

GOVERNO DA SOCIEDADE



4 GOVERNO DA SOCIEDADE

4.1 PRINCÍPIOS DE BOM GOVERNO

A CP cumpre os princípios do Bom Governo constantes da Resolução de Conselho de Ministros n.º 49/2007 de 28 de março de 2007.

Informação a constar no Relatório de Gestão e Contas	Divulgação			Comentários
	S	N	N.A.	
Missão, Objetivos e Políticas.	X			
Regulamentos Internos e Externos	X			
Informação sobre transações relevantes com entidades relacionadas.	X			
Outras transações				
Procedimentos adotados em matéria de aquisição de bens e serviços	X			
Transações fora das condições de mercado	X			
Lista de fornecedores que representem mais de 5% dos FSE (no caso de esta percentagem ultrapassar 1 M€).	X			
Órgãos Sociais e Modelo de Governo:				
Identificação dos órgãos sociais	X			
Identificação das áreas de responsabilidade do CA	X			
Identificação de comissões existentes na sociedade	X			
Identificação auditor externo	X			
Remunerações dos membros dos Órgãos Sociais	X			
Análise de sustentabilidade Económica, Social e Ambiental	X			
Avaliação do cumprimento dos PBG	X			
Código de Ética	X			
Sistemas de controlo de riscos	X			
Prevenção de conflitos de interesses	X			
Divulgação de informação	X			

4.1.1 Missão, Objetivos e Políticas

A CP tem por missão prestar serviço de transporte ferroviário de passageiros, com uma dinâmica de inovação, salvaguarda do ambiente e melhoria de segurança.

São seus desígnios:

- Oferta de comboios competitivos em termos de rapidez, frequência, pontualidade, conforto e higiene;
- Promoção da intermodalidade para uma oferta de serviços integrados e ajustados às necessidades dos clientes;

- Pessoal qualificado e motivado, funcionalmente enriquecido e capaz de iniciativas;
- Uma organização flexível e capaz de responder aos desafios do mercado;
- Contratualização do serviço público,
- Comunicação dinâmica e de qualidade;
- Desenvolvimento de parcerias (estratégicas) que reforcem a cadeia de valor dos serviços prestados;
- Valorização das relações com as comunidades locais,

Visa prestar um serviço de transporte ferroviário, orientado para o cliente e amigável das pessoas e do ambiente, capaz de satisfazer as expectativas de qualidade e de segurança dos seus clientes, pautando a sua atuação por critérios e objetivos de eficácia e de competitividade.

A atividade da CP tem subjacente como valores profundos, base do seu “core business”, a Segurança, a Qualidade e o Ambiente, como valores posicionais que lhe permitem diferenciar-se positivamente no mercado onde atua, o Profissionalismo, a Ética e a Iniciativa e como valores relacionais o Humanismo e o Compromisso.

A atividade desenvolvida pela CP em 2011 fundamentou-se nos vetores acima referidos.

4.1.2 Regulamentos Internos e Externos

No que se refere aos regulamentos internos, são de referir os Acordos de Empresa/Sindicatos, os Regulamentos de Carreiras (Geral, de Condução-Ferrovias/Tração e de Licenciados e Bacharéis), o Regulamento da Prevenção e Controlo do Trabalho sob o efeito do álcool, de substâncias, estupefacientes ou psicotrópicas, o Regulamento de Compras, o Manual de Qualidade e Ambiente, o Regulamento de Tratamento de Resíduos, de Políticas e Normas de Segurança corporizados na Certificação do Sistema de Gestão de Segurança e o Código de Ética.

No âmbito da regulamentação externa, para além da regulamentação técnica de segurança da circulação, são de salientar, o Diretório da Rede, que visa fornecer às empresas de transporte ferroviário a informação essencial para o acesso e utilização da infraestrutura ferroviária nacional, emitido pela Rede Ferroviária Nacional - REFER, E.P.E., na qualidade de gestor da infraestrutura, respeitando o Regulamento 21/2005 do INTF e demais legislação aplicável acima citada.

Através do Diretório da Rede são definidas as condições de acesso à infraestrutura, os princípios, critérios, fases e prazos do procedimento de repartição de capacidade e ainda, os princípios de tarifação e o tarifário relativo à taxa de utilização e aos demais serviços prestados pelo gestor de infraestrutura.

Ainda não se dispõe de um contrato que regule a relação entre a REFER e a CP, na base do respeito do princípio básico da valorização da eficiência e da penalização das ineficiências da infraestrutura.

Handwritten signature and initials in blue ink.

**LEGISLAÇÃO / REGULAMENTAÇÃO NACIONAL E COMUNITÁRIA RELEVANTE
A QUE A EMPRESA ESTÁ SUJEITA**

LEGISLAÇÃO	ASSUNTO
Dec-Lei nº 137-A/2009, de 12 de junho	Estatutos da CP
Lei nº 1/2009, de 5 de janeiro	Regime Jurídico das Autoridades Metropolitanas de Transportes
Dec-Lei nº 394/2007, de 31 de dezembro, alterado pelo Dec-Lei nº 114/2009, de 18 de maio	Investigação de acidentes ferroviários
Dec. Lei n.º 104/1997, de 29 de abril, alterado pelo Dec-Lei nº 141/2008, de 22 de julho	Criação da REFER
Dec-Lei nº 395/2007, de 31 de dezembro	Criação do GISAF (entidade a quem compete a investigação de acidentes ferroviários)
Dec-Lei nº 147/2007, de 24 de julho	Criação do IMTT
Dec. Lei n.º 39780, de 21 de agosto de 1954	Regulamento de Exploração e Polícia do Caminho-de-ferro
Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de novembro de 2007, que deu nova redação ao Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro	Consignou a obrigatoriedade dos prestadores de serviços de transporte ferroviário disponibilizarem aos clientes o livro de reclamações
Lei nº 28/2006, de 4 de junho, cujo n.º 2 do art.º 5.º foi alterado pelo DL n.º 14/2009, de 14 de janeiro	Regime sancionatório aplicável às transgressões ocorridas em matéria de transportes colectivos de passageiros (passageiros sem título ou com título inválido).
Dec. Lei n.º 8/1993, de 11 de janeiro Portaria n.º 50/94, de 19 janeiro - Fixação de preços dos títulos combinados Dec-Lei nº 58/2008, de 26 de março	Preços e Condições do contrato de transporte ferroviário
Dec. Lei 231/2007, de 14 de junho, que altera e republica o Dec. Lei 270/2003, de 28 de outubro, com alterações introduzidas pelo DL 20/2010, de 24.3 e DL 27/2011, de 17.2	Condições de Prestação dos Serviços de Transporte e de gestão da infraestrutura Ferroviária



LEGISLAÇÃO	ASSUNTO
<p>Regulamento n.º 21/2005 do INTF que no final do ano foi revogado e substituído pelo Regulamento n.º 630/2011 do IMTT, de 12 de dezembro, aplicável aos Diretórios a partir de 2012 – Taxas de utilização da infraestrutura.</p> <p>Regulamento do IMTT n.º 473/2010, de 20 de maio - estabelece o regime de melhoria de desempenho para a rede ferroviária nacional, revoga o capítulo iv do Regulamento n.º 21/2005, de 3 de fevereiro</p>	Taxa de Utilização de Infraestrutura
<p>Dec-Lei n.º 568/99, 23 de janeiro – Aprova o Regulamento de Passagens de Nível, alterado pelo DL 24/2005, de 26 de janeiro</p> <p>Regulamento n.º 18/2000 do INTF- Autorização de circulação de material circulante em exploração</p> <p>Dec-Lei n.º 75/2003, 16 abril – Aprova o regime jurídico que estabelece as condições a satisfazer para concretizar, no território nacional, a interoperabilidade do sistema ferroviário transeuropeu convencional.</p> <p>Portaria n.º 168/2004, 18 de fevereiro – Aprova o modelo relativo ao seguro obrigatório e o modelo relativo à licença de prestação de serviço de transporte nacional ferroviário e define o modelo de licença de prestação de serviço de transporte ferroviário internacional</p> <p>Decreto-Lei n.º 20/2010, de 24 de março -Procede à liberalização da prestação de serviços de transporte ferroviário internacional de passageiros na infraestrutura ferroviária nacional e define as respetivas regras de acesso, transpondo a Diretiva 2007/58/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2007</p> <p>Regulamento n.º 443/2010, de 17 de maio - procedimentos de emissão de certificado de segurança a obter pelo operador</p>	Operação



LEGISLAÇÃO	ASSUNTO
<p>Despacho Conjunto n.º 261/99, 5.3.1999 – Estabelecimento da concessão CP, com a alteração resultante do Despacho n.º 20408/2009, publicado na 2ª série do D.R. de 10.9.2009 (as instalações nele mencionadas que estavam afetas à Fergráfica e constavam desta listagem por força deste despacho transitaram para a REFER).</p> <p>Dec-Lei n.º 558/99, 17 de dezembro – alterado e republicado pelo Dec-Lei n.º 300/2007, de 23 de agosto - Aprova o regime jurídico do Sector Empresarial do Estado</p> <p>Dec. Lei n.º 276/2003, 4 de novembro – Domínio Público Ferroviário</p> <p>Lei 18/2008, de 18 de janeiro – Código dos Contratos Públicos (entra em vigor em 30.7.08)</p> <p>Dec-Lei n.º 167/2008, de 26 de agosto (indenizações compensatórias)</p> <p>Resoluções do Conselho de Ministros (sobre o bom governo das empresas do sector empresarial do Estado):</p> <ul style="list-style-type: none"> - n.º 49/2007, de 28 de março - n.º 70/2008, de 22 de abril <p>Resolução do Conselho de Ministros n.º 101-A/2010, de 27 de dezembro que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mandata a REFER-Rede Ferroviária Nacional, EPE, para identificar no 1.º trimestre de 2011 as linhas ou troços suscetíveis de desclassificação, nos termos da Lei de Bases dos Sistemas de Transportes Terrestres; - antecipa para 2011 do processo de concessão de serviços de transporte ferroviário de passageiros nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, incumbindo a CP - Comboios de Portugal, E.P.E. da elaboração dos estudos tendentes ao lançamento dos procedimentos concursais até ao final do 1º semestre de 2011. 	<p>Outros diplomas</p>

Handwritten signature in blue ink:
 J. João Afonso

LEGISLAÇÃO	ASSUNTO
<p>Regulamento (CE) n.º 653/2007, de 13 de junho, relativo à utilização de um modelo europeu comum de certificado de segurança e respetivo requerimento, e ainda à validade dos certificados de segurança emitidos ao abrigo da Diretiva 2001/14/CE, do Parlamento e do Conselho, de 26 de Fevereiro. Entrou em vigor no dia 15.6.2007</p>	
<p>Regulamento (CE) n.º 1371/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro, relativo aos direitos e obrigações dos passageiros dos serviços ferroviários, que entrou em vigor dia 3.12.2009</p>	
<p>Decisão da Comissão n.º 2007/756/CE, de 9 de novembro, sobre especificações comuns do registo nacional de material circulante previsto nos n.ºs 4 e 5 do artigo 14.º da Diretiva 96/48/CE e da Diretiva 2001/16/CE.</p>	
<p>Regulamento (CE) n.º 352/2009 da Comissão, de 24 de abril de 2009, relativo à adoção de um método comum de segurança para a determinação e a avaliação dos riscos, conforme referido no n.º 3, alínea a), do artigo 6.º da Diretiva 2004/49/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, aplicável a partir de 19 de julho de 2010 a todas as alterações técnicas significativas em veículos e a todas as alterações que digam respeito a sub-sistemas estruturais, quando exigido pelo nº 1 do artigo 15.º da Diretiva 2008/57/CE ou por uma ETI.</p>	<p>Legislação comunitária diversa, diretamente aplicável</p>
<p>Decisão n.º 2010/17/CE da Comissão, de 29 de outubro de 2009, relativa à adoção dos parâmetros básicos para os registos das cartas de maquinista e dos certificados complementares previstos na Diretiva 2007/59/CE do Parlamento Europeu e do Conselho</p>	
<p>Regulamento (UE) n.º 36/2010 da Comissão de 3 de dezembro de 2009, relativo aos modelos comunitários de carta de maquinista, certificado complementar, cópia autenticada do certificado complementar e formulário de pedido da carta de maquinista</p>	

Handwritten signatures and initials in blue ink.

4.1.3 Informação sobre Transações Relevantes com Entidades Relacionadas

As transações relevantes com entidades relacionadas constam no seguinte quadro:

		(valores em euros)
Descrição		2011
Vendas e prestações de serviço		
Subsidiárias		
	EMEF, SA	5.830.065,28
	CP CARGA, SA	29.105.537,00
	FERNAVE, SA	319.905,69
	FERGRÁFICA, SA	23.250,95
	SAROS,Lda	0,00
Associadas		
	TIP, ACE	367.696,47
Empresas com participação indirecta		
	ECOSAÚDE, SA	62.480,56
Gastos		
Subsidiárias		
	EMEF, SA	-35.537.864,30
	CP CARGA, SA	-3.488.452,48
	FERNAVE, SA	-3.771.064,04
	FERGRÁFICA, SA	-71.480,50
	SAROS,Lda	-29.963,22
Associadas		
	TIP, ACE	-125.805,46
Empresas com participação indirecta		
	ECOSAÚDE, SA	-974.255,02
	EMEF / SIEMENS, ACE	-6.190.402,87
		-14.480.352
Investimento		
Subsidiárias		
	EMEF, SA	10.956.390,66
	FERNAVE, SA	418.552,68
	FERGRÁFICA, SA	-1.892.000,00
	SAROS,Lda	64.447,00
Empresas com participação indirecta		
	EMEF / SIEMENS, ACE	-1.999.000,00
		7.548.390

Handwritten signatures and initials in blue ink.

