

---

DA TERRA PELA TERRA



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

PLANO DE  
ATIVIDADES E  
ORÇAMENTO  
2024





CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

# Plano de atividades e orçamento 2024 - 2026



## Índice

Convocatória .....	3
Plano de atividades e Orçamento 2024-2026.....	6
1. Introdução.....	7
2. Análise externa.....	7
2.1. Enquadramento internacional.....	7
2.1.1. Política monetária.....	9
2.1.2. Mercados financeiros .....	9
2.2. Cenário económico em Portugal .....	10
2.3. Projeções para a economia portuguesa para 2023-2025.....	12
2.4. Programa de Estabilidade 2023-2027.....	13
2.4.1. Estratégia orçamental e objetivos de médio prazo.....	13
3. Linhas de Orientação Estratégica.....	17
4. Planos de atividade das áreas funcionais.....	20
4.1. Gabinete de Auditoria Interna.....	20
4.2. Gabinete de Gestão de Riscos .....	21
4.3. Gabinete de Conformidade.....	23
4.4. Gabinete de Recursos Humanos.....	25
4.5. Departamento de Informática.....	26
4.6. Departamento de Crédito .....	28
5. Informação Financeira .....	30
5.1. Análise da performance em 2023.....	30
5.1.1. Balanço.....	30
5.1.2. Demonstração dos resultados.....	31
5.1.3. Principais indicadores.....	33
5.2. Pressupostos e orçamento de 2024-2026.....	35
5.2.1. Balanço.....	36
5.2.2. Demonstração dos resultados.....	40
5.2.3. Principais indicadores.....	44
Parecer do Conselho Fiscal.....	47



## CONVOCATÓRIA

Na qualidade de Presidente da Mesa de Assembleia Geral da CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE MAFRA, CRL, e no cumprimento do que determinam os seus Estatutos, convoco a Assembleia Geral Ordinária da mesma CCAM para o dia 19 de dezembro (Terça-Feira), às 17H00 na Sede da Instituição, em Mafra, com a seguinte

### Ordem de Trabalhos:

1. Apreciação e Votação do PLANO DE ACTIVIDADES e ORÇAMENTO para o Exercício de 2024;
2. Discussão e Votação do Normativo Interno da CCAM de Mafra “Política de Remuneração”;
3. Apreciação e votação da proposta de:
  - a. Eliminação dos artigos 4º; 5º; 6º; 7º; 37º; 39º e 43º e renumeração dos artigos subsequentes e das remissões ao longo dos Estatutos da CCAM de Mafra;
  - b. Alteração da redação do nº 2 do art. 22º (entretanto renumerado como art. 18.º); do nºs 1, 3 e 5 do art. 28º (entretanto renumerado como art. 24.º) e do nº 2 do art. 30º (entretanto renumerado como art. 26.º), substituição integral do art. 29.º (entretanto renumerado como art. 25.º), de modo a incluir os nºs 1, 2 e 3 e substituição integral do art. 32.º (entretanto renumerado como art. 28.º), todos dos Estatutos da CCAM de Mafra ; e
  - c. Aditamento de um novo artigo 29.º aos Estatutos da CCAM de Mafra.
4. Outros Assuntos de Interesse Colectivo.



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

Notas:

*Nos termos do art. 25.º dos Estatutos, a Assembleia Geral reunirá, à hora marcada, se estiver presente mais de metade dos associados com direito de voto.*

*Se não estiver presente número suficiente de associados, a Assembleia reunirá, com qualquer número, uma hora depois.*

*A documentação de suporte aos pontos da ordem de trabalhos encontra-se disponível para consulta presencial por qualquer associado na sede da CCAM de Mafra sita no Terreiro D. João V, em Mafra no horário de funcionamento da sede.*

*Relembre-se que, nos termos legais, um associado poderá representar um outro associado, mediante documento escrito e datado dirigido ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.*

Mafra e Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, aos 16 de novembro de 2023

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral

Jorge Humberto Moreira Simões, Dr.



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

## ÓRGÃOS SOCIAIS

### Assembleia Geral

<b>Presidente</b>	Dr. Jorge Humberto Moreira Simões
<b>Vice-Presidente</b>	Hernâni José Gomes Rodrigues
<b>Secretário</b>	Rogério Bernardes Miranda

### Conselho de Administração

#### Administradores Executivos:

<b>Presidente</b>	Eng.ª Maria Manuela Nina Jorge Vale
<b>Vice-Presidente</b>	Adélia Maria M. G. Rodrigues Antunes

#### Administrador Não Executivo:

<b>Vice-Presidente</b>	Eng.º David Alexandre Neves Silva Jorge
------------------------	---

