



Crédito Agrícola

FENACAM



# PLANO DE ATIVIDADES 2025

# PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, FCRL

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	2
ACTIVIDADE SECTORIAL .....	6
SERVIÇO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO (SAF) .....	6
SERVIÇO DE PRODUÇÃO DOCUMENTAL E APROVISIONAMENTO (SPDA) .....	7
GABINETE DE APOIO INFORMÁTICO (GAI) .....	14
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E PREVISIONAIS .....	16
PARECER DO CONSELHO FISCAL .....	22

# INTRODUÇÃO

As Caixas Agrícolas, tal como a FENACAM vivem, actualmente, um ciclo de particular estabilidade económica e funcional, realidade essa que lhes permite encarar o futuro com as melhores expectativas. No imediato, e no caso da Federação, significa isto que, não só, está assegurada a plena execução da sua actividade corrente, como estão abertas as vias necessárias para um aumento qualitativo dos objectivos institucionais. É, pois, chegado o momento de se considerar cumprido o principal desiderato estratégico do seu Conselho de Administração. Foi restituída à instituição uma saúde inigualável, assente em bases bem consolidadas e com preocupações económicas dirigidas a um horizonte temporal alargado. A FENACAM de hoje interpreta e cumpre objectivos de verdadeiro contributo para o robustecimento líquido do Crédito Agrícola, tendo deixado para trás um conjunto de problemas estruturais que chegaram a colocar em causa a sua sobrevivência e que, caso não lhes tivesse sido dada a devida solução, onerariam as Caixas Agrícolas, através da implementação de maiores contribuições, sob forma de medidas remédio. Todo este cenário constitui passado que, ainda assim, não poderá ser esquecido sob pena de perda do que consideramos ser oportunidade única de engrandecimento da Federação. Nunca será demais sublinhar que para aqui chegar e, sobretudo, para aqui se manter, jamais poderá ser descuidada a permanente e laboriosa gestão dos interesses da instituição, segundo princípios de rigor, conhecimento técnico e disciplina, colocados ao serviço da execução de objectivos estratégicos e programáticos bem claros. Para a respectiva concretização tem sido decisivo a actuação da equipa de gestão da Federação que, encarregando-se de interpretar as preocupações de médio e longo prazo, fixadas pelo Conselho de Administração, tem implementado modernização e competitividade no modelo de negócio da FENACAM, mas sem que tal provoque o menor afastamento face aos seus princípios estatutários. A Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola é hoje um incontornável elemento de aglutinação do Crédito Agrícola, liderando a defesa intransigente do modelo cooperativo em que se funda e deverá continuar a fundar a actividade das Caixas de Crédito Agrícola. Pronta para enfrentar os desafios que se adivinham para o próximo ciclo económico, a FENACAM, pela mão do seu Conselho de Administração, vem apresentar às suas associadas o Plano de Actividade e Orçamento para o exercício de 2025, que deve ser interpretado como mais uma pedra destinada a conferir solidez a um caminho que se quer muito longo e próspero.



**FUNDAÇÃO**  
**CRÉDITO AGRÍCOLA**

**Fundação do Crédito Agrícola.** Finalmente foi concretizado o pleno registo da Fundação, enquanto pessoa colectiva. Este facto permitiu colocar termo a diversos constrangimentos ao arranque da sua

actividade corrente, em particular das várias iniciativas já previstas. O exercício de 2025 será, assim, o período de verdadeiro e pleno desenvolvimento da vida da Fundação. E justamente por isso o próximo ano deverá ficar, já, assinalado por concretas acções que materializarão o seu objecto e fins: contribuição activa para o desenvolvimento e coesão territorial, apostando no apoio a projectos sustentáveis, com manifesto interesse para as comunidades, procurando



potenciar as iniciativas que apresentem maior numero de variáveis dirigidas à integração social, comunitária e, sobretudo ao desenvolvimento da investigação científica, aplicada ao crescimento económico local e regional.



**Academia de formação.** Sendo a FENACAM uma organização constantemente focada na actualização de conhecimentos e formação, impõe-se regressar àquela que foi durante largos anos uma das suas actividades

essenciais, a da formação alargada. Porém, e porque hoje a realidade nesta matéria é muito distinta, atendendo ao papel desempenhado pela Caixa Central, a Federação encarregar-se-á de actuar num espaço formativo distinto, mas, sem dúvida, de grande valia. Neste sentido promoverá a realização de seminários, eminentemente focados na materialização dos princípios orientadores do cooperativismo em Portugal. Estas iniciativas deverão conduzir a profundo debate, com consequente efeito sobre robustecimento da cultura de grupo e sendo o seu principal público-alvo, os titulares dos órgãos dirigentes do CA.



**Relações Institucionais.** Continuando a fomentar a importância do contacto com organizações internacionais, com o objectivo de promover a partilha de conhecimento radicado nas diversas experiências nacionais (sobretudo ao nível organizacional e funcional), e procurar integrar os melhores contributos extraídos da experiência de internacionalização no modelo usado pelas Caixas, criando correntes de pensamento critico, positivo, que possam elevar o Crédito Agrícola e os seus dirigentes para um patamar superior. Para este objectivo a FENACAM tem vindo a estabelecer, paulatinamente, contactos de efectiva proximidade com diversas organizações, obtendo daí reiterada certeza de que a abertura a realidades até

há pouco desconhecidas para a generalidade dos intérpretes do Crédito Agrícola, constitui um engrandecimento sem par, com frutos muito objectivos para a dinâmica da actividade das Caixas e demais estruturas do Crédito Agrícola.

Neste âmbito, e em articulação com a CONFAGRI, será realizada uma conferência, visando reforçar a importância de concretização, no terreno da economia real, dos princípios do mundo cooperativo. Para além disso, e em linha com iniciativas anteriores, planeia-se a organização de uma deslocação a uma congénere, proporcionando assim a partilha de conhecimento sobre os modelos de banca cooperativa adoptados por outras instituições europeias.