4.1.4 Informação sobre outras Transações

Os procedimentos adotados pela CP são os legais aplicáveis pelo Código da Contratação Pública (CCP), os referidos no Regulamento de Compras em vigor e nas Condições Gerais de Aquisição de Bens e Serviços.

A lista de fornecedores que representam mais de 5% dos Fornecimentos e Serviços Externos, com faturação ultrapassando 1 milhão de Euros, consta do quadro que a seguir se apresenta:

Fornecedor	Montante sem IVA	Moeda
REDE FERROV. NACIONAL REFER EPE	49.714.165,47	EUR
EDP SERVIÇO UNIVERSAL, S.A.	14.955.774,75	EUR
PETRÓLEOS DE PORTUGAL-PETROGAL,S.A.	12.706.393,91	EUR
COMP. CARRIS DE FERRO DE LX-SA	3.576.824,72	EUR
EDP COMERCIAL COM.DE ENERGIA, S.A.	3.472.730,66	EUR
SIEMENS S.A.	3.409.072,05	EUR
CHARON	2.980.198,72	EUR
SERVIRAIL-SERV.REST.E HOTELARIA,LDA	2.942.793,72	EUR
RENFE Operadora	2.671.591,35	EUR
ISS FACILITY SERV.GEST.MAN.EDIF,LDA	2.665.470,66	EUR
SCOTTURB-TRANSPORTES URBANOS, LDA	2.523.971,04	EUR
ENDESA ENERGÍA S.A. (SUC.PORTUGAL)	2.262.987,86	EUR
AON PORTUGAL-COR.SEGUROS,SA	1.686.095,87	EUR
METROPOLITANO DE LISBOA E.P.E.	1.601.511,54	EUR
VIMECA TRANSPORTES-VM. CARNAXIDE, Lda.	1.578.287,70	EUR
ETAC-EMP.TRANSP.ANTÓNIO CUNHA,SA	1.544.388,53	EUR
BOMBARDIER TRANSPORT. PORTUGAL, SA	1.480.612,94	EUR
TST-TRANSPORTES SUL DO TEJO SA	1.423.791,26	EUR
CLIMEX-CONTROLO DE AMBIENTE,LDA	1.352.022,94	EUR
DIREC.NACIONAL DA POLIC.SEG.PÚBLICA	1.182.958,26	EUR
GRUPO 8	1.053.951,91	EUR

No âmbito dos procedimentos adotados relativamente aos contratos de prestação de serviços de valor igual ou superior a 125.000 euros (Despacho n.º 438/10-SETF, de 10 de maio – divulgado através do Ofício 6132/2010 de 6 de agosto), refere-se a da obrigação de qualquer órgão da empresa ter de justificar, quando solicita autorização ao Conselho de Administração para efetuar despesa no valor de 125.000,00 euros ou superior, a necessidade da aquisição e objetivos a alcançar, a necessidade de contratar entidades externas face à ausência de recursos internos, assim como os resultados obtidos com o investimento e respetivos desvios. Assim, todas as aquisições foram feitas de acordo com o referido Despacho.



4.1.5 Modelo de Governo

ÓRGÃOS SOCIAIS E ORGANIGRAMA



4

2

1

3

5

Conselho de Administração

- ① Presidente: Dr. José Salomão Coelho Benoliel
- ② Vice-presidente: Dr. Alfredo Vicente Pereira
- ③ Vogal (1): Prof. Nuno Alexandre Baltazar Sousa Moreira
- ④ Vogal (2): Dr.ª Cristina Maria dos Santos Pinto Dias
- ⑤ Vogal (3): Dr.ª Madalena Paixão de Sousa

Comissão de Fiscalização

Presidente: Dr. Issuf Ahmad

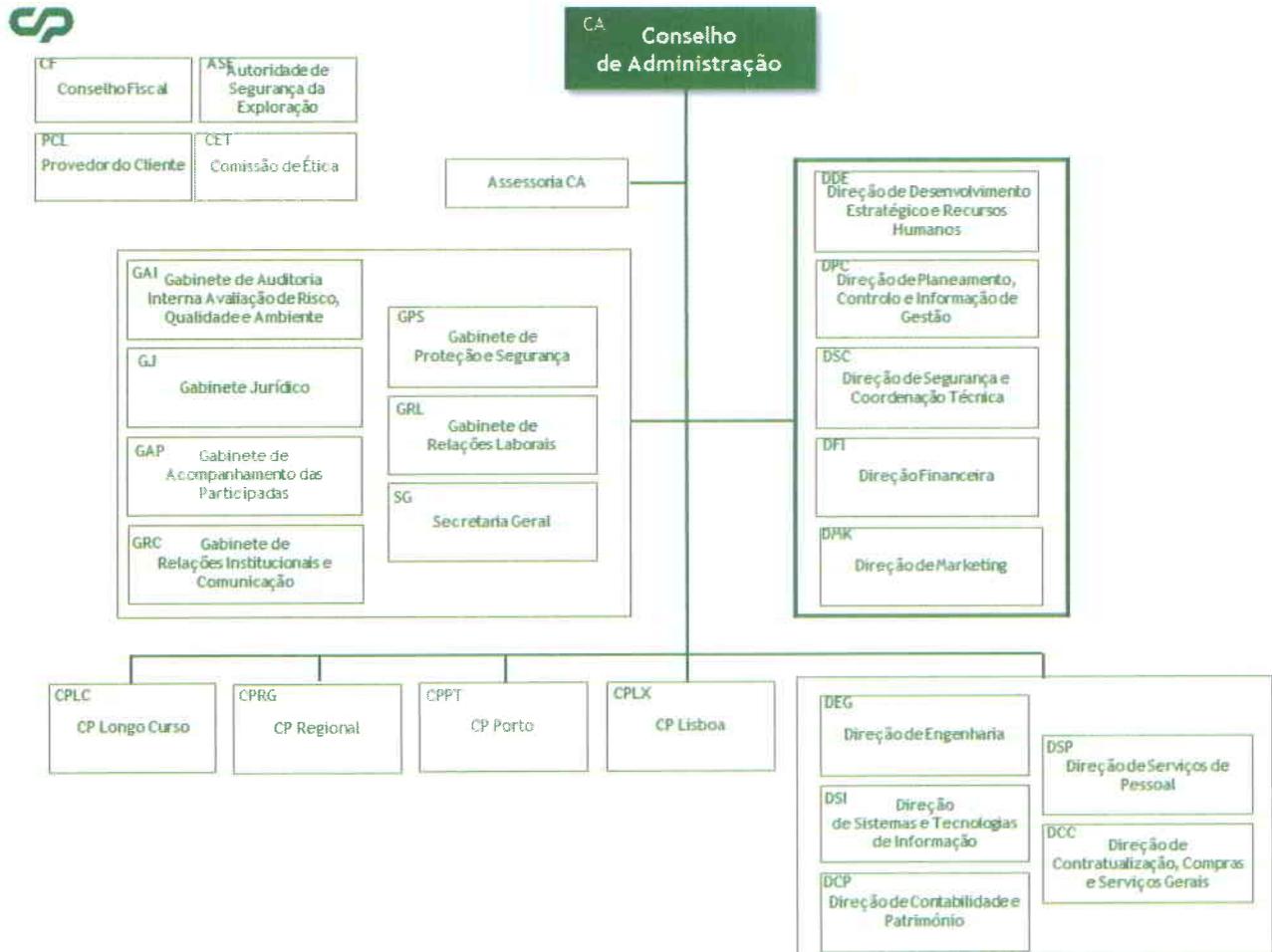
Vogal ROC: Dr. José Luís Areal Alves da Cunha

Funções e responsabilidades

Cargo	Nome	Funções e Responsabilidades
Presidente	Dr. José Salomão Coelho Benoit	Gabinete de Relações Institucionais e Comunicação Gabinete de Auditoria Interna, Avaliação de Risco, Qualidade e Ambiente Gabinete de Acompanhamento das Participadas Provedor do Cliente Autoridade de Segurança da Exploração
Vice-Presidente	Dr. Alfredo Vicente Pereira	Direção de Planeamento, Controlo e Informação de Gestão Direção Financeira Direção de Sistemas e Tecnologias de Informação Direção de Contabilidade e Património Direção de Contratualização, compras e Serviços Gerais
Vogal	Prof. Nuno Alexandre Baltazar Sousa Moreira	Gabinete de Proteção e Segurança Direção de Segurança e Coordenação Técnica Direção de Engenharia CP Longo Curso CP Regional
Vogal	Dr.ª Cristina Maria dos Santos Pinto Dias	Direção de Marketing CP Lisboa CP Porto
Vogal	Dr.ª Madalena Paixão de Sousa	Gabinete Jurídico Gabinete de Relações Laborais Secretaria Geral Direção de Desenvolvimento Estratégico e Recursos Humanos Direção de Serviços de Pessoal



Organigrama



Handwritten signatures and initials in blue ink.

Número de reuniões do Conselho de Administração no ano de 2011

Durante o ano de 2011 foram realizadas setenta e duas reuniões do Conselho de Administração.

As decisões mais relevantes adotadas pelo Conselho de Administração em 2011:

Medidas a nível interno e do Grupo CP

- Reorganização interna da CP - Comboios de Portugal, E.P.E.;
- Fusão da CP Longo Curso e da CP Regional;
- Dissolução da Empresa Fergráfica - Artes Gráficas, S.A.;
- Aquisição da Saros - Sociedade de Mediação de Seguros, Lda.;
- Plano de reestruturação e viabilidade 2011/2015 da EMEF, S.A.;
- Implementação na CP Porto do regime de Agente Único para marchas em vazio;
- Estatuto, Manual de Auditoria Interna e documentos estruturantes da Auditoria Interna da CP;
- Implementação do Projeto SAP DMS – gestão de processos;
- Contrato de Prestação de Serviços para o Desenvolvimento, Implementação e Manutenção de um Sistema de Planeamento de Rotações de Material e Escalas de Pessoal;
- Implementação da Gestão de Presenças e Central de Apresentações na CP Porto (3.ª fase).

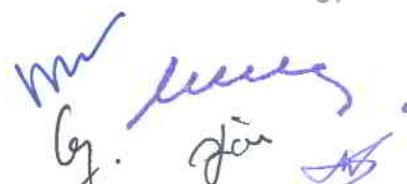
Medidas a nível comercial e de exploração

- Recepção definitiva do Sistema de Gestão Central do Sistema de Bilhética Sem Contacto;
- Implementação de um novo horário nas Linhas de Sintra e Azambuja, com o objetivo de adequar a oferta à procura;
- Adoção do sistema *Zapping* por todos os operadores de transporte público da Área Metropolitana de Lisboa;
- Manutenção e dinamização do produto família na CP Lisboa;
- Alteração do horário e frequência dos serviços suburbanos de passageiros do Porto, da Linha de Aveiro, nas famílias de Ovar e Aveiro;

- Protocolo AMTP/ANTROP/CP/METRO DO PORTO/STCP/TIP para a universalização de um tarifário único comum a todos os operadores de transporte público na Área Metropolitana do Porto;
- Desenvolvimento do *software* que permitirá aos Operadores de Revisão e Venda (ORV) proceder em trânsito, à validação da viagem no título que o cliente exhibe para comprovar a respetiva validade;
- Denúncia dos contratos de transporte rodoviário alternativo nas Linhas do Tâmega, Corgo e Figueira da Foz-Cantanhede-Coimbra;
- Lançamento do site CPKids com conteúdos de cultura e lazer para o segmento infanto-juvenil;
- Campanha de desconto no Alfa Pendular e Intercidades para fomentar a compra através do Multibanco, NetTICKET e Call Center;
- Adaptação de duas Unidades Duplas Diesel 450 para o serviço de Intercidades da Linha do Alentejo entre Casa Branca – Beja;
- Supressão do serviço ferroviário entre Setil e Coruche, na Linha de Vendas Novas após término do período experimental definido no Protocolo de 22 de julho de 2009 entre a CP, a REFER, E.P.E. e as Câmaras Municipais de Coruche, Salvaterra de Magos e Cartaxo, devido à reduzida procura do serviço;
- Supressão de exploração comercial no Ramal de Cáceres (serviço Regional) e na Linha de Leixões;
- Implementação de novo modelo de exploração na Linha da Beira Baixa, na sequência da conclusão das obras de eletrificação até à Covilhã, com a introdução de Unidades Triplas Elétricas da série 2240 adaptadas ao serviço Intercidades;
- Contrato do Fornecimento e Instalação de Solução Evolutiva do Sistema de Gestão da Venda Automática para passagem a sem contacto na CP Lisboa (2ª fase);
- Apresentação de Propostas de Reformulação de Política de Preços Integrada para a CP Lisboa e para a CP Porto no âmbito do Grupo de Trabalho nomeado pelo Despacho n.º 13370/2011 de 22 de setembro de S. Exa o Secretário de Estado das Obras Públicas, Transportes e Comunicações;
- Implementação da 3ª fase do Modelo Tarifário da CP Regional, com início em janeiro de 2011;
- Alteração tarifária a 1 de agosto traduzindo-se na aplicação do aumento decretado de 15% sobre a 3ª fase do modelo tarifário, no serviço Regional e Interregional;



- Reformulação da oferta nos Suburbanos do Porto (Linhas de Braga, Caíde e Guimarães);
- Divulgação dos Direitos dos Clientes no sítio da CP, estações, bilheteiras, Gabinetes de Apoio ao Cliente e Call Center;
- Protocolo de colaboração com o Turismo de Portugal relativo à divulgação dos diversos serviços nos respetivos canais de divulgação, numa lógica de partilha de informação;
- Participação da CP no projeto Calypso para promoção do turismo social transnacional em época baixa;
- Decidida a realização do "Estudo de Satisfação de Clientes CP/REFER", em parceria com a Rede Ferroviária Nacional - REFER, E.P.E.;
- Modernização de material circulante – carruagens série 8574 e Corail 8587 e 1997;
- Intervenção na pintura exterior das UQE 3500;
- Implementação de um novo modelo de oferta na Linha do Sul, com redução do tempo de viagem do serviço Intercidades Lisboa Oriente/Faro;
- Campanha dos produtos Intra-Rail e InterRail;
- Parceria da CP com o Festival IndieLisboa 2011; com a Música no Coração e a Juvimedia referente à criação do cartão Musicard 2011 (para os festivais Delta Tejo, Super Bock Super Rock, Festival Sudoeste TMN, Super Bock Surf Fest); IV Festival de Tunas "Por Terras do Sado"; XVIII Festival "Caminhos do Cinema Português" (Coimbra); CP/Lisbon & Estoril Film Festival 2011; Festival Mesh.com; CINECOA – Festival Internacional de Cinema de Foz Côa; Festival Internacional de Marionetas do Porto; Festival Milhões em Festa 2011; CP/ Festival ao Largo 2011; Festival Vagos Open Air (VOA); 3º Festival das Artes de Coimbra; Parceria – Câmara Municipal de Felgueiras – Festival de Pão-de-Ló; Parceria – Festival Internacional de Gigantes 2011; Parceria – Porto Eventos – Festival Marés Vivas; Parceria – Universidade Católica – Festival Black & White; X Festival de Tunas Femininas do Instituto Politécnico de Setúbal; Festival 5 Elementos Orquestra de Ideias (Oeiras); Entidade CONNECT Music Agency, organizadora do Festival de Música "NEOPOP Electronic Music Festival" em Viana do Castelo e Festival dos Oceanos;



Medidas de responsabilidade social

- Criação de Grupo de Trabalho interno para a sinalização do local de acesso das cadeiras de rodas nas plataformas das estações;
- Adesão à Carta Europeia para o Desenvolvimento e Iniciativas Sociais nas Estações de Caminho-de-Ferro promovida pela CER, Community of European Railway and Infrastructure Companies;
- Parcerias e eventos: Ulis2011 - Comemorações do Centenário da Universidade de Lisboa; Comemoração do Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, Mobilidade do Ano Internacional da Juventude; exposição dos 90 anos da UIC – International Union of Railways; organização da Reunião Anual do Grupo de Terminologia da UIC em Lisboa;

Currículos dos Membros do Conselho de Administração

✓ 2010-2012



Presidente: Dr. José Salomão Coelho Benoliel

Desde junho de 2010 presidente do Conselho de Administração da CP- Comboios de Portugal, E.P.E.

Desde 2008 até junho de 2010 – membro do Conselho de Gerência da CP e vice-presidente do Conselho de Administração da CP – Comboios de Portugal E.P.E.

Licenciado em Economia pelo I.S.C.E.F. (1967), com os cursos de mestrado em Transportes, I.S.T. (1988) e o curso de Gestão de Empresas da American Management Association, M.C.E. (1972).

No seu percurso profissional, entre outras, exerceu funções de senior consultant e chief executive officer no Grupo General Maritime Corporation (New York); vice-presidente do Conselho de Administração da Soponata - Sociedade Portuguesa de Navios Tanques, S.A.,

administrador-delegado da ESLI – Parques de Estacionamento de Lisboa, S.A., presidente do Conselho de Administração da Metalúrgica Luso-Alemã SA e administrador-delegado da Metalúrgica Luso Italiana, S.A. do Grupo José Mello; gerente executivo da Lusibéria, Transitários, Lda. do Grupo Muñoz y Cabrero (Barcelona); gerente executivo da RN Trans-Atividades Transitárias, Lda.; administrador-delegado da Sogenave – Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Indústria Hoteleira, SARL.



Vice-presidente: Dr. Alfredo Vicente Pereira

Licenciado em Economia em 1985 e mestrado em Economia (parte letiva) pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), pós-graduado em Modern Finance for the Global Executive (2002) pela Yale School, Connecticut, EUA, e em Management avance (1990) pelo HEC/CIFAG, Paris e Lisboa.

No seu percurso profissional, foi desde junho de 2005 a junho de 2010, vice-presidente da REFER, E.P.E. – Gestão da Infraestrutura Ferroviária.

Anteriormente foi vogal executivo do Conselho de Administração do Hospital de Santa Maria, consultor no Hospital Pulido Valente, S.A., no quadro da transformação dos hospitais em S.A.

Enquanto diretor executivo das Águas de Portugal para o Brasil, foi presidente das empresas PROLAGOS, Águas do Brasil. Assumiu também as funções de administrador executivo, nas empresas SPEL – Sociedade Portuguesa de Explosivos, na EGF, sub-holding da IPE para a área de Resíduos Sólidos Urbanos, na Fundação de Oeiras, na PESCRUL, na IPETEX, na COMETNA, sendo igualmente membro dos Conselhos de Gestão da VALORSUL e da GENERG. Na área académica foi docente no ISEG, entre 1985 e 1988, e no Instituto Superior de Gestão (ISG) entre 1993 e 1999. Atualmente é professor convidado no ISG.



Vogal (1): Prof. Nuno Alexandre Baltazar Sousa Moreira

Desde novembro de 2005 – vogal do Conselho de Gerência, e atualmente do Conselho de Administração da CP – Comboios de Portugal, E.P.E..

Entre 2005 e 2006 foi presidente do Conselho de Administração da Fergráfica e entre 2006 e 2008, vogal do Conselho de Administração da mesma.

Licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico (IST), da Universidade Técnica de Lisboa, ramo de Estruturas, mestre em Investigação Operacional e Engenharia de Sistemas (1990) e doutorado em Engenharia de Sistemas pelo IST (2000).

No seu percurso profissional, exerceu como docente no Departamento de Engenharia Civil do Instituto Superior Técnico, que acumulou com as funções de coordenador da Secção de Urbanismo, Transportes, Vias e Sistemas e de coordenador do Mestrado em Investigação Operacional e Engenharia de Sistemas.

Em paralelo à atividade de docente exerceu consultoria no âmbito da Engenharia de Sistemas a empresas dos sectores ferroviário, industrial e de serviços.

Foi ainda vice-presidente do Centro de Sistemas Urbanos e Regionais do Instituto Superior Técnico e vice-presidente da Associação Portuguesa de Investigação Operacional.



Vogal (2): Dr.ª Cristina Maria dos Santos Pinto Dias

Desde fevereiro de 2005, diretor de direção na CP - Comboios de Portugal, E.P.E. com responsabilidade pelas áreas de Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Mudança, Qualidade e Ambiente.

Licenciada em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa, 1985-1990 e mestre em Economia e Política da Energia e do Ambiente (ISEG), pós-graduada em "Competitiveness of the European Railways", no European Training Centre for Railways (ETCR) - Brugge 1999 e em "Altos Estudos de Transportes" promovido pelo Instituto Superior de Transportes (ISTP), 1999-2000.

No seu percurso profissional foi membro do Conselho de Administração da Comissão Instaladora da Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa, da Comissão de Acompanhamento do projeto Metro ao Sul do Tejo, e do projeto Metro Ligeiro de Superfície na Circular Externa Algés – Falagueira. Foi também assessor para as áreas de Economia, Finanças e dos Transportes do Ministro das Obras Públicas, Transportes e Habitação do XV Governo Constitucional - Professor Doutor António Pedro de Carmona Rodrigues; diretor do Departamento de Análise e Regulação Económica no ex-INTF; chefe de serviço pela Área de Gestão no Gabinete de Auditoria Interna da CP e antes auditora na área de Gestão na empresa de Caminhos-de-Ferro Portugueses, CP, EP. Docente convidada na pós-graduação de Leadership & Management, no Instituto Superior de Economia e Gestão, ISEG.



Vogal (3): Dr.ª Madalena Paixão de Sousa

Licenciada em Sociologia, com especialidade em Organização, Trabalho e Gestão, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, pós-graduada em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Escola de Gestão e Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa e MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Gestão e Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa.

No seu percurso profissional exerceu funções centradas na Gestão de Recursos Humanos, tendo assumido o cargo de diretor nacional de Recursos Humanos da Lear Corporation Portugal, e diretor de Recursos Humanos da Johnson Controls II, Assentos de Espuma Lda., da Tenneco Automotive, Sistemas de Escapes, Lda. e da Rodoviária Nacional, E.P.

Comissão de Fiscalização**PRESIDENTE - DR. ISSUF AHMAD**

Data de nascimento: 01 de maio de 1953

Natural de Moçambique

Residência: Av. D. João II, Lote 1.13.03 – 3.º. H, 1990-079 Lisboa

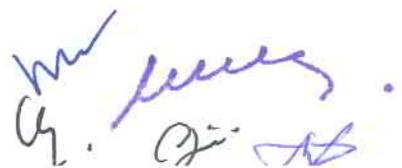
Habilitações Literárias: Licenciado em Economia em 1980 pela Faculdade de Economia do Porto (Portugal)

Cargos Exercidos:

- Ingresso no quadro do serviço de auditoria da Inspeção-Geral de Finanças, em 1 de junho de 1982, como inspetor de finanças estagiário;
- Assessor do secretário de estado do Tesouro, no período de setembro de 1986 a março de 1987;
- Consultor e consultor principal do Gabinete para a Análise do Financiamento do Estado e das Empresas Públicas de 1987 a 1991;
- Subdiretor-geral do Gabinete para a Análise do Financiamento do Estado e das Empresas Públicas, de maio de 1991 a janeiro de 1993;
- Diretor-geral do Gabinete para a Análise do Financiamento do Estado e das Empresas Públicas, de fevereiro de 1993 a maio de 1996;
- Diretor-Geral do Património do Estado de maio de 1996 a novembro de 2001;
- Membro do Conselho Diretivo da FRESS – Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva, de maio de 1996 a novembro de 2001;
- Inspetor de finanças superior principal, de dezembro de 2001 a junho de 2003.
- Assessor do diretor geral dos impostos, de julho 2003 a maio 2004;
- Inspetor de finanças superior principal, de junho 2004 a dezembro de 2004;
- Assessoria ao IPAD na gestão de projetos de cooperação e concepção de procedimentos de controlo interno, de janeiro de 2005 a dezembro de 2007.

Outras Atividades Profissionais:

- Consultor externo do Tribunal de Contas, em 2006 e 2007;



- Presidente da Comissão de Fiscalização da CP – Caminhos de Ferro Portugueses, EP, desde janeiro de 2002;
- Revisor Oficial de Contas, desde 1991;
- Auditor do Centro Hospitalar de Lisboa Norte;
- Presidente do Conselho Fiscal da ANAM – Aeroportos e Navegação da Madeira, SA, de 1994 a 1996;
- Conselheiro do CES - Conselho Económico e Social, para o Sector Empresarial do Estado, de 1991 a 1996;
- Presidente da Comissão de Reestruturação do Sector da Construção e Reparação Naval, em 1993;
- Acompanhamento, conjuntamente com os ministros das Finanças e das Obras Públicas e Transportes, do Grupo de Trabalho para a Reestruturação do Sector Ferroviário em Portugal, em 1993;
- Árbitro do Governo para os processos de indemnização em consequência da nacionalização do sector de transportes terrestres, em 1993;
- Representante do Estado na Parque Expo 98, SA, desde a sua constituição, em 1993, até novembro de 1995;
- Vice-presidente da Comissão do Livro Branco para o Sector Empresarial do Estado, em 1996;
- Representante do Ministério das Finanças na Comissão para a Travessia Ferroviária do Eixo Norte-Sul (travessia sobre a Ponte 25 de Abril) de 1992 a 1997;
- Presidente da Assembleia Geral da Parpública, SGPS, SA desde a sua constituição, em 1993, até junho 2004;
- Participação na comissão de renegociação da dívida de Moçambique a Portugal, em 1988;
- Participação na cooperação com Angola, Moçambique e Cabo Verde, nas áreas de finanças públicas, empresas públicas e património estatal;
- Analista financeiro no Gabinete de Estudos Económicos do BPA, no Porto, em 1981 e 1982;
- Consultor financeiro de empresas, de 1980 a 1995;
- Realização do programa de visita oficial aos Estados Unidos da América, em 1994, a convite do Governo Federal Americano, através da respetiva Embaixada em Lisboa.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

ROC - DR. JOSÉ LUÍS AREAL ALVES DA CUNHA

Licenciado em Finanças (1972/1973) pelo Instituto Superior de Economia (atual ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa e mestre em Gestão pela mesma Universidade em 1986.

Iniciou a sua atividade profissional na Inspeção-Geral de Finanças (IGF), em março de 1974, tendo posteriormente empreendido um percurso profissional no domínio da gestão empresarial pública e privada. Em 1988, após aprovação em exame, inscreveu-se como Revisor Oficial de Contas (n.º 585 da respetiva lista), atividade que, a partir de 1990, passou a exercer integrado na sociedade que fundou, atualmente denominada Alves da Cunha, A. Dias & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas.

A sua atividade como Revisor Oficial de Contas é atualmente exercida em diversas sociedades e entidades públicas e privadas, na qualidade de fiscal único ou integrando o órgão de fiscalização. Sob a sua responsabilidade têm sido realizadas múltiplas auditorias no âmbito do controlo dos fundos comunitários (FSE, FEDER, Fundo de Coesão).

É professor auxiliar convidado do Instituto Superior de Economia e Gestão, sendo atualmente responsável pela disciplina de “Auditoria” da licenciatura em Gestão e de diversos mestrados. É também o responsável pela disciplina de “Financial Accounting” no MBA do ISEG, lecionando ainda matérias conexas em diversos cursos de pós-graduação deste Instituto.