### Conselho de Administração, Suplente

Dr. Daniel Gerardo Ribeiro

### Conselho Fiscal

<b>Presidente</b>	Dr. César Miguel Carvalho dos Santos
<b>Vogal</b>	Dr. Mário Jorge Silvestre Neto
<b>Vogal</b>	Dra. Ana Sara Camocho Henriques Ferreira Calvão Silva

### Conselho Fiscal, Suplente

Dr. Paulo Jorge Frade de Almeida

### Revisor Oficial de Contas (Efectivo)

#### **DELOITTE & ASSOCIADOS, SROC S.A., n.º 43**

Dr. Paulo Alexandre Rosa Pereira Antunes, ROC n.º 1610

### Revisor Oficial de Contas (Suplente)

Dr. Jorge Carlos Batalha Duarte Catulo, ROC n.º 992



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

# PLANO DE ATIVIDADES



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

## PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2024-2026

### Introdução

Dando cumprimento ao disposto na alínea b) do artigo 29º dos Estatutos, o Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, C.R.L. (doravante a “Caixa” ou a “Instituição”) vem submeter à Assembleia Geral, para apreciação e aprovação, o Plano de Atividades e o Orçamento para o ano de 2024, bem como o Parecer do Conselho Fiscal.

A elaboração do Plano de Atividades teve a evolução das economias mundial e nacional, a evolução do exercício económico de 2023 e as principais linhas de orientação estratégica definidas pela Instituição.

De referir ainda que, em virtude de se afigurar necessário e útil apresentar estimativas de Balanço e Demonstração de Resultados para um período mais alargado, resultantes da reflexão estratégica da Caixa e dos fatores externos e internos acima referidos, o presente documento inclui também os elementos previsionais respeitantes aos anos de 2025 e 2026, alinhando o prazo desta informação com as determinações e recomendações do Regulador.

### Análise externa

No presente capítulo procede-se a uma análise do cenário económico global atual, compreendendo o crescimento económico, inflação, políticas dos bancos centrais e outros fatores relevantes para a economia nacional e internacional. A presente análise apresenta também o atual enquadramento macroeconómico de Portugal, com especial enfoque nas tendências e projeções para os próximos anos. É abordado o Programa de Estabilidade 2023-2027, com vista à compreensão concreta da estratégia orçamental e objetivos de médio prazo associados, com um grau de alguma independência face aos ciclos políticos.

#### Enquadramento internacional

No contexto económico global, as projeções indicam uma **desaceleração do crescimento do PIB em 2023** devido ao aumento das taxas de juros pelos principais bancos centrais em todo o mundo. Tanto o Fundo Monetário Internacional (FMI) como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) preveem taxas de crescimento do PIB global em torno de 2,8% e 2,7%, respetivamente. No ano seguinte, espera-se uma estabilidade no ritmo de crescimento, com taxas projetadas de 3,0% e 2,9% pelo FMI e pela OCDE.

**Incremento das taxas de juros pelos principais bancos centrais mundiais**



Esta **estabilidade no crescimento global, a níveis historicamente baixos**, deve-se ao prolongamento das elevadas taxas de juros dos bancos centrais, em resposta à persistência da inflação em economias-chave. Nos Estados Unidos, por exemplo, prevê-se que o crescimento do PIB real em 2023 varie de 1,6% a 1,8%, desacelerando para 1,1% no ano seguinte.

**Em combate à inflação, os bancos centrais prolongaram as altas taxa**

No Reino Unido, as projeções apontam para um crescimento modesto em 2023, com taxas de 0,3% e 0,4% previstas pela OCDE e FMI, respetivamente. Em 2024, espera-se um aumento ligeiro, com ambas as instituições prevendo um crescimento de 1,0% do PIB real.

**O FMI projeta um crescimento global de 2,8% em 2023**, impulsionado pela reabertura da economia chinesa e uma recuperação gradual após as perturbações de 2022, devido à guerra na Ucrânia. No entanto, essas projeções estão sujeitas a incertezas relacionadas à resiliência do mercado de trabalho nas principais economias e à persistência da alta inflação, que pode exigir um aperto monetário mais significativo, incerteza relacionada com o desempenho económico da economia chinesa que mostra sinais de abrandamento e desde o início de outubro de 2023 o eclodir do conflito armado entre Israel e o Hamas em território palestino, com maior incidência na Faixa de Gaza, após a ação terrorista de 7 de outubro de 2023 espoletada pelo referido grupo terrorista.

**Reabertura da economia chinesa e recuperação das perturbações de 2022**

**No que diz respeito à inflação, o FMI estima uma taxa global de 7,0% em 2023**, com 4,7% em economias desenvolvidas e 8,6% em economias emergentes e em desenvolvimento. Embora elevados, estes números representam uma desaceleração em relação a 2022.