Será também importante salientar a participação activa da FENACAM, à semelhança de anos anteriores, em diversas feiras, sendo merecedoras de destaque a Feira Nacional de Agricultura e o Festival Nacional de Gastronomia.

**Projecto Verde.** Na expectativa de conclusão da intervenção já iniciada nas instalações da Venda do Pinheiro, 2025 será o ano que permitirá não só promover melhores condições de trabalho para os colaboradores, através de uma melhor climatização do espaço de trabalho, como também permitirá uma contínua redução nos custos com energia, através da utilização de energias renováveis. Este propósito é já transversal a toda a actividade desenvolvida, podendo ser observado na preocupação levada a cabo na selecção dos produtos comercializados na **Loja FENACAMARKET**.



**Loja FENACAMARKET.** 2025 ficará, igualmente, marcado pelo início da 3ª fase do projecto FENACAMARKET ([www.fenacamarket.pt](http://www.fenacamarket.pt)), ainda que tal deva ser ajustado aos resultados obtidos

e, mensalmente, monitorizados, respeitantes ao corrente ano. Assim, e para além da loja aberta a colaboradores e titulares de órgãos sociais das Caixas e empresas do CA, a FENACAM pretende disponibilizar este conceito ao mercado global.

**Certificação da FENACAM.** Em 2025, a FENACAM prevê concluir os processos de certificação na ISO 9001 e ISO 27001. Este projecto, que visa dotar a Federação de um conjunto de competências que a diferenciem dos seus concorrentes, essencialmente pela qualidade, eficiência e grau de satisfação dos seus clientes, constitui um muito significativo desafio, sobretudo em matéria de procedimentos e interiorização de modelos de qualidade. O grau de exigência é especialmente elevado pois, em simultâneo, a FENACAM pretende alargar o acesso ao mercado, em particular o sujeito a regulação concursal. A metodologia agora adoptada para este objectivo vai permitir, também, reformular e actualizar o referido modelo de gestão dos processos da nossa organização, alinhando-o com as práticas mais exigentes do mercado.

**Hibrydmail.** Finalmente, está prevista a conclusão e disponibilização da ferramenta Hibrydmail, ferramenta essa que melhorará o desempenho de tarefas de gestão de arquivos digitais e tratamento de correio, através da automatização destes processos, representando um imprescindível instrumento para as Caixas Agrícolas.



# ACTIVIDADE SECTORIAL

## SERVIÇO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO (SAF)

### Enquadramento

---

O Serviço Administrativo e Financeiro (SAF) tem como objectivo garantir as operações financeiras e de natureza administrativa, bem como executar e monitorizar a execução orçamental e a gestão financeira da operação decorrente da FENACAM. No decorrer do ano de 2022, foi reestruturado e reforçado no armazém da Venda do Pinheiro o Serviço Administrativo e Financeiro tendo como função apoiar o contacto com os diversos clientes/fornecedores e garantir uma meticulosa articulação dos procedimentos administrativos ali desenvolvidos, com o SAF/Sede. Esta mudança possibilitou uma maior eficiência no processamento de pedidos/encomendas de mercadorias como também nas vendas/prestações de serviço efectuadas. O apoio é garantido pela actividade diária do SAF, tendo por base toda a transversalidade da organização, realidade que proporciona uma melhoria da qualidade dos serviços da Federação, do controlo e da disponibilização de informação crítica às operações.

Algumas das competências do SAF são:

- Certificação do cumprimento dos requisitos legais na emissão das despesas a concretizar e nas receitas a cobrar;
- Proceder ao pagamento quinzenal dos diversos fornecedores/credores;
- Acompanhar e controlar diariamente a situação de tesouraria;
- Validar, registar e lançar contabilisticamente os diversos documentos contabilísticos para que possa espelhar com maior veracidade a situação financeira da empresa;
- Registar abonos ou respectivos descontos ao pessoal/órgãos sociais e mensalmente proceder ao registo contabilístico do processamento salarial;
- Registo e emissão mensal de facturas ATEC, DIV e NC Rappel;
- Apoio administrativo a todos os serviços da FENACAM e solicitações efectuadas pelas CCAM;
- Elaboração e organização do arquivo documental da FENACAM;
- Elaboração, com o contributo de todos os serviços, do Plano de Actividades e R&C da FENACAM.

### Recursos Humanos

---

No que concerne à estrutura de recursos humanos, o SAF divide-se em dois serviços distintos, encontrando-se um na sede, que é constituído por dois elementos (um na área financeira/recursos humanos e um no secretariado), e outro no armazém que é constituído por dois outros elementos (apoio administrativo e secretariado). A sua actividade é orientada pela política de gestão integrada que decorre da missão, visão e valores da FENACAM, apoiando de forma permanente a estrutura existente.

# SERVIÇO DE PRODUÇÃO DOCUMENTAL E APROVISIONAMENTO (SPDA)

## Enquadramento

---

Para o ano de 2025, apesar das incertezas económicas e geopolíticas, a principal missão do SPDA será o equilíbrio constante entre a competência e a qualidade da rentabilidade das suas actividades diárias, tendo em vista os compromissos assumidos no âmbito da sustentabilidade. Com base nestes objectivos, foram definidas prioridades essenciais que deverão ser implementadas ao longo do próximo ano, sendo estas:

- **Modernização dos serviços:** reforçar a modernização dos serviços já existentes de modo a melhorar o desempenho e eficiência interna (automatização de processos) e elevar a satisfação dos clientes externos, um aspecto crítico para toda a Federação;
- **Capacitação comercial:** fortalecer a capacidade comercial através do marketing digital, visando aumentar a carteira de clientes e expandir o serviço para outras instituições e empresas;
- **Melhoria das condições contratuais:** ampliar as vantagens contratuais em serviços de terceiros, procurando otimizar os recursos financeiros gastos, especialmente com a redução de preços, o que trará benefícios directos para as Caixas Agrícolas;
- **Aprimoramento da plataforma de compras online:** continuar a melhorar a plataforma [www.fenacamarket.pt](http://www.fenacamarket.pt) tornando-a mais dinâmica e intuitiva, cativando a manutenção, tanto das Caixas como das empresas do Grupo Crédito Agrícola enquanto clientes externos;
- **Desenvolvimento de funcionalidades integradas:** avançar na criação de uma funcionalidade na plataforma online que disponibilize informações em tempo real às Caixas Agrícolas sobre o status de seus equipamentos (máquinas, equipamentos para tratamento de dinheiro e multifuncionais), além de oferecer suporte e assistência técnica para realização e acompanhamento de pedidos de assistência técnica;
- **Optimização da produção documental:** promover a optimização dos processos e dos procedimentos para obtenção de maiores ganhos de eficiência na actividade de produção documental, de forma a assegurar um serviço com elevada qualidade. No cumprimento de uma política instituída pelo actual executivo, procurar reflectir estes ganhos na **redução no preço, estimando-se para o próximo ano cerca de 20%, e mais 5% de desconto directo nos valores facturados e a pagar pelas Caixas Agrícolas.**

Estas iniciativas visam consolidar um SPDA mais eficiente, moderno e alinhado com os princípios de sustentabilidade e inovação.



## Aprovisionamento

---

Para o ano de 2025, o foco estratégico permanece em proporcionar uma maior variedade de produtos e serviços de alta qualidade às Caixas Agrícolas e demais Empresas do Grupo, permitindo à FENACAM continuar a consolidar o seu posicionamento como Central de Compras do Grupo CA.

A plataforma “FENACAMARKET” assume-se como uma peça fundamental, promovendo o suporte diário e posicionando-se como essencial, devido à sua capacidade de atender necessidades específicas de cada unidade do grupo. O objectivo final é o de facilitar o relacionamento comercial por meio de funcionalidades que simplifiquem processos e reforcem o atendimento personalizado às Caixas Agrícolas e outras entidades associadas.

Esta abordagem destaca a continuidade da estratégia de anos anteriores, com foco na modernização e integração digital, valorizando a plataforma como um canal prático e abrangente para o grupo.

Este serviço assegurará:

- Fornecimento de diversos itens, como impressos, consumíveis de papelaria e informática, equipamentos de escritório, segurança, tratamento de dinheiro e brindes institucionais;
- Fornecimento de material de merchandising para eventos e feiras organizadas ou com a participação das Caixas Agrícolas;
- Assistência Técnica ao parque de máquinas instalado de equipamentos de tratamento de dinheiro (Recirculadoras de notas e Contadoras de moedas e de notas), bem como a gestão dos respectivos contractos, onde assume grande relevância a observação do cumprimento dos níveis de serviço contratados;
- Disponibilização e gestão dos contratos de aluguer dos equipamentos de impressão (impressoras e multifunções), e controlo dos respectivos níveis de serviço, em termos de assistência e fornecimento de consumíveis;
- Estabelecimento de protocolos de parceria com empresas prestadoras de serviços, permitindo, por esta via, a obtenção de melhores condições de acesso aos mesmos por parte das Caixas Agrícolas;
- Distribuição de informação, através de circulares, campanhas e folhetos, divulgando novos produtos e serviços junto das Caixas Agrícolas, reforçando a sua ligação com a Federação.

De modo a assegurar todas as funções a cargo do SPDA será necessário observar:

- Melhoria do fornecimento dos produtos e serviços, apostando na sua qualidade a preços competitivos;
- Procura de novos produtos que integrem modernidade, concedendo especial importância à sua composição e reforçando o compromisso com a sustentabilidade ambiental;
- Selecção criteriosa dos fornecedores, potenciando economias de escala e transferindo esse benefício para as Caixas Agrícolas;
- Reforço da capacidade comercial, especialmente por incremento das ferramentas disponíveis para potenciar a diversificação da carteira de clientes.

## Centro de Produção Documental

O centro de produção documental está dotado de uma plataforma de produção multicanal (documentos em formato físico e em formato digital), que tem por base um conjunto de soluções tecnológicas customizadas (personalizadas) e dimensionadas às necessidades do Crédito Agrícola, com níveis de desempenho de excelência, comprovada pela competência e profissionalismo. Disponibilizamos o “know-how e expertise”, ao serviço do Crédito Agrícola, permitindo dominar todos os processos, fluxos e estruturas, controlando todo o ambiente produtivo, desde a concepção até à produção do documento (production end-to-end) com autonomia e protecção da integridade da informação.

Esta área representa um importante activo para o Crédito Agrícola, pois trata-se de um Centro de Produção Documental que é pertença das Caixas Agrícolas, garantindo a reserva, confidencialidade e integridade dos dados dos documentos produzidos, condição primordial neste tipo de actividade, com o acréscimo de valor deste serviço reflectido na obrigatoriedade do cumprimento de obrigações jurídicas e regulamentares devido ao RGPD para o Crédito Agrícola, para cumprimento dos seus deveres e para a prestação de um serviço de qualidade.

Cada vez mais, os reguladores, quer seja a nível internacional (Banco Central Europeu), quer seja a nível nacional (Banco de Portugal), incrementam a harmonização das regras a que está vinculado o sistema bancário, impondo aos seus interpretes uma maior disciplina na forma e conteúdo das comunicações trocadas com os seus clientes, com maior extensão e transparência da informação respeitante às relações bancárias originando, anualmente, uma taxa de crescimento significativa do volume do fluxo produtivo.

Perspectivando ao longo do tempo as taxas de crescimento do volume do fluxo produtivo, é possível observar uma permanente adoção de políticas que visando a redução de custos, não só através da renegociação dos contratos, mas também através da renegociação dos preços de fornecimento de matérias-primas. Para além disso, o foco tem sido também a modernização de equipamentos e/ou aplicações, permitindo a melhoria das práticas de serviço, proporcionando um melhor nível de desempenho assim como uma menor ocupação de recursos.

O Centro de Produção Documental promove projectos, disponibilizando um conjunto de soluções tecnologicamente avançadas e serviços ajustados, no sentido de poder dar resposta a todas as necessidades que os sistemas bancários suscitam às várias áreas de negócio, nomeadamente no que diz respeito aos normativos emanados pelo Banco de Portugal e pelo Banco Central Europeu, assegurando o seu desenvolvimento e o suporte necessários, em relação à gestão e produção documental do Grupo CA.

- Projecto VPN – Virtual Private Network (rede privada virtual): implementação do serviço que protege as ligações à internet e a privacidade online com total segurança, protegendo a identidade online do utilizador e encriptação dos dados em tempo real que permite o bloqueio e restringe o rastreamento por parte de terceiros às actividades online. Permite o anonimato, segurança e privacidade, criando uma conexão de rede segura através de qualquer rede. Esta ferramenta de monitorização é de vital implementação para o serviço prestado ao Crédito

Agrícola, pois permite prestar assistência técnica aos serviços dos canais digitais, Homebanking, CA On-line, CA Documentos, ininterruptamente;

- Projecto de Certificação das Normas ISO (Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade e Norma ISO 27001 – Sistema de Gestão da Segurança da Informação): projecto que se prevê terminar no ano de 2025, que será transversal a toda a estrutura organizativa da Federação, implementando todo um conjunto de normas e procedimentos que visam uma maior qualidade na gestão de segurança de informação;
- Plano de Continuidade do Negócio (PCN) em caso de Disaster & Recovery, com a reestruturação dos procedimentos e formas de activação.
- Taxação e reencaminhamento postal (CTT): permitirá uma reorganização do tratamento e separação do correio expedido pelo Centro de Produção Documental para o universo SICAM.

Aliado à constante melhoria tecnológica do serviço, continuaremos atentos às tendências de mercado, com o objectivo de manter o serviço sempre preparado para responder de forma imediata e competente a situações que exijam uma solução ágil e eficaz.

O CPD continuará a dar primazia ao contacto directo com as Caixas Agrícolas, na resolução de situações relacionadas com a produção documental, promovendo uma maior rapidez e qualidade de resposta às várias solicitações que diariamente advenham.

## Logística

A área de logística da FENACAM continuará focada na recepção, armazenamento e expedição de mercadorias, gerindo as encomendas realizadas pela plataforma FEANCAMARKET. Para além destas funções, é e será responsável pela manutenção do armazém e dos respectivos equipamentos.

Dada a impossibilidade de implementação do projecto WIN Armazéns que se encontrava prevista para o ano de 2024, prevê-se que este ocorra em 2025, em parceria com o Gabinete de Apoio Informático (GAI). Com a integração do WIN Armazéns, espera-se um ganho substancial em produtividade e uma redução de erros, pois o processo de preparação de encomendas será automatizado. Este projecto também contribuirá para a modernização contínua do espaço e dos equipamentos do armazém, optimizando ainda mais a eficiência logística da FENACAM.

## Marketing, Comunicação e Imagem

Para assegurar que a área comercial possa, efectivamente, potenciar e dinamizar o negócio da Federação, é essencial continuar o percurso de estruturação e alinhamento com os objectivos estratégicos da organização. O robustecimento da área comercial, a sua agilização e modernização são peças determinantes para a tarefa de alargamento de mercado, por via da conquista de novos clientes, mas também pela constante introdução de novos produtos e serviços capazes de fidelizar os actuais clientes, aumentando a competitividade e a resiliência do negócio.

Esta área continuará a apostar na dinamização do negócio, como seja:

**Marketing, comunicação e imagem:**

- Desenvolvimento de campanhas digitais;
- Realização de catálogos, físicos e digitais;
- Elaboração dos suportes à produção dos produtos institucionais;
- Tratamento de imagem e comunicação, aplicável às publicações produzidas pelo serviço;
- Produção de todo o tipo de estacionário para as Caixas Agrícolas e Empresas do Grupo (ex.: envelopes, papel carta, cartões), bem como dos seus documentos institucionais (ex.: Planos de Actividades e Orçamento e os Relatórios e Contas);
- Elaboração do orçamento de serviços de produção gráfica.

Esta importante vertente do serviço comercial irá funcionar em 2025 suportada por dois recursos, um colaborador que prologou o seu vínculo contratual e a contratação de outro recurso em modelo de estágio.

**Inovação e Diversidade:**

- Identificação de novos parceiros / fornecedores, que permitam a introdução de novidade e diversidade em termos de produtos e serviços;
- Introdução de novos produtos, onde continuaremos a conceder especial importância ao critério da sustentabilidade, promovendo produtos ecológicos, em linha com a orientação do Grupo CA;
- Apostar na melhoria dos produtos, não prescindindo da aplicação do binómio qualidade / preço;
- Assegurar a reposição de stocks, garantindo a normal actividade de satisfação das encomendas diárias das Caixas Agrícolas;
- Análise de stocks.

**Vendas:**

- Identificação de potenciais novos clientes;
- Definição e implementação de estratégias comerciais, aplicáveis à plataforma online “FENACAMARKET” e incentivo à sua utilização.

**Estatísticas e Indicadores de Vendas:**

- Análise das vendas por clientes e produtos;
- Análise de indicadores de vendas.

Relacionado com a dinamização comercial da Federação, encontra-se a evolução gradual das várias estruturas do serviço:



- A “FENACAMARKET”, através da constante adaptação às necessidades de funcionamento de uma plataforma de compras online aos diferentes condicionalismos de comunicação com os potenciais clientes, bem como ao fornecimento e condições de transporte dos produtos, tendo em conta o alargamento da plataforma ao cliente empresarial e, futuramente ao particular;

- Os canais disponíveis (plataforma “CAIS” e “FENACAMARKET” e na publicação “Resumo da Semana CA”), passíveis de serem utilizados pela área comercial, na comunicação com os potenciais clientes, no domínio do Crédito Agrícola;

Outra componente importante corresponde ao suporte prestado pela empresa especializada em marketing e comunicação, a BTO (Besides the Obvious), continuando a prestar assessoria à FENACAM, auxiliando o desenvolvimento da sua actividade comercial, nomeadamente, na execução dos planos comerciais, na identificação de novos produtos e parceiros, na realização de campanhas digitais e no estabelecimento de estratégias comerciais para os actuais e potenciais clientes.

## Gestão de Cheques

---

Em matéria de fornecimento de cheques ao Crédito Agrícola, em 2025 será mantida uma abordagem focada em segurança e qualidade na produção dos módulos de cheques. Embora o uso de cheques venha diminuindo nos últimos anos, o que implica desafios e ajustes no processo de fornecimento, a continuidade deste meio de pagamento é essencial para os clientes do Crédito Agrícola.

Com isso enfrentaremos alguns desafios importantes, merecendo destaque:

- **Seleção de Prestadores de Serviços** - necessidade de identificar parceiros de serviços que apesar da quebra na procura, possam garantir os padrões exigidos, mesmo com o desafio de se tratar de uma actividade que tem se tornado menos atraente em termos de negócio.
- **Custos de Produção** – com a redução nas quantidades de cheques, os ajustes nos custos dos mesmos são inevitáveis. É fundamental implementar formas de mitigar estes incrementos, para tal dever-se-á otimizar processos e renegociar contratos de fornecimento.
- **Fornecimento de Matérias-Primas** – a procura por fornecedores de materiais adequados deve ser constante, para que não exista a possibilidade de comprometimento na qualidade final dos módulos de cheques.

A continuidade do fornecimento de cheques como meio de pagamento para os clientes do Crédito Agrícola, mesmo que reduzido, continuará a ser uma prioridade da FENACAM.

## Recursos Humanos

---

No ano de 2025, a estrutura do SPDA irá manter-se organizada com o objectivo de otimizar as operações e atender de forma abrangente e eficaz às requisições das Caixas Agrícolas e demais empresas do Grupo. Será composta por profissionais e recursos adequados para dar suporte

técnico, operacional e estratégico. Esta organização também visa garantir a continuidade dos serviços de maneira eficiente, sempre em conformidade com as melhores práticas do sector, para tal será constituída por:

- 17 Colaboradores do quadro da Federação (sendo que um se encontra em regime de contrato a termo e outro em regime de estágio profissional).

## Rendimentos

Unid: eur

<b>TOTAL DE VENDAS</b>	<b>€ 1.787.168,00</b>
Venda de Mercadorias	€ 1.653.388,00
Venda de Cheques	€ 133.780,00
<b>TOTAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	<b>€ 7.242.397,00</b>
Contratos/Assistência Técnica de Equipamentos	€ 413.940,00
Centro de Produção Documental	€ 6.828.457,00
<b>TOTAL ORÇAMENTADO PARA 2025</b>	<b>€ 9.029.565,00</b>

## Pressupostos Orçamentais

- O valor previsto para Vendas de Mercadorias, foi estabelecido tendo em conta a manutenção do fornecimento dos equipamentos de tratamento de dinheiro e a previsão do crescimento económico;
- Foi projectado uma ligeira subida na Venda de Mercadorias, tendo em conta a previsão da abertura da 2ª fase da loja FENACAMARKET, para colaboradores e órgãos sociais das CCAM. Procedeu-se também a um ajuste das previsões da inflação no preço das mercadorias.
- O valor provisionado para o Centro de Produção Documental, foi estabelecido tendo em conta a alteração de preçário, fruto de uma nova revisão de contrato/preços que irá ser negociada em 2025. Continua-se a prever um ligeiro aumento de volumes de produção de documentos bancários, tendo por base anos anteriores, onde se tem verificado ocorrências extraordinárias.

## GABINETE DE APOIO INFORMÁTICO (GAI)

### Enquadramento

---

O Gabinete de Apoio Informático (GAI) da FENACAM tem um papel central na optimização e modernização das infra-estruturas de tecnologia da informação (TI) da organização. Com foco na transversalidade, o GAI facilita a eficiência dos serviços por meio de automação de processos, monitorização de sistemas e controlo de dados, essenciais para operações diárias. Este serviço é essencial na gestão de tecnologias que simplificam processos administrativos e optimizam recursos. Potencia automatismos de facilitação aos colaboradores da FENACAM, garantindo um alinhamento com a estratégia institucional da mesma.

A missão do GAI é assegurar a operacionalidade dos recursos e serviços de informática, promovendo a eficiência e contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

### Objectivos programáticos

---

No âmbito das competências definidas ao GAI, para o ano de 2025:

- Será garantida e reforçada a continuidade das iniciativas em curso, o que acontecerá em simultâneo com a realização de novas actividades que assegurem respostas adequadas aos desafios entretanto conhecidos ou, objectivamente esperados a curto prazo.
- Desenvolvimento da cooperação, partilha de conhecimentos e informação, bem como o desenvolvimento de actividades de prestação de serviços nas áreas dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação. Pretende-se assim criar condições para um maior grau de eficiência dos serviços, racionalizando processos informáticos, desburocratizando procedimentos, assegurando decisões bem sustentadas, especialmente em matéria de racionalização de todo o tipo de recursos, incluindo humanos e técnicos.
- Contribuir para a definição das políticas de informática e de comunicações da FENACAM que permitam coordenar, compatibilizar e integrar os sistemas de informação e comunicação;
- Assegurar a interlocução técnica com fornecedores de informática, nomeadamente com as empresas: Winsig, para questões relacionadas com o software PHC no Serviço do SPDA e SAF, a RedBoox relativamente a assuntos do software Primavera no Serviço SAF e sistemas de segurança Sophos implementados na Federação;
- Assegurar a administração de todo o parque informático, da rede de comunicação e das aquisições informáticas;
- Fazer o levantamento das necessidades dos serviços, dotando-os com as infra-estruturas tecnológicas adequadas e fazendo a respectiva gestão e manutenção;
- Emitir pareceres e elaborar propostas sobre a aquisição do equipamento informático e software solicitado;

- Colaborar em estudos de carácter organizativo, de análise de procedimentos, métodos de trabalho, circuitos e fluxos de informação, no sentido da sua optimização, automação e informatização;
- Proceder à definição, concepção e ao estudo de outras aplicações informáticas de interesse para as actividades de natureza administrativa e financeira;
- Assegurar a gestão dos trabalhos de concepção e implementação dos sistemas de informação;
- Participar na construção das soluções informáticas, garantindo a sua compatibilidade e eficiência;
- Na óptica da segurança, adoptar e fortalecer os processos, normas e políticas em vista à promoção da fiabilidade e disponibilidade da informação e dos serviços, contribuindo para o aumento a qualidade e eficiência do acesso e uso da informação interna, bem como no contexto dos serviços a prestar.
- Participação nos projectos de implementação das normas ISO 9001- Gestão da Qualidade e ISO 2700 - Sistemas de Gestão da Segurança da Informação (SGSI): esta norma demonstra um compromisso sólido com a protecção e segurança dos dados, o que irá gerar confiança por parte dos clientes e parceiros;
- Monitorizar e consolidar a plataforma de Compras FENACAMARKET, dotando-a de mecanismos reforçados de segurança e protecção de privacidade, através de ferramentas de pesquisa avançada, que proporcionem a prestação de um bom serviço as CCAMS;
- Participar no planeamento e organização de estratégia de product placement, Besides the Obvious (BTO) e Gabinete de Comunicação e Imagem, particularmente na divulgação de iniciativas, newsletters, notícias, anúncios, actividades, eventos, publicações, mailings respeitantes à FENACAMARKET;
- Acompanhar e apoiar as acções da BTO, na sua actividade de implementação das boas práticas e estratégias de Marketing e e-Commerce.

## Recursos Humanos

---

O GAI depende directamente da gestão e é constituído por um técnico de informática. A sua actividade é orientada pela política de gestão integrada que decorre da missão, visão e valores da FENACAM, apoiando de forma permanente a estrutura existente.



# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E PREVISIONAIS

## ORÇAMENTO

Com base nas contas de Setembro de 2024, projectadas até Dezembro, foram estabelecidos os principais indicadores orçamentais para o ano de 2025, alinhados com as directrizes gerais previamente definidas. Contudo, é importante destacar que o actual contexto, caracterizado pela incerteza económica e geopolítica, exige cautela na interpretação das previsões incluídas neste Orçamento, não sendo possível descartar eventuais ajustes.

Na elaboração do orçamento de 2025 foram reflectidos os seguintes pressupostos:

(milhares de euros)				
ORÇAMENTO	2023 Realizado	2024 Orçamentado	2024 Previsto	2025 Orçamentado
<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>				
Vendas	1 820	1 838	1 735	1 787
Prestações de Serviços	8 607	7 966	8 149	7 242
Ganhos e Perdas Imputadas a Subsid.	36	36	36	36
CMVMC	(1 425)	(1 582)	(1 493)	(1 575)
FSE	(5 717)	(5 712)	(5 676)	(5 817)
Gastos com o Pessoal	(2 573)	(1 420)	(1 470)	(1 356)
Provisões - Aumentos/Reduções	(543)	(750)	(850)	-
Aumentos/Reduções Justo Valor	71	25	85	50
Outros Rendimentos e Ganhos	188	165	171	170
Outros Gastos e Perdas	(135)	(190)	(470)	(155)
<b>Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos</b>	<b>329</b>	<b>376</b>	<b>217</b>	<b>382</b>
Gastos de Depreciação e de Amortização	(111)	(123)	(60)	(80)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>218</b>	<b>253</b>	<b>157</b>	<b>302</b>
Juros e Rend. Similares Obtidos	59	-	130	70
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>277</b>	<b>253</b>	<b>287</b>	<b>372</b>
Imposto Rendimento Período	(91)	(54)	(92)	(123)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>186</b>	<b>199</b>	<b>195</b>	<b>249</b>

## RENDIMENTOS

### ➤ Vendas de Mercadorias

Nesta rubrica são registadas as Vendas da área de Aprovisionamento às CCAM, Empresas do Grupo e outras entidades.

A evolução esperada é a que se pode observar pelos seguintes quadros:

VENDAS DE MERCADORIAS	2023	2024	2024	(euros) 2025
	Realizado	Orçamentado	Previsto	Orçamentado
<b>Venda de Mercadorias</b>	1 660 276	1 665 246	1 597 433	<b>1 653 388</b>

Tendo em conta a actual conjuntura económica, não é possível prever com a precisão desejada a evolução das vendas a curto prazo. No entanto, prevê-se um aumento na facturação de mercadorias, apoiado na estratégia comercial da nova loja, já em vigor, e com a implementação da segunda fase de abertura, direccionada para colaboradores e membros dos órgãos sociais, prevista para o próximo ano. Adicionalmente, a participação em feiras e festivais, onde a Federação tem um papel activo na venda de produtos, deverá também contribuir positivamente para esse crescimento.

VENDAS DE CHEQUES	2023	2024	2024	(euros) 2025
	Realizado	Orçamentado	Previsto	Orçamentado
<b>Venda de Cheques</b>	160 149	172 754	137 772	<b>133 780</b>

Na Venda de Cheques, estima-se um decréscimo, justificado pela tipologia de mercadoria em si, com tendência para um desuso a cada ano que passa.

### ➤ Prestações de Serviços

A evolução esperada para as Prestações de Serviços é a seguinte:

Prestação de Serviços	2023	2024	2024	(euros) 2025
	Realizado	Orçamentado	Previsto	Orçamentado
<b>SATA</b>	<b>399 881</b>	-	-	-
Avaliações e Autos de Medição	399 881	-	-	-
<b>SPDA</b>	<b>8 207 086</b>	<b>7 966 000</b>	<b>8 148 805</b>	<b>7 242 397</b>
Protocolos SPDA	445 313	403 844	396 560	413 940
CPD	4 281 528	4 329 381	4 325 670	3 244 259
Portes CTT	3 480 245	3 232 775	3 426 576	3 584 198
<b>TOTAL</b>	<b>8 606 967</b>	<b>7 966 000</b>	<b>8 148 805</b>	<b>7 242 397</b>

Os pressupostos utilizados na orçamentação do SPDA foram definidos com base nas estimativas dos serviços e na evolução das respectivas rúbricas ao longo de 2024. A redução observada na facturação da Produção Documental (CPD) resulta de uma **revisão de preçário prevista para 2025, traduzida numa diminuição de 20% e um desconto de 5% directamente em factura.**

Ainda para o ano de 2025, espera-se um leve aumento nas sub-rúbricas de Protocolos SPDA e Portes CTT, em linha com o crescimento da economia e inflação projectados pelas diversas entidades financeiras.

## ➤ Outros Rendimentos e Ganhos

### *Quotização Estatutária*

Esta conta reflecte o valor previsto para a Quotização de 2025, a pagar pelas CCAM associadas a esta data, de acordo com o que consta nos Estatutos e que corresponde a:

- Quotização Fixa – 2 500 euros;
- O ano de 2025 irá registar o efeito de entradas e fusões ocorridas em 2024, de CCAM associadas.

(euros)				
QUOTIZAÇÃO ESTATUTÁRIA	2023 Realizado	2024 Orçamentado	2024 Previsto	2025 Orçamentado
<b>Quotização Fixa</b>				
Nº Associadas	67	64	64	64
Valor	167 500	160 000	160 000	160 000
<b>TOTAL</b>	<b>167 500</b>	<b>167 500</b>	<b>160 500</b>	<b>160 000</b>

## ➤ Ganhos imputados a subsidiárias

Para 2025 orçamentaram-se os seguintes valores:

- Estimou-se que o valor a receber em dividendos será igual ao recebido em 2024 (35 765,27 euros).

## ➤ Juros, Dividendos e Outros Rendimentos Similares

Para 2025, o valor orçamentado corresponde aos juros provenientes de obrigações adquiridas, relacionadas com a compra de dívida pública de entidades estrangeiras.

## GASTOS

### ➤ Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

Encontram-se reflectidos os gastos directos com as mercadorias vendidas e matérias consumidas no SPDA:

Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias consumidas	2023	2024	2024	(euros)
	Realizado	Orçamentado	Previsto	2025 Orçamentado
Consumo de Mercadorias	1 300 113	1 462 650	1 369 104	1 452 314
Consumo de Matérias	124 877	119 350	124 143	122 823
<b>TOTAL</b>	<b>1 424 990</b>	<b>1 582 000</b>	<b>1 493 247</b>	<b>1 575 137</b>

### ➤ Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Evolução dos Fornecimentos e Serviços Externos	2023	2024	2024	(euros)
	Realizado	Orçamentado	Previsto	2025 Orçamentado
<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>5 145 184</b>	<b>5 092 332</b>	<b>5 069 848</b>	<b>5 136 099</b>
Trabalhos Especializados	4 865 747	4 876 259	4 834 074	4 895 406
Publicidade e Propaganda	1 599	1 630	1 300	1 450
Vigilância e Segurança	3 300	3 061	4 639	4 731
Honorários	66 847	3 000	15 303	15 689
Conservação e Reparação	207 691	208 382	214 532	218 823
<b>MATERIAIS</b>	<b>16 043</b>	<b>9 003</b>	<b>10 012</b>	<b>10 357</b>
Ferramentas e Utensílios	899	176	2 173	2 216
Livros e Documentação Técnica	326	332	72	75
Material de Escritório	6 494	3 390	4 399	4 487
Artigos p/Oferta	1 454	1 977	350	500
Material de Embalagem	6 870	3 128	3 019	3 079
<b>ENERGIA E FLUIDOS</b>	<b>34 170</b>	<b>22 820</b>	<b>38 121</b>	<b>39 382</b>
Electricidade	14 462	13 120	25 490	26 500
Combustíveis	18 396	8 500	11 182	11 405
Água	1 313	1 200	1 449	1 478
<b>DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSP.</b>	<b>119 898</b>	<b>104 460</b>	<b>106 252</b>	<b>123 270</b>
Deslocações e Estadas	53 127	48 203	48 936	49 915
Transporte de Mercadorias	66 772	56 257	57 315	73 356
<b>SERVIÇOS DIVERSOS</b>	<b>401 468</b>	<b>483 561</b>	<b>452 369</b>	<b>508 032</b>
Rendas e Alugueres	36 618	3 500	35 978	36 697
Comunicação	19 396	18 191	15 796	16 112
Seguros	19 566	20 750	10 984	10 541
Contencioso e Notariado	693	750	150	150
Despesas de Representação	211 527	275 000	220 888	275 000
Limpeza, Higiene e Conforto	35 692	32 370	34 783	35 479
Outros Serviços	77 975	133 000	133 791	134 052
<b>TOTAL</b>	<b>5 716 763</b>	<b>5 712 176</b>	<b>5 676 602</b>	<b>5 817 140</b>



Na orçamentação dos gastos descritos, foram considerados os seguintes pressupostos:

- Evolução esperada da actividade da Federação;
- Compromissos assumidos pela FENACAM para 2025;
- Inflação e crescimento económico previsto pelo Banco de Portugal para 2025.

Os **FSE** (Fornecimentos e Serviços Externos) referem-se, em grande parte, a despesas relacionadas com a actividade regular da Federação, como por exemplo: trabalhos especializados — incluindo os gastos com portes CTT, em valor equivalente ao que foi contabilizado nos Rendimentos —, conservação e reparação, limpezas, material de escritório, comunicações, seguros, despesas associadas a eventos promocionais do Crédito Agrícola, entre outros. Tal como em 2024, prevê-se a realização de iniciativas, tais como conferências e a continuidade do Programa Executivo.

### ➤ **Gastos com o Pessoal**

O montante previsto para 2025, tem em consideração uma actualização das tabelas salariais a rondar os 2,5%, tendo por base a inflação expectável, como também a atribuição de Prémios caso se realize uma avaliação de desempenho. Por outro lado, o orçamento para 2025 regista uma diminuição em comparação com o ano anterior, devido à extinção do Serviço de Apoio Técnico (SATA). A redução deve-se, em parte, ao facto de em 2024 terem sido pagas indemnizações a dois colaboradores deste serviço, tendo afectado o orçamento desse ano.

### ➤ **Provisões**

Continuando a ser um dos principais objectivos contribuir para a redução do impacto da rubrica de custos junto das Caixas Agrícolas, será constituída uma provisão no valor de 850 000 euros, a reembolsar a título de bónus, dirigida às aquisições pelas Caixas Agrícolas e empresas do Grupo, no âmbito da actividade desenvolvida através da Loja FENACAMARKET, o que constituirá um factor de distinção entre as Caixas Associadas e as Caixas não Associadas.

### ➤ **Gastos de Depreciação e de Amortização**

Esta rubrica foi calculada mediante taxas máximas fiscalmente aceites, de acordo com o Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de Setembro.

### ➤ **Outros Gastos e Perdas**

#### *Impostos*

Para esta rubrica foi estimado o valor do Imposto Único Automóvel a pagar, referente à frota automóvel e outras Taxas decorrentes da operação normal da empresa.

#### *Quotizações a outras Entidades*

Esta conta contempla as quotizações relativas às entidades nacionais e internacionais a que a Federação está associada, nomeadamente CONFAGRI – Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CICA – Confederação Internacional do Crédito Agrícola,

AEBC – Associação Europeia de Bancos Cooperativos, OCPLP – Organização Cooperativista dos Países de Língua Portuguesa e IRU – União Internacional de Raiffeisen, prevendo-se um valor total de cerca de 28 754 euros.

*Serviços Bancários*

Estima-se que as comissões bancárias para o ano de 2025 sejam no valor de 7 664 euros.

*Correcções do Ano Anterior*

Encontra-se reflectidos os gastos de facturas que não haviam sido contabilizados no correspondente ano.

*Fundo de Pensões e Outros*

Nesta conta são registadas as responsabilidades totais do Fundo de Pensões, segundo o relatório actuarial anual, assim como outros gastos. Em 2024, ocorreu a passagem à reforma de dois colaboradores, valor que se estima que rondará os 101.000 euros, sendo que para 2025 não se prevê qualquer reforma.

Está previsto ainda, a atribuição de donativos no ano de 2024 e 2025.

OUTROS GASTOS E PERDAS NÃO ESPECIFICADOS	2023	2024	2024	(euros)
	Realizado	Orçamentado	Previsto	Orçamentado
Impostos (IUCs) + Taxas CMVM	7 008	5 800	4 850	2 100
Quotizações a outras Entidades	27 410	26 100	28 190	28 754
Serviços Bancários	8 218	6 500	7 820	7 664
Quebras de Invent. e Outras Regul.	52 040	18 500	49 540	23 117
Fundo de Pensões e Outros	12 721	105 000	101 000	15 265
Correcções de Períodos Anteriores	3 303	3 100	3 600	3 100
Donativos	25 000	25 000	275 000	75 000
<b>TOTAIS</b>	<b>135 700</b>	<b>190 000</b>	<b>470 000</b>	<b>155 000</b>

Prior Velho, 27 de Novembro de 2024

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Presidente**

JORGE MANUEL DA PIEDADE VOLANTE

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Porto de Mós, CRL

**Vice-Presidente**

MARIA DE FÁTIMA LEITÃO CAMILO DOS PRAZERES CABAÇO

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Norte Alentejano, CRL

**Vogal**

ALBERTO GONÇALO RESENDE MOREIRA FESTA

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Póvoa do Varzim, Vila do Conde e Esposende, CRL

## PARECER DO CONSELHO FISCAL

No âmbito das suas funções estatutárias e no exercício das competências que lhe estão atribuídas, o Conselho Fiscal da FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola, Federação Cooperativa de Responsabilidade Limitada, procedeu à análise e revisão do Plano de Actividades e Orçamento de 2025, com especial ênfase para a estabilidade e sustentabilidade que as contas da Federação têm vindo a evidenciar e dos objectivos Institucionais para 2025, incluindo os pressupostos em que se basearam e se encontram plasmados no próprio Plano de Actividades e Orçamento de 2025. -----

Assim, no uso da competência que lhe é conferida, os Membros do Conselho Fiscal, após análise pormenorizada do Plano de Actividades e Orçamento para 2025 da FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, FCRL, deliberou, por unanimidade, emitir parecer favorável e propor à Assembleia Geral o seguinte: -----

- Seja aprovado o Plano de Actividades e Orçamento para o ano de 2025, apresentado pelo Conselho de Administração; -----
- Sejam aprovados os objectivos propostos no sentido do cumprimento dos ideais cooperativistas. -----

Prior Velho, 27 de Novembro de 2024 -----

### O CONSELHO FISCAL

#### **Presidente**

ANTÓNIO MANUEL MELO GOMES DE SOUSA

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo dos Açores, CRL

#### **Vogal**

JOAQUIM MIGUEL CRUZ MENDES

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Elvas e Campo Maior, CRL

#### **Vogal**

MANUEL BRANDÃO DUARTE

Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Terras de Santa Maria, CRL



Crédito Agrícola

FENACAM