VOGAL - Eng.º CARLOS FERNANDO MOREIRA DE CARVALHO

Nomeado vogal da Comissão de Fiscalização em representação dos trabalhadores, renunciou ao exercício do cargo em 29 de dezembro de 2011.

Auditor Externo

Crowe Horwath TM
Horwath & Associados, SROC, Lda.

Edifício Scala
Rua de Vilar, 235 – 2º andar
4050 – 626 Porto

Estatuto Remuneratório

Com as alterações ao Regime Jurídico do Sector Empresarial do Estado (RJSEE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de dezembro, assim como, com a publicação do Estatuto do Gestor Público (EGP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março e posterior alteração, foram introduzidas regras de gestão tendentes a imprimir ao sector padrões de exigência, rigor, eficiência e transparência.

Neste sentido, ao abrigo artigo 8.º dos Estatutos da CP, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 137-A/2009, de 12 de junho, conjugado com o n.º 2 do artigo 28.º do EGP, foi determinado por Despacho Conjunto dos Ministérios das Finanças e da Administração Pública e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, de 30 de julho de 2009, com efeitos a 13 de julho de 2009, o seguinte:

- Remuneração mensal fixa do presidente do Conselho de Administração da CP – Comboios de Portugal, E.P.E. é de 7.225,60 euros (sete mil duzentos e vinte e cinco euros e sessenta cêntimos);
- Remuneração mensal fixa do vice - presidente do Conselho de Administração da CP – Comboios de Portugal, E.P.E. é de 6.719,81 euros (seis mil setecentos e dezanove euros e oitenta e um cêntimos);
- Remuneração mensal fixa dos vogais do Conselho de Administração da CP – Comboios de Portugal, E.P.E. é de 6.306,64 euros (seis mil trezentos e seis euros e sessenta e quatro cêntimos).

A remuneração mensal fixa de todos os membros do Conselho de Administração é paga catorze vezes ao ano.

Os membros do Conselho de Administração têm ainda direito de acesso aos seguintes benefícios:

- Benefícios sociais de aplicação generalizada a todos os trabalhadores da empresa;
- Utilização pessoal de viatura de serviço, com limite de renda mensal de 1.000 euros para os presidente e vice-presidente e de 900 euros para os restantes membros do Conselho de Administração, limite dentro do qual se incluem despesas com seguro e manutenção;
- Utilização pessoal de telemóvel, com um *plafond* mensal.

Por sua vez, nos termos do Despacho do Ministro de Estado e das Finanças n.º 5696-A/2010, de 25 de março, foi decidida a não atribuição de prémios de gestão aos administradores públicos nos anos de 2010 e 2011.

A remuneração fixa mensal ilíquida dos gestores públicos foi reduzida em 5% a partir de 01 de junho de 2010 (cfr. n.º 1 do artigo 12.º e n.º 4 do artigo 20.º da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho) e ainda em 10% a partir de 1 de janeiro de 2011 (cfr. alínea c) do n.º 1 ex vi alínea q) do n.º 9 do artigo 19.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro).

Neste contexto, indica-se no quadro seguinte, as remunerações auferidas por cada membro do Conselho de Administração.

Membros do CA da CP	Cargo	Vencimento atribuído em 2010	Dedução Lei 12A/10 (-5%)	Dedução OE 2011 (-10%)	Remuneração Ilíquida	Desc. Seg. Social	Desc. CGA	Desc. ADSE	IRS		Vencimento Líquido mensal em 2011	Venc. líquido/Venc. Ilíquido
									Desc.	Taxa		
José Salomão Coelho Benoliel	Presidente	7 225,60 €	361,28 €	686,43 €	6 177,89 €	467,85 €			1 822,00 €	29,50%	3 888,04 €	53,81%
Alfredo Vicente Pereira	Vice-Presidente	6 719,81 €	335,99 €	638,38 €	5 745,44 €	467,85 €			1 666,00 €	29,00%	3 611,59 €	53,75%
Nuno Alexandre Baltazar Sousa Moreira	Vogal	6 306,64 €	315,33 €	599,13 €	5 392,18 €		336,09 €	50,10 €	1 537,00 €	28,50%	3 468,99 €	55,01% ^{a)}
Cristina Maria dos Santos Pinto Dias	Vogal	6 306,64 €	315,33 €	599,13 €	5 392,18 €	593,14 €			1 537,00 €	28,50%	3 262,04 €	51,72% ^{b)}
Madalena Paizão de Sousa	Vogal	6 306,64 €	315,33 €	599,13 €	5 392,18 €	467,85 €			1 564,00 €	29,00%	3 360,33 €	53,28%

a) O Sr. Prof. Nuno Moreira desconta para a CGA com base no vencimento (aplicando a redução do Orçamento de Estado 2011) que teria neste momento no IST

b) A Sr.ª Dr.ª Cristina Dias desconta 11% para a TSU, por ser quadro da CP.

Handwritten signature: José Salomão Coelho Benoliel

4.1.6 Remunerações

Conselho de Administração

Remunerações 2011

	Dr. José Benoliel	Dr. Vicente Pereira	Prof. Nuno Moreira	Dr.ª Cristina Dias	Dr.ª Madalena Sousa
1. Remuneração					
1.1. Remuneração base Anual/Fixa (€)	101.158	94.077	88.293	88.293	88.293
1.2. Redução decorrente da Lei 12-A/2010 (€)	5.058	4.704	4.415	4.415	4.415
1.3. Redução decorrente da Lei 55-A/2010 (€)	9.610	8.937	8.368	8.368	8.368
1.4. Remuneração Anual Efetiva (1.1 - 1.2 - 1.3.) (€)	86.490	80.436	75.491	75.491	75.491
1.5. Senha de presença (€)					
1.6. Acumulação de funções de gestão (€)					
1.7. Remuneração variável (€)					
1.8. IHT (isenção de horário de trabalho) (€)					
1.9. Outras (identificar detalhadamente) (€)					
2. Outras regalias e compensações					
2.1. Plafond Anual em comunicações móveis (€)					
2.2. Gastos na utilização de comunicações móveis (€) (a)	1.107	789	471	652	608
2.3. Subsídio de deslocação (€) ⁽¹⁾	281	962	936		
2.4. Subsídio de refeição (€)	1.516	1.578	1.564	1.393	1.592
2.5. Outras (identificar detalhadamente) (€)					
3. Encargos com benefícios sociais					
3.1. Regime de Proteção Social (€)	14.297	14.297	8.417	17.951	14.297
3.2. Seguros de saúde (€)					
3.3. Seguros de vida (€)					
3.4. Seguro de Acidentes Pessoais (€)					
3.5. Outros (identificar detalhadamente) (€)					
4. Parque Automóvel					
4.1. Marca	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes
4.2. Modelo	E 220 CDI Elegance 4p FL Aut 2.1	E 220 CDI Elegance 4p FL Aut 2.1	E 220 CDI Elegance 4p FL Aut 2.1	E 220 CDI Avantgarde 4p FL Aut 2.1	E 220 CDI Elegance 4p FL Aut 2.1
4.3. Matrícula	98-FQ-03	24-FX-03	23-FX-75	98-FQ-05	98-FQ-33
4.4. Modalidade de Utilização (Aquisição/ALD/Renting/Leasing)	Renting	Renting	Renting	Renting	Renting
4.5. Valor de referência da viatura nova (€)	57.575,98	57.575,98	57.575,98	59.418,04	57.575,98
4.6. Ano Início	2008	2008	2008	2008	2008
4.7. Ano Termo	2012	2012	2012	2012	2012
4.8. N.º prestações (se aplicável)	48	48	48	48	48
4.9. Valor Residual (€)	NA ⁽¹⁾	NA ⁽¹⁾	NA ⁽¹⁾	NA ⁽¹⁾	NA ⁽¹⁾
4.10. Valor de renda/prestação anual da viatura de serviço (€)	11.276	13.247	11.807	11.777	12.658
4.11. Combustível gasto com a viatura (€)	2.440	2.455	3.989	1.548	3.295
4.12. Plafond anual Combustível atribuído (€)	NA ⁽²⁾	NA ⁽²⁾	NA ⁽²⁾	NA ⁽²⁾	NA ⁽²⁾
4.13. Outros (identificar detalhadamente) (€)					
Seguros	1.535	1.211	2.023	1.185	455
Portagens	488	365	586	164	1.027
Estacionamentos	48	2		3	
Conservação / reparação				199	267
Correcção de valores de rendas 2008 a 2010 (Alter. Contrato Im + pneus)		4.931	1.331		3.489
5. Informações Adicionais					
5.1. Opção pela remuneração do lugar de origem (s/n)	n	n	n	n	n
5.2. Remuneração líquida Anual pelo lugar de origem (€)					
5.3. Regime de Proteção social					
5.3.1. Segurança social (s/n)	sim	sim	Não	sim	sim
5.3.2. Outro (indicar)			CGA		
5.4. Exercício funções remuneradas fora grupo (s/n)					
5.5. Outras (identificar detalhadamente)					

⁽¹⁾ Não existe opção de compra da viatura*

(a) valor inferior ao plafond

⁽²⁾ Consumos em serviço⁽³⁾ valores com IVA⁽⁴⁾ Estas verbas não são subsídios, mas ajudas de custo por deslocação


Comissão de Fiscalização

Comissão de Fiscalização	2011		
	Presidente	Vogal	ROC *
Remuneração anual fixa (€)	14.258€	11.406€	23.676€
Redução decorrente da Lei 55-A/2010 (€)		1.141€	828,6€
Remuneração anual efetiva (€)	14.258€	10.266€	22.847,4€

* Em 2011 foi aplicado o artigo 22º da Lei 55-A/2010 (Lei OE/2011) SIM X Não

Presidente: Remuneração de 1.188,16 euros, 12 vezes por ano.

Vogal ROC: Remuneração de 1.903,95 euros, 12 vezes por ano.

Vogal: Remuneração de 855,5, euros, 12 vezes por ano.

A remuneração fixa mensal ilíquida dos membros dos órgãos de fiscalização das entidades públicas empresariais foi reduzida a partir de 1 de janeiro de 2011 nos termos da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro (cfr. alínea q) do n.º 9 e alínea c) do n.º 1 do artigo 19.º e artigo 22.º).

4.1.7 Análise de Sustentabilidade

No presente capítulo, embora seja utilizada a estrutura determinada pela DGTF, sempre que a informação já conste de capítulos próprios do Relatório e Contas, haverá uma remissão para aqueles.

Estratégias adotadas

As enormes restrições orçamentais a que a empresa esteve sujeita ditaram um maior enfoque na sustentabilidade económica. No entanto, as outras vertentes também foram consideradas, com realce para a responsabilidade social, nomeadamente para com os clientes com necessidades especiais e para com os colaboradores.

A estratégia centrou-se igualmente na continuação da criação de valor para a sociedade, garantindo o transporte nas linhas onde efetivamente existe procura adequada a um modo



de transporte pesado, aproveitando ao máximo a rede elétrica para aí fazer circular material elétrico (mais económico e ambientalmente mais favorável) e encerrando as linhas de procura reduzida, com clara ineficiência e desvantagem face a meios de mobilidade alternativa.

Ações desenvolvidas para garantir a sustentabilidade económica, social e ambiental e salvaguardar normas de qualidade

A CP racionalizou a oferta para melhor a adequar à procura, tendo suprimido serviços de procura reduzidíssima, sem qualquer impacto na mobilidade da população, que dispunha de outros modos de transporte mais flexíveis e adequados à rarefação demográfica nestes territórios.

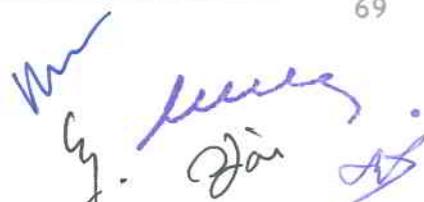
Relativamente aos colaboradores, quer da CP quer das empresas participadas, abrangidos por decisões de reestruturação, houve a preocupação de efetuar preferencialmente revogações de contratos de trabalho por mútuo acordo com os trabalhadores com idades mais próximas da reforma.

Já no caso da dissolução da FERGRÁFICA - Artes gráficas, S.A., foi desencadeado o processo de cessação dos 26 contratos de trabalho existentes à data, tendo sido proporcionado um programa de *outplacement* a todos os trabalhadores que o desejaram.

Foi dada continuidade ao objetivo de redução de custos já anteriormente estabelecido, o que permitiu atingir igualmente benefícios sob o ponto de vista ambiental, pelo facto, por exemplo de se ter reduzido face ao ano anterior 22% do consumo de água ou 86% de emissões decorrentes das viagens profissionais de avião (medidas em toneladas de CO2 equivalente).

A racionalização da oferta consistiu igualmente na substituição de material circulante *diesel* por elétrico, mais económico e sustentável e mais confortável para os clientes devido à existência de ar condicionado. Igualmente mais sustentável, dado ter consumos inferiores.

No que respeita à qualidade do serviço foi dada, como habitualmente, especial importância à pontualidade e à regularidade nomeadamente através da constante monitorização e apresentação de eventuais propostas de alteração de horário e divulgação da informação relativa ao desempenho dos serviços. Com vista a melhorar a segurança da circulação



manteve-se o funcionamento do Sistema de Gestão da Segurança, destacando-se a monitorização das ocorrências, sua análise e identificação de situações de risco ou de inconformidade, no seguimento das quais são tomadas diligências junto das UNs, REFER, URF e IMTT.

Em termos de gestão da qualidade, a CP implementou, certificou e tem desenvolvido o seu Sistema de Gestão da Qualidade. Nomeadamente este ano ocorreu a Renovação Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da CP Regional, da CP Lisboa e dos Órgãos Corporativos

A qualidade tem dado ênfase à melhoria dos processos e serviços prestados ao cliente e para tal concebeu e implementou um sistema de sugestões dos colaboradores que tem ainda como objetivo envolver as pessoas na vida da empresa e aumentar a sua motivação.

Ações desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social

- **Garantia de promoção da igualdade de oportunidades, de respeito pelos direitos humanos, e de não discriminação**

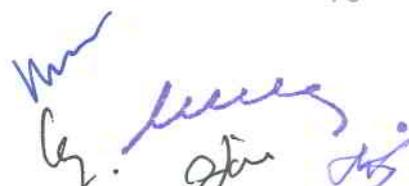
Trata-se de uma área onde participam praticamente todos os Órgãos da Empresa.

A este respeito, refere-se a organização de visitas guiadas a várias instalações do universo CP, viagens oferecidas a grupos desfavorecidos, participação em colóquios e conferências para divulgação de temas ligados à CP e colaborações de âmbito cultural em livros e exposições.

A preocupação com as pessoas com necessidades especiais nunca é esquecida, tanto nas alterações efetuadas no material circulante como nos anúncios sonoros para alertar para os diversos obstáculos ou ainda nas portas para controlo de acessos às plataformas nas estações da CP Lisboa, mais largas e com um mecanismo especial de abertura para facilitar a passagem a este tipo de clientes especiais.

- **Gestão adequada do capital humano da empresa, com promoção da valorização individual dos recursos humanos, instituição de sistemas que garantam o bem-estar e premeiem o mérito dos colaboradores**

A atividade da CP, embora muito intensiva em capital, é desenvolvida através de uma importante força laboral. Promove a total igualdade de oportunidades junto dos seus



colaboradores, sem distinções de género, ideologia ou raça ou qualquer discriminação, tanto no recrutamento como na evolução profissional, ou na atribuição salarial relativamente a cada função.

Atenta ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, permite uma falta justificada por quadrimestre a todos os seus colaboradores e facilita o acesso dos filhos dos colaboradores a colónias de férias no período de férias escolares.

Na área da segurança, higiene e saúde no trabalho, continuaram a desenvolver-se as atividades inerentes à proteção da saúde e prevenção dos riscos profissionais, com especial enfoque nas desinfestações e vistorias aos locais de trabalho realizadas por técnicos de segurança e higiene e por médicos do trabalho, assim como os exames de medicina do trabalho, através da ECOSAÚDE, empresa do Grupo CP.

Neste âmbito, continua a disponibilizar ainda a todos os seus colaboradores um seguro de saúde, com uma cobertura alargada.

- **Adoção de práticas ambientalmente corretas**

Foi dada continuidade à redução da generalidade de consumos.

Desenvolvimento Sustentável

- **Criação de valor para o acionista (aumento da produtividade, orientação para o cliente, redução da exposição a riscos decorrentes dos impactes ambientais, económicos e sociais das atividades, etc.)**

Os principais impactos da CP na sociedade podem resumir-se, entre outros, aos seguintes:

- Mobilidade dos cidadãos
- Emprego
- Valorização imobiliária nas zonas com acesso direto a estações
- Criação de um *cluster* de *know-how* da indústria ferroviária
- Atividade económica gerada na zona de influência da CP
- Tarifário social
- Negócios em volume e valor muito elevados com diversos fornecedores

Handwritten signatures and initials in blue ink.

- **Serviço público e de satisfação das necessidades da coletividade**

A CP presta um serviço público de transportes visando a satisfação das necessidades de mobilidade da coletividade, o que se traduz nos milhões de passageiros transportados em cada ano por todo o território nacional.

- **Moldes em que foi salvaguardada a competitividade da empresa, designadamente, pela via de investigação, da inovação, do desenvolvimento e da integração de novas tecnologias no processo produtivo**

Durante o ano desenvolveram-se sistemas de informação maioritariamente para melhorar o serviço prestado ao cliente:

- Projeto ILC – consistiu no alargamento do sistema de Bilhética Sem Contacto (BSC) para integração da venda de bilhetes de Longo Curso e Regional e procedeu-se à sua implementação na quase totalidade das bilheteiras da CP, permitindo alcançar o objetivo traçado de alcançar uma bilhética integrada, com significativas melhorias no serviço de venda e na relação com o cliente.
- Implementação do produto Zapping na BSC da CP Lisboa e conclusão do projeto Datawarehouse (DW) -ILC, início do DW-Andante e integração do Zapping no DW – consistiram em melhorias de funcionalidade e implementação da venda de novos produtos. Estas implementações foram complementadas com o reforço da informação para gestão relativamente à procura, suportada no sistema DW da empresa, potenciando um melhor conhecimento do cliente e a tomada de medidas visando a melhoria contínua do serviço prestado.
- Projeto CPKids - novo site CPKids: fazendo parte integrante do portal CP, destina-se a fomentar a comunicação dirigida aos clientes do segmento infante-juvenil e tem o objetivo de incentivar a utilização presente e futura do transporte público.
- Projeto IC-DocFlow: tem por objetivo racionalizar e otimizar internamente o processo de criação e divulgação das Instruções Comerciais. Este aperfeiçoamento deverá ter impacto numa melhoria da relação com o cliente.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

- Projeto integração sectorial – Interfaces REFER: iniciado na vertente da monitorização e otimização da produção do transporte, este projeto assenta no sistema ODS da CP, com o objetivo de trocar informação nesta matéria entre a REFER e os operadores CP e CP Carga.
- Projeto Sigo – Sistema Integrado de Gestão de Ocorrências: desenvolvido e implementado permite reforçar a supervisão das situações de perturbação da operação. Este sistema constitui-se como o novo repositório para a divulgação do Relatório Diário de Ocorrências e serve a CP e a CP Carga.
- Projeto SPIDER-Sistema de Planeamento Integrado de Escalas e Rotações: este projeto disponibilizará um Sistema Integrado de Planeamento de Escalas de Pessoal e de Rotações de Material. Este sistema SPIDER será disponibilizado para todas as UNs da CP e para a CP Carga.

Planos de ação para o futuro

A primeira preocupação prende-se com a sustentabilidade económica. Neste âmbito continuar-se-á a promover a redução dos gastos e a melhoria dos rendimentos.

Por outro lado, visamos obter a certificação ambiental em 2012, pelo que estamos a melhorar e a intensificar as ações constantes do nosso Sistema de Gestão Ambiental.

Renovamos ainda o objetivo de aumentar a eficiência energética, assumindo o compromisso de submeter todo o material circulante a nova auditoria energética em 2012, de acordo com a legislação sobre a matéria.

Os principais riscos para a atividade e futuro da Empresa e a forma de cumprimento dos princípios inerentes a uma adequada gestão empresarial estão referidos em capítulo próprio deste relatório.

Também toda a temática de sustentabilidade é desenvolvida e detalhada no Relatório de Sustentabilidade de 2011.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

4.1.8 Cumprimento dos Princípios de Bom Governo

A CP assegura o cumprimento das orientações e princípios de bom governo constantes da Resolução de Conselho de Ministros (RCM) n.º 49/2007, de 28 de março de 2007, dirigidos às Empresas do Sector Empresarial do Estado.

Assim, a CP cumpre a missão que lhe está atribuída, bem como, os objetivos que estipula atendendo a parâmetros exigentes de qualidade e com respeito pelos princípios de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e de serviço público.

Elabora periodicamente Planos Estratégicos e anualmente dispõe de um Plano de Atividades e Orçamento que inclui as ações, investimentos, objetivos e metas previstos para o ano a que respeitam, e o Relatório e Contas referente à atividade desenvolvida no ano anterior, auditado por entidade independente.

Elabora ainda um Relatório de Sustentabilidade onde, nomeadamente, constam Políticas prosseguidas para assegurar a eficiência nas vertentes económica, ambiental e social e a contribuição da CP para o desenvolvimento sustentável. Garante assim um contributo ambiental para a sociedade, a promoção da efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres e um tratamento equitativo a todos os clientes e fornecedores.

Estes documentos são submetidos à aprovação das Tutelas sectorial e financeira.

Encontra-se implementado um sistema de controlo de atividade na empresa com o objetivo de acompanhar e promover a realização dos objetivos estabelecidos, o qual se reporta trimestralmente às Tutelas.

Trata com respeito, igualdade e integridade os seus trabalhadores, contribuindo ativamente para a sua valorização profissional.

Trata com equidade todos os seus clientes e fornecedores e demais titulares de interesses legítimos, dispondo de procedimentos em matéria de aquisição de bens e serviços.

Cumpe a legislação e a regulamentação em vigor.

A CP cumpre com as obrigações relativas ao Código de Ética, Controlo de Risco, Prevenção de Conflitos de Interesses e de Divulgação de Informação nos Sites do SEE e da Empresa e no Relatório e Contas, cujo desenvolvimento consta de pontos subsequentes deste Relatório.

4.1.9 Código de Conduta e Ética

O Código de Ética da Empresa encontra-se em vigor desde 2007 e consubstancia um conjunto de valores e princípios que se pretendem relevantes para a criação de um clima organizacional e económico eticamente sustentável.

Em 2010 foi aprovado o Regulamento da Comissão de Ética que reflete o seu funcionamento e que se encontra disponível na intranet para consulta dos profissionais que integram a Empresa.

O Código e a Comissão de Ética foram criados para explicitar os comportamentos desejados para a organização e para os seus membros e, para resolver, esclarecer ou propor medidas sobre as questões que se relacionam com o âmbito do Código.

O texto integral do Código de Ética da CP encontra-se disponível na intranet e no *website* oficial da empresa www.cp.pt

4.1.10 Sistema de Gestão de Risco

A CP está a ultimar o Sistema de Gestão de Risco.

Em 2007 realizou-se um inquérito à Gestão de Risco Empresarial utilizando a metodologia de Auto Avaliação da Gestão de Risco. Este trabalho permitiu identificar os principais riscos enfrentados. A metodologia foi posteriormente desenvolvida com o projeto de Desenvolvimento Metodológico, em 2010. Tratou-se da progressão natural do inquérito ao risco, para nova etapa de amadurecimento, na medida em que visou complementar a identificação com a quantificação e avaliação dos riscos e de otimização dos controlos

inerentes aos processos de gestão. Em 2011 foi adotada uma nova matriz de risco, enquadrada no Sistema de Gestão de Segurança (SGS).

A síntese dos riscos-chave identificados, relativa a 2011, é a seguinte:

- ✓ Riscos de segurança operacional (*safety*), concretamente riscos de acidente ou incidente, com a conseqüente perda de ativos e pagamento de indemnizações;
- ✓ Riscos de segurança de pessoas e bens (*security*);
- ✓ Riscos financeiros, relacionados com os custos de financiamento devido ao *downgrade* do *rating* do Estado português e com as dificuldades de financiamento devidas às restrições de crédito por parte do sistema bancário;
- ✓ Riscos de reafecção de recursos, decorrentes do ajuste na atividade e remunerações, na sequência dos compromissos assumidos junto das instâncias internacionais, com impacto na oferta e conflitualidade laboral;
- ✓ Riscos do modelo tarifário e da sua implementação, nomeadamente o autorizado pelo Estado, constituindo impactos quer nos resultados da empresa, quer no comportamento dos clientes;
- ✓ Risco de não contratualização do Serviço Público, com impacto direto no nível de indemnizações compensatórias recebidas;
- ✓ Risco de mercado influenciado por fatores internos e externos, nomeadamente, a rigidez da procura, o nível de atividade económica, a melhoria constante das vias rodoviárias facilitando o acesso do transporte individual às zonas urbanas, a obsolescência do material circulante com o conseqüente custo de conservação, as obrigações de manutenção do serviço regional em linhas de reduzidíssima ocupação e a má localização de algumas estações;
- ✓ Riscos de disponibilidade e aplicação de fundos comunitários (EU) e eficácia da sua utilização, decorrentes da sua necessidade de adequação e de uma menor capacidade de investimento;
- ✓ Risco regulatório, associado ao desempenho das entidades reguladoras e à legislação emergente e em vigor, nomeadamente com conseqüências legais resultantes do seu incumprimento.

Foi iniciada uma segunda fase de elaboração do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) com vista ao desenvolvimento e inclusão de novas tipologias de riscos de forma a abranger mais áreas funcionais da CP.

Foi promovida atualização do Sistema de Gestão Riscos de Segurança da CP e da CP Carga com vista introduzir melhorias solicitadas pelo regulador.

Foram realizados os primeiros exercícios de aplicação do Método Comum de Segurança (identificação, avaliação e mitigação dos riscos respetivos), nomeadamente na preparação sistemática para a gestão do risco no âmbito de alterações técnicas efetuadas no material circulante, com impacto na segurança da circulação.

4.1.11 Prevenção de Conflitos de Interesses

De acordo com as disposições legais na matéria - Lei n.º 4/83, na redação da Lei n.º 25/95, de 18 de agosto - no início do exercício de funções dos membros do Conselho de Administração são apresentadas ao Tribunal Constitucional as respetivas declarações sobre o Valor do Património e Rendimentos dos Titulares de Cargos Políticos e Equiparados.

Após a tomada de posse dos membros do Conselho de Administração é também depositada na Procuradoria-Geral da República, dentro do prazo legal, a respetiva declaração de Inexistência de Incompatibilidades ou Impedimentos, contendo todos os elementos necessários à verificação do cumprimento das disposições legais sobre a inexistência de incompatibilidades e impedimentos - Lei n.º 64/93, de 26 de agosto e Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março. Além disso os membros do Conselho de Administração declaram no início de cada mandato, e sempre que se justificar, ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização, bem como à Inspeção-geral de Finanças, quaisquer participações que detenham na empresa, bem como relações relevantes que mantenham com os seus fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio, suscetíveis de gerar conflitos de interesse.

Segundo a RCM n.º 49/2007, os membros dos órgãos sociais das empresas públicas devem abster-se de intervir nas decisões que envolvam os seus próprios interesses, designadamente na aprovação de despesas por si realizadas.



Tendo em vista igualmente a prevenção de conflitos de interesses, cada membro do Conselho de Administração identifica as despesas por si realizadas, as quais são sempre validadas por outro membro do Conselho.

A CP tem um Código de Ética, desde 2007, o qual salvaguarda no seu capítulo X questões relacionadas com conflitos de interesse, devendo cada colaborador assegurar-se de que os seus comportamentos estão em conformidade com os princípios nele enunciados.

4.1.12 Divulgação de Informação

A CP cumpre as obrigações de informação estabelecidas na Resolução de Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de março e nas sucessivas alterações em documentos posteriores, v.g. o Despacho n.º 14277/2008 do Gabinete do Ministro das Finanças e da Administração Pública, através da elaboração, submissão à aprovação das Tutelas sectorial e financeira e divulgação interna e externa através de suportes documentais produzidos para o efeito dos seguintes documentos:

- ✓ Propostas de Orientações Estratégicas e Plano de Atividade e Orçamento que incluem ações, investimentos, objetivos e metas previstos para o ano a que respeitam e estimativas das operações financeiras com o Estado;
- ✓ O Relatório e Contas referente à atividade desenvolvida no ano anterior, auditado por entidade independente;
- ✓ O Relatório de Sustentabilidade onde nomeadamente consta a contribuição da CP para o desenvolvimento sustentável;
- ✓ Relatórios trimestrais de execução dos Instrumentos Previsionais de Gestão, acompanhados dos relatórios do órgão de fiscalização.

A CP cumpre com as obrigações de divulgação constantes dos pontos do Ofício-Circular da DGTF n.º 651, de 25 de janeiro de 2012 que abaixo sintetiza:

Informação a constar no Site do SEE	Divulgação			Comentários
	S	N	N.A.	
Estatutos atualizados (PDF)	X			
Historial, Visão, Missão e Estratégia	X			
Ficha síntese da empresa	X			Respeitante a 2009 por as contas 2010 não estarem aprovadas
Identificação da Empresa:				
Missão, objetivos, políticas, obrig. serv. público e modelo de financiamento	X			
Modelo Governo / Ident. Órgãos Sociais:				
Modelo de Governo (identificação dos órgãos sociais)	X			
Estatuto remuneratório fixado	X			
Remunerações auferidas e demais regalias	X			
Regulamentos e Transações:				
Regulamentos Internos e Externos	X			
Transações Relevantes c/ entidade(s) relacionada(s)	X			
Outras transações	X			
Análise de sustentabilidade Económica, Social e Ambiental	X			
Avaliação do cumprimento dos PBG	X			
Código de Ética	X			
Informação Financeira histórica e actual	X			Respeitante a 2009 por as contas 2010 não estarem aprovadas
Esforço Financeiro do Estado	X			

Informação a constar no Site da Empresa	Divulgação			Comentários
	S	N	N.A.	
Existência de Site	X			
Historial, Visão, Missão e Estratégia	X			
Organigrama	X			
Órgãos Sociais e Modelo de Governo:				
Identifica dos órgãos sociais	X			
Identificação das áreas de responsabilidade do CA	X			
Identificação de comissões existentes na sociedade	X			
Identificar sistemas de controlo de riscos	X			
Remuneração dos órgãos sociais	X			
Regulamentos Internos e Externos	X			
Transações fora das condições de mercado	X			
Transações relevantes com entidades relacionadas	X			
Análise de sustentabilidade Económica, Social e Ambiental	X			
Código de Ética	X			
Relatório e Contas	X			
Provedor do cliente	X			

Handwritten signatures and initials in blue ink.

4.2 CUMPRIMENTO DE ORIENTAÇÕES LEGAIS

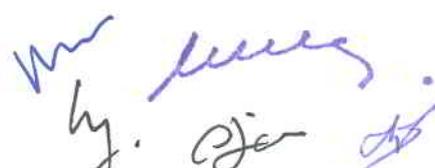
Cumprimento das Orientações legais	Cumprimento			Quantificação	Justificação
	S	N	N.A.		
Objetivos de Gestão:					
Objetivo 1				Não aplicável	Não foram atribuídos objetivos de gestão pela Tutela
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Gestão do Risco Financeiro	X			Não aplicável	Explicado em ponto autónomo deste relatório
Evolução do PMP a fornecedores	X			19 dias	Explicado em ponto autónomo deste relatório
Atrasos nos Pagamentos ("Arrears")	X			14 milhões de euros	Explicado em ponto autónomo deste relatório
Deveres Especiais de Informação	X				
Recomendações do acionista na aprovação de contas:					
Recomendação 1					
Recomendação 2				Não aplicável	As contas de 2010 não se encontram aprovadas à data da elaboração deste relatório
Etc.					
Remunerações:					
Não atribuição de prémios de gestão	X			Não aplicável	
Órgãos sociais - redução remuneratória nos termos do artigo 19.º da Lei 55-A/2010	X			43.711 €	
Órgãos Sociais - redução de 5% por aplicação artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2010	X			23.006 €	
Auditor Externo - redução remuneratória nos termos do artigo 22.º da Lei 55-A/2010	X			829 €	
Restantes trabalhadores - redução remuneratória nos termos do artigo 19.º da Lei 55-A/2010	X			2.812.206 €	
Contratação Pública					
Normas de contratação pública	X			Não aplicável	
Normas de contratação pública pelas participadas	X			Não aplicável	
Adesão ao Sistema Nacional de Compras Públicas	X			2 aquisições (economato e consumíveis) de impressão no volume médio considerando o último quadrimestre de 2011 de cerca de 8,5%. Dívida subiu cerca de 5,7% relativamente a 31/12/2010	A CP aderiu ao SNCP em julho de 2010, como entidade voluntária
Limites de Crescimento do Endividamento					
Plano de Redução de Custos					
Gastos com pessoal	X			-20 milhões de euros	sem indemnizações por rescisão
Fornecimentos e Serviços Externos				-2,5 milhões de euros	Explicado em ponto autónomo deste relatório
Princípio da Unidade de Tesouraria	X			99% das disponibilidades totais (correspondendo a 39,4 M€)	

4.2.1 Objetivos de Gestão

Para 2011 não foi emanado despacho conjunto das Tutelas Sectorial e Financeira com orientações e objetivos de gestão.

A CP apresentou o Plano de Atividades e Orçamento para 2011 (PAO 2011) propondo os objetivos constantes no quadro que a seguir se apresenta e onde consta igualmente o grau de realização.

O quadro evidencia que a CP ultrapassou a meta fixada para a melhoria da sustentabilidade financeira e ficou próxima da meta para a melhoria dos proveitos das atividades não *core*. Porém não atingiu as metas de aumento de eficiência em consequência da quebra da procura



decorrente do gravoso clima de greves vivido durante o ano e da reação elástica aos aumentos tarifários.

OBJECTIVOS CP 2011	INDICADORES	META ANO *	GRAU DE REALIZAÇÃO
Melhorar a sustentabilidade financeira	EBIDTA 2011 / EBITDA 2009 (a) (mil €)	41,9%	106,0%
Aumentar a Eficiência	(C. OPER 2011/ P2011) / (C. OPER 2010/ P2010) (a) (mil €)	-7,3%	94,4%
	R. OPER 2011/R. OPER 2010 (a) (mil €)	15,9%	93,7%
Melhorar proveitos de actividades não Core	(Proveitos não Core 2011/ Proveitos totais 2011)/(Proveitos não Core 2010/ Proveitos totais 2010)	0,2 p.p.	99,8%

(a) sem rescisões, participadas e justo valor

* Metas refeitas em SNC

4.2.2 Gestão do Risco Financeiro

Política de Financiamento

A crise financeira e as fortes restrições à concessão de crédito por parte da banca comercial criaram à tesouraria da CP dificuldades acrescidas e não esperadas.

A situação a nível internacional revelou uma total ausência de perspectivas para obtenção de financiamento nos mercados de capitais.

Face a esta situação a CP desenvolveu todos os esforços junto da Banca Nacional para conseguir linhas de crédito que lhe permitissem financiar as necessidades de refinanciamento da dívida que, em 31 de dezembro de 2010, se saldavam no montante de 395 061 milhares de euros.

Em março de 2011, o *downgrade* do *rating* da CP, pela Standard & Poor's, para o nível BB, constitui um *put event* de acordo com as condições contratadas com a AFLAC, pelo que esta

Handwritten signature and initials in blue ink.

Entidade exerceu o seu direito de exigência de reembolso antecipado da totalidade do empréstimo no valor de 113.120 milhares de euros.

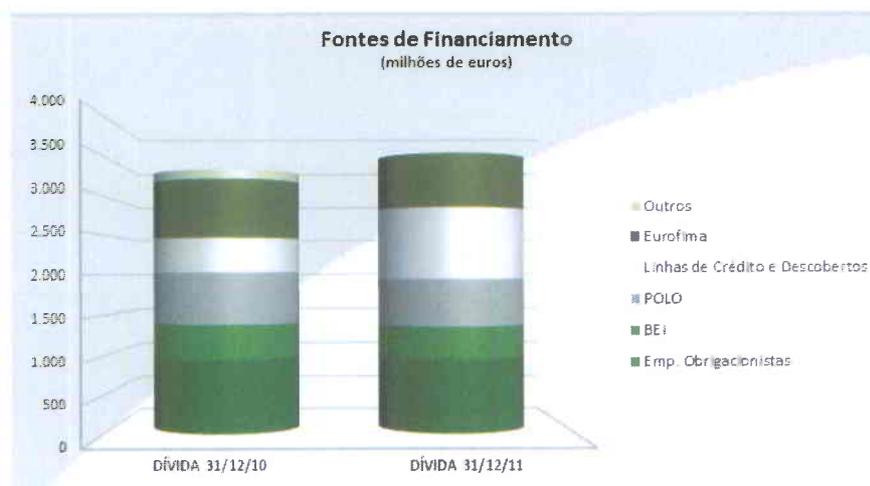
Face à dificuldade acrescida de obtenção de fundos para refinanciamento da dívida, a CP solicitou em junho de 2011 apoio do Estado português, tendo celebrado um empréstimo de 250 milhões de euros, que lhe permitiu cumprir com as suas responsabilidades até agosto de 2011.

Substituindo as dificuldades de obtenção de financiamento nos mercados e não sendo possível à CP gerar os meios financeiros suficientes para cumprir com as suas obrigações de tesouraria, a CP solicitou apoio à Direção Geral do Tesouro e Finanças.

De acordo com as orientações da Secretaria de Estado do Tesouro e Finanças e da Direção Geral do Tesouro e Finanças esse apoio foi, durante os últimos meses de 2011, prestado por cinco Bancos Nacionais.

Acresce que, em 30 de setembro de 2011, a CP teve que proceder ao reembolso antecipado do empréstimo celebrado com a Direção Geral do Tesouro e Finanças, tendo conseguido apoio da Banca para amortizar 184,4 milhões de euros.

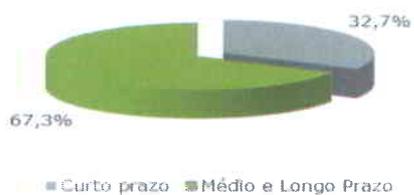
De toda esta movimentação resultou um acréscimo da dívida financeira no montante de 189 milhões de euros, sendo a dívida a 31 de dezembro de 2011 de cerca de 3,5 mil milhões de euros, distribuída pelas seguintes fontes de financiamento:



Esse acréscimo traduziu-se num forte impacto na dívida de curto prazo, uma vez que os empréstimos celebrados com a Banca Nacional foram todos por períodos curtos de tempo.

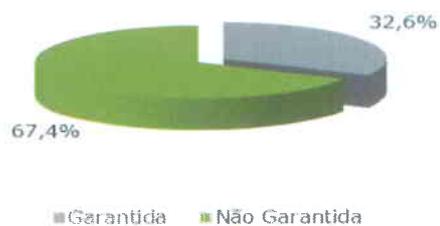
Assim em 31 de dezembro de 2011, a dívida de curto prazo representa 32,7% do total da dívida da CP, enquanto em 2010 esse valor era de 11,9%.

ESTRUTURA DA DÍVIDA POR PRAZO



Do total da dívida, 67,4 % não beneficia de garantia pessoal direta do Estado, enquanto em 2010 este valor era de 64,6%.

ESTRUTURA DA DÍVIDA GARANTIDA/NÃO GARANTIDA PELO ESTADO



Handwritten signature and initials in blue ink.

Encargos Financeiros

Os encargos financeiros tiveram um forte acréscimo em 2011, essencialmente por força do agravamento dos *spreads* de crédito praticados pelo mercado para o conjunto da economia.

Em 2011 os custos do financiamento foram cerca de 126.648 milhares de euros, quando para 2010 o valor foi de 87.264 milhares de euros.

Descrição	Unid: m€				
	2007	2008	2009	2010	2011
Juros	112.876	135.889	82.997	82.138	108.609
Avai	1.444	1.436	1.647	2.394	2.338
Outros encargos	1.814	1.800	1.952	2.732	15.701
Encargos Financeiros*	116.134	139.126	86.596	87.264	126.648
Dívida	2.725.028	2.924.355	3.399.278	3.324.312	3.522.394
Custo médio de capital	4,26%	4,76%	2,55%	2,63%	3,60%

* Este valor não inclui encargos relacionados com derivados

De referir no entanto que, apesar do custo médio de capital se encontrar em níveis mais baixos daqueles registados em anos anteriores, a taxa média de financiamento obtido em 2011 é substancialmente superior, cerca de 7%.

Instrumentos de Gestão de Risco

Numa procura de redução dos custos financeiros prosseguiu-se a política de cobertura de risco de subida de taxas de juro, pelo que neste contexto, a CP reestruturou o contrato de *swap* com a JP Morgan de forma a ficar em carteira com um derivado que, embora não tenha alterado o risco anteriormente assumido, assegurou uma menor complexidade, com uma redução de 0,275% na componente fixa, o que vai permitir em termos de custos e de tesouraria uma poupança líquida de cerca de 1.000 milhares de euros, para o período de agosto de 2010 a fevereiro de 2012.

O reembolso antecipado do empréstimo celebrado com a AFLAC, conduziu ao cancelamento antecipado do *swap* associado.

Apesar de essa operação ter um custo de *funding* suportado pela CP, o valor de mercado do *swap* permitiu um encaixe líquido de 4.624 milhares de euros.

A carteira de derivados tem sido valorizada tendo por base as projeções dos *cash-flows* esperados no futuro e a variação dos indexantes proprietários, tendo a seguinte evolução:



O efeito das variações do justo valor dos contratos de *swap* em carteira é, desde 2009, reflectido nas demonstrações financeiras.

Gestão de Risco Financeiro - Despacho n.º 101/09-SETF, de 30-01	CUMPRIDO			Descrição
	S	N	N.A.	
Procedimentos adoptados em matéria de avaliação de risco e medidas de cobertura respectiva				
Diversificação de instrumentos de financiamento		X		Em 2011 a CP apenas se conseguiu financiar através de empréstimos de curto prazo e/ou linhas de crédito.
Diversificação das modalidades de taxa de juro disponíveis	X			Empréstimos a taxa de juro fixa correspondem a 55,1% da totalidade da dívida; Empréstimos a taxa de juro variável correspondem a 44,9% da totalidade da dívida.
Diversificação de entidades credoras		X		Em 2011 a CP apenas se conseguiu financiar através da Banca Nacional/DGTF.
Contratação de instrumentos de gestão de cobertura de riscos em função das condições de mercado	X			Derivados.
Adopção de política activa de reforço de capitais permanentes				
Consolidação passivo remunerado: transformação passivo Curto em M/L prazo, em condições favoráveis		X		Em 2011 a CP apenas se conseguiu financiar a curto prazo. Situação dos mercados financeiros internacionais dificultou obtenção de financiamento a mlp.
Contratação da operação que minimiza o custo financeiro (all-in-cost) da operação	X			Empréstimos contratados com base no custo total
Minimização da prestação de garantias reais	X			Empréstimos com garantia do estado 32,6%; Empréstimos sem garantia de Estado 67,4%.
Minimização de cláusulas restritivas (covenants)	X			Empréstimos contratados negociando sempre a minimização das cláusulas restritivas.
Medidas prosseguidas com vista à optimização da estrutura financeira da empresa				
Adopção de política que minimize afectação de capitais alheios à cobertura financeira dos investimentos			X	
Opção pelos investimentos com comprovada rentabilidade social/empresarial, beneficiam de FC e de CP			X	
Utilização de auto financiamento e de receitas de desinvestimento			X	
Inclução nos RRC				
Descrição da evolução tx média anual de financiamento nos últimos 5 anos	X			Em anexo
Juros suportados anualmente com o passivo remunerado e outros encargos nos últimos 5 anos	X			Em anexo
Análise de eficiência da política de financiamento e do uso de instrumentos de gestão de risco financeiro	X			Em anexo
Reflexão nas DF 2011 do efeito das variações do justo valor dos contratos de swap em carteira	X			

Legenda:

FC - Fundos comunitários

CP - Capital próprio

Handwritten signatures and initials in blue ink.

4.2.3 Prazos Médios de Pagamento e de Recebimento

Prazo Médio de Pagamento

No âmbito do programa Pagar a Tempo e Horas, criado pela Resolução de Conselho Ministros (RCM) n.º 34/2008, de 22 de fevereiro, e nos deveres especiais de informação que incumbem às empresas públicas nos termos da legislação em vigor, alínea g) do n.º 1 do Despacho n.º 14277/2008, de 14 de maio, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 99, de 23 de maio de 2008, de Sua Exa o ministro de Estado e das Finanças, cumpre-nos reportar dados trimestrais obrigatórios no SIRIEF (Sistema de Recolha de Informação Económica e Financeira) para efeitos de cálculo do Prazo Médio de Pagamento (PMP).

Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores nos termos da RCM 34/2008 com as alterações introduzidas pelo Despacho 9870/2009

PMP	1ºT 2010	2ºT 2010	3ºT 2010	4ºT 2010	1ºT 2011	2ºT 2011	3ºT 2011	4ºT 2011
PMP a Fornecedores (dias)	65	67	61	60	65	68	74	79

Prazo Médio de Recebimento

Tem sido procedimento interno da Empresa, desenvolver ações de cobrança junto dos clientes para assegurar a regularização dos valores em dívida, nomeadamente sobre Organismos Estatais, aos quais é legalmente imposto à CP o transporte a crédito via requisição de transporte (documento previamente aprovado pela própria entidade que efetua a utilização do serviço ferroviário) ou “gratuidades”, sobre Agências de Viagem e Outros (faturações esporádicas de prestação de serviços técnicos, venda de sucata, cedência de pessoal, etc...)

Não obstante não existir compromisso na divulgação do PMR (ao contrário do que se verifica com o PMP), a empresa mantém um controlo regular sobre esse indicador nos débitos de serviços de transporte efetuado pela CPPT, CPLX, CPLC e CPRG.

Excluem-se da análise mencionada, os clientes REFER, MDN, Redes Estrangeiras e processos de dívida em tratamento pelos Serviços Jurídicos, cuja antiguidade de movimentos e/ou complexidade na validação e aceitação de faturas, poderia inflacionar o indicador.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

Prazo Médio de Recebimentos

PMR	4ºT 2010	1ºT 2011	2ºT 2011	3ºT 2011	4ºT 2011
PMR (dias)	66	40	54	63	20

4.2.4 Atrasos nos pagamentos

O prazo médio de pagamento a fornecedores sofreu um agravamento nos dois últimos trimestres de 2011.

Este agravamento é explicado pelas dificuldades de financiamento sentidas. Efetivamente, o recurso a financiamentos de curto prazo junto da Banca Nacional, com apoio da DGTF, permitiu pagar as responsabilidades inerentes ao serviço de dívida.

No entanto a CP teve as suas receitas fortemente penalizadas devidos às greves, em especial no final do ano e por falta de recursos financeiros, não conseguiu efetuar todos os pagamentos a fornecedores em dívida no final de 2011, sendo o mais relevante a REFER. Acresce que o recebimento das indemnizações compensatórias de 2011 ocorreu somente no último dia útil do ano, ao final da tarde, impossibilitando a regularização dos valores em dívida.

As dívidas apresentadas em 31 de dezembro de 2011 com prazo superior a 90 dias refletem este cenário conjuntural, sendo que dos cerca de 14 milhões de euros em dívida, 11 milhões de euros eram referentes à REFER e 1,6 milhões de euros referentes à EMEF. Os restantes valores listados referem-se a situações que aguardam regularização, devido a aguardarem nomeadamente encontros de contas ou a resolução de litígios.



SITUAÇÃO DAS DÍVIDAS A FORNECEDORES EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011, NOS TERMOS DOS N.ºS 5 E 8 DO ART.º 183 DO OE PARA 2011

(valores em euros)

Cód. Report	Naturezas	Dias				Totais
		>90 d < 120 d	120 d < 240 d	240 d < 360 d	>360 d	
2	Combustível					
3	Conservação e reparação	22.704	110.185			132.890
4	Cópias e impressão	1.054			1.351	2.405
5	Empreitadas de obras públicas					
6	Energia					
7	Equipamento informático	17.924	89.621	23.699	243.292	374.536
8	Higiene e limpeza				122.067	122.067
9	Honorários					
10	Licenciamento de software				5.657	5.657
11	Material de consumo clínico					
12	Medicamentos					
13	Meios complementares de diagnóstico e terapêutica					
14	Mobiliário					
15	Outros bens e serviços	7.212.561	5.977.996	310.024	-218.409	13.282.172
16	Outros produtos farmacêuticos					
17	Outros trabalhos especializados		29.234	6.713		35.947
18	Papel e economato				394	394
19	Preparação de refeições	5.522	1.696	3.528	8.351	19.097
20	Reagentes e produtos de diagnóstico rápido					
21	Rendas e alugueres					
22	Seguros				42	42
23	Serviços de informática					
24	Serviços de voz e dados fixos e móveis				1.553	1,553
25	Veículos automóveis e motociclos				433	433
26	Vigilância e segurança				3.248	3.248
27	Administrações Postais Estrangeiras					
28	Locação financeira					
29	Bens de domínio público					
30	Outros investimentos					
	Total	7.259.766	6.208.731	343.965	167.980	13.980.441

4.2.5 Deveres especiais de informação

A CP cumpre todos os deveres de informação, disponibilizando no SIRIEF os dados requeridos sobre a execução dos Planos de Atividade e Orçamento e remetendo às Tutelas e Comissão de Fiscalização relatórios regulares de controlo de atividade.

4.2.6 Recomendações do acionista emitidas aquando da aprovação das contas de 2010

Não recebemos do acionista qualquer informação ou recomendação sobre as contas de 2010 prestadas em 31 de março de 2011.



4.2.7 Medidas de redução salarial

No seguimento da publicação da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho, a CP aprovou um conjunto de medidas adicionais de consolidação orçamental que visam reforçar e acelerar a redução do défice excessivo e o controlo do crescimento da dívida pública previstos no PEC.

Incluída nessas medidas, encontra-se a disposição contida no artigo 12.º, que prevê, a redução em 5,0% da remuneração fixa mensal ilíquida dos gestores públicos, executivos e não executivos, dispondo o n.º 4 do artigo 20.º da mesma Lei que esta imposição produz efeitos a partir de 01 de junho de 2010.

Na CP, tal determinação foi acatada, tendo sido efetuada a correspondente redução salarial dos elementos do CA. Quanto aos elementos da CF não foi realizada qualquer redução. Relativamente ao ROC (vogal da CF), também não foi realizada qualquer redução remuneratória dado tratar-se de um contrato com Alves da Cunha, A. Dias & Associadas, SROC (representada por Dr. José Luís Alves da Cunha), em que o montante acordado com a mesma não está indexado às remunerações do CA, mas sim calculada com base no estatuto do ROC.

Do mesmo modo, a CP está a cumprir as orientações e a aplicar corretamente a redução remuneratória nos vencimentos, nos termos da alínea t) do n.º 9 do artigo 19.º da Lei n.º 55-A/2010. Exceção para o presidente da CF e para o ROC (vogal da CF) relativamente aos quais não foi realizada qualquer redução remuneratória, embora se encontre em processo de regularização a redução do valor da remuneração ilíquida mensal do ROC em 3,5%.

No início de 2011 a CP aplicou de imediato e em todo o Grupo o regime de trabalho previsto para os trabalhadores em funções públicas, consagrado na Lei n.º 55-A/2010 (OE 2011). Na sequência deste acatamento da lei, a maioria dos sindicatos do sector desencadeou um longo, sucessivo e persistente surto grevista com especial incidência entre o pessoal do movimento e consequências fortemente nefastas para a população e para a Empresa.

Reconhecendo-se as dificuldades práticas de aplicação do novo regime e os problemas surgidos, bem como as dúvidas sobre as efetivas vantagens e inconvenientes económicos da solução, solicitou-se ao Governo autorização para inverter os procedimentos adotados no início do ano e voltar a respeitar o estipulado nos AE's em todas as matérias em que as regras da remuneração da Função Pública não fossem adequadamente adaptáveis.

Na sequência do requerido, em 27 de maio de 2011 a Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças informou que autorizava a revisão dos procedimentos, desde que ficasse demonstrado que o regime consignados nos AE's fosse globalmente mais favorável para a Empresa.

Assim e na sequência das conclusões da avaliação feita pela Inspeção Geral de Finanças, em 20 de junho de 2011, fomos informados pelo Gabinete do senhor secretário de estado dos Transportes que, no entendimento da entidade inspetiva, "a aplicação dos AE's em vigor na empresa não violam o disposto no artigo 39.º A, do Decreto-Lei n.º 558/99, de 17 de dezembro, pelo que devem continuar a ser aplicados nos termos neles constantes".

Com base nesta informação e no contexto de exacerbado clima de conflito laboral, a empresa corrigiu de imediato e retroativamente os processamentos salariais que vinham a ser seguidos desde o princípio do ano e passou a aplicar os AE's (SMAQ e Geral) a todos os trabalhadores.

4.2.8 Contratação pública

Os procedimentos adotados pela empresa, em sede de contratação regem-se pelo Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, tendo sido considerada entidade adjudicante do sector especial dos transportes. Com a entrada em vigor do CCP a empresa adotou a plataforma electrónica de contratação *Gatewit* (ex *construlink*) desde julho de 2010, dotando-se, assim, dos meios necessários, para a realização de procedimentos públicos de aquisição, em conformidade com a legislação em vigor.

A CP, nos procedimentos mais recentes (2010 e 2011), relacionados com aquisições de bens e serviços, recorreu à realização de concursos públicos e limitados ou a consulta a diversas entidades. Excetuam-se destes procedimentos, cerca de 5 adjudicações efetuadas por ajuste direto com consulta a uma só entidade, mas cujos valores envolvidos não se encontram abrangidos pelos limiares comunitários.



4.2.9 Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)

A CP assinou em julho de 2010 um contrato de adesão ao Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) na qualidade de entidade compradora voluntária.

Tendo em conta os acordos-quadro existentes na ANCP, a CP tem vindo a analisar caso a caso se a utilização desses acordos é vantajosa face aos valores contratuais conseguidos diretamente pela empresa, bem como se as características técnicas em causa correspondem às suas necessidades.

Assim, até à data foram realizadas, via ANCP, a aquisição de economato e a aquisição de consumíveis de impressão por se mostrar adequado e vantajoso.

4.2.10 Limites de endividamento

Em 2011 o agravamento da dívida foi de cerca de 6% e não decorreu de qualquer agravamento da situação financeira resultante da atividade operacional.

O crescimento do endividamento foi estritamente o resultante do refinanciamento de empréstimos e dos correspondentes juros, que tiveram um agravamento pelo deterioração da situação dos mercados.

A CP não teve ainda forma de reduzir o *stock* de dívida, nem de suportar os juros daí derivados.

4.2.11 Plano de redução de custos

No conjunto, a CP alcançou os objetivos consignados no Plano de Atividades e Orçamento, ultrapassando no exercício o objetivo na redução de custos com pessoal.

A redução dos FSE depende em grande medida da diminuição ou supressão dos serviços prestados. As ações nesse sentido ao alcance exclusivo da empresa foram feitas. Algumas que carecem de autorização da Tutela e do regulador não foram feitas ainda por não terem sido aprovadas.

Assim, os custos de maior peso na prestação desses serviços, como sejam os da energia de tração, aluguer de comboios e taxa de acesso à infraestrutura, não só não puderam ser reduzidos através da diminuição de consumos, como tiveram acréscimos de preço que a empresa não controla. Todos os demais custos integrados em FSE foram objeto de controlo e contenção, tendo-se mesmo conseguido atingir uma baixa significativa do preço em muitos dos contratos em vigor.

Importa ainda realçar que o desempenho económico global de 2011 foi de enorme melhoria face ao passado, alcançando-se um EBITDA operacional positivo da ordem dos 40 milhões de euros.

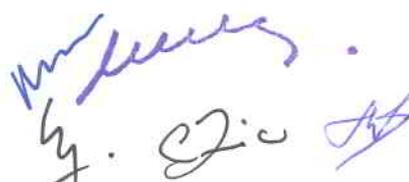
4.2.12 Princípio da Unidade de Tesouraria do Estado

Após a publicação da Lei n.º 55-A/2010 a CP considerou que o Regime de Tesouraria do Estado, criado pelo Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 junho, com redação atualizada através da Lei n.º 39-A/2005, lhe passava a ser aplicável. No entanto, perante as dificuldades derivadas do desajustamento do regime à atividade da empresa, solicitou ao senhor ministro das Finanças, autorização para que a movimentação das contas bancárias permanecesse no quadro do relacionamento bancário necessário ao apoio financeiro da Empresa e ao normal desenvolvimento da exploração dos serviços, sem prejuízo de se providenciar ao aumento significativo de movimentos através do IGCP e à aplicação de todas as disponibilidades mobilizáveis na respetiva conta.

Embora não tenha obtido resposta ao solicitado, a CP passou a depositar tais verbas na IGCP, tendo o número de movimentos da conta do IGCP aumentado significativamente, quer a nível de recebimentos quer de pagamentos.

Atualmente, a generalidade dos pagamentos ao Estado é efetuada via IGCP, bem como alguns pagamentos a fornecedores nacionais e estrangeiros. Embora não sejam feitas quaisquer aplicações financeiras, os valores disponíveis no curto prazo são mantidos na conta do IGCP.

Como se referiu, a movimentação de contas bancárias junto da Banca Nacional mantém-se quer pela necessidade de continuar a recorrer ao seu apoio financeiro, quer também pela impossibilidade de alguns pagamentos e recebimentos serem efetuados via conta do IGCP, dada a indisponibilidade das funcionalidades operacionais equivalentes às oferecidas pela rede de balcões bancários comerciais.



4.3 AÇÕES DE MARKETING E GESTÃO DO CLIENTE

Em 2011, o contexto económico e político do País, caracterizado por grande instabilidade, obrigou a adotar uma séria consciência das restrições orçamentais prementes, que condicionaram a visão da estratégia da Empresa, do seu posicionamento de marca e consequentemente de toda a estratégia de comunicação.

Assim, no âmbito da atividade de Marketing pretendeu-se dar um contributo para a prossecução dos objetivos traçados:

1. Conhecer o cliente e o mercado
2. Otimizar o contacto com o cliente
3. Revitalizar a marca
4. Melhorar a eficiência reduzindo custos
5. Melhorar processos internos
6. Melhorar proveitos

As ações levadas a cabo visaram dar resposta às iniciativas consideradas indispensáveis pelas UN para atingir os objetivos fixados, e têm particular enfoque nas “ações com impacto positivo na procura”.

1. Conhecer o cliente e o mercado

“**Conhecer o mercado**” é um requisito fundamental para uma acertada orientação de negócio e da comunicação. De forma a dar resposta a este objetivo, a CP propôs-se desencadear um conjunto de ações específicas de cada Unidade e/ou transversais que permitam dotar a gestão de topo com melhor informação para a tomada de decisão. Nesse sentido empenha-se em desenvolver e acompanhar diversas análises e/ou estudos, sendo que nem todos carecem de afetação orçamental.

Inclui-se neste objetivo a monitorização dos impactos da atividade empresarial junto do clientes e do mercado, através de mecanismos de análise como sejam Estudos de Satisfação de cliente; Auditorias Cliente Mistério aos colaboradores de *front office* CP; Monitorização da Imagem CP

(Trackings); Sistema Integrado de Sugestões e Reclamações; Implementação de políticas de fidelização e sistemas de CRM.

2. Otimizar o contacto com o cliente

A concretização do objetivo de Marketing “**Otimização do Contacto com o Cliente**” espelhou-se neste ano num conjunto de ações de comunicação orientadas para segmentos de mercado considerados prioritários. Ancoradas na valorização da mensagem passada para o mercado, visou-se aumentar o impacto e capitalizar a imagem da CP, a sua notoriedade e, por conseguinte, a visibilidade dos seus produtos comerciais, ao mesmo tempo enaltecendo o modo “comboio” e não descurando o propósito de fidelização dos atuais clientes e de captação de novos.

As principais ações e iniciativas de promoção comercial:

Ações Transversais

■ Projeto CP Kids

A CP definiu o “segmento infanto-juvenil” como estratégico, não só por já estar a iniciar as primeiras viagens de comboio (maioria no âmbito escolar), mas principalmente por a ele se poderem dirigir os primeiros apelos de incentivo à utilização do transporte público. Ao incutirmos este comportamento, no futuro estas gerações serão mais receptivas e utilizadores mais assíduos.

Como base neste pressuposto desenvolveu-se um *site*, que fazendo parte integrante do portal CP, se destina a este segmento em específico, tendo por grande objetivo fomentar a comunicação que lhe é dirigida.

Para divulgar o novo portal CP Kids, realizou-se uma ação de comunicação em dezembro dirigida ao *target* infanto-juvenil com o objetivo de maximizar a afinidade com o transporte público, especialmente o comboio, potenciando a criação de uma ligação emocional a este modo de transporte.

■ Campanha Praias

Objetivo: No período de Verão as praias geram um acréscimo de procura de viagens para as deslocações das populações. Pretende-se incentivar estas viagens e divulgar o comboio como meio de transporte preferencial quer individualmente, quer em grupos.

■ Campanha Famílias

■ Campanha Famílias

Objetivo: A comunicação do produto Família iniciou-se em 2010, no âmbito dos comboios suburbanos de Lisboa, estendendo-se posteriormente para os comboios de longo curso. Deste modo, entendeu-se ser oportuno o lançamento da comunicação dos produtos Família integrada para as duas Unidades de Negócio. O produto Família é válido aos sábados e tem um desconto de 50% para famílias de 3 a 9 elementos. Com esta nova campanha pretendeu-se também dar a conhecer a novidade da possibilidade do regresso até às 12h de domingo, no caso dos comboios de longo curso.

CP Lisboa

■ Campanha Zapping

Objetivo: Numa perspetiva de incrementar a mobilidade urbana, a CP Lisboa aderiu ao *Zapping* – produto multimodal, nas Linhas de Sintra, Cascais, Azambuja e Sado, à semelhança do que já ocorria noutros operadores da Área Metropolitana de Lisboa (Carris, Metro e Transtejo/Soflusa). Pretendeu-se promover a utilização do transporte ferroviário e potenciar a rede de transportes integrada da área Metropolitana de Lisboa. Data de implementação: maio.

■ Campanha Multibanco

Objetivo: no quadro da estratégia de reforço da utilização dos canais automáticos de venda a CP Lisboa pretende relançar a sua comunicação apelando à praticidade da aquisição de títulos no MB, evitando os congestionamentos das bilheteiras. Pretendeu-se comunicar de forma direta, apelando ao conforto e comodidade de poder comprar no MB (sem filas, ao fim de semana, 24 h por dia) e também à segurança da aquisição. Data de implementação: setembro.

■ Campanha Novo Horário da Linha de Cascais

Objetivo: a campanha foi meramente informativa, com enfoque na necessidade da introdução do novo horário como forma de assegurar os índices de fiabilidade e pontualidade dos serviços prestados na Linha de Cascais. Data de implementação: setembro.

CP Porto

■ Campanha Bilhética Sem Contacto

Objetivo: dar a conhecer as vantagens da nova bilhética, as condições de utilização, os diversos períodos-chave da introdução da mesma (prazos para troca de assinaturas e de títulos multiviagens, introdução definitiva da bilhética e outros), modos de utilização das novas Máquinas de Venda Automáticas (MVA) e validadores. Data de implementação: março.

■ Outras campanhas

Com o objetivo de divulgar serviços complementares e parcerias com os comboios suburbanos do Porto foram criadas peças de divulgação (folhetos e cartazes) para:

- Parceria com o Dolce Vita de Ovar (abril).
- Parceria com o Circo Coliseu do Porto (dezembro).

Para fazer face ao aumento da procura em datas ou eventos comemorativos, os comboios suburbanos do Porto fazem habitualmente um reforço na sua oferta.

Para efeitos de divulgação dos referidos serviços, foram desenvolvidas peças de comunicação para:

- Queima das Fitas (abril).
- S. João de Porto e Braga (junho).

CP Longo Curso

■ Campanha CP|Empresas

Handwritten signature and initials in blue ink.

Objetivo: ações táticas de contacto junto das atuais empresas subscritoras do CP Empresas com o objetivo de incrementar a utilização do comboio. Data de implementação: 1.ª vaga – De abril a junho. 2.ª vaga – setembro.

■ Campanha Rent-a-Car – AVIS e InterRent

Objetivo: divulgar o serviço de *rent-a-car* da AVIS e a InterRent. Data de implementação: Entre maio e setembro.

■ Campanha Canais de Venda

Objetivo: divulgar os canais de venda automáticos da CP Longo Curso e a campanha promocional de 5% de desconto no preço dos bilhetes adquiridos através do Multibanco, netTICKET e Call Center entre 1 de outubro a 31 de dezembro 2011. Data de implementação: outubro.

■ Campanha Linha do Alentejo

Objetivo: campanha de divulgação da Linha do Alentejo - “Passe mais tempo no Alentejo” que reabriu em julho. Teve por objetivo a comunicação deste serviço entre Lisboa - Évora - Beja, focando-se no tempo de viagem e produtos complementares como o produto Família. A comunicação foi dirigida a 4 segmentos de mercado potenciais utilizadores este serviço: lazer com destino ao Alentejo; lazer, saúde e negócios com destino a Lisboa; universitários – deslocações no Eixo Évora ou Beja/Lisboa e segmento profissional. Data de implementação: novembro.

■ Campanha Comboio Histórico

Objetivo: divulgação da temporada de oferta especial do Comboio Histórico. Data de implementação: julho.

■ Campanha Festa das Vindimas

Objetivo: divulgação do programa especial na Linha do Douro sobre as vindimas. Data de implementação: agosto.

■ Outras campanhas

Com o objetivo de divulgar programas na área do lazer, são anualmente renovadas e relançadas as comunicações dos seguintes produtos:

- Rota das Amendoeiras (fevereiro)
- Campanha Rota Gastronómica da Lampreia (fevereiro)
- Comboio das Cerejeiras em Flor e Fruto (março a junho)
- Comboio Aventura (junho)
- Campanha Festa dos Tabuleiros (julho 4 em 4 anos)
- Campanha Festas da Senhora da Agonia (julho).

3. Revitalizar a Marca

Independentemente da interrogação que é formulada sobre a marca CP é indiscutível que a mesma se assume como “marca de bandeira”, que pode ser considerado o seu atributo posicional mais relevante, cujo valor patrimonial nacional não tem concorrência no mercado.

A CP continuará a assumir um posicionamento condizente com a sua dimensão nacional e com as características do serviço que se traduzem na promessa da atual assinatura de marca “MUDE A SUA VIDA. VÁ DE COMBOIO”, suportado pelos valores “ambiente”, “segurança”, “rapidez e conforto”.

A aproximação da Empresa ao segmento jovem tem sido entendida como uma estratégia conducente ao rejuvenescimento da marca, objetivo que tem norteado a comunicação nos últimos anos. Neste âmbito enquadram-se os apelos concretos a nichos como os universitários, INTRA_RAIL e o *Schooltrip*. A colagem da CP ao universo da música, materializado na presença física em festivais de verão, onde a presença do *target* jovem (15-24 e 25-34) é dominante, ajuda a concretizar a aproximação a este segmento.