**Desaceleração da inflação em 2023 em comparação com o ano 2022**

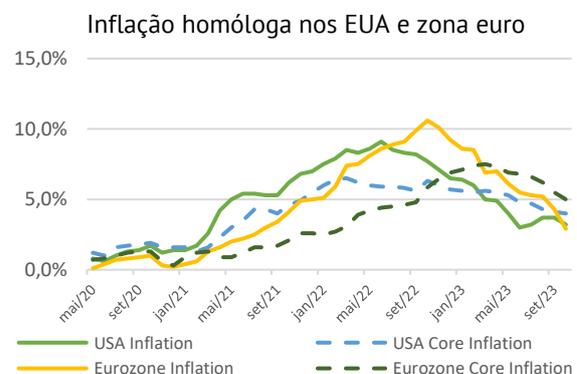
As políticas de taxas de juros dos bancos centrais desempenham um papel crucial. A Reserva Federal dos Estados Unidos manteve o seu ciclo de aumento de taxas na primeira metade de 2023, enquanto o Banco Central Europeu (BCE) elevou as taxas de referência em junho. **Ambos os bancos centrais estão a monitorizar a inflação de perto, com possibilidade de novos aumentos das taxas, se bem que esse não seja o cenário central neste momento.**

**Os bancos centrais deverão manter as taxas de juro elevadas**

Projeções do FMI para 2023 – 2024

Crescimento PIB Real (Variação % anual)	2022	2023P	2024P
Mundo	3,4%	2,8%	3,0%
Economias avançadas	2,7%	1,3%	1,4%
EUA	2,1%	1,6%	1,1%
Zona Euro	3,5%	0,8%	1,4%
Economias emergentes e em desenvolvimento	4,0%	3,9%	4,2%
China	3,0%	5,2%	4,5%

Fonte – IMF World Economic Outlook Oct23



Fonte – US Bureau of Labour Statistics e Eurostat



## Política monetária

O outlook para a política monetária na zona euro está plasmado no comunicado do BCE emitido em 4 de outubro, no qual apresenta os seguintes pontos-chave de enquadramento para a política monetária:

- Atividade económica estagnada de um modo geral no primeiro semestre de 2023, sendo muito provável que assim se mantenha nos próximos meses, como consequência do abrandamento económico global (menor procura externa) e das condições de financiamento agravadas, perspetivando-se um crescimento económico da zona euro em 0,7% em 2023, de 1% em 2024 e 1,5% em 2025;
- Ainda assim, o mercado laboral continua a apresentar dinamismo mantendo-se a taxa de desemprego num nível historicamente baixo (6,4% em agosto/23);
- A inflação reduziu-se significativamente comparativamente com outubro de 2022 fixando-se em 4,3% em setembro de 2023, esperando-se que continue a reduzir-se nos próximos meses, mantendo a trajetória descendente em direção ao objetivo de 2% definido pelo BCE. As perspetivas de inflação da zona euro são de 5,6% em 2023, 3,2% em 2024 e 2,1% em 2025, o que ainda assim representa uma revisão em alta face às previsões anteriores do BCE.

Face ao Outlook económico e financeiro o ponto-chave para o BCE é de que apesar da inflação apresentar uma tendência decrescente continua a ser perspetivado que esta se manterá elevada durante muito tempo. Deste modo, após a subida das taxas de juro em 450 pontos base desde julho de 2022, o BCE admite que as taxas de juro atingiram um nível que, se mantido por um longo período, terá um impacto significativo na concretização do objetivo de trazer a inflação para os 2%.

**O BCE estima manter as taxas de juro elevadas por um período longo**

O BCE admite uma maior eficácia na transmissão da política monetária à economia, em face de uma subida mais rápida das taxas de financiamento das empresas e um abrandamento mais rápido da concessão de crédito, face a ciclos anteriores de subida de taxas de juro diretores. O contínuo “repricing” dos financiamentos vivos continuará a aumentar as taxas de juro dos financiamentos, o que contribuirá adicionalmente para o abrandamento da economia e, concomitantemente, o abrandamento da inflação.

Neste particular, é perspetivado que a transmissão da política monetária contracionista à economia, que se fez sentir de forma efetiva ao longo de 2023, continuará a limitar o crescimento económico em 2024.

## Mercados financeiros

No contexto de uma política monetária mais restritiva, **as taxas Euribor registaram um aumento**, especialmente a partir do 2º trimestre de 2023, retornando não apenas a valores positivos em todas as principais referências, mas também ultrapassando os 4% em junho (no caso da Euribor a 12 meses). Estes níveis não eram vistos desde 2007.

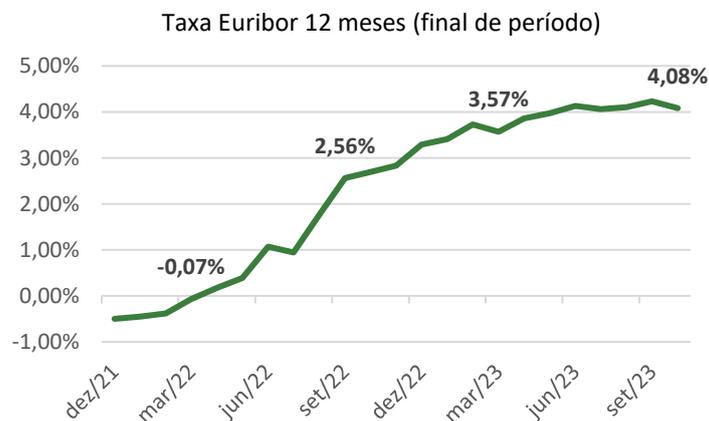


No mercado de taxa fixa ocorreram eventos que causaram alguma turbulência. Especificamente, o colapso do Silicon Valley Bank nos Estados Unidos e o incidente envolvendo o Credit Suisse na Europa.

Outro evento de destaque foi a falta de acordo em relação ao teto da dívida nos Estados Unidos, que só foi resolvida quase na data-limite. Esta ação provocou um **aumento gradual dos rendimentos das obrigações soberanas** nas primeiras semanas de maio e que se manteve ao longo do segundo semestre, com a yield das US Treasuries a 10 anos a atingirem 4,15% a 30 de setembro.

**Taxas Euribor a 6 e a 12 meses sustentadamente acima dos 4%**

Ainda assim, a taxa de juro do *Bund* a 10 anos encerrou o primeiro semestre de 2023 em 2,39% (em comparação com 2,57% no final de 2022), enquanto a taxa de juro dos títulos do Tesouro dos Estados Unidos a 10 anos ficou em 3,83% (em comparação com 3,87% no final de 2022).



Fonte - European Money Markets Institute

## Cenário económico em Portugal

O **Produto Interno Bruto (PIB)** estagnou no segundo trimestre de 2023, com a procura externa a contribuir negativamente devido a uma queda mais acentuada nas exportações do que nas importações. A procura interna contribuiu com 0,4%, destacando-se o consumo das famílias. Contudo, os dados mais recentes e as perspetivas para a atividade estão a fornecer sinais que apontam para uma desaceleração do crescimento económico.

**O maior impacto sentido resultou de uma notável redução na procura externa**

O **Plano de Recuperação e Resiliência** deve desempenhar um papel importante no estímulo ao crescimento económico, principalmente por meio do aumento do investimento. Este Plano ajudará a mitigar o impacto negativo do aumento das taxas de juros e de outros custos. Os pagamentos programados para 2023 representarão aproximadamente 1,6% do PIB estimado para o ano, o que poderá funcionar como um amortecedor da expectativa de abrandamento económico.

**PRR minora impacto do abrandamento económico**



O **superavit externo no primeiro semestre do ano atingiu 2.115 mil milhões de euros**, marcando uma viragem em relação ao défice de 2.919 mil milhões no mesmo período de 2022. Este resultado é impulsionado por vários fatores, destacando-se a significativa redução do défice na balança energética em 2.067 mil milhões de euros, influenciada pela normalização dos preços da energia e pela diminuição das quantidades de combustível importado (-9,9%). Adicionalmente, o excedente no setor do turismo continua a melhorar, totalizando 7.766 mil milhões de euros em junho.

**Superavit externo em 2023 comparativamente com défice externo de 2022**

Por último, regista-se um **aumento de 724 milhões de euros no excedente da conta de capital** em comparação com 2022, relacionado com mais receitas de fundos da União Europeia para apoiar o investimento e uma maior transferência de licenças de carbono.

**As contas públicas permaneceram positivas, pelo menos, durante 7 meses consecutivos**, com um excedente orçamental de 1,4% até julho. Este aumento é impulsionado pelo crescimento das receitas fiscais e contributivas, representando cerca de 94% do aumento total, além das transferências correntes. As despesas também aumentaram, especialmente, nos custos com pessoal e aquisição de bens e serviços. Notavelmente, os juros subiram mais de 200 milhões de euros anualmente, devido à parcela relacionada com Certificados de Poupança e do Tesouro.

**Manutenção de excedente orçamental apesar da subida dos juros**



Fonte – Banco de Portugal



Fonte – Ministério das Finanças



## Projeções para a economia portuguesa para 2023-2025

### **A economia portuguