, não, como o próprio nome induziria, em despesas reembolsáveis pela empresa, considerando a satisfação dos fins sociais inerentes à representação em negócios. Aliás, os gestores, com excepção do actual Presidente do CG, Dr. António Ramalho, têm utilizado cartões de crédito da empresa para fazer face a despesas em representação da CP (sobretudo em restauração e, ocasionalmente, em hotelaria), conforme o demonstra o Quadro 7.

Quadro n.º 7 Despesas pagas pelos Administradores por cartões de crédito nos anos 2002, 2003 e 2004

António Crisóstomo Teixeira	6.278,93€
José Manuel do Nascimento	4.872,49€
José António Aranha Antunes	3.314,7€
António José Ferreira Lemos	3.900,52€
Joaquim José Garrido Zeferino	2.080,45€
Ernesto Martins de Brito	1.º Mandato – 78,00€ 2.º Mandato – 1.312,21€
António Silva Rosinha	1.º Mandato – 2.466€ 2.º Mandato – 1.278,6€
Manuel Aguiar Carvalho	3149,56€
José Manuel Pires da Fonseca	1.º Mandato – 1.771,58€ 2.º Mandato – 4.765€
Adriano Sousa Moreira	1.º Mandato – 1.702,25€ 2.º Mandato – 1.876,13€
António Manuel Palma Ramalho	Não utilizou
Miguel Nunes Ferreira Setas	686,60€

⁷ O Despacho n.º9804/98 (2.ª Série) de 9 de Junho (n.º 2.2) determina, expressamente, que as despesas de representação sejam abonadas 14 vezes por ano. Contudo, entretanto, a Resolução de Conselho de Ministros n.º 121/2005, de 1 de Agosto, veio limitar (no seu ponto 3) a 12 meses o abono de despesas de representação aos administradores das empresas públicas.

A utilização, para uso pessoal, e a **aquisição de viaturas** pelos Administradores tem constituído um benefício económico, não previsto na RCM 29/89 (embora o Despacho n.º 14.511/98, de 29 de Julho, do SETF, tenha determinado os critérios relativos à alienação das viaturas aos seus utilizadores).

Não obstante a determinação contida naquele despacho, esta situação tem consubstanciado a atribuição de um complemento em espécie para os adquirentes e revela-se uma perda para a empresa que aliena bens do seu património, abaixo do preço de mercado ou do valor de retoma.

Entretanto, a Resolução de Conselho de Ministros n.º 121/2005, de 1 de Agosto, eliminou a possibilidade de exercício da opção de aquisição de viaturas de serviço por parte dos administradores.

Na CP, a aquisição de viaturas, no que respeita a critérios e limites, foi da exclusiva responsabilidade dos respectivos órgãos de gestão.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 8

Viaturas afectas ao CG nos anos 2002 a 2004

Marca	Matricula	Ano Matricula	Custo de Aquisição	Condutor da viatura	Ano em que foi comprado pelo Condutor	Valor de venda pela CP ao condutor
SAAB	63-29-IL	Mai/97	43.096,36	Dr. Crisóstomo Teixeira	Dez/2003	8.619,27
Mercedes	15-04-QM	Out/2000	42.397,82	Eng.º Joaquim Zeferino	Dez/2003	8.479,56
Mercedes	17-68-SH	Set/2001	42.896,62	Dr. Sousa Nascimento	Jan/2004	17.192,61
Mercedes	96-98-TT	Jul/2002	46.380,25	Drª Aranha Antunes	Não foi adquirido. A viatura está afectada ao CG da CP	
SAAB	30-43-VE	Jun/2003	44.094,88	Eng.º Martins de Brito	Não adquiriu a viatura. Está cedida na RAVE	
BMW	51-97-VT	Dez/2003	49.460,01	Dr. Adriano Moreira	Viatura em uso	
SAAB	78-34-VT	Dez/2003	42.000,00	Eng. Pires da Fonseca	Viatura em uso	
Peugeot	10-54-VV	Dez/2003	43.000,00	Eng.º António Rosinha	Viatura em uso	
BMW	28-81-XL	Mai/2004	49.500,00	Eng.º Miguel Setas	Ficou com a viatura do Eng.º Aguiar de Carvalho	
Mercedes	07-42-XU	Set/2004	918,87/mês	Dr. António Ramalho	Contrato de Aluguer (posição cedida, em Jan/2005, pela Rave)	

Em relação ao CG nomeado em 1/09/2000, o seu Presidente e dois vogais exerceram a opção de compra das viaturas que lhes estavam adstritas para serviço da empresa e uso pessoal, pelos montantes determinados no n.º 3 do Despacho do SEFT n.º 10.127/99, de 22 de Maio (Quadro 8).

Terminados os respectivos mandatos, não optaram pela compra das respectivas viaturas o Dr. Aranha Antunes (viatura nova que a CP tinha adquirido 15 meses antes), Dr. António Ferreira Lemos, Eng.º Aguiar de Carvalho (cuja viatura tinha sido adquirida 5 meses antes) e o Eng.º Martins de Brito.

De realçar que, embora o antigo Presidente, Eng.º Martins de Brito, não tenha adquirido a respectiva viatura, que havia sido comprada 3 meses antes do fim do seu mandato, a CP permitiu a cedência, a título gratuito,

dessa mesma viatura à RAVE – Rede de Alta Velocidade, S.A., empresa onde aquele Administrador passou a exercer funções.

Esta actuação da CP não acarretou qualquer mais valia para a própria empresa, já que esta ficou desprovida de um activo, o qual foi necessário substituir com a entrada do novo Presidente do CG, Dr. António Ramalho. Neste contexto, em Janeiro de 2005, a CP substituiu a posição contratual que a Rave tinha num contrato de aluguer de uma viatura de serviço (celebrado em Setembro de 2004) e cuja mensalidade é de 918,87€

Até à data desta auditoria (Maio de 2005), apenas o Administrador Eng.º Miguel Setas não tinha afectada uma viatura nova para seu uso profissional e pessoal.



8 CONTRATOS DE TRABALHO CELEBRADOS POR ADMINISTRADORES DA REFER E DA CP

Dois administradores da CP celebraram contratos de trabalho com a REFER e 3 administradores da REFER celebraram contratos de trabalho com a CP. Esta actuação de gestores públicos e de duas empresas públicas do mesmo sector de actividade é uma entorse às normas de boa conduta que devem pautar o agir dos gestores e das empresas públicos.

António Alfredo Pais da Silva Rosinha e José Manuel Saraiva Pires da Fonseca, enquanto Administradores na CP, celebraram contratos de trabalho, por tempo indeterminado e não sujeitos a qualquer período experimental, com outra empresa pública, a Rede Ferroviária Nacional – REFER, EP, respectivamente em 1/04/2004 e em 16/12/2004.

Paralelamente, o Presidente do Conselho de Administração da REFER, José Braamcamp Sobral, e dois vogais, Luís Miguel dos Reis Silva e José Roque de Pinho Marques Guedes, na posição de administradores da REFER, celebraram também contratos de trabalho, nos mesmos termos, com a CP, respectivamente em 30/01/2004 e 1/03/2005 (os dois vogais).

Todos os contratos de trabalho ficaram suspensos até ao termo do exercício das respectivas funções de administração.

Porque não existe entre a CP e a REFER relação explícita de domínio ou de grupo, não é esta situação abrangida pelo n.º 1 do art.º 398º do CSC (aplicável às Empresas Públicas por força da remissão geral constante do n.º 1 do art.º 7.º do DL 558/99, de 17/12) segundo o qual «durante o período para o qual foram designados, os administradores não podem exercer, na sociedade ou em sociedades que com esta estejam em relação de domínio ou de grupo, quaisquer funções temporárias ou permanentes ao abrigo de contrato de trabalho, subordinado ou autónomo, nem podem celebrar quaisquer desses contratos que visem uma prestação de serviços quando cessarem as funções de administrador».

Todavia, e não obstante as qualidades técnicas destes recursos, a situação relatada não evidencia as adequadas transparência e independência que devem pautar a conduta dos gestores públicos, dado que a celebração destes 5 contratos, formalizados, aliás, em datas relativamente próximas, levanta, inevitavelmente, dúvidas sobre quais os interesses que visa satisfazer: se os das empresas contratantes ou os dos administradores contratados.

Acresce que embora não haja, como se disse, uma relação de grupo entre as duas empresas, são inegáveis as suas proximidade e intimidade já que, ambas, até 1997 eram uma só.

Assim, no entender do Tribunal esta situação é incompatível com as normas de boa conduta que devem pautar o agir dos gestores e das empresas públicas.



9 DÍVIDAS À CP PELO TRANSPORTE DE TITULARES DE ÓRGÃOS DE SOBERANIA, ELEMENTOS DAS FORÇAS MILITARES E MILITARIZADAS E OUTRAS ENTIDADES

O protelamento das dívidas à CP, pela concessão de benefícios no transporte ferroviário, de montante muito significativo, por parte das entidades oficiais responsáveis pelo seu pagamento, tem constituído um forte constrangimento à empresa sobretudo no contexto da difícil situação financeira que a mesma tem vivido, em nada contribuindo para a sua solução

De acordo com um conjunto de diplomas legais, os funcionários e titulares de órgãos de soberania e de cargos públicos de entidades, serviços e organismos oficiais beneficiam de transporte ferroviário gratuito ou bonificado, este último consubstanciando-se numa redução das tarifas em vigor.

A obrigatoriedade de prestação do transporte gratuito ou bonificado ao pessoal pertencente aquelas entidades depende de apresentação, pelos beneficiários, de documento apropriado que possibilite a contabilização, por parte da CP, dos encargos daí decorrentes.

É evidente que esta imposição para a CP, terá de ter uma contrapartida pecuniária. Assim, a empresa cobrará das entidades responsáveis o preço correspondente ao transporte, de acordo com as tarifas em vigor, ressarcindo-se do custo efectivamente suportado.

Se com a generalidade das entidades às quais incumbe pagar o custo efectivo do transporte à CP, tudo corre dentro da normalidade, o mesmo não se pode dizer no que concerne aos elementos das Forças Militares e Militarizadas e outros titulares de cargos públicos no âmbito do Ministério da Justiça, já que, nestes casos, os valores em dívida à CP atingem os elevados montantes que a seguir se elencam.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 9 Valores em dívida de 2001 a 2005 do transporte de elementos das Forças Militares e Militarizadas e funcionários e outros titulares de cargos públicos no âmbito do MJ

Entidades	Tipo de Facturação	2001	2002	2003	2004	até 30/04/05	Total
MDN	Firme	2.960.031	2.241.412 (a)	-	-	-	5.201.444
	Pró-forma		1.562.826 (b)	3.792.534	3.596.657	734.148	9.686.164
	Total facturação	2.960.031	3.804.238	3.792.534	3.596.657	734.148	14.887.608
	Total MDN	2.960.031	3.804.238	3.792.534	3.596.657	734.148	14.887.608
MAI	Firme	10.264	-	-	-	-	10.264
	Firme PSP		-	-	37.460 (d)	133.414	170.875
	Firme GNR		-	-	-	108.502	108.502
	Pró-forma		-	-	-	-	0
	Total facturação	10.264 (c)	-	-	37.460	241.916	289.640
Total MAI	10.264	-	-	37.460	241.916	289.640	
MJ	Firme						
	Pró-forma			399.115	1.374.922	379.978	2.154.015
	Total facturação			399.115	1.374.922	379.978	2.154.015
Total MJ			399.115	1.374.922	379.978	2.154.015	
Total facturação (MDN+MAI+MJ)		2.970.295	3.804.238	4.191.649	5.009.040	1.356.042	17.331.263

Fonte: CP

(a) 1.º ao 3.º trimestre

(b) 4.º trimestre

(c) Partida residual em dívida da responsabilidade do RSB ainda por cobrar (Facturas 2011001292,2021000068/183)

(d) Factura de Dez da CP-LC/Reg e a CP-Porto

Da observação do quadro que antecede destaca-se que:

- o valor total da dívida ascende a 17.331 mil euros englobando, no caso do Ministério da Defesa e Regimento de Sapadores Bombeiros, facturação reportada ao ano de 2001;



Tribunal de Contas

- os valores em débito do Ministério da Defesa Nacional atingem os 14.888 mil euros, o que representa cerca de 86%, do montante global da dívida;
- a facturação com designação “pró forma” corresponde a dívida emitida mas ainda não contabilizada, cujo objectivo é o do não empolamento de proveitos;
- a PSP e GNR são as entidades com a antiguidade da dívida mais reduzida.

Embora a CP, de acordo com o disposto no art.º 4 do DL n.º 1067/87, de 6 de Março, possa, mediante aviso feito com antecedência de 45 dias, suspender a execução dos transportes, quando se verificarem atrasos nos pagamentos da compensação pecuniária já fixada, como é o caso ora em análise, a empresa nunca tomou tal medida, tendo sempre optado por negociar a dívida com as entidades em causa, embora os valores ainda se mantenham significativamente elevados.

O Estado deveria pôr cobro a esta situação, que se afigura injustificável, tanto mais que a situação económico-financeira da CP não lhe permite manter prolongadamente em dívida aqueles valores.

10 QUALIDADE E SEGURANÇA NA CP

Não obstante a percentagem de reclamações/sugestões ser reduzida face ao universo transportado, a CP vem desenvolvendo um conjunto de iniciativas visando assegurar, de forma contínua, um maior nível de segurança e qualidade do serviço prestado, tendo registado, nos últimos dois anos, melhorias significativas.

10.1. Qualidade

Actualmente, a CP tem como objectivo prestar serviços de transporte ferroviário com inovação, salvaguarda do ambiente e melhoria da segurança, através de oferta de comboios competitivos em termos de rapidez, frequência, pontualidade, conforto e higiene; pessoal qualificado e motivado; organização flexível para resposta aos desafios do mercado; sistemas de preços tendo em conta a relação preço/qualidade; desenvolvimento de parcerias estratégicas; valorização das relações com as comunidades locais, entre outros.

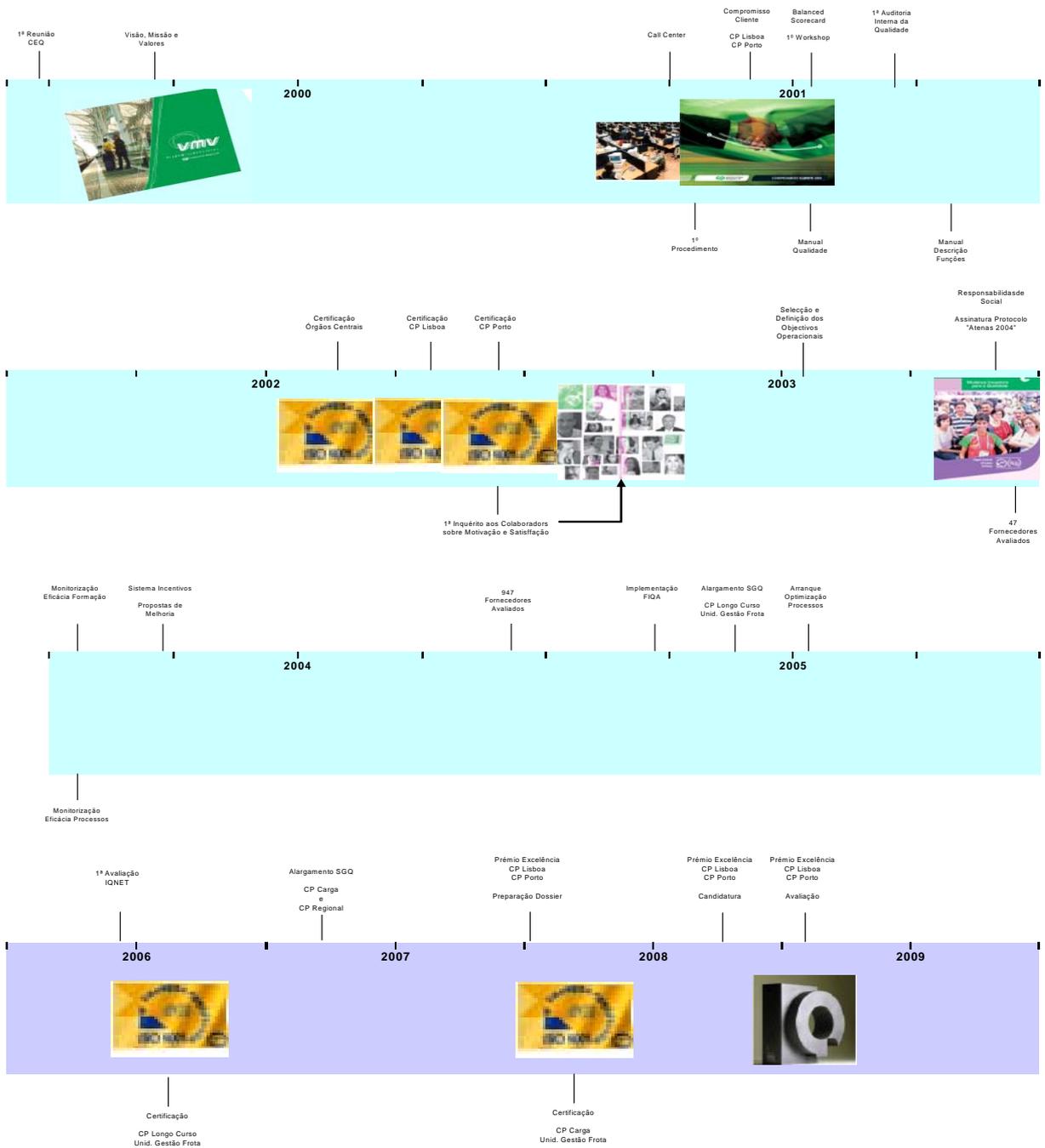
Para atingir tal desiderato, a empresa tem vindo a desenvolver, desde 2000, o projecto MIQ (Mudança Inovadora para a Qualidade) que se consubstancia numa série de etapas que têm como última finalidade a certificação global da empresa.



Tribunal de Contas

Figura n.º 3

Etapas do Projecto MIQ



Fonte: Friso cronológico da Qualidade, facultado à equipa de auditoria pela CP.



Tribunal de Contas

A CP tem, assim, apostado numa política de qualidade, promovendo várias iniciativas integradas no supracitado projecto e que, pela sua importância, se passam a elencar de forma sucinta.

Call Center

É um serviço especializado para atendimento telefónico ao cliente.

Marcando-se um número azul único é possível obter, através de uma aplicação informática, informação sobre horários e tarifário e o reencaminhamento para informações específicas (1.^a fase), seguindo-se esclarecimentos sobre circulação perturbada e vendas (2.^a fase).

Avaliação do Serviço Prestado pela CP

Para avaliar a prestação do serviço, a CP utiliza três instrumentos de medição:

- Estudos de Satisfação de Clientes – Barómetros;
- Auditorias Clientes Mistério – Atendimento nas estações e a bordo dos serviços CP;
- Sistema de Gestão Integrado de Sugestões e Reclamações.

Estudos de Satisfação de Clientes – Barómetros

O objectivo central dos Barómetros consiste na avaliação da percepção do serviço prestado pela CP. Estão definidos vários indicadores de análise, de acordo com a tipologia do tráfego (urbano, médio e longo cursos).

Os 4 indicadores de Qualidade de Médio e Longo Curso são: Estações, Atendimento, Comboios e Informações em situações de perturbações de tráfego.

Os resultados desta ferramenta para controlo da qualidade do serviço prestado nos últimos 2 anos encontram-se espelhados nos seguintes gráficos:

Gráfico n.º 2 - Índice Global de Qualidade Ano 2003/2004 CP Lisboa

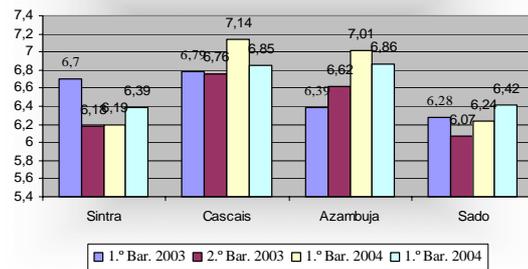


Gráfico n.º 3 - Evolução do Barómetro Semestral de Qualidade Percebida CP Porto

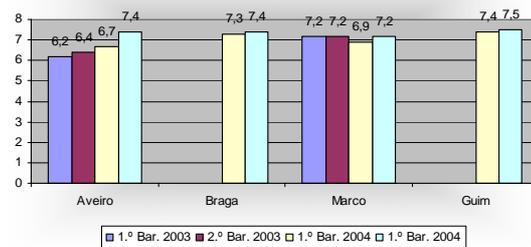
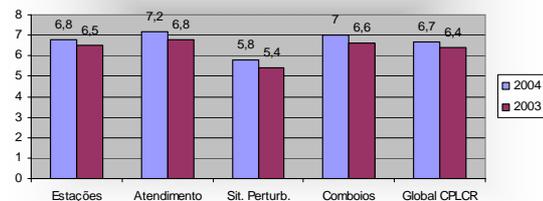


Gráfico n.º 4 - Índice de Qualidade percebida pelo Cliente CP LC e Regional



Fonte: CP

O Índice Global de Qualidade Percebida evoluiu favoravelmente em todas as Unidades analisadas, importando, no entanto, sublinhar que os indicadores “Ligação com outros Meios de Transporte” e “Segurança de Pessoas e Bens” foram os percebidos mais desfavoravelmente, sendo este último mais mencionado na Linha de Sintra.



Tribunal de Contas

Auditorias Clientes Mistério – Atendimento nas estações e a bordo dos serviços CP

As auditorias Cliente Mistério realizadas anualmente por um consultor externo, têm por objectivo avaliar a qualidade do atendimento prestado a bordo e nas estações pelos colaboradores CP, sendo o estudo efectuado por amostragem.

Os resultados são apresentados em percentagem do cumprimento dos parâmetros pré estabelecidos. Este tipo de *output* dá origem à elaboração de um plano de acções correctivas e à indicação de conteúdos a reforçar nas acções de formação.

A título de exemplo, apresenta-se uma síntese de algumas das situações detectadas pelo auditor externo da CP e as melhorias propostas, no tocante ao ano de 2004.

Quadro n.º 10		Conclusões/Recomendações Auditorias Cliente Mistério	
Serviço Avaliado	Parâmetro	Situação	Melhoria
Bilheteira	Comportamento	Cumprimento final por parte do funcionário e expressão neutra	Realização de uma acção de formação inicial/refrescamento com o objectivo de melhorar a empatia dos funcionários com os Clientes.
Bordo	Standard de pessoal	Não identificação do funcionário ou má colocação da mesma	Idem.
Gabinete de Apoio ao Cliente	Comportamento	Ausência de Cortesia	Melhoria de Comportamento e abertura de novos postos de atendimento.
MVA e Obliterador	_____	Sujidade, informação ausente.	_____
Plataforma	Imagem	Falta de Manutenção, Falta iluminação e sinalética, limpeza	_____

Sistema de Gestão Integrado de Sugestões e Reclamações

A CP implementou, em Janeiro de 2004, um sistema integrado de tratamento de sugestões e reclamações transversal a toda a empresa, onde estão harmonizados os critérios de classificação e tratamento das reclamações.

Durante o ano 2004, este sistema registou 10.564 reclamações/sugestões, que representam no universo de passageiros transportados pela CP 0,008%. Em termos relativos, são os Clientes da CP Porto os mais interventivos representando cerca de 0,02% do seu Universo. A CP Lisboa registou cerca de 32.500 reclamações e a CP Regional atingiu as 3.400.

45



Tribunal de Contas

A distribuição das reclamações/sugestões em cada Unidade é a que se observa:

Gráfico n.º 5 - Distribuição do total de reclamações por linha CP Lisboa



Gráfico n.º 6 - Distribuição do total de reclamações por eixo CP Porto



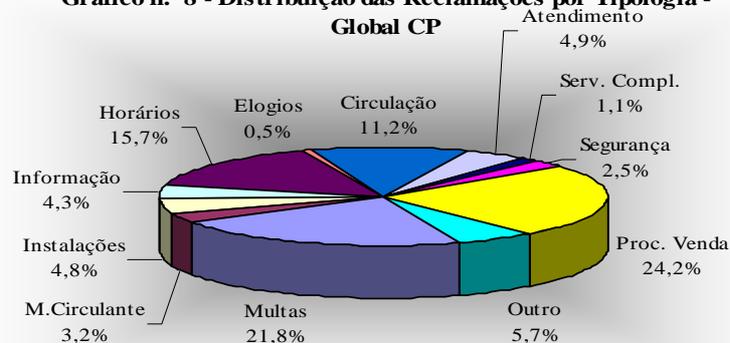
Gráfico n.º 7 - Distribuição do total de reclamações por Serviço CP Longo Curso e Regional



Assim, a CP é objecto de maior número de reclamações: na Linha de Sintra (54%) devido a multas; no eixo de Aveiro (39%), em consequência de alterações de horários; no Serviço Alfa Pendular (32%), por atrasos das circulações e os processos de vendas.

Razões que levam o Clientes da CP a reclamar ou a propor sugestões.

Gráfico n.º 8 - Distribuição das Reclamações por Tipologia - Global CP





Tribunal de Contas

Os factores de maior insatisfação são: os processos de venda (24%), as multas (22%) e os horários (16%).

Dado que a variável horários foi a terceira variável a ser objecto de reparo por parte do Clientes da CP apresenta-se os índices de pontualidade e de regularidade do último biénio.

Quadro n.º 11		Índice de pontualidade CP Lisboa			
Índice de Pontualidade Diária (< 3 m)*	Sintra	Cascais	Azambuja	Sado	
	Ano 2003	97%	98%	93%	57%
Ano 2004	96%	97%	95%	81%	

Quadro n.º 12		Índice de pontualidade CP Longo Curso e Regional				
Índice Médio Pontualidade por Serviço	Alfa Pendular	Intercidades	Internacional	Interregional	Regional	Urb. Coimbra
Ano 2003	65%	52%	75%	64%	77%	61%
Ano 2004	70%	68%	79%	79%	83%	91%

Quadro n.º 13		Índice de pontualidade CP Porto			
Índice de Pontualidade Diária (< 3 m)*	Aveiro	Braga	Marco	Guim	
	Ano 2003	76,9%	87,0%	92,5%	96,7%
Ano 2004	87,7%	94,2%	97,0%	92,3%	

* Média anual

Quadro n.º 14		Índice de regularidade CP Longo Curso e Regional				
Índice Médio Regularidade por Serviço	Alfa Pendular	Intercidades	Internacional	Interregional	Regional	Urb. Coimbra
Ano 2003	99,3%	89,8%	89,5%	98,5%	98,8%	82,4%
Ano 2004	99,8%	99,8%	96,5%	99,4%	98,4%	99,6%

Quadro n.º 15		Índice de regularidade CP Lisboa			
Índice de Regularidade Diária *	Sintra	Cascais	Azambuja	Sado	
	Ano 2003	100%	99%	100%	99%
Ano 2004	100%	100%	100%	100%	



Tribunal de Contas

Quadro n.º 16		Pontualidade CP Carga		
Pontualidade CP Carga	até 30 min	1/2<hora<1	1<horas<2	horas>2
2004	61%	14%	15%	10%
Comboios Bloco	70%	11%	11%	8%
Comboios Plano	57%	15%	17%	11%
2003	67%	12%	12%	9%

Quadro n.º 17		Índice de regularidade CP Porto			
Índice de Regularidade Diária *	Aveiro	Braga	Marco	Guim	
Ano 2003	98,4%	99,6%	99,5%	99,6%	
Ano 2004	99,4%	99,6%	99,8%	99,6%	

* Média anual

Quadro n.º 18 Índice de regularidade CP Carga	
Regularidade CP Carga	
2004	74%
2003	73%

Fonte:CP

- ✓ Os índices de pontualidade na CP Lisboa apresentam um desempenho positivo, exceptuando-se a Linha do Sado, devido às obras de modernização da infra-estrutura, que, no entanto, no ano de 2004 apresentou melhorias.
- ✓ O índice de regularidade diária das 4 linhas da CP Lisboa atingiu aproximadamente os 100%.
- ✓ Na CP Porto, em 2004, o índice de regularidade foi de 99,7% e o de pontualidade de 92,65%, sendo que, no eixo de Aveiro, este último ficou pelos 87,7%. Estas situações têm como causa as obras de renovação, avarias na sinalização e grandes troços de via única.
- ✓ O crescimento da procura dos Alfas e Intercidades traduziu-se também no aumento de reclamações face aos índices de pontualidade apresentados

pela Unidade CP Longo curso e Regional. Estes atrasos ocorreram, sobretudo, devido aos trabalhos de modernização da infra-estrutura das Linhas do Norte e Sul.

- ✓ A qualidade do serviço da CP Carga, em termos de pontualidade, piorou face a 2003, com um aumento de 6% e comboios com o atraso à chegada superior a 30 minutos, resultado de manobras, do novo Plano de Transportes e de prioridades de circulação.

Ressalta de todas estas observações que os atrasos são, na generalidade, causados por situações concernentes à gestão da infra-estrutura, a qual, como é sabido, não cabe à CP, mas sim à REFER não estando, porém, a generalidade dos clientes da CP cientes dessa realidade.



Tribunal de Contas

Provedor do Cliente com Deficiência

No ano de 2004, a CP aprovou a instituição do Provedor para o “Cliente com necessidades especiais” o qual tem como missão principal contribuir para consolidar a confiança desses clientes nos seus serviços.

10.2. Segurança

No âmbito da segurança a CP tem procurado actuar em duas vertentes: a segurança de pessoas e bens (*security*) e a segurança na circulação (*safety*).

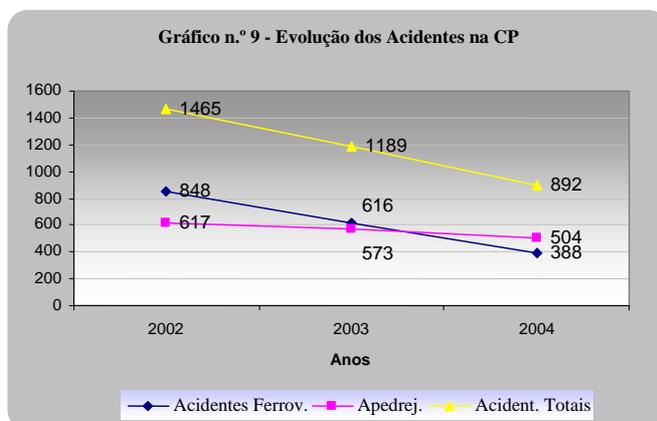
Segurança de Pessoas e Bens

A empresa procura melhorar a qualidade percebida pelos seus clientes e para isso desenvolveu um conjunto de actividades das quais se salientam, em relação à segurança dos passageiros:

- a análise de riscos tendo em vista, entre outros, o accionamento das Forças de Segurança;
- a montagem de sistemas de vídeo vigilância nos comboios das linhas de Cascais e de Sintra e nas estações, bem como o inerente tratamento dos dados captados;
- o lançamento de um sistema de vigilância privada em comboios problemáticos.

Segurança na circulação

A CP possui um programa informático que regista e classifica todas as situações ocorridas com os comboios e que tem a designação de “Synergi”. A evolução dos acidentes nos últimos três anos é a que se espelha no Gráfico n.º 9.



Fonte: CP

O ano 2004 registou 892 acidentes, dos quais 504 foram apedrejamentos a comboios. Porém, verificou-se um decréscimo do número total de acidentes entre 2002 e 2004 e, por conseguinte, uma melhoria nesta área da segurança.

Em síntese, a CP tem tomado um conjunto de medidas/iniciativas com vista à resolução ou minimização das situações que suscitem reclamações e problemas de segurança com o objectivo de garantir a fidelização dos seus clientes.

11 A ACTIVIDADE DESENVOLVIDA PELA CP

A actividade desenvolvida pela CP consubstancia-se no serviço de transporte de passageiros e de mercadorias. A sua preocupação é a de competir, a partir da sua valência ferroviária, num mercado cada vez mais exigente, visando a conquista e fidelização dos clientes

A Procura Global na CP

No ano 2004, a Procura Global da Empresa evoluiu positivamente, apresentando melhoria em todos os seus agregados.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 19 - Procura Global CP

Tráfego de Passageiros	2003	%	2004	%	04/03
Passageiros (10³P)	132.845	100%	133.555	100%	0,5%
CP Lisboa	100.743	76%	99.891	75%	-0,8%
CP Porto	14.321	11%	15.682	12%	9,5%
Urbano de Coimbra	1.193	1%	1.098	1%	-8,0%
Médio e Longo Curso	16.589	12%	16.885	13%	1,8%
Passageiros - Quilometro (10⁶ PK)	3.323	100%	3.415	100%	2,8%
CP Lisboa	1.304	39%	1.303	38%	-0,1%
CP Porto	351	11%	408	12%	16,2%
Urbano de Coimbra	32	1%	30	1%	-6,3%
Médio e Longo Curso	1.636	49%	1.675	49%	2,4%
Proveitos de Tráfego (10³ €)	146.149	100%	161.708	100%	10,6%
CP Lisboa	64.674	44%	66.473	41%	2,8%
CP Porto	10.369	7%	12.528	8%	20,8%
Urbano de Coimbra	903	1%	883	1%	-2,2%
Médio e Longo Curso	70.204	48%	81.824	51%	16,6%
Tráfego de Mercadorias (Vagão Completo)	2003		2004		04/03
Toneladas (10 ³)	8.694		9.556		9,9%
Toneladas-Quilometro (10 ³)	2.091		2.281		9,1%
Proveitos (10 ³ euros)	61.958		65.539		5,8%

Fonte: CP

- Os Proveitos de Tráfego, no ano de 2004, apresentaram um crescimento real, em consequência do acréscimo de 10,6% e de 5,8%, no tráfego de passageiros e mercadorias, respectivamente.
- Esta tendência foi acompanhada pela expansão do transporte de mercadorias, com o seu crescimento a atingir os 9,9%, o que não aconteceu ao nível do transporte dos passageiros em que o aumento da demanda foi menos significativo, com a percentagem a atingir apenas os 0,5% e 2,8% passageiros – quilómetro.
- Saliente-se, no transporte de passageiros, o item “Médio e Longo Curso” que apresenta o peso mais significativo em termos de passageiros – quilómetros (49%) e de proveitos (51%) e o aumento em todos os seus agregados, o que denota que os clientes da CP utilizam cada vez mais os serviços de maior valor, designadamente, Alfas Pendulares e Intercidades.



Tribunal de Contas

A Oferta Global na CP

Quadro n.º 20 – Oferta Global CP

	2003	2004	Variação
Comboios-Quilómetros (10³ CK's)	36.384	36.463	0,2%
CP Lisboa	7.091	7.010	-1,1%
CP Porto	2.593	3.320	28,0%
Urbano de Coimbra	602	516	-14,3%
Médio e Longo Curso	18.909	18.369	-2,9%
CP Carga	7.189	7.248	0,8%

Fonte: CP

A oferta na CP, em 2004, manteve-se praticamente estável, produzindo-se cerca de 36,5 milhões de CKs ou seja, apenas mais 0,2% do que em 2003.

No entanto, deve registar-se o aumento significativo no rubrica CP Porto que atingiu uma variação de 28%, consequência da expansão da actividade em alguns segmentos do mercado onde aquela unidade opera, como seja o caso das mercadorias ou transporte urbano do Porto, enquanto se implementou uma racionalização das actividades de menor valor ou que acarretavam maiores custos, particularmente manobras e alguns serviços regionais.

Como factores positivos que influenciaram a actividade da CP, em 2004, destacam-se os eventos “EURO 2004” e ROCK in RIO”, para os quais a empresa montou um conjunto de planos de oferta especiais, em articulação com as respectivas entidades organizadoras e outros operadores de transporte.

O encerramento do Túnel do Rossio, a 22 de Outubro de 2004 obrigou à alteração nos horários nas Linhas de Sintra e da Azambuja, o que veio afectar grandemente o desempenho da CP Lisboa.

Ao nível da CP Porto foi retomada a exploração ferroviária dos eixos Porto-Guimarães e Porto-Braga e lançou-se uma nova oferta comercial no eixo Porto-Aveiro. Em Junho de 2004, a CP aderiu ao “Andante”, naquele que foi mais um passo no sentido de facilitar a mobilidade na Área Metropolitana do Porto.

A empresa procedeu à reorganização e aumento da oferta dos Alfas Pendulares e Inter Cidades da linha do Norte e à extensão daquele primeiro comboio a Braga e a Faro. Procedeu, igualmente, à reestruturação dos serviços de carácter Regional em Coimbra-Porto, Figueira da Foz-Coimbra (redistribuindo o material circulante o que provocou o decréscimo de oferta nesta composição) e no Litoral do Algarve. Foi criado um novo produto Regional Expresso. Procedeu-se, ainda, à requalificação dos comboios turísticos do Douro.

Em relação ao transporte de mercadorias, foi implementado, em Março de 2004, um novo plano de transporte de cargas Multiproduto que permitiu lançar comboios de maior tonelagem e com horário cadenciado.

Destaca-se, ainda, como positivo para a actividade neste segmento, a revisão de preços de transporte de alguns produtos importantes, bem como a adopção, por parte da CP Carga, de uma postura mais próxima dos clientes, o que contribuiu para aumentar a competitividade do transporte ferroviário, face aos seus concorrentes de meios de transporte alternativos.



Tribunal de Contas

Síntese da Actividade Operacional de cada Unidade de Negócio

CP Lisboa e CP Porto

Quadro n.º 21 – Proveitos por Unidade de Negócio e por Tipo de Título

Unidade: mil euros

Tipo de Título	CP Lisboa			CP Porto		
	2003	2004	Variação	2003	2004	Variação
Bilhetes	28.523	29.775	4%	6.197	7.860	27%
Assinaturas	9.835	10.305	5%	3.544	3.931	11%
Passe Combinado	8.835	9.478	7%	9	59	556%
Passe Intermodal	16.009	15.536	-3%			
Outras Rec. Tráfego	1.472	1.379	-6%	620	678	9%
Total	64.674	66.472	3%	10.370	12.528	21%

Fonte: CP

Quadro n.º 22 – Proveitos da CP Lisboa e CP Porto por Linha

Unidade: mil euros

Linha	CP Lisboa			CP Porto		
	2003	2004	Variação	2003	2004	Variação
Sintra	31.756	32.003	1%			
Cascais	21.993	22.792	4%			
Azambuja	7.801	8.672	11%			
Sado	1.652	1.627	-2%			
Aveiro				4.606	5.380	17%
Braga				2.513	3.140	25%
Marco				2.435	2.854	17%
Guim				187	418	124%

Fonte: CP



Tribunal de Contas

Quadro n.º 23 - Passageiros Transportados pela CP Lisboa e CP Porto por Linha

Unidade: mil passageiros transportados

Linha	CP Lisboa			CP Porto		
	2003	2004	Varição	2003	2004	Varição
Sintra	52.518	51.164	-2,6%			
Cascais	31.501	31.401	-0,3%			
Azambuja	13.361	14.170	6,1%			
Sado	3.363	3.156	-6,2%			
Total	100.743	99.891	-0,8%			
Aveiro				6.065	6.329	4,4%
Braga				4.315	4.634	7,4%
Marco				3.674	3.945	7,4%
Guim				267	773	189,5%
Total				14.321	15.681	9,5%

Fonte: CP

Face os quadros expostos é de destacar, da actividade da CP Lisboa e CP Porto, o seguinte:

- ❖ Os Proveitos respeitantes ao Título de Transporte apresentaram, em 2004, um aumento global de 3% e 21%, para a CP Lisboa e CP Porto, respectivamente. O incremento dos Proveitos na CP Lisboa foi reflexo dos aumentos dos tarifários em todos os títulos de transporte, nos meses de Fevereiro e de Outubro, este último em resultado da indexação aos preços dos combustíveis, não obstante o decréscimo verificado no número de passageiros transportados.

A evolução positiva nos proveitos explica-se, por um lado, pela aquisição dos bilhetes para o EURO 2004 e, por outro, pela forte adesão, por parte da população da AMP, ao passe combinado que dá acesso ao “Andante”.

- ❖ As linhas que mostram proveitos com variações mais positivas são: na CP Lisboa, Sintra e Azambuja; na CP Porto, Braga e Guimarães.
- ❖ A CP Lisboa transportou cerca de 100 milhões de passageiros durante o ano 2004, menos 0,8% do que em 2003, com decréscimos de 2,6% na Linha de Sintra, 0,3% na Linha de Cascais e 6,2% na Linha do Sado.



Tribunal de Contas

A quebra dos passageiros transportados na linha de Sintra foi essencialmente impulsionada pelo encerramento do Túnel do Rossio, em finais de Outubro de 2004, enquanto que na Linha do Sado as obras de modernização do troço Pinhal Novo – Setúbal penalizaram fortemente a procura, no primeiro semestre de 2004.

❖ A procura da CP Porto aumentou, em 2004, cerca de 10%, com as variações a apresentarem percentagens positivas em todos os eixos.

O eixo Guimarães foi o que teve maior crescimento, cerca de 190%, devido à reabertura da sua exploração ferroviária.

Quadro n.º 24 Oferta CP - Lisboa	Sintra	Cascais	Azambuja	Sado	Outros		Varição
					Perc.	Total	04/03
					Operac.		
N.º Comboios/hora ponta/sentido	14	12	6	3		35	-2
N.º Circulações/Dia	344	279	163	62		848	-10
N.º Circulações/Ano em 10 ³	101	86	53	18		258	-0,7%
Lugares Km oferecidos* em 10 ³	2.528	1.579	1.686	252		6.045	-2,0%
Comboios Km em 10 ³	2.235	1.855	2.142	559	218	7.009	-1,1%

*lugares sentados+3 passageiros por m²

Nota: Antes do encerramento do Túnel do Rossio efectuavam-se 354 comboios por dia útil na Linha de Sintra

Fonte: CP

Quadro n.º 25 Oferta CP - Porto	Aveiro	Marco	Braga	Guim	Outros		Varição
					Perc.	Total	04/03
					Operac.		
N.º Circulações	22.084	22.656	12.441	10.304		67.485	12,0%
N.º Circulações por dia útil	78	66	48	35		227	19,0%
CK 10 ³	1.057	943	639	514	168	3.321	28,0%
Lugares Km oferecidos* em 10 ³	469	443	258	234	5	1.409	36,0%

*lugares sentados+3 passageiros por m²

Fonte: CP



Tribunal de Contas

CP Longo Curso Regional

un: mil €

Quadro n.º 26 – Proveitos da CP Longo Curso e Regional por Serviço			
Serviço	2003	2004	Variação
Alfa Pendular	18.202	25.137	38%
Intercidades	17.727	21.475	21%
Internacional	5.796	6.306	9%
Interregional	12.912	12.753	-1%
Regional	15.567	16.153	4%
Urb. Coimbra	903	883	-2%
Total	71.107	82.707	16%

* Inclui serviços "Charter"

Fonte: CP

un: mil P's

Quadro n.º 27 – Procura da CP Longo Curso e Regional por Serviço			
Serviço	2003	2004	Variação
Alfa Pendular	1.286	1.647	28%
Intercidades	2.238	2.456	10%
Internacional	246	218	-11%
Interregional	2.939	2.809	-4%
Regional	9.580	9.473	-1%
Urb. Coimbra	1.193	1.098	-8%
Outros	300	283	
Total	17.782	17.984	1%

* Inclui serviços "Charter"

Fonte: CP

55



Tribunal de Contas

Quadro n.º 28	Oferta CP Longo Curso e Regional		
	Serviços	2003	2004
Internacional	695,1	703,7	1%
Alfas	1.764,1	2.212,7	25%
Intercidades	2.959,7	3.122,6	6%
Interregionais	2.220,4	1.770,1	-20%
Regionais	10.551,3	10.029,5	-5%
"Charter"	25,4	50,7	100%
Urb. Coimbra	602,0	516,0	-14%
Out. Perc Op.	692,7	479,5	-31%
Total	19.510,7	18.884,8	-3%

Fonte: CP

- ❖ A actividade desenvolvida, no ano 2004, atingiu valores positivos, com os proveitos a registarem aumentos de 16% e a procura a apresentar um ligeiro acréscimo de 1%, não obstante a redução da oferta em 3%.
- ❖ Estes aumentos estão directamente relacionados com a reorganização e o aumento da oferta na Linha do Norte, a extensão do serviço Alfa Pendular a Braga e Faro e do Serviço Inter Cidades a Guimarães, justificando as variações positivas da procura respectiva, sendo de assinalar que, nos demais serviços, se registaram reduções quer na oferta, quer na procura dos serviços.
- ❖ As variações negativas apresentadas pelos serviços são justificadas pela reestruturação/racionalização integrada dos mesmos, que se consubstanciou na redução da oferta e dos meios de produção.

- ❖ Globalmente, esta unidade realizou, em 2004, cerca de 18,9 milhões de CKs, menos 3% do que 2003.

Regista-se para a produção desta unidade, o aumento da oferta nos Serviços Alfas e Inter cidades de 25% e 6%, respectivamente, e dos Serviços Charter em 99%.

Os serviços Charter referem-se aos Comboios Turísticos da Linha do Douro e a comboios especiais exclusivamente para o evento EURO 2004.

CP Carga

Quadro n.º 29	Proveitos da CP Carga por Produto		
	Produto	2003	2004
Carvão e Cinzas	16.450.579	16.739.027	1,8%
Cimento	12.495.275	12.708.444	1,7%
Contentores	6.021.879	7.868.560	30,7%
Madeira e Pasta	4.028.690	4.941.988	22,7%
Balastro e Britas	5.086.274	3.819.862	-24,9%
Produtos Siderúrgicos	2.632.394	3.610.753	37,2%
Areia	3.324.331	3.411.875	2,6%
Diversos	2.053.474	2.151.126	4,8%
Minérios	2.178.382	2.407.825	10,5%
Cereais e Farinhas	1.468.716	2.042.520	39,1%
Veículos e Peças Auto	1.797.765	1.950.946	8,5%
Fuelóleo Pesado	1.288.412	1.298.693	0,8%
Produtos Químicos	1.047.420	1.044.389	-0,3%
Alubos	661.284	616.127	-6,8%
Carril	969.490	467.875	-51,7%
Vagões Part. Vazios	454.119	458.594	1,0%
Total	61.958.484	65.538.604	5,8%

Fonte: CP



Tribunal de Contas

Quadro n.º 30 – Tonelagem transportada da CP Carga por Produto

Produto	2003	2004	Variação
Carvão e Cinzas	1.799.257	1.762.549	-2,0%
Cimento	2.045.589	2.165.505	5,9%
Contentores	795.318	1.032.081	29,8%
Madeira e Pasta	645.792	907.701	40,6%
Balastro e Britas	737.495	478.587	-35,1%
Produtos Siderúrgicos	265.423	392.277	47,8%
Areia	844.940	1.003.024	18,7%
Diversos	192.544	274.869	42,8%
Minérios	340.358	364.256	7,0%
Cereais e Farinhas	310.723	506.016	62,9%
Veículos e Peças Auto	200.319	193.677	-3,3%
Fuelóleo Pesado	261.742	256.141	-2,1%
Produtos Químicos	109.747	110.058	0,3%
Adubos	89.542	78.186	-12,7%
Carril	54.766	30.982	-43,4%
Total	8.693.555	9.555.909	9,9%

Fonte: CP

Quadro n.º 31 – Oferta CP Carga

	2003	2004	Variação
N.º de comboios	57.685	66.711	15,6%
Comboios Quilometro	7.188.884	7.248.379	0,8%
Comerciais	6.812.921	7.143.134	4,8%
Outros Perc. Operac.	375.963	105.245	-72,0%
Toneladas Quilometro (10 ³)	2.090.918	2.281.221	9,1%
Toneladas Quilometro Brutas Rebocadas (10 ³)	4.220.214	4.589.639	8,8%

Fonte: CP

À luz dos quadros anteriores há que tecer os seguintes comentários.

- ❖ A actividade da CP carga, durante o ano 2004, ao transportar 9,6 milhões de toneladas, apresentou uma variação de cerca de 9,9%, face a 2003. Em valor, esta actividade gerou receitas operacionais na ordem dos 65,5 milhões de euros, ou seja, mais 5,8% do que no ano anterior.
- ❖ Este crescimento é explicado através da revisão da política de preços em alguns produtos importantes, como é o caso dos tráfegos de madeira, contentores e cereais, por forma a aumentar a competitividade da Unidade, e, ainda, a adopção de uma postura comercial mais próxima do Cliente e de aposta no reforço da qualidade/credibilidade das soluções de transporte oferecidas.
- ❖ A nível da oferta, a Unidade apresenta, em 2004, uma variação de 9,1% em toneladas-quilómetro, face a 2003, sendo a produção realizada superior em apenas mais 0,8% de comboios quilómetro, o que indica um melhor aproveitamento daqueles.
- ❖ O aumento do número de comboios em 15,6% não é consequência directa do incremento de circulações, mas sim da implementação do novo esquema produtivo para o transporte de cargas Multiproduto, que assentou na concentração de meios em estações chave, ou seja, de origem/destino de vários comboios diários, a horários cadenciados.



Tribunal de Contas



Parte 2

- Questões Económico-Financeiras

12 A SITUAÇÃO ECONÓMICO- FINANCEIRA DA CP

A necessidade da CP manter um nível de endividamento elevado, para financiar o défice de exploração e a execução do seu programa de investimentos, a desequilibrada estrutura financeira da empresa, bem evidenciada por Capitais Próprios Negativos e os atrasos verificados no recebimento dos apoios devidos pelo Estado, colocam a empresa numa situação grave e preocupante

Aspectos relevantes que contribuíram para a situação económico financeira da CP

Foi possível identificar e explicar as principais causas que contribuíram para a deterioração da situação económico-financeira da CP, que de seguida se elencam:

i) O custo do endividamento bancário que tem sido necessário para financiar o elevado volume de investimento anual realizado, no âmbito da modernização do material circulante, tendo em vista o cumprimento da sua missão, ou seja prestar serviços de transporte ferroviário de passageiros e mercadorias, com dinâmica de inovação, salvaguarda do ambiente e melhoria da segurança.

Sendo certo que não é possível aferir qual seria o custo resultante de uma política de não investimento ou de investimento reduzido, a qual teria, certamente, consequências ao nível da redução do número de clientes e do acréscimo dos custos de manutenção do material circulante, cada vez mais obsoleto.

No triénio 2002-2004, registou-se um crescimento de cerca de 2,1%, no “Imobilizado Corpóreo”, rubrica que representa, em média, 83,6% do total do activo da empresa.

Unid: euro

Quadro n.º 32		Valores do imobilizado corpóreo da CP					
Rubrica	2002		2003		2004		Variação 2002/2004
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Imobilizado Corpóreo	1.295.873.581	80	1.327.015.792	81,8	1.323.228.292	89,1	2,1

Fonte:CP



Tribunal de Contas

ii) A necessidade permanente da empresa recorrer ao financiamento alheio, para fazer face à sua actividade em geral.

As dívidas da CP apresentaram, para o período em apreço, um aumento de 34,24% e 0,78%, para o médio/longo prazo e curto prazo, respectivamente.

Note-se que o financiamento a médio e longo prazo detém um grande peso estrutural, face ao total do capital próprio e passivo, assumindo, no ano 2004, aproximadamente 144%.

Sublinhe-se que o aumento do capital em dívida deriva fundamentalmente de:

- Financiamento junto da Eurofima, no valor de 122 280 milhares de euros, que se destinou a cobrir as necessidades gerais da empresa e ao refinanciamento de empréstimos já vencidos.
- BEI CP Rolling Stock III, no montante de 80 milhões de euros, que permitiu a aquisição e modernização de material circulante;
- Pólo III CP Finance, no valor de 400 000 milhares de euros, que permitiu cobrir necessidades gerais da empresa e refinanciamento de empréstimos.

As dívidas a curto prazo dizem respeito, genericamente, a novos descobertos bancários e à contratação de empréstimos de curto prazo, apresentando uma variação pouco significativa.

Rubrica	Endividamento na CP (em euros)						
	2002		2003		2004		Varição
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	2004/2002
Dívidas a terceiros mlp	1.587.513.146	98,0	2.073.961.823	127,8	2.131.102.385	143,5	34,24
Dívidas a terceiros cp	296.712.840	18,3	241.963.799	14,9	299.024.328	20,1	0,78

Fonte:CP



Tribunal de Contas

Os Custos financeiros apresentam-se, por sua vez, elevados, embora, no ano 2004, tenham sofrido uma quebra em resultado da diminuição das taxas de juro, da amortização de alguns empréstimos e da negociação de *swaps*.

Quadro n.º 34	Evolução dos Custos Financeiros (em euros)				
	Rubrica	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Varição 2004/2002
Custos Financeiros		90.817.872	77.984.886	71.055.852	-21,76

Fonte:CP

Estes custos de endividamento da empresa conduziram a uma descapitalização da mesma, claramente perceptível através da evolução negativa dos rácios, já por si negativos, de autonomia financeira e de solvabilidade.

Quadro n.º 35	Indicadores (milhares de euros)		
	Ano Económico		
	2002	2003	2004
Fundo Maneio	-364.706	-58.288	-230.376
Autonomia Financeira	-44,75%	-59,95%	-83,43%
Nível Solvabilidade	-30,92%	-37,48%	-45,48%

Fonte:CP

Assim, a CP apresentou, ao longo de todo o triénio 2002-2004, uma situação financeira bastante delicada, uma vez que não lhe permite satisfazer compromissos de curto prazo (não estando a ser cumprida a regra do equilíbrio financeiro mínimo) sem recurso ao crédito bancário.

Contabilisticamente a empresa, durante o período em análise, não possuía activos que lhe possibilitassem o pagamento das dívidas e responsabilidades assumidas para com terceiros, situação bem visível pelo valor assumido pelo rácio de solvabilidade.



Tribunal de Contas

Este cenário, imputado a todo o triénio, mostra que a empresa atingiu a falência técnica, com o capital estatutário a chegar a valores negativos, obrigando esta entidade a recorrer a fundos não estáveis para financiar activos fixos.

Quadro n.º 36	Comportamento do capital próprio da CP no triénio 2002-2004 (euros)				
	Rubrica	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004	Varição 2004/2002
Capital Próprio		-725.082.019	-972.70.808	-1.238.952.332	70,9%

Fonte:CP

iii) Os proveitos operacionais gerados pela actividade da CP não foram suficientes para cobrir os custos anuais incorridas, não sendo por isso garantida a auto sustentabilidade financeira.

Quadro n.º 37	Resultados operacionais da CP (eu euros)			
	Rubrica	Ano		
	2002	2003	2004	
Proveitos operacionais	237.518.880	249.201.961	269.073.696	13,29%
Custos operacionais	403.291.159	417.287.489	425.554.550	5,52%
Resultados operacionais	-165,772.279	-168.085.528	-156.480.854	-5,6%

Fonte:CP

Os proveitos de exploração, embora tenham registado um aumento de 13,29%, mostraram-se manifestamente inferiores aos custos operacionais.

Refira-se que estes proveitos apresentaram uma taxa de cobertura dos custos operacionais, de apenas 59%, 60% e 63%, respectivamente, nos anos 2002, 2003 e 2004.

Mencione-se, ainda, a título de exemplo, que estas receitas foram insuficientes para cobrir os “*Custos com o Pessoal*” e com “*Fornecimentos e Serviços Externos*”, duas das rubricas de grande importância para a operacionalidade da empresa, e que, no período em análise, apresentaram variações positivas.



Tribunal de Contas

Os “*Custos com Pessoal*” foram influenciados pela subida, em 2003, dos “*Encargos Sociais*”, por efeito da subida do valor das indemnizações ao pessoal por rescisão, por mútuo acordo, de contratos de trabalho. Esta situação teve impacto no item remunerações, que apresentou uma descida, que, concomitantemente com a diminuição na rubrica de pensões de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, explica a diminuição sentida ao nível deste tipo de custos, entre 2003 e 2004.

Os “*Fornecimentos e Serviços Externos*” denotaram uma variação de 19,21%, consequência do aumento dos custos com a reparação e a conservação do material circulante, trabalhos especializados, subcontratos e electricidade para Tracção.

Quadro n.º 38		Evolução dos Custos c/Pessoal e F.S.E		
Rubrica	Ano			Varição
	2002	2003	2004	2004/2002
Custos com o pessoal	157.476.354	162.927.091	161.815.538	2,76%
Fornecimentos e serviços externos	93.965.323	96.217.150	112.018.424	19,21%
Total (euros)	251.441.677	259.144.241	273.833.962	8,91%

Fonte:CP

Atente-se em que todas as Unidades de Negócio da CP não conseguiram gerar, ao longo do triénio, “*Resultados Operacionais*” positivos. Se é um dado adquirido que a empresa está sujeita ao sistema de fixação de tarifas de transporte pela tutela governativa nas Unidades de Lisboa, Porto e Regional, e que o mesmo se revela desajustado à realidade estrutural em que a empresa opera, dado que não tem em consideração factores de custos de produção suportados pela CP, a verdade é que tal problema não se põe para a CP Longo Curso e Carga.

Todavia, como estas áreas de negócio também não têm evidenciado rentabilidade positiva, poder-se-á inferir a existência de ineficiências no seu desempenho.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 39 – Evolução dos Resultados operacionais no triénio 2002-2004 - por Unidade de Negócio da CP

(mil €)	CP Lisboa			CP Porto		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Proveitos operacionais	64.158	66.414	68.806	10.230	10.867	12.942
Custos operacionais	79.503	79.375	78.992	22.664	25.426	27.573
Resultados operacionais	-15.345	-12.961	-10.186	-12.434	-14.559	-14.631

Quadro n.º 39 – (cont.)

(mil €)	CP Longo Curso/Regional			CP Carga		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Proveitos operacionais	73.743	73.199	85.353	66.145	65.160	68.451
Custos operacionais	167.313	173.460	173.251	85.548	80.834	83.669
Resultados operacionais	-93.570	-100.261	-87.898	-19.403	-15.674	-15.218

Nota: Os valores do ano 2004 são previsionais.

Fonte: CP

Registe-se, também, como contribuição negativa para os proveitos – já por si insuficientes – as componentes, “fraudes”, respeitantes aos passageiros da CP que viajam sem título válido e outras situações em que a CP transporta sem receber o respectivo valor do título de transporte.

Em suma, os custos totais do exercício, entre 2002 e 2004, evoluíram de 513.342 mil para 568.232 mil euros, enquanto o total de proveitos totais aumentou de 284.732 mil para 302.849 mil euros.

Rubrica	Resultado líquido da CP 2002-2004			Variação 2004/2002
	(em euros)			
	2002	Ano 2003	2004	
Total Proveitos	284.731.773	283.191.718	302.848.775	6,36%
Total Custos	513.342.493	530.272.397	568.232.086	10,69%
Resultado líquido	-228.610.720	-247.080.679	-265.383.311	16,09%



Tribunal de Contas

Na realidade, enquanto o agravamento dos custos totais se traduziu num acréscimo de 10,69%, o aumento subjacente aos proveitos totais apenas se materializou numa variação de 6,36%, o que tem consequências no aumento da margem negativa do Resultado Líquido do Exercício.

iv) A ausência da contratualização do serviço público prestado pela empresa, constituiu um dos aspectos fundamentais subjacentes à resolução da actual situação económico-financeira da empresa, facto que, expressamente, o DL 558/99, de 17/12, prevê no seu articulado.

Tendo presente o teor daquele diploma, o qual estabelece o regime jurídico do SEE, verifica-se que o Estado, como tutela da empresa, não tem exercido cabalmente as funções que lhe cabem, e que são imprescindíveis ao desenvolvimento da sua boa gestão e equilíbrio financeiro, designadamente:

- fixação de orientações estratégicas;
- provimento adequado e atempado de dotações para aumentos de capital;
- contratualização da gestão e fixação de metas aos gestores;
- contratualização do serviço público.

No que concerne à atribuição de subsídios e indemnizações compensatórias, os aspectos relevantes para a situação económica serão tratados pormenorizadamente no ponto 12 do presente documento, embora seja de referir, resumidamente, que o seu cálculo não tem tido subjacente o serviço público prestado, mas sim os montantes que o Estado se dispõe a conceder à empresa.

Em síntese, ao nível da evolução da situação económico-financeira da CP, observada no triénio 2002-2004, cumpre referir o que segue:

- ✚ A empresa encontra-se numa situação económico-financeira grave, de falência técnica, resultante, fundamentalmente, do nível de endividamento bastante elevado, o qual terá tendência a agravar-se, se não houver, por parte do Estado, a atribuição de dotação de capital que permita a absorção dos sucessivos resultados negativos transitados e a cobertura dos investimentos anuais.
- ✚ A CP apresenta uma estrutura de custos extremamente pesada, tendo-se registado um aumento de 54.890 mil euros desde 2002, ou seja, cerca de 11%.
- ✚ A empresa continua a apresentar sucessivos e elevados défices de exploração, em consequência de os proveitos de exploração se revelarem sistematicamente insuficientes para fazer face à pesada estrutura de custos. Exemplo disso é o facto de aqueles proveitos não cobrirem, sequer, os “Encargos com o Pessoal” e os “Fornecimentos e Serviços Externos”.
- ✚ Todas as unidades de negócio apresentaram resultados operacionais negativos, facto que impõem que a empresa deva questionar e repensar o seu modelo de organização, bem como de actuação e desenvolvimento da sua actividade, sem prejuízo das suas obrigações de serviço público, nas áreas da CP Regional, CP Porto e CP Lisboa.



Tribunal de Contas

- ✚ Para além de se mostrar da maior urgência a contratualização do serviço público por parte do Estado, constatou-se também que este subsidiou insuficientemente a prestação daquele serviço, potenciando, desta forma, o aumento do endividamento da empresa, com o consequente agravamento dos encargos respectivos, não obstante o mesmo Estado se ter constituído, ele próprio, como garante desses empréstimos, com a possibilidade de vir a recair sobre si o ónus do seu pagamento, em caso de incumprimento por parte da empresa.

13 O FINANCIAMENTO PÚBLICO

13.1. Dotações do Capital Estatutário

O último aumento do capital de 598.577 mil euros, ocorrido em 1998, foi integralmente realizado com um atraso de 2 anos, o que forçou a empresa a recorrer ao endividamento bancário para sanear compromissos assumidos, sujeitando-a à assunção de encargos financeiros que a empresa estimou em 15.213 mil euros.

Em 31 de Dezembro de 1998, foi publicado o Despacho Conjunto do Ministério das Finanças e do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território n.º 927-A/98 que aumentou do capital estatutário da CP em 598.557 milhares de euros, passando o mesmo para 1.995.317 milhares de euros.

Este aumento de capital destinava-se a: compensar a CP pela desafecção de activos para a Metro do Porto, S.A; permitir que a CP realizasse um aumento de 4.988 milhares de euros na sua participada SOFLUSA – Sociedade Fluvial de Transporte, S.A; auxiliar o saneamento financeiro da empresa.

O n.º 2 daquele Despacho Conjunto dispunha que «o capital será realizado, em numerário ou espécie, no prazo máximo de um ano». Contudo, não foi o que aconteceu e a realização daquele capital, que deveria ter sido integralmente concretizado em 1999, foi-o ao longo de mais 2 anos (Quadro 43). Este atraso na realização do capital estatutário acarretou para a CP a necessidade de recorrer à contratação de empréstimos bancários e a assunção dos inerentes encargos financeiros, «(...) o que onerou significativamente a exploração corrente de cada um dos últimos anos.»⁸ e «que pesam na conta de exploração por cerca de 3 050 milhares de contos [15.231 milhares de euros]»⁹.

Quadro n.º 41	Ritmo da Realização do último aumento de Capital Estatutário	
Ano	Data crédito	Valor do capital (milhares de euros)
1999	18/06/1999	149.639
2000	21/01/2000	99.760
	25/08/2000	74.820
	29/12/2000	174.579
2001	17/12/2001	99.759
	Total	598.557

Este atraso na realização «(...) das dotações de capital posiciona a empresa numa situação de maior risco e dependência, e em consequência, dificulta o cumprimento dos objectivos e do planeamento estratégico definido para o médio e longo prazo»¹⁰.

⁸ Ver pág 44 do Relatório e Contas 2004

⁹ Ponto 10.1 do Relatório e Contas de 2000

¹⁰ Resposta da CP ao Questionário do Tribunal de Contas, enviado em Abril de 2005.



Tribunal de Contas

Ainda o Estado não tinha realizado a totalidade do capital subscrito e já a CP, por carta de 22 de Junho de 2001, apresentava à Direcção-Geral do Tesouro uma estimativa das operações financeiras a realizar com o Estado, onde expressava a necessidade de novo aumento do capital estatutário (aumento de 42.950 milhares de euros) para cobertura de 25% do Investimento a realizar no ano seguinte. Esta pretensão de aumento de capital tem-se repetido anualmente: em 2002, pressupunha um aumento do capital estatutário de 44.899 milhares de euros; em 2003, de 34.899 milhares de euros e em 2004, de 46.968 para financiar 25% do Investimento não financeiro, para fazer face à totalidade das rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo e para reforço da participação financeira da empresa na sua associada EMEF.

Porém, apesar desse aumento de capital nunca se ter concretizado, a CP não deixou de avançar com a realização dos seus investimentos, que tem vindo a financiar com o recurso ao crédito bancário.

13.2. Indemnizações Compensatórias /Serviço Público

A CP tem padecido de um crónico défice operacional para o qual tem contribuído quer a atribuição de Indemnizações Compensatórias muito aquém das necessárias para cobrir as obrigações de serviço público prestado pela CP, quer a insuficiente optimização dos activos da empresa. A inexistência de contratualização do serviço público, condições da sua prestação e formas de atribuição de financiamento por parte do Estado, contrariando um procedimento expressamente previsto no DL 558/99, influenciaram decisivamente esta situação

O direito da CP a Indemnizações Compensatórias (ICs) está reconhecido nos seus Estatutos e nos Regulamentos Comunitários referentes às obrigações de serviço público.

Entende-se por obrigação de serviço público «as obrigações que a empresa de transporte, se considerasse os seus próprios interesses comunitários, não teria assumido na mesma medida e nas mesmas condições.»¹¹

Nos Estatutos da CP (aprovados pelo DL 107/77, de 23/03) ficou determinado que o Estado compensaria a empresa sempre que, por razões de política económica e social, lhe imponha a prática de preços ou tarifas inferiores às que permitam a cobertura dos custos totais de exploração e assegurem níveis adequados de remuneração do capital investido e de auto-financiamento.¹²

O Regulamento (CEE) n.º 1.191/69 do Conselho, de 26/06/1969, (alterado pelo Regulamento (CEE) n.º 1.893/91 do Conselho de 20/06/91) estabelece, nomeadamente para as empresas de transporte ferroviário, três obrigações de serviço público [de explorar, de transportar e tarifária (Quadro n.º 44)] a ser prestado nos serviços urbanos, suburbanos e regionais de transporte de passageiros. Esta obrigação de serviço público implica que o Estado compense a empresa dos encargos que daí resultem, tendo em atenção a salvaguarda do princípio da concorrência.

¹¹ Art.º 2 do Regulamento (CEE) n.º 1893/91 do Conselho, de 20 de Junho de 1991.

¹² Ver art.º 28 e n.º 1 e n.º 2 do art.º 29, ambos do DL 107/77, de 23/03.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 42

As três Obrigações de Serviço Público

→ **Obrigações de Explorar** – qualquer obrigação que recaia sobre as empresas de transporte de tomar, relativamente a linhas ou instalações cuja exploração lhes tenha sido atribuída por concessão ou autorização equivalente, todas as medidas necessárias para assegurar um serviço de transporte que satisfaça as normas estabelecidas de continuidade, regularidade e capacidade. A obrigação de explorar abrange também a obrigação de assegurar a exploração de serviços complementares, bem como a obrigação de manter em bom estado linhas, material desde que este seja excedentário quanto às exigências da rede no seu conjunto e instalações após a supressão dos serviços de transporte.

→ **Obrigações de Transportar** – é a obrigação que as empresas de transporte têm de aceitar e efectuar quaisquer transportes de passageiros ou de mercadorias a preços e condições de transporte determinados.

→ **Obrigações Tarifárias** – são as obrigações que as empresas de transporte têm de aplicar os preços fixados ou homologados pela autoridade pública, contrários ao interesse comercial da empresa e resultantes quer da imposição, quer da recusa de alteração de medidas tarifárias especiais, nomeadamente para determinadas categorias de passageiros, para determinadas categorias de produtos ou para determinadas relações de tráfego.

É precisamente ao abrigo daqueles regulamentos comunitários que a CP apresenta, anualmente, às Tutelas Sectorial e Financeira do governo, o pedido de ICs, consubstanciado na cobertura do défice operacional dos serviços Suburbanos de Lisboa e do Porto e do Serviço Regional.

Contudo, o Estado tem transferido para a CP valores substancialmente inferiores aos solicitados pela empresa (Quadro n.º 45) e que ficam muito aquém dos necessários para cobrir o défice operacional resultante da prestação de serviço público. Esta prática tem tido impactos no agravamento continuado do défice de exploração da empresa, pelo que tem havido necessidade de recorrer ao endividamento bancário para financiar a sua actividade corrente.

Quadro n.º 43	Percentagem das Indemnizações Compensatórias recebidas pela CP face aos montantes anualmente pedidos ao Estado (milhares de euros)		
	2002	2003	2004
IC pedida pela CP	77.526	70.056,4	83.747,3
IC atribuída pelo Estado ¹³	9.826,9	21.974	22.397
Percentagem do recebido face ao pedido	13%	31%	27%

¹³ As ICs transferidas para a CP são comunicadas anualmente à Comissão Europeia, nos termos do n.º 2 do art.º 5.º do Regulamento (CEE) 1.107/70, de 4 de Junho.



Tribunal de Contas

Não é verosímil afirmar que o défice operacional é, unicamente, consequência das escassas ICs recebidas pela empresa, já que a CP não tem tido apenas resultados operacionais negativos nas áreas de negócio onde presta serviço público (CP Lisboa, CP Porto, CP Regional), mas também nas outras unidades de negócio (CP Carga e CP Longo Curso), o que sugere, igualmente, a existência de uma deficiente optimização dos seus activos.

Ora, precisamente porque o défice operacional não é integralmente originado pelo serviço público prestado, e porque parece claro haver um desacerto entre a CP e o Estado no que se refere às correspondentes compensações financeiras, importava contratualizar o serviço público prestado pelas Unidades de Negócio de Lisboa, do Porto e Regional, onde estivessem claramente tipificadas todas as situações de serviço público e o correspondente modelo financeiro de compensações.

É este, aliás, o princípio vertido no n.º 21º do DL 558/99, de 17/12, quando aponta para a possibilidade do o Estado celebrar contratos com as empresas encarregadas de gestão de serviço de interesse económico geral, neste se devendo incluir a prestação de serviços de transporte ferroviário.

A reforçar esta necessidade, está o facto de o serviço público prestado pela Fertagus estar contratualizado no contrato de exploração celebrado com o Estado. Esta contratualização poderia servir de referência e de exemplo para a CP.

Importava, igualmente, que, no âmbito da Obrigação de Explorar, a CP fizesse um levantamento minucioso de quanto custa explorar determinadas linhas de transporte regional, nomeadamente as linhas de tráfego reduzido e os seus custos inerentes, para que o Estado pudesse analisar e apurar se existem outras alternativas mais económicas, que não o transporte ferroviário, para que – sem deixar de prestar esse serviço público – o fizesse de forma mais económica.

De realçar que o actual Programa de Reestruturação da CP, “Programa Líder 2010”, depende em grande medida da contratualização do serviço público. A CP propõe-se, sob a égide desse programa, alcançar, no fim do exercício económico de 2009, um resultado operacional positivo de 34,7 milhões de euros. Porém, e ainda de acordo com o Programa, esta situação só será concretizada se, nesse mesmo ano, a empresa receber 76,7 milhões de euros de ICs (o que é um valor substancialmente superior aquele que o Estado tem vindo a atribuir à CP).

Será de referir que aquele Plano Estratégico foi aprovado pelo Despacho n.º 2903/05 do então Secretário de Estado dos Transportes e Comunicações, em 18/02/2005. No entanto, o actual responsável daquele Ministério referia no seu ofício enviado ao TC, em 21/04/2005, que «*não foi, no entanto, ainda revisto o Plano Estratégico (...)*», levantando assim a hipótese de que os objectivos nele previstos possam vir a ser alterados.



Tribunal de Contas

13.3. Subsídios ao Investimento

Para financiar os seus investimentos, a CP recebeu, no triénio em análise, cerca de 116 milhões de euros de dinheiros públicos (50 milhões do Orçamento do Estado e 66 de fundos comunitários), os quais representaram globalmente 37% do investimento total (315 milhões de euros). O investimento restante foi financiado com o recurso ao crédito bancário

Para financiar a sua actividade, a CP apenas recebeu financiamento directo para as despesas de investimento, as quais, apesar do défice financeiro em que se tem encontrado, não deixou de realizar. A promoção de avultados investimentos visou alcançar um impacto positivo quer na qualidade do serviço prestado, quer na melhoria da sua gestão empresarial.

Nos anos em análise, o investimento total realizado pela CP ascendeu aos 315 milhões de euros (ver Quadro 46). O investimento realizado em 2002 e 2003 foi muito semelhante, tendo rondado os 116 milhões de euros. Já em 2004 registou-se um abrandamento devido à suspensão da aquisição e modernização de algum material circulante e à alteração da contabilização de um conjunto de estudos que inicialmente haviam sido previstos como Investimento e, posteriormente, considerados custos de exploração.

Quadro nº 44	Investimento Realizado entre 2002 e 2003				
	(mil euros)				
Despesa/Ano	2002	2003	2004	Total	(%)
Material circulante	105.700	100.898	76.850	283.448	90%
Instalações fixas	3.349	4.901	1.778	10.029	3%
Outros Investimentos	6.757	10.115	5.138	22.010	7%
Total	115.806	115.915	83.766	315.487	

Fonte: Mapas de Controlo do Orçamento de Investimentos da CP realizados em 2002, 2003 e 2004

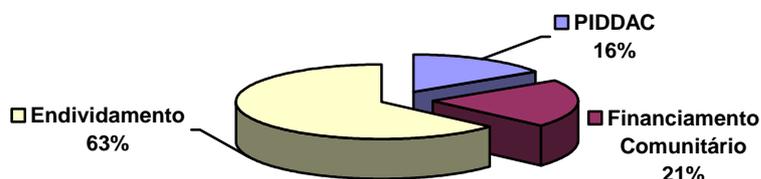
Os investimentos em aquisição, modernização e beneficiação de material circulante foram responsáveis por 90% do total da despesa realizada, o que permitiu à CP dispor de uma frota de locomotivas, automotoras e carruagens renovada e melhorada.

Para financiar estes investimentos, a empresa não possuía recursos próprios, tendo ficado dependente de fontes externas: do Orçamento do Estado (PIDDAC); do Orçamento Comunitário (FEDDER) e do endividamento bancário, conforme se evidencia no Gráfico 10.



Tribunal de Contas

Gráfico 10 - Estrutura de Financiamento dos Investimentos da CP



Os Programas de Investimento da CP, no triénio, foram elaborados e executados no pressuposto de que o Estado procederia ao aumento do capital estatutário que serviria para financiar parte desses investimentos. Porém, essa dotação de capital não ocorreu, tendo a CP colmatado essa quebra de receita prevista com o recurso ao endividamento bancário que, nesses anos, financiou 63% do total do investimento realizado. Isto é, **mais de metade dos investimentos realizados pela CP foi financiada com o recurso ao crédito bancário**, o qual originou encargos financeiros que oneraram bastante o investimento realizado. (Quadro 47).

14 ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO

A CP depende do endividamento bancário para poder exercer a sua actividade de operadora de transporte ferroviário. Em Abril de 2005, o seu endividamento bancário ascendia aos 2,4 mil milhões de euros e nos últimos três anos o serviço da dívida tinha custado cerca de 230 milhões de euros

Em Abril de 2005¹⁴, o endividamento bancário da CP totalizava cerca de 2.395 milhões de euros (ver Quadro 48) distribuídos por 45 empréstimos de curto e de médio e longo prazo, estando incluído, nos primeiros, os descobertos bancários que, naquela data, perfaziam cerca de 27 milhões de euros.

Quadro nº 45	Fonte dos financiamentos e montantes recebidos nos exercícios económicos 2002, 2003 e 2004		
	2002	2003	2004
PIDDAC	16.686.969	17.492.623	16.008.862
Financiamento Comunitário	14.498.371	31.204.474	20.102.103
QCA II	0	0	4.457.453
QCA III	14.422.233	31.030.144	15.160.761
CCR Norte	49.650	174.330	3.539
5ºPQI&D	26.488	0	0
B5-700	0	0	480.350
Endividamento	84.620.599	67.217.480	47.655.463
Total (€)	115.805.939	115.914.577	83.766.428

¹⁴ Faz-se referência a Abril de 2005, dado esta ser a informação mais actual no momento em que decorria o trabalho de campo da auditoria.



Tribunal de Contas

Quadro n.º 46
Montante das Dívidas de curto e de médio e longo prazo de Dezembro de 2002 a Abril de 2005
 (milhares de euros)

Data	Empréstimos	Montante	Montante Total	
Em 31/12/02	Curto Prazo	204.895	1.777.812	
	Médio e longo prazo	1.572.917		
Em 31/12/03	Curto Prazo	80.310	2.140.920	+20%
	Médio e longo prazo	2.060.610		
Em 31/12/04	Curto Prazo	223.189	2.340.810	+9%
	Médio e longo prazo	2.117.621		
Em 30/04/05	Curto Prazo	357.060	2.394.759	+2%
	Médio e longo prazo	2.037.699		

A empresa depende do recurso a empréstimos bancários para poder exercer a sua actividade de operadora de transporte ferroviário. De facto, as receitas que gera, acrescidas das indemnizações compensatórias que recebe do Estado, não são suficientes para cobrir as despesas operacionais, restando-lhe, assim, o recurso à dívida.

Porém, o endividamento da CP destinou-se não só a fazer face ao défice operacional, mas também a financiar os avultados investimentos, sobretudo em material circulante, e, ainda, a conceder empréstimos a algumas empresas suas associadas e, por último, a cumprir as suas obrigações junto das instituições financeiras credoras.

Este efeito de “bola de neve” é visível no Quadro 49. Como se verifica, em 31/12/2004, o endividamento da CP tocava os 2.341 mil euros, entretanto, nos 4 meses seguintes, a CP teve de efectuar, mensalmente, algumas amortizações e, para o fazer, contraiu novos empréstimos.

Este endividamento bancário, para além de sistemático e contínuo, é sempre crescente, dado o montante dos novos financiamentos ser sempre superior às amortizações, entretanto efectuadas, pelo que a dívida vai sempre subindo.

Quadro n.º 47
Evolução da dívida de Dezembro de 2004 a Abril de 2005
 (milhares de euros)

Data	Operação	Montante	Montante Total
Em 31/12/04			2.340.810
Em Janeiro/05	Novos Financiamentos	53.942.049,80	2.344.873
	Amortizações	49.879.789,71	
Em Fevereiro/05	Novos Financiamentos	40.000.000,00	2.366.403
	Amortizações	18.469.736,54	
Em Março/05	Novos Financiamentos	115.000.000,00	2.385.822
	Amortizações	95.581.107,35	
Em Abril/05	Novos Financiamentos	18.937.238,18	2.394.759
	Amortizações	10.000.000,00	

Fazendo uma análise da evolução dos empréstimos em vigor em 30/04/2005 até à sua maturidade (que ocorrerá em 2022), verifica-se que a curva das amortizações vai oscilando, tendo dois grandes picos em 2012 e em 2016, decaindo vertiginosamente a partir de então (Gráfico 11). Naqueles dois anos, serão amortizados integralmente os dois maiores empréstimos contraídos pela CP que têm uma periodicidade *Bullet*¹⁵. O primeiro, trata-se de um empréstimo obrigacionista de 250 milhões de euros, contraído em 2000, que visou fazer face a investimentos; o segundo, é um empréstimo de 300 milhões de euros, contraído em 2003, para refinanciamento de outros empréstimos.

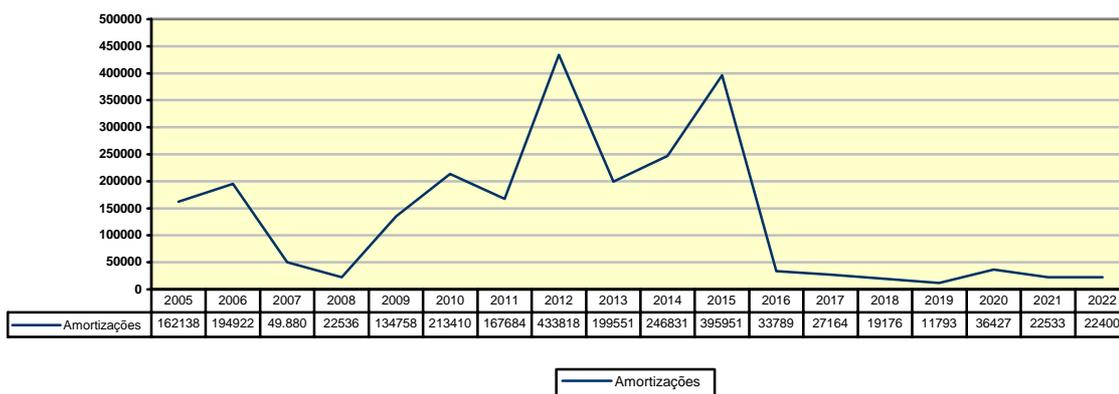
¹⁵ Empréstimos cuja amortização do capital é efectuada de uma só vez quando se atinge a maturidade do contrato (data final do contrato).



Tribunal de Contas

Todavia, esta análise pouco revela quanto ao futuro, já que, como mencionado, o perfil da dívida da CP altera-se todos os meses e a sua tendência tem sido sempre crescente.

Gráfico 11 - Amortização, até à maturidade, dos empréstimos bancários em vigor em 30-04-2005



Nos anos em análise, a CP pagou em juros e encargos similares decorrentes da dívida 230.326 milhares de euros (Quadro 50), mas se se considerar globalmente todos os 45 empréstimos mais os descobertos bancários em vigor em 30-04-2005, a CP já tinha despendido ao longo da vida dos mesmos (portanto, muito para além do período em análise) 352.349 milhares de euros.

Quadro nº 48	Encargos Financeiros pagos (milhares de euros)
2002	79.071
2003	63.345
2004	67.498
2005 (Jan a Abr/2005)	20.412
Total	230.3269

A situação precária em que se encontra é agravada, ainda, pelos empréstimos que concede a empresas do seu grupo, as quais também se deparam com problemas financeiros.

Para conceder esses auxílios, a CP, em todas as situações, teve de recorrer ao endividamento bancário, uma vez que não liberta fundos suficientes para prover às suas necessidades de tesouraria. Sublinhe-se, porém, que a CP se substituiu às suas participadas por ter acesso ao crédito, no mercado, em condições mais favoráveis do que aquelas.

Dos empréstimos concedidos, enfatiza-se que dois dos concedidos à EMEF, no total de 4,5 milhões de euros, foram convertidos em prestações acessórias, o que significa que não vão ser amortizados por aquela empresa. A Fernave, por sua vez, não tem estado a amortizar a sua dívida de 7,2 milhões de euros para com a CP (Quadro 51). Mas em todas as situações, a CP tem de pagar esse capital e correspondentes juros à entidade bancária financiadora.



Tribunal de Contas

Quadro nº 49		Empréstimos concedidos pela CP a empresas do seu grupo que ainda não tinham sido amortizados em 31/12/2004		
Entidades	Valor do contrato (mil euros)	Data do empréstimo	Finalidade	Dívida em 31/12/2004 (mil euros)
EMEF	1.696	25-09-2003	Rescisão contratos de trabalho	a)
EMEF	2.793	14-12-2001	Rescisão contratos de trabalho	a)
EMEF	3.648	31-05-2004	Rescisão contratos de trabalho	3.648
EMEF	5.300	28-12-2004	Tesouraria	5.300
Fergráfica	216	26-04-2000	Compra de Impressora	82
Fergráfica	192	21-12-2000	Compra de Impressora	96
Fergráfica	250	14-10-2002	Tesouraria	250
Fergráfica	606	30-12-2002	Reg. dívidas ao Fisco e à Seg. Social	485
Fergráfica	125	28-11-2003	Tesouraria	75
Fergráfica	150	22-01-2004	Tesouraria	102
Fergráfica	104	19-03-2004	Regularização de dívidas à Seg. Social	26
Fergráfica	115	3-12-2004	Reg. Dívida Fiscal e Tesouraria	115
Fernave	2.000	24-04-2002	Saneamento Financeiro	2.000
Fernave	468	30-09-2002	Financiar encerramento da SESI, SA	468
Fernave	4.220	16-12-2002	Saneam. Económico. e Financeiro	4.220
Fernave	500	21-12-2004	Tesouraria	500
Metro Ligeiro de Mirandela	1.095	1-08-1996	Aquisição material circulante	975
Total da dívida de empréstimos concedidos em 31-12-2004				18.342

a)Convertido em prestações acessórias de capital.

Fonte: CP

A CP não tem nenhum plano interno para resolver a questão do seu endividamento. De facto, o Plano Estratégico, “Líder 2010”, actualmente em vigor, visa reorganizar a empresa e alcançar determinados objectivos operacionais, mas nada propõe quanto à situação dos resultados financeiros. A expectativa do Presidente do Conselho de Gerência em exercício, na data da presente auditoria, era a de que, ao conseguir atingir os objectivos daquele plano – *cash-flow* operacional positivo, a partir de 2007, e equilíbrio operacional da empresa, em 2009 – dar garantias à tutela governamental de que não necessitaria de recorrer, no futuro,

ao endividamento para financiar a sua actividade, o que também serviria de estímulo para o Estado assumir o passivo financeiro da empresa, como já fez no passado.



Tribunal de Contas

Nas últimas duas décadas, o Estado fez várias intervenções na CP, visando o seu saneamento financeiro:

- **Em 1983**, a grave situação financeira da CP e a necessidade de tomada de posição sobre as dívidas acumuladas de há longos anos, levou o Estado a publicar o DL 63/1983, de 3/02, no qual foi estabelecido que as dívidas seriam consolidadas e garantido um prazo de amortização superior a 10 anos, sendo determinado que os encargos com as amortizações e os juros daquela consolidação seriam cobertos através da dotação de capital e subsídios, desde que a empresa cumprisse as metas de viabilidade económica estabelecidas.
- **Em 1985**, dois anos depois, não tinha sido estabelecido qualquer acordo de saneamento económico e financeiro e a empresa demonstrava uma fraca recuperação. Foi, então, publicado o DL 362/85, de 5/09, no qual foram fixadas as condições de consolidação das dívidas da CP às instituições de crédito e ao FETT, cujo montante rondava os 195 milhões de euros.
- Essa consolidação foi feita com o recurso às dotações de capital estatutário e a subsídios.
- Em 24/08/1993, foi assinado um Protocolo entre a CP e o Estado, no qual este assumiu cerca de 175 milhões de euros do passivo financeiro da CP, tendo, ainda, sido atribuída uma verba da ordem dos 7,6 mil euros para compensação dos juros suportados pelo atraso no recebimento desses 175 milhões.
- No decurso de **1997**, foram efectuados dois aumentos do capital estatutário, o primeiro, nos termos do Despacho Conjunto nº 448-A/97, no montante de 301.743 milhares de euros e, o segundo, nos termos do Despacho Conjunto nº533-A/97, no valor de 454.031 milhares de euros. Este último aumento de capital foi realizado mediante entrega de um lote de acções da EDP – Electricidade de Portugal, S.A., valorizadas unitariamente por 3.310\$00.
- Este aumento de capital enquadrava-se no programa de saneamento da CP que visava a sua reestruturação económica e financeira, conforme dispunha a Directiva nº 91/440/CEE.
- Finalmente, em **1998**, houve novo aumento de capital estatutário, tendo o Estado injectado 598.557 milhares de euros para, nomeadamente, auxiliar o saneamento financeiro da empresa.

Apesar destas várias intervenções, o Estado não resolveu, ainda, o problema crónico de acumulação de dívidas. Estas injeções de dinheiro ajudam a pagar as dívidas acumuladas, mas não impedem a dependência que a empresa tem do endividamento para operar. Urge, mais do que entradas líquidas de dinheiro, reestruturar economicamente a empresa, reequilibrando-a, com uma clara definição e compensação do serviço público prestado, para estancar o continuado défice da sua actividade. Em ultima análise, os encargos financeiros decorrentes dessas dívidas, quer sejam pagos pela CP, quer pelo Estado, são sempre pagos pelos contribuintes.



Tribunal de Contas

Nos anos em análise, os avales que o Estado concedeu a empréstimos bancários celebrados pela CP são os que constam do Quadro 52.

Quadro nº 50	Garantias/Avales do Estado a empréstimos bancários da CP			
	2002	2003	2004	2005
Empréstimo Obrigacionista	250.000			
BEI CP Rolling Stock C Parte A		56.000		
BEI CP Rolling Stock C Parte B		24.000		
BEI Rolling Stock D				61 ¹⁶
Total (milhares de euros)	250.000	80.000	0	61

Ao garantir, assim, os empréstimos que a CP contrai, o Estado constitui-se como um excelente suporte que tem permitido à empresa a obtenção de crédito junto dos financiadores, sempre que a eles tem recorrido.

¹⁶ Valor indicado pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública em sede do exercício do princípio do contraditório.



15 O PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO

Em 2004, a CP demorou em média 97 dias para pagar as facturas dos seus fornecedores/credores. Tratando-se de uma empresa pública, isso significa, por exemplo, que só lhes pagou já depois daqueles terem entregue o IVA respectivo ao Estado

Em 2002, entrou em vigor a Directiva 2000/35/CE do Parlamento e do Conselho Europeu com objectivo de combater os atrasos dos pagamentos nas transacções comerciais¹⁷. A necessidade de produzir esta directiva baseou-se na constatação de que, no espaço comunitário, uma em cada quatro falências de empresas se devia aos atrasos nos pagamentos dos produtos e serviços prestados, com os consequentes impactos nos elevados índices de desemprego da Europa.

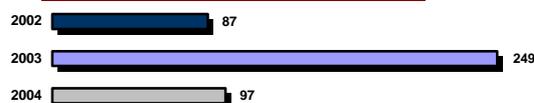
Aquela directiva foi transposta para a ordem jurídica interna pelo DL 32/2003, de 17/02, no qual ficou determinado, nomeadamente que *«sempre que do contrato não conste a data ou prazo de pagamento, são devidos juros, os quais se vencem automaticamente, sem necessidade de novo aviso (...) 30 dias após a data em que o devedor tiver recebido a factura ou documento equivalente»*. (Art.º 4.º do DL 32/2003, de 17/02.)

Esses juros serão calculados como estabelecido no Código Comercial, mas **o credor poderá exigir uma indemnização suplementar caso prove que a mora lhe causou dano superior aos juros referidos**. (N.º 3 do art. 4 do DL 32/2003.)

¹⁷ Entende-se por Transacção Comercial qualquer transacção entre empresas ou entre empresas e entidades públicos, qualquer que seja a respectiva natureza, forma ou designação, que dê origem ao fornecimento de mercadorias ou à prestação de serviços contra uma remuneração (al. a), art.º 3º do DL 32/2003, de 17/02).

O prazo médio de pagamento (PMP) utilizado pela CP foi de 87 dias, em 2002; 249, em 2003; 97, em 2004. O aumento significativo de dias utilizado em 2003, mais de 8 meses, deveu-se, essencialmente, ao acentuado crescimento das dívidas de curto prazo, a fornecedores c/c e facturas em conferência, ocorrido nesse ano.

Gráfico 12 - PMP (dias) da CP



Com referência aos cinco principais fornecedores/credores da CP, no último triénio, o PMP da empresa foi o seguinte:

Quadro nº 51	Prazo Médio Pagamento (dias) aos cinco principais fornecedores da CP		
Fornecedores da CP	2002	2003	2004
Alstom , SA	61	102	86
Bombardier, SA	71	83	75
EMEF	36	31	30
EDP, SA	24	24	24
REFER, EP	—	142	123
Siemens	70	—	—

Apesar de, em sede de alegações, o Presidente do Conselho de Gerência da CP referir que *“a CP, em geral, contrata o pagamento das suas facturas no prazo de 60 dias (...)»*, ainda assim, o Prazo Médio de Pagamento de 97 dias, utilizado pela CP em 2004, obrigaria, casuisticamente, ao pagamento de juros de mora referentes ao atraso no pagamento de facturas.

Todavia, o pagamento de juros só ocorreu quanto a algumas facturas de consumo de água, dado aquelas chegarem aos serviços financeiros já em data posterior à data limite para o seu pagamento e os correspondentes credores facturarem automaticamente os juros correspondentes.



Tribunal de Contas

Verifica-se, assim, que o pagamento de juros só ocorre quando os fornecedores/credores facturam automaticamente, na facturação seguinte, os juros de mora, quando devidos.

A dilatação do prazo de pagamento das facturas é uma forma de financiamento gratuito a curto prazo. Esta prática tem consequências nefastas na economia e na gestão financeira das empresas, sobretudo nas pequenas e médias empresas que caracterizam o sector empresarial português, facto que não deixa de ir contra o teor do DL 32/2003, em particular para os compromissos constituídos já na vigência daquele diploma.

De realçar que as empresas pagam o IVA ao Estado, sobre os valores facturados, mensal ou trimestralmente (consoante o regime em que se encontram enquadrados, como dispõe o artº. 40 do CIVA). Ou seja, em algumas situações, as empresas credoras da CP, empresa do Estado, só receberam os valores facturados em momento posterior ao pagamento do IVA respectivo ao Estado.

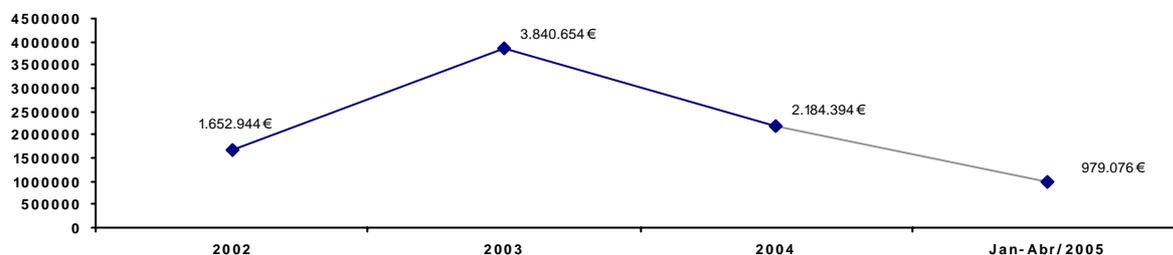
16 MONTANTES PAGOS EM ESTUDOS E PARECERES

Em três anos, a CP despendeu 7,7 milhões de euros em estudos e pareceres. Analisados alguns desses contratos (de valor inferior a 400 mil euros), constatou-se que a empresa não dispõe de normas internas eficazes que visem uniformizar o procedimento prévio à contratação

Entre 2002 e 2004, a CP despendeu 7,7 milhões de euros com estudos e pareceres, metade dos quais despendidos no ano 2003. Trata-se, essencialmente, de estudos visando áreas de gestão estratégica da empresa.

Em sede de alegações foi referido¹⁸ que «Parte do elevado dispêndio em 2003 ficou a dever-se a decisões do Governo que, tendo concluído pela necessidade de estudos que sustentassem a criação de autoridades metropolitanas de transportes, procedeu à sua encomenda e solicitou às empresas operadoras a pagá-los».

Gráfico 13 - Montantes pagos em estudos e pareceres de 2002 a Abril de 2005



¹⁸ Alegações prestadas por António Crisóstomo Teixeira, ex-Presidente do CG da CP.



Tribunal de Contas

No que respeita à aquisição de bens e serviços, a CP rege-se pela aplicação do DL 223/2001, de 9 de Agosto (e subsidiariamente pelo DL 197/99, de 8/Junho), onde são definidas as regras para a contratação cujo montante seja superior a 400 mil euros. Nessas situações, a entidade adjudicante é obrigada a escolher entre o Concurso Público, Concurso Limitado ou Processo por Negociação; todos estes procedimentos sempre precedidos da publicação prévia de anúncio.

No decurso da auditoria foi determinada a análise aos contratos de prestação de serviços, no âmbito dos pareceres e estudos, celebrados com a DHVFBO – Consultores, S.A, Roland Berger – Consultores Estratégia, Lda e SGIE 2000 – Consultores em Organização Industrial, S.A, nos anos em análise. (Quadro n.º 54.)

Quadro n.º 52	Empresa/Designação do contrato	Tipo de Procedimento	Data Contrato	Valor do contrato (s/ IVA)
DHVFBO – Consultores, SA				
	Análise e Viabilidade Económica do Fecho Parcial das Estações da Rede da USGL para controlo de acesso	Análise de propostas	16/09/2002	223.000,00
	Reformulação dos indicadores de Gestão da USGL	Adjudicação directa	11/12/2002	48.500,00
	Estudo de Mercado da Linha de Sintra	Consulta a 4 empresas	17/03/2003	227.900,00
	Avaliação do Impacto do Estrangulamento fluvial Lisboa-Barreiro e das oportunidades para o transporte ferroviário	Consulta a 6 empresas por convite	30/06/2003	160.000,00
	Estudo de Mercado para caracterização do Mercado Potencial do eixo Braga, Guimarães e Aveiro	Consulta a 6 empresas por convite	6/10/2004	83.900,00
Roland Berger - Consultores Estratégia, Lda.				
	Plano de Reestruturação e Estratégia de Desenvolvimento da USGL/CP	s/ evidência de consulta	20/01/2003	378.150,00
	Assistir a CP na auditoria à Implementação do Plano de Viabilidade Técnica Económica e Financeira da EMEF	s/ evidência de consulta	16/01/2003	71.370,00
	Definição de um modelo inovador de transportes públicos na área metropolitana de Lisboa	s/ evidência de consulta	20/01/2003	546.220/4 = 136.555
	Plano de Reestruturação e Estratégia de Desenvolvimento da USGL/REFER	s/ evidência de consulta	30/05/2003	395.000,00
	Estudo Reformulação Modelo Negócios dos Serviços Alfa e Intercidades	s/ evidência de consulta	18/02/2004	279.990,00
	Desenvolvimento e implementação de um projecto-piloto do Modelo Integrado de Produção Ferroviária para a Frota da Linha de Sintra	Negociação – 2 propostas solicitadas	22/06/2004	332.450,00
	Definição das Linhas Estratégicas de Desenvolvimento e Revisão do Orçamento de 2005	Adjudicação directa sem consulta	22/11/2004	247.250,00
SGIE 2000 – Consultores em Organização Industrial, S.A.				
	Implementação do RCM nos CPAs	Concurso Limitado	8/08/2003	322.500,00



Tribunal de Contas

Desses apenas o contrato celebrado com a Roland Berger, Lda, em 20/01/2003, ultrapassava os montantes para aplicação do DL 223/2001 (embora vários tivessem sido os de valor muito próximos dos 400 mil euros); contudo, do processo de aquisição existente na CP não constava qualquer evidência de que tivessem sido respeitados os preceitos daquele diploma legal. De referir, ainda, que se trata de um contrato celebrado entre aquela empresa e a CP, a REFER, EP, o Metro, EP e a Carris, SA, tendo os respectivos honorários contratuais sido repartidos por estas 4 empresas.

Nos contratos de montante inferior a 400 mil euros (logo fora do âmbito de aplicação dos DL 223/2001), muito embora a acta do CG de 18/05/2000 tenha determinado que *«Quando se preveja que o valor de uma aquisição ultrapasse os 125 mil euros, deverão ser consultados, no mínimo, 5 fornecedores»*, constatou-se que não existiam, na CP, procedimentos uniformes, pois ora teve lugar consulta ao mercado, ora se procedeu à adjudicação directa sem qualquer consulta.



17 TAXA DE UTILIZAÇÃO DA REDE FERROVIÁRIA NACIONAL

A CP e a REFER mantêm um diferendo quanto ao custo dos serviços acessórios e auxiliares cobrados pela REFER

A Rede Ferroviária Nacional – REFER, EP, criada pelo Decreto-Lei n.º 104/97, de 29 de Abril, é a entidade gestora da infra-estrutura integrante da Rede Ferroviária Nacional. Nos termos daquele decreto-lei, a REFER cobra uma Taxa de Utilização da Rede Ferroviária Nacional às empresas e agrupamentos de transporte ferroviário nacionais e internacionais pela utilização dessa infra-estrutura.

Os desentendimentos entre a CP e a REFER começaram por a CP não concordar com o método de cálculo que estava na base da aplicação dessa taxa de uso da via-férrea, considerando os valores facturados pela REFER exorbitantes, injustos e inoportáveis. Só no ano de 2004, aquela Taxa de Uso representou 13% dos custos operacionais totais da CP. Por esse facto, foram-se acumulando dívidas da CP à REFER, as quais remontavam à data da constituição daquela empresa.

Este desentendimento foi-se arrastando, até que, em 16 de Dezembro de 2002, o então Ministro da Tutela determinou a constituição de um grupo de trabalho com vista à resolução do diferendo.

No seguimento desta intervenção, em Março de 2003, a CP e a REFER chegaram a acordo¹⁹ sobre a regularização em matéria de metodologia de cálculo e quantitativos daquela Taxa de Uso, o qual culminou com o pagamento, por parte de CP, de 355.356 mil

euros (IVA incluído) referentes ao período compreendido entre 1999 e 2004.

Apesar de terem chegado a acordo sobre os montantes em dívida e de a mesma já ter sido regularizada, ainda é corrente entre os Conselhos Executivos da CP que a REFER deveria aplicar taxas diferenciadas em função do equipamento utilizado, dos horários e da tonelagem transportada, já que estes factores provocam um desgaste diferenciado nas linhas férreas, e não apenas em função dos quilómetros percorridos, como acontece actualmente.

Posteriormente, foi publicado o DL 270/2003, de 25/10 – Pacote Ferroviário I – que transpõe para o direito interno as Directivas comunitárias sobre esta matéria, isto é, sobre a prestação dos serviços de transporte ferroviário por caminho-de-ferro e de gestão da infra-estrutura ferroviária. À luz deste novo diploma, a CP, por discordar dos custos dos serviços acessórios e auxiliares cobrados pela REFER, apresentou recurso, em 11 de Novembro de 2004, junto do INTF nos termos do n.º 1 do art.º 70º do DL 270/2003, que à data da auditoria (Maio de 2005) ainda não obtivera resposta.

¹⁹ Este acordo foi homologado pelo Ministro da Tutela em 14-03-2003.



Tribunal de Contas



Parte 3 - Destinatários, Publicidade, Emolumentos e Seguimento das Recomendações do TC

18 DESTINATÁRIOS

Deste Relatório e dos seus Anexos (contendo as respostas remetidas em sede de contraditório) são remetidos exemplares às entidades que se seguem:

- ❑ À **Assembleia da República**, com a seguinte distribuição:
 - Presidente da AR;
 - Comissão de Orçamento e Finanças;
 - Comissão de Obras Públicas, Transportes e Comunicações;
 - Líderes dos Grupos Parlamentares.
- ❑ Ao Governo, com a distribuição que se segue:
 - Primeiro-Ministro;
 - Ministro das Finanças e da Administração Pública;
 - Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- ❑ Ao Conselho de Administração da Rede Ferroviária Nacional – REFER, EP;
- ❑ Ao Conselho de Gerência da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP;
- ❑ Aos ex-Presidentes do CG da CP, Dr. António Crisóstomo Teixeira e Eng.º Ernesto Martins de Brito;
- ❑ Ao representante do Procurador-Geral da República junto do Tribunal, nos termos do disposto pelo n.º 4 do art. 29.º da Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto.

19 PUBLICIDADE

Após entregues exemplares deste Relatório e do seu Anexo às entidades acima enumeradas, será o mesmo, em tempo oportuno e pela forma mais adequada, divulgado pelos meios de Comunicação Social e, bem assim, inserido no *site* do Tribunal de Contas na Internet.

20 EMOLUMENTOS

Nos termos do Decreto-Lei n.º 66/96, de 31 de Maio, e de acordo com os cálculos feitos pelos Serviços de Apoio Técnico do Tribunal de Contas, são devidos emolumentos, por parte da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP, no montante de 15.858,00€(quinze mil, oitocentos e cinquenta e oito euros).

21 SEGUIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DO TC

Finalmente, o Tribunal delibera instruir a Tutela, Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, bem como o Conselho de Gerência da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, E.P., no sentido de lhe transmitir, por escrito e no prazo máximo de 180 dias, o elenco das medidas que se comprometem a tomar, com a respectiva calendarização, para dar seguimento às recomendações que constam do ponto 3 deste Relatório.



Tribunal de Contas

Tribunal de Contas, em 3 de Novembro de 2005

O Conselheiro Relator

(Carlos Moreno)

Os Conselheiros Adjuntos

(Manuel Henrique de Freitas Pereira)

(José de Castro de Mira Mendes)



Parte 4 - ANEXOS

1. Resposta remetida, em sede de contraditório, pelo Gabinete do Ministro das Finanças e da Administração Pública



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
—
Gabinete do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças

Of. n.º: **3195**

Data:

Exmo. Senhor
Presidente do Tribunal de Contas
Av. Barbosa du Bocage, 61
1069-045 Lisboa

V/Ref.º: **Proc. 05/05-DA IX** Ent.º.: Proc.º.:

Assunto: Auditoria do Tribunal de Contas à CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP – Exercício do Contraditório

Encarrega-me Sua Excelência o Secretário de Estado do Tesouro e Finanças de comunicar a V. Ex.ª, nos termos e para os efeitos do disposto nos artigos 13.º e 87.º, n.º 3 da Lei n.º 98/97, os seguintes comentários sobre o Relatório de Auditoria em epígrafe:

- a) Na conclusão n.º 8 do Relatório (pág. 6), é referido que apesar da redução dos efectivos da CP, os encargos com pessoal se mantêm constantes. A este respeito, saliente-se que o quadro n.º 2 (pág. 15) detalha a evolução destes encargos, podendo observar-se que as remunerações *strictu sensu* registam uma diminuição, bem como os sub-totais “Outras Formas de Remuneração” e “Encargos Sociais”. As indemnizações por cessação de contrato aumentam por efeito desta redução de efectivos, compensando a redução nos restantes sub-totais.
- b) Sobre o ponto n.º 8 do Relatório (pág. 24), é de referir que por Despacho n.º 768/2002-SETF, o Ministério das Finanças assumiu as dívidas existentes até Dezembro de 2000, por regularização de acções do passado, com a condição de não voltarem a acumular-se dívidas desta natureza. Desde então, a CP e as entidades envolvidas não têm chegado a acordo quanto à revisão da Portaria 471/78 que regula esta matéria.
- c) Sobre o ponto n.º 12.2 do Relatório (pág. 24), é referido que o “Programa Líder 2010” foi aprovado pelo Despacho n.º 2903/05 do então Sr. Secretário de Estado dos



S. R.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gabinete do Secretário de Estado do Tesouro e Finanças

Transportes e Comunicações, em 18 de Fevereiro de 2005, implicando a concordância tácita do Governo quanto à contratualização do serviço público, quer quanto à transferência em 2009, de 76,9 milhões de euros em indemnizações compensatórias. Ora, como é referido inclusivamente neste Relatório, os estatutos da CP não se adequam ao disposto no Decreto-Lei n.º 558/99 de 17 de Dezembro, nomeadamente o seu artigo 29.º que estabelece que os planos estratégicos dependem de aprovação conjunta do Ministério das Finanças e do Ministério da tutela técnica, pelo que esta matéria não é passível de concordância tácita.

- d) O quadro n.º 52 do Relatório (pág. 53) parece estar elaborado de acordo com uma lógica de utilização anual dos avales do Estado, uma vez que a garantia do Estado ao mencionado empréstimo obrigacionista de 250 milhões de euros foi concedida em 28.12.2001 e a sua utilização ocorreu em 2002. Contudo, o valor que consta no ano de 2005 não é consistente com esta lógica, pois o empréstimo BEI *rolling stock D* em causa (e não empréstimo obrigacionista do BEI) é de 80 milhões de euros e não 429 mil euros, tendo até à data sido utilizados 61 mil euros.

Com os melhores cumprimentos.

25 AGO 2005

O Chefe do Gabinete

Eduardo Silva Lima

DGTC 25 08 05 18506



Tribunal de Contas



2. Resposta remetida, em sede de contraditório, pelo Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações



Tribunal de Contas



CONFIDENCIAL

MINISTÉRIO DAS OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES

Gabinete do Ministro

*Participação do Sr. Dr. Carlos Moreno
Conselheiro do Tribunal de Contas
suscet. de documento
do DATA.*

Exmo. Senhor
Dr. Carlos Moreno
M.I. Juiz Conselheiro
Tribunal de Contas
Av. Barbosa du Bocage, 61
1069-045 Lisboa

*Gloriosos
9-8-05*

S. Ref.	Data	N. Ref.	Data
Proc. nº 05/05-DA IX	2005.07.14	Proc. nº 17.4/2005	

Assunto: Auditoria do Tribunal Contas à CP – Caminhos de Ferro Portugueses
Proc. nº 05/05-DA IX

M. Ilustre Juiz Conselheiro

A análise do Relato da Auditoria à CP – Caminhos de Ferro Portugueses (CP), remetido ao meu gabinete por protocolo em 2005.07.14, e sem prejuízo do exercício do direito do contraditório pela CP, nos termos do art. 13º da Lei n.º 98/97 de 26 de Agosto, suscita-me, no que concerne a Conclusão nº 3, o seguinte comentário:

§ Independentemente de não contestar o facto inerente à não contratualização da prestação de serviço público com a CP, dou nota que, quer o artigo 21º do Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Outubro, quer o Regulamento (CEE) nº 1893/91, do Conselho, de 20 de Junho de 1991, não determinam como obrigatória a contratualização do serviço público prestado como forma única de compensar a prestação de serviços de interesse geral, mantendo a possibilidade de atribuição de subvenções compensatórias.

Acrescem, nesta matéria, os apoios ao investimento sob a forma de dotações PIDDAC (cap. 50º do O.E.) e Financiamentos Comunitários.

Com os melhores cumprimentos

O Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Mário Lino

08.AGO.2005 1006445

BTGC 090805 17882



Tribunal de Contas



Tribunal de Contas



3. **Resposta remetida, em sede de contraditório, pelo Presidente do Conselho de Administração da REFER**



Tribunal de Contas

Conselho de Administração

Excelentíssimo Senhor Juiz Conselheiro
Do Tribunal de Contas
Dr. Carlos Moreno

Por Protocolo

Sua referência Sua comunicação de
Proc. n.º 05/05-DA IX

Data Nossa Referência
01-08-2005 0918 - A

ASSUNTO: Auditoria do Tribunal de Contas à CP-Caminhos de Ferro Portugueses, E.P.
Exercício do contraditório

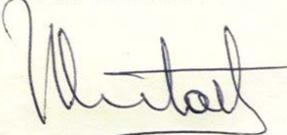
Exmo.Senhor Juiz Conselheiro

No exercício do direito que nos foi conferido ao abrigo do disposto nos art.ºs. 13.º e 87.º/3 da Lei n.º 98/97, de 26 de Agosto, vimos, pela presente, pronunciarmo-nos sobre os n.ºs. 7 (Contratos de Trabalho celebrados entre administradores da REFER e da CP) e 16 (Taxa de Utilização da Rede Ferroviária Nacional) do Relato da auditoria realizada à CP – Caminhos de Ferro Portugueses, E.P..

Cada uma das pronúncias consta dos anexos I e II à presente carta, contendo a estrutura e a numeração dos textos que esse Tribunal nos remeteu para o exercício do contraditório.

Apresentamos a V. Excelência os nossos melhores cumprimentos.

Presidente do Conselho de Administração


José Osório e Castro
Vice-Presidente do Conselho de Administração

DGTC 01080517426

REDE FERROVIÁRIA NACIONAL REFER EP
Estação de Sta Apolónia
1100-105 LISBOA
Telef: 211 022 000 Fax: 211 022 439
Sede: Estação de Sta Apolónia LISBOA • Contribuinte N.º 503 933 813 • Registrada na CRCL com o n.º 64



Tribunal de Contas



ANEXO I

7. CONTRATOS DE TRABALHO CELEBRADOS ENTRE ADMINISTRADORES DA REFER E DA CP (nº. 7 do relatório)

Em 21 de Novembro de 2002, foi deliberado pelo Conselho de Administração da REFER permitir que, também aos quadros superiores da Empresa pudessem ser cometidas funções de consultadoria, sendo que esta possibilidade já o Conselho detinha para admitir quadros com especial mérito e carreira profissional.

Em 1 de Abril de 2004, foi contratado pela REFER, em regime laboral e por tempo indeterminado o Engº. António Pais da Silva Rosinha, administrador da CP.

Em 16 de Dezembro de 2004, foi contratado pela REFER em regime laboral e por tempo indeterminado o Engº. Manuel Saraiva Pires da Fonseca, administrador da CP.

O Dr. José Braamcamp Sobral, Pte. do Conselho de Administração da REFER, foi admitido como técnico licenciado na CP a partir de 1 de Fevereiro de 2004, e como assessor em regime de comissão de serviço - vínculo que se encontra suspenso.

Em 1 de Janeiro de 2005 foi contratado pela CP em regime laboral e por tempo indeterminado, o Engº Luís Miguel dos Reis Silva, administrador da REFER.

Em 1 de Janeiro de 2005 foi contratado pela CP em regime laboral e por tempo indeterminado o Dr. José Roque de Pinho Marques Guedês, administrador de REFER.

Assim sendo, não corresponde à realidade dos factos a afirmação de que a formalização dos referidos contratos ocorreu «em datas muito próximas».

O Engº António Pais da Silva Rosinha prestou serviços à REFER como consultor até à data da sua nomeação para o conselho de gerência da CP.



Tribunal de Contas

O Dr. José Braamcamp Sobral exerceu funções no sector ferroviário em 1986/87 como Administrador da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP, cargo que voltaria a ocupar entre 1992/97, em acumulação com o de Presidente do Gabinete do Nó Ferroviário de Lisboa. Foi também Presidente da Soflusa – Sociedade Fluvial de Transportes, S.A. (Grupo CP) de 1992/94.

Desempenhou ainda funções em duas empresas do grupo: como Administrador e Presidente da Invesfer – Promoção e Comercialização de Terrenos e Edifícios, Lda, nos períodos de 1994/98 e 2002/03, respectivamente; e desde 1999 integra como Presidente o Conselho de Administração da CPCoM – Exploração de Espaços Comerciais da CP, S.A..

Actualmente, e desde 2002, é Presidente do Conselho de Administração da RAVE – Rede de Alta Velocidade, S.A. e Presidente do Conselho de Administração da REFER.

O Engº Luís Miguel dos Reis Silva é licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico, com especialização em Sistemas de Transportes Ferroviários e Gestão de Projecto. Iniciou a sua carreira em 1987 como consultor em Sistemas de Transportes e Distribuição, Avaliação Multicritério de Projectos e Sistemas de Informação. Entre 1990 e 1992 prestou consultadoria em Sistemas e Tecnologias de Informação. De 1993 a 2001 foi Consultor em Sistema de Transportes Ferroviários, tendo participado em vários Estudos e Projectos, de que se destacam: Modernização da Linha do Norte, Remodelação da Linha do Douro, Remodelação da Linha do Minho, Rebaixamento da Via no Atravessamento da Cidade de Espinho, Estudo de Viabilidade da Ligação Ferroviária Lisboa-Loures e Estudo de Viabilidade da Ligação Ferroviária Viseu-Linha da Beira Alta. Ao nível da Gestão de Projecto e Fiscalização da Construção participou nos seguintes projectos: Modernização da Linha da Beira Alta, Travessia Norte-Sul da Região de Lisboa e Sistema de Metro Ligeiro da Área Metropolitana do Porto. Em 2002, até à nomeação para o Conselho de Administração da REFER, desempenhou funções de Assessor para as Obras Municipais na Câmara Municipal de Lisboa. Em Novembro do mesmo ano foi nomeado Vogal do Conselho de Administração da RAVE – Rede de Alta Velocidade, S.A.



Tribunal de Contas

O Dr. José Roque de Pinho Marques Guedes, para além de ser licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica desde 1980, tem uma vasta experiência como director financeiro e consultor de empresas. De Setembro de 1987 a Abril de 1988 foi assessor económico do Gabinete do Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Juventude. De Agosto de 1986 a Novembro de 1990 desempenhou a função de Gerente Sénior no Banco Comercial Português, tendo transitado para a coordenação da actividade comercial do Barclays Bank, onde permaneceu até Dezembro de 1993. De Outubro de 1998 a Março de 2000 prestou assessoria ao Conselho de Administração da GDP – Gás de Portugal.

Como ficou salientado no relato de auditoria em apreço, não existe qualquer vínculo societário entre a CP e a REFER, designadamente relações de domínio ou de grupo, sendo as empresas autónomas juridicamente, embora integradas no sector empresarial do Estado e operantes no específico sector dos transportes ferroviários, o que não significa que exista, ao contrário do alegado no relato em apreço, qualquer relação de «proximidade e intimidade».

Em termos gerais, não subsistem dúvidas do interesse que qualquer empresa tem em reforçar os seus quadros com pessoas que tenham um conhecimento profundo das questões societárias concretas e que, no exercício das suas funções como administradores, tenham adquirido um "know-how" e valências importantes num sector singular como é o dos transportes ferroviários, em geral, e o das infra-estruturas ferroviárias em particular.

A ligação entre a CP, operador do serviço público do transporte ferroviário, e a REFER, gestora da infra-estrutura ferroviária, é evidente, e qualquer das referidas empresas aproveita dos conhecimentos e "know-how" específicos adquiridos no exercício dos cargos de administrador nessas sociedades.

Do ponto de vista da gestão empresarial, e tendo em especial consideração que essa actuação deve ser vista à luz do direito privado e, em especial, do direito das sociedades comerciais, tais deliberações do órgão de gestão obedecem a um juízo criterioso de razoabilidade, justiça (*fairness*) e diligência, sem prejuízo das regras legais sobre a neutralidade (conflito de interesse) e sobre os impedimentos e incompatibilidades.



Tribunal de Contas

Um juízo hipotético (*bussines judgement rule*) sobre como deveria actuar um gestor criterioso e ordenado de uma sociedade comercial, conduziria, sem mais considerações jurídicas, a uma contratação de tais pessoas designadas pelos sucessivos Governos para dirigir ao mais alto nível tais empresas.

Note-se que podem ser nomeados para tais cargos funcionários da própria empresa em regime de comissão de serviço, os quais, quando regressam ao seu lugar de origem, seguramente vêm enriquecidos com o exercício das funções de gestor (ver art.º 4.º do DL 464/82 de 9 de Dezembro). Por maioria de razão, qualquer das referidas empresas pode contratar altos quadros de empresas que operem no mesmo sector dos transportes ferroviários, incluindo, sem limitar, administradores.

Por outro lado, inexistindo qualquer relação de domínio ou de grupo entre a CP e a REFER, não se aplica às referidas admissões o disposto no art.º 398.º do c.s.com citado por esse Tribunal de Contas. ✓

E essas pessoas, que o próprio Tribunal reconhece as suas «qualidades técnicas», porque são administradores de empresas públicas foram «escolhidos entre pessoas com experiência profissional relevante e que ofereçam garantias de um desempenho idóneo» ex vi art.º 15.º/2 do DL 558/99.

Compete em geral aos administradores de uma empresa pública, na qualidade de gestores públicos, exercer as funções e gerir a empresa segundo critérios de eficiência económica e de acordo com os objectivos assinalados à empresa e à gestão, com autonomia ex vi artigo 9.º do DL 464/82.

E nos termos do disposto no art.º 64.º do c.s.com devem os administradores actuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado, no interesse da sociedade, tendo em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores.

As condutas acima referidas não só não violaram a lei ou os estatutos da REFER ou da CP, como são perfeitamente defensáveis (louváveis) atendendo ao interesse social das

JK



Tribunal de Contas

sociedades e ao interesse público em geral. Não vislumbramos, assim, qualquer violação de lei ou qualquer violação dos deveres de conduta dos gestores.

Note-se que, a título de diligência, os gestores quiseram contratar para as referidas empresas pessoas altamente qualificadas, não se perdendo assim o *know-how* adquirido no exercício dos respectivos cargos nas empresas em apreço. À REFER interessa sobremaneira contratar pessoas cujo *curriculum vitae* inclua o exercício de funções ao mais alto nível na CP. Releve-se que o quadro da REFER é composto maioritariamente por pessoas ligadas à CP, fruto da gênese específica da REFER. À CP, como operador ferroviário, por seu turno, interessa contratar pessoas que tenham exercido funções de administração na gestora da infra-estrutura ferroviária.

Em síntese, entende esta empresa que a admissão de Técnicos, no exercício de funções de gestão numa empresa pública por parte de outra empresa pública, inexistindo entre elas qualquer relação de sociedades coligadas, isto é, de domínio ou de grupo, é plenamente válida e eficaz.

A motivação das referidas admissões assenta exclusivamente em critérios de gestão eficiente dos recursos humanos, designadamente em reforçar os quadros das empresas REFER e CP através da contratação de pessoas com experiência e valências adquiridas no sector ferroviário.

Os órgãos sociais gestores das empresas REFER e CP observaram a lei e os estatutos que regem a sua organização e funcionamento, não tendo os gestores violado os seus deveres de «gestor público».

As referidas admissões na REFER e na CP de Técnicos com funções de administradores do operador do serviço público ferroviário ou do gestor da infra-estrutura ferroviária, respectivamente, para além de não suscitar qualquer dúvida sobre impedimentos, incompatibilidades, ou violação do dever de neutralidade, inserem-se claramente na competência do órgão executivo, de contratação de recursos humanos (consultores especializados) qualificados para o sector ferroviário, sendo certo que tais Técnicos detêm nos



respectivos «*curricula*» valências técnicas e profissionais gerais e específicas do sector ferroviário.

No mais, as admissões inserem-se no cumprimento do dever de gestão criteriosa e diligente na selecção e contratação de quadros e respectivas valências técnicas e profissionais para as respectivas empresas.

U



ANEXO II

16. TAXA DE UTILIZAÇÃO DA REDE FERROVIÁRIA NACIONAL (nº. 16 do relatório)

A Rede Ferroviária Nacional, REFER, E.P., como o devido respeito, não concorda com asserção do Tribunal de Contas de que a CP e a REFER «não conseguem chegar a acordo que satisfaça ambas as partes sobre o método de cálculo da Taxa de Utilização da Rede Ferroviária Nacional».

A tarifação pela utilização da infra-estrutura ferroviária é vital para o sector ferroviário e para a viabilização das respectivas empresas.

Assim sendo, foi sempre considerado vital para ambas as empresas assegurar ao gestor da infra-estrutura um nível de receitas que remunere de forma adequada a sua actividade regular sem que se onere de forma excessiva os operadores de transporte ferroviário.

Com a entrada em vigor do DL 270/2003 de 28 de Outubro criaram-se regras uniformes de tarifação e atribuíram-se ao Instituto Nacional de Transporte Ferroviário (INTF) poderes para emitir a regulamentação necessária desse quadro normativo geral.

Não obstante, e como o Tribunal de Contas correctamente assinala, antes da entrada em vigor do referido diploma legal, em Março de 2003, a CP e a REFER chegaram a acordo sobre a regularização em matéria de cálculo e quantitativos daquela Taxa de Uso. Nesse acordo, todavia, foi abrangido um período mais lato do que é indicado no relato do Tribunal de contas, pois regularizou-se o período de 1999 a 2004 (e não o período indicado de 1999 a 2002), no montante de € 301 132 948,71.

Em 14 de Abril de 2005, a REFER endereçou a esse Tribunal um ofício (nº. 0433-A), no âmbito da presente auditoria, em que se sintetizava o processo negocial que culminou com a homologação do acordo, em 14 de Março de 2003, por sua Excelência o Ministro das Obras Públicas, Transportes e Habitação.



Tribunal de Contas

Após a entrada em vigor do referido diploma legal, no uso de uma faculdade legal, a CP, ao abrigo do disposto no artº. 70º/1 do DL 270/2003, interpôs um recurso junto do INTF, datado de 11 de Novembro de 2004, cujo teor não diz concretamente respeito à aplicação diferenciada da taxa em função do equipamento utilizado, dos horários e da tonelagem transportada.

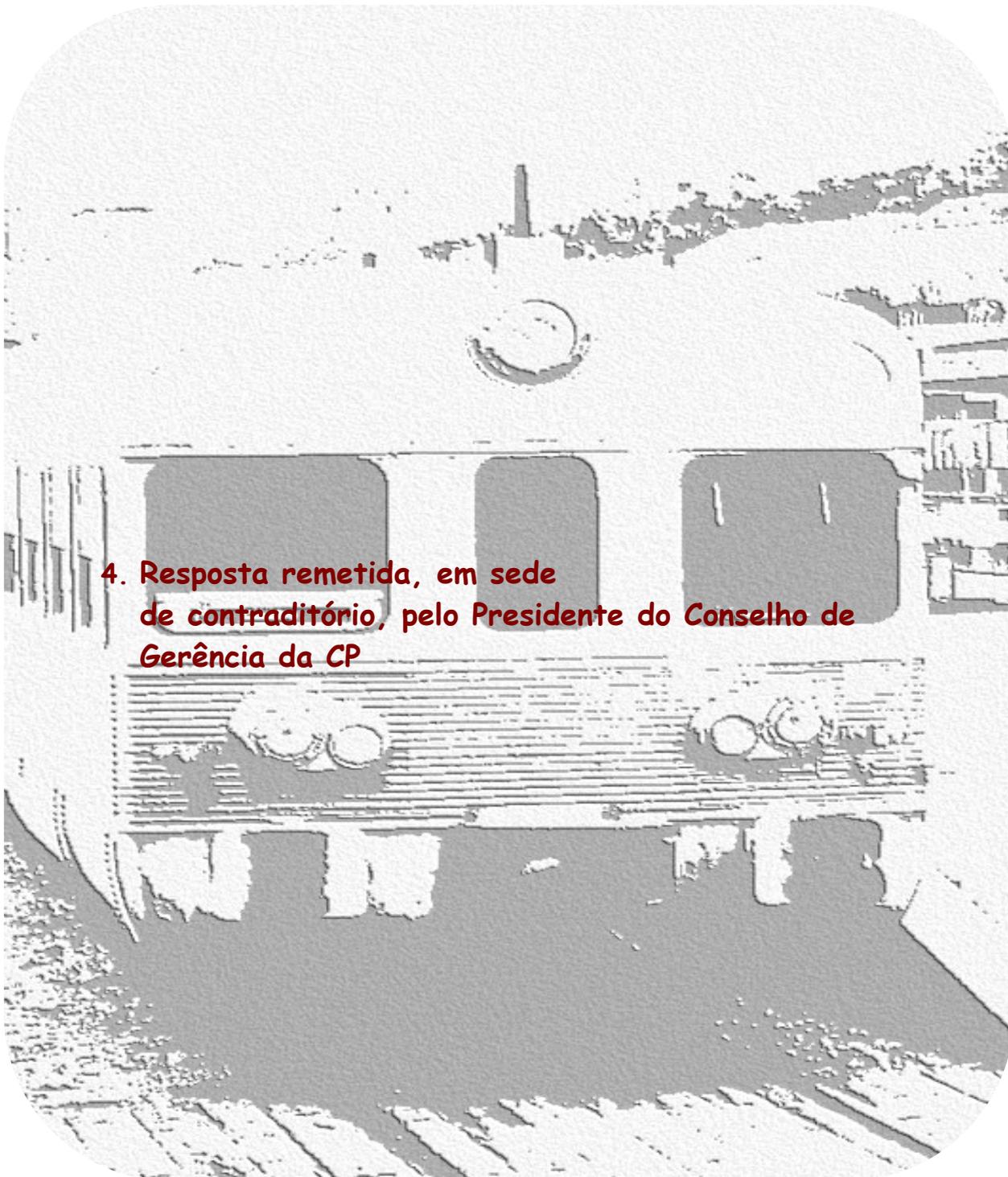
Nesse recurso alegava-se uma falta de indicação «dos princípios e elementos que tornem transparentes os valores apresentados para tarifação dos serviços essenciais», e solicitavam-se esclarecimentos «sobre quais os custos elegíveis para o cálculo da taxa de utilização e quais os não elegíveis e qual a sua natureza» e «como é que foi calculada a capacidade utilizável, quais os parâmetros que foram considerados e como foram ponderados factores tais como obras de modernização e estações em eclipse», terminando o petítório com o pedido de suspensão imediata da aplicação das várias tabelas e taxas dele constantes até à definição de novas taxas e critérios».

Na sequência desse recurso, a REFER e a CP desenvolveram uma análise conjunta dos méritos do mesmo, tendo chegado a acordo relativamente aos pedidos da CP, em 2 de Dezembro de 2004, mediante uma declaração conjunta comprovando que todos os assuntos objecto do recurso se encontravam superados e acordados, tendo sido pedido ao INTF o arquivamento do recurso por inutilidade superveniente do mesmo.

Em síntese, tanto quanto é do conhecimento da REFER, a CP e a REFER chegaram a acordo que satisfaz ambas as partes sobre o método de cálculo da taxa de utilização da Rede Ferroviária Nacional.



Tribunal de Contas



4. Resposta remetida, em sede de contraditório, pelo Presidente do Conselho de Gerência da CP



Tribunal de Contas

Por indicação do Senhor
Conselheiro Carlos Moreno,
recebe-se do Relato de Auditoria
anexo ao DATA
Gloria Neves
P-8-05-0589-A

Exmo. Senhor
Dr. Carlos Moreno
M.I. Juiz Conselheiro
Tribunal de Contas
Av. Barbosa du Bocage, 61
1069-045 Lisboa

Lisboa, 8 de Agosto de 2005

Assunto: **Auditoria do Tribunal de Contas à CP – Caminhos de Ferro Portugueses**

Ilustre Excmo. Sr. Carlos Moreno

A análise do Relato da Auditoria à CP – Caminhos de Ferro Portugueses remetida a esta empresa anexo a carta de 13 de Julho de 2005, com a referência Proc. Nº 05/05 DA IX suscita-nos os seguintes comentários:

1. Conclusão nº 3 – Contratualização do Serviço Público

Não contestando a vossa afirmação quanto aos factos, somos a notar que, quer o artº 21 do Dec.-Lei 558/99, quer a legislação comunitária no seu Regulamento 1893/91 não torna obrigatória a contratualização do serviço público prestado como forma única de compensar a prestação de serviços de interesse geral, mantendo a possibilidade de atribuição de subvenções compensatórias.

2. Conclusão nº 5 e Capítulo 11 – Situação económica e financeira da CP

Sendo afirmado que a CP se encontra em situação de falência técnica, permitimo-nos chamar a atenção para que, atendendo à especificidade do seu enquadramento estatutário, o relacionamento da CP com terceiros, nomeadamente os seus credores, não tem sido questionado, mantendo a maior capacidade de acesso aos mercados financeiros, não se colocando a questão de não fazer face aos seus compromissos.

Nestes termos, não consideramos tecnicamente correcto atribuir o conceito de “falência técnica” à CP.

M



Aliás, a CP obteve um “shadow rating” junto das companhias de rating (Standard & Poors e Moody’s) por exigência da Companhia de seguros prestadora da garantia à emissão de obrigações que possibilitou ao Polo II e Polo III a ida ao mercado financeiro, obtendo assim fundos para imediato empréstimo à CP.

O rating atribuído à CP situa-se em patamar ligeiramente inferior (1 notch) ao rating público que está reconhecido à República Portuguesa.

3. Conclusão nº 7 – Investimento em Material Circulante

A CP confirma que a política de investimentos, dada a sua actual credibilidade creditícia, se baseia no retorno esperado e não no nível da situação económico-financeira presente.

Nesse sentido, refira-se a Deliberação do Conselho de Gerência nº1436 de 12.05.05, quanto à obrigatoriedade interna na avaliação de investimentos superiores a € 250.000.

O valor dos empréstimos bancários contraídos deve ser corrigido de 284 para 200 milhões de euros.

4. Conclusão nº 8 e capítulo 5 – Estrutura Organizativa da CP e as suas empresas associadas

A CP tem neste momento 204 chefias estatutárias para um efectivo de 4549, o que representa um rácio de 4,5% que não pode ser considerado excessivo.

No entanto, a necessidade de uma política de retenção de quadros tem, por vezes, levado a usar o enquadramento estatutário como modelo remuneratório. Assim, existem 71 casos equiparados a chefias.

Em pequenas unidades orgânicas muito especializadas, pode existir uma aparente concentração de chefias. Foi o caso da amostra analisada onde foram considerados cinco órgãos com um efectivo médio de 8.4 colaboradores e que correspondem a menos de 1% do efectivo da CP. O sexto órgão analisado (DSI) é um exemplo onde a política de retenção de quadros implicou a utilização do critério acima descrito.

Sem embargo do acima referido, informa-se que faz parte do Plano de Acções da Empresa para o corrente ano a instituição de um sistema de incentivos associados aos objectivos empresariais que reformulará a política de remunerações da CP.

Quanto aos encargos em pessoal, convém analisar os números diferenciando custos correntes de custos extraordinários de reestruturação levados por técnica contabilística a custos operacionais do exercício.



Assim, os valores das despesas com pessoal sem o custo das revogações de contratos foi, em milhares de euros, de 148.474, em 2002, 149.513 em 2003 e 143.053 em 2004, ou seja, houve uma efectiva redução de € 6.460 milhares de euros em 2004, ou seja, de -4,3% onde estão incluídos os efeitos conjuntos do aumento médio de 2% estabelecido para 2004 e da progressão na carreira por antiguidade e por mérito.

Finalmente, deve ser referido que no Plano Líder 2010 se considera que os actuais órgãos centrais da CP vão ser objecto de uma reorganização profunda com a criação de:

- um Centro Corporativo que integrará as actividades relativas a Finanças, Desenvolvimento, Organização e Recursos Humanos, Regulamentação e Jurídico, Marketing, Planeamento e Controlo de Gestão, Secretaria Geral, Auditoria e Qualidade e Segurança e Planeamento Técnico
- um Centro de Serviços Partilhados para as actividades de Sistemas e Tecnologias de Informação, Aprovisionamentos e Compras, Serviços Administrativos e de Património e Instalações.

No 1º parágrafo de 5.1, deve ser corrigida a última palavra – “Competitividade” em vez de “Concentração”.

No 2º parágrafo a data é Abril de 2005 em vez de Abril de 2004.

No ponto 5.2, na parte relativa à CP Carga, no 2º parágrafo, sugere-se que seja corrigido da seguinte forma:

“Esta é a unidade mais prejudicada pelo facto de na linha ferroviária electrificada existirem pontos não electrificados numa extensão total de cerca de 30 km...”

No ponto 5.3, no quadro incluído nas participações da EMEF o nome da 2ª empresa referida é bem FERTREM.

5. Conclusão nº 9 e Capítulo 6 – Remunerações dos Gestores da CP

Quanto ao facto de o abono para despesas de representação ser pago 14 vezes por ano, informa-se que esta prática decorreu do estabelecido no nº 13 da Resolução do Conselho de Ministros nº 28/89, de 3 de Agosto mantido pela alínea b) do nº 2 do Despacho nº 18367/2002 da SETF. Com a publicação no DR nº 146 de 1 de Agosto de 2005 da Resolução do Conselho de Ministros nº 121/2005, a CP passará a pagar aquele abono 12 vezes por ano.

6. Conclusão nº 10 – Viaturas atribuídas aos Membros do Conselho de Gerência

Sendo referido que a aquisição de viaturas consentidas aos Administradores da CP lhes permitiu adquirir à empresa viaturas com 3 anos por 20% do custo de aquisição, informa-se que:

- Todas as aquisições ocorreram em conformidade com o estabelecido no despacho nº 18367/98 da SETF



- ocorreram três vezes no período analisado
- uma das viaturas, com a matrícula 63-29-IL **tinha 6 anos e 7 meses** e foi adquirida por 20% do custo da aquisição
- a viatura com a matrícula 17-68-SH foi adquirida por **40%** do seu valor de aquisição, já que tinha 2 anos e 4 meses quando da transacção
- das vendas resultou uma mais valia contabilística para a CP de € 8.687,23.

Quanto à cedência gratuita do automóvel do Sr. Eng. Martins de Brito, esta verificou-se no quadro da reestruturação do sistema de transportes que lhe atribuiu funções de responsável pelo processo de avaliação de novas alternativas de Travessia do Rio Tejo na Área Metropolitana de Lisboa. Dada a inexistência de um organismo autónomo para o efeito, foi decidido que a CP disponibilizaria a viatura, cabendo à RAVE os restantes custos de funcionamento.

A CP aprovou esta medida por considerar de relevante importância para o sector ferroviário as funções que lhe foram cometidas, facilitando-lhe o seu exercício. Por outro lado, e do ponto de vista do accionista Estado, que detém por via directa e indirecta a totalidade do capital das duas empresas, esta foi a forma mais económica de disponibilizar uma viatura ao responsável pela Terceira Travessia do Tejo, o que assumimos como também sendo missão da CP.

Não existe qualquer relação entre esta cedência e a aquisição de uma viatura para o actual Presidente do Conselho de Gerência. Mais uma vez optou-se pela solução, economicamente mais atractiva para o accionista, que consistiu na transferência de um contrato de renting já existente na empresa onde era administrador, evitando assim qualquer penalização pela resolução antecipada do respectivo contrato.

Refira-se que a utilização do regime de renting, vulgo aluguer de longa duração, foi considerado na Resolução do Conselho de Ministros nº 121/2005 publicada a 1 de Agosto, o modelo preferencial para a disponibilização de viaturas aos administradores de empresas públicas.

Acresce que o carro atribuído ao actual Presidente do Conselho de Gerência da CP está aquém dos plafonds, à altura definidos, para as viaturas atribuídas a estas funções.

Em relação ao quadro 8 e quanto à forma contratual relativa à viatura utilizada pelo actual Presidente do Conselho de Gerência, precisa-se que a mesma é a de Renting ou Aluguer Operacional de Viatura.

No 2º parágrafo da pág. 23, informa-se que a viatura utilizada pelo Sr. Eng. Martins de Brito já tinha sido comprada há 1 ano e 3 meses, quando foi terminado o seu mandato como Presidente do Conselho de Gerência da CP.

7. Conclusão nº 11 – Situação da EMEF

Chama-se a atenção para o facto de, já após a realização dos trabalhos desta auditoria, ter sido entregue à tutela em plano de reorganização técnica e financeira da EMEF.



8. Conclusão nº 15 e Capítulo 14 – Prazo de Pagamento aos Fornecedores

Relativamente ao prazo médio de pagamentos, informa-se o seguinte:

A CP, em geral, contrata o pagamento das suas facturas no prazo de 60 dias da data da sua entrada na sua Contabilidade, desde que o serviço seja dado como prestado ou o bem como recebido. Realça-se que a contratação refere a data de entrada da factura nos serviços de Contabilidade da CP e não a data de emissão da mesma. O período entre estas duas datas está incluído no Prazo Médio de Pagamentos mas não significa qualquer atraso por parte da CP.

Por razões administrativas e de organização, a CP faz os pagamentos aos fornecedores em duas datas mensais (10 e 25 de cada mês). Assim, é frequente que os pagamentos sejam arrastados para o dia 10 ou 25 seguintes ao do vencimento da factura.

Finalmente, refira-se que ocorrem situações em que 60 dias após a entrada da factura na Contabilidade da CP ainda não foi considerado que o serviço tenha sido prestado ou que o bem tenha sido recebido não podendo, em tal circunstância, ser efectuado o pagamento da factura.

Nestes termos, os 97 dias são uma média que nos parece adequada, o que se reflecte na não existência de juros de mora.

No 5º parágrafo deve ser corrigido de 243 para 249 o PMP de 2003.

9. Conclusão nº 18 e Capítulo 16 – Taxa de Utilização da Rede Ferroviária Nacional

Deve precisar-se que a CP e a REFER não estão em contencioso relativamente à Taxa de Uso. Foram estabelecidos acordos que regularizaram o passado relativamente a este tema e a CP está a efectuar os pagamentos com normalidade. Foi mesmo introduzido um novo sistema em 2005 para garantir um pagamento regular e atempado.

Subsistem sim divergências quanto ao custo dos serviços assessórios e dos serviços auxiliares após 2004; no entanto, a CP tem vindo a provisionar mensalmente estes custos com base no “worst case” cenário.

Tal não impede que entre as duas empresas haja um diálogo com posições divergentes relativamente a estes temas.

10. Conclusão nº 19 e Capítulo 7 – Contratos de Trabalho com Administradores da REFER

Os contratos foram celebrados pela CP no seguimento das deliberações do Conselho de Gerência de 7 de Janeiro de 2004 e 17 de Dezembro de 2004 com os fundamentos constantes das actas respectivas.



Chamamos apenas a atenção que o facto de um gestor ter um contrato de trabalho suspenso com uma empresa não criar a presunção que os actos por ele praticados, enquanto administrador de outra empresa, estão à margem da transparência e independência que lhe são exigidas em todos os seus actos e que sempre poderão ser controlados casuisticamente.

11. Capítulo 13 – Endividamento Bancário

Informa-se que, até à data, no ano de 2005 não foram concedidas pelo Estado à CP quaisquer novas garantias ou avales, contrariamente ao referido no quadro 52.

Com os melhores cumprimentos, *e suspiraccio*

O Presidente do Conselho de Gerência

António Ramalho



Tribunal de Contas



5. Respostas remetidas, em sede de contraditório, pelos ex Presidentes do Conselho de Gerência da CP, Dr. António Crisóstomo Teixeira e Eng.º Ernesto Martins de Brito



Tribunal de Contas

Do acordo e/
Informação
do Sr. Côg.º
C. Leal, 12/12/05
doc. para o
DATX
Lx 9-8-05
Gloria

Exmo Senhor Juiz Conselheiro
Carlos Moreno

Tribunal de Contas

Av. Barbosa du Bocage, 61
1069-045 LISBOA

Assunto: Auditoria do Tribunal de Contas à CP - Exercício do contraditório

Relativamente à questões expressas no relatório recebido, permito-me comentar como segue.

4. Orientações Estratégicas

Pág. 12, último parágrafo

Durante o exercício dos seus dois mandatos, o signatário conduziu a elaboração de dois planos de médio prazo, qualquer deles incluindo objectivos quantificados. E, no âmbito do processo MIQ – Mudança Inovadora para a Qualidade, foram ainda desenvolvidas metas quantitativas, por serviço, para um vasto conjunto de indicadores.

5. A Estrutura Organizativa da CP e as suas empresas participadas,

Pág. 13

O modelo organizacional construído a partir de 1997 baseou-se na constituição de 5 Unidades de Negócio, 4 das quais claramente organizadas para resposta a segmentos do mercado dos transportes (Suburbanos de Lisboa e do Porto, Internacionais, Longo Curso e Regionais e Mercadorias e Logística). Estas unidades foram dotadas de meios materiais, designadamente material circulante, e humanos para um funcionamento operacional e comercial tão autónomo quanto possível, com órgãos colegiais de gestão. Este movimento organizativo visava um reordenamento empresarial, para a constituição de novas empresas a privatizar ou a confrontar com práticas de mercado, que a instabilidade governamental observada a partir de 1999 não permitiu concretizar.

9/04



Págs. 15 e 16

O estudo mencionado tem como linha condutora principal a redução da oferta nos segmentos de passageiros Regional, Inter-Regional e um pouco no Inter Cidades, a partir do qual se constroem os objectivos de redução da capacidade instalada e dos respectivos custos. Aliás, de há muitos anos a esta parte, a sobre-oferta e a correspondente sobre-capacidade sempre foram os problemas principais com que a empresa teve que lidar, só se verificando melhorias significativas na exploração quando a instância política decidiu ou permitiu o fecho de linhas e a eliminação de serviços.

6. A Remuneração dos Gestores da CP

Pág. 21

O signatário não se recorda de ter solicitado ou ser beneficiado com reembolso de despesas telefónicas. Para além disso, nunca a empresa suportou despesas com qualquer dos seus telefones, seja o da residência seja o móvel.

O pagamento de despesas de representação 14 meses por ano correspondia a uma prática legal e legítima, sancionada pelo Secretário de Estado do Tesouro e Finanças. Entendimento diferente quanto aos procedimentos a aplicar, só ao Governo poderia caber.

Pág. 23

O signatário adquiriu uma viatura nas condições reproduzidas no relatório; embora a decisão de venda seja de terceiros, atendendo ao ano de matrícula e ao uso, carecem de fundamento, pelo menos neste caso, as referências a “atribuição de complemento em espécie” e a “perda para a empresa”.

9. Qualidade e Segurança na CP

Pág 31 e 32

A causa principal dos atrasos nos serviços de mercadorias, conforme apuramentos detalhados dos serviços, sempre residiu nas práticas dos clientes.

Para a comunicação de atrasos aos passageiros foram dadas instruções aos operadores para informarem sobre a origem das perturbações, com indicação específica da REFER quando fosse caso. O grau de cumprimento destas instruções foi significativo e ainda se observa.

9/4



11. Situação económico-financeira da CP

Pág. 40.

Observando a evolução dos resultados da empresa, relativamente estáveis, não é possível afirmar que o investimento tenha contribuído para a deterioração da situação; e há que pensar nas consequências de não investir, dado o obsoletismo do material circulante da empresa em meados da década de 90.

Pág. 41

A conjuntura financeira nacional e internacional vem possibilitando, há vários anos, a redução dos custos financeiros, apesar do esforço considerável de investimento.

Até ao termo do mandato do signatário, a empresa sempre satisfaz os compromissos financeiros de curto, médio e longo prazo.

12. O Financiamento Público

Pág. 45

Durante os mandatos do signatário, foi prática corrente, no âmbito da preparação do OE, informar o Governo das operações financeiras previstas para o ano seguinte, expondo a necessidade de fundos. Nestes termos, a carta de 22 de Junho de 2001 mencionada, não tem qualquer relação com o momento da realização do capital em atraso.

Pág. 47

A partir de 1999, a empresa efectuou vários levantamentos dos serviços regionais com tráfego reduzido, apresentando ao Governo propostas para transferência da sua exploração para entidades a criar em parceria com municípios, de modo a assegurar menores custos e a obter algum compromisso de financiamento.

Pág. 53

Os aumentos de capital operados em 1997 e 1998, independentemente das referências expressas que possam existir, visaram, no essencial, compensar a CP pela transferência dos activos de infra-estrutura para a REFER, uma vez que a sua retirada afectava muito negativamente o balanço da empresa.

9/11



Tribunal de Contas

Durante os mandatos do signatário, a empresa recorreu com frequência a empréstimos garantidos por seguradores, cujos custos financeiros foram considerados adequados e dispensaram o aval do Estado.

15. Montantes pagos em estudos e pareceres

Parte do elevado dispêndio registado em 2003 ficou a dever-se a decisões do Governo que, tendo concluído pela necessidade de estudos que sustentassem a criação de autoridades metropolitanas de transportes, procedeu à sua encomenda e solicitou as empresas operadoras a pagá-los. Estão nesta situação, pelo menos, o Plano de Reestruturação e Estratégia de Desenvolvimento da USGL/CP, a Definição de um Modelo de Transportes Públicos na Área Metropolitana de Lisboa e o Plano de Reestruturação e Estratégia de Desenvolvimento USGL/REFER. Na lista constante do Relatório faltará pelo menos outro, relativo à USGP/CP.

Com os melhores cumprimentos

Lisboa, 8 de Agosto de 2005

António José Borrani Crisóstomo Teixeira



Tribunal de Contas

Por indicação do
Excmº Senhor Conselheiro
Carlos Moreno
relativo ao DATX
Doc. anexos CD
Elaio Alves
5-8-05

Exmº. Senhor
Dr. Juiz Conselheiro
Carlos Moreno
Tribunal de Contas
Av. Barbosa do Bocage, 61
1069-045 Lisboa

CONFIDENCIAL

Lisboa, 02 de Agosto de 2005

Assunto: Auditoria do Tribunal de Contas à CP
Exercício do Contraditório
VI Ref Proc. Nº. 05/05-DA IX de 13/07/05

Dr. Juiz Conselheiro

Relativamente ao conteúdo do Relatório Preliminar de Auditoria à CP, que diz respeito às actividades realizadas nos exercícios económicos de 2002, 2003 e 2004, apresento a V.Exª. as seguintes observações, mencionadas segundo a numeração do documento:

6. A remuneração dos Gestores da CP

A transição das funções da Presidência do Conselho de Gerência da CP para a RAVE – Rede de Alta Velocidade S.A., antes da conclusão do respectivo mandato, foi concretizada em regime de Comissão de Serviço com a precaridade inerente, sem comprometer nem o vínculo contratual que mantenho com a CP há 36 anos, nem as condições gerais de serviço que me são atribuídas, enquanto quadro de Alta Direcção da Empresa.

A cedência da viatura de serviço pelas Empresas aos seus quadros, temporariamente em Comissão de Serviço noutras entidades, tem sido prática corrente (como caso recente refere-se o dos gestores que integraram a Comissão Instaladora da Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa e do Porto) por evitar o agravamento dos custos globais de funcionamento do Sector.



7. Contratos de Trabalho celebrados entre Administradores da REFER e da CP.

Durante o período em que exerci funções de Presidente do Conselho de Gerência da CP apenas foi deliberado celebrar um único contrato de trabalho, em 30-01-2004 com o Sr. Dr. José Braamcamp Sobral, tendo em conta a longa actividade profissional no Sector dos Transportes de mais de vinte anos, deste gestor e a útil colaboração que poderia proporcionar à CP no futuro.

Com os melhores cumprimentos, *Jessica*


Eng.º Ernesto Martins de Brito

DGTC 300805 18639

FIM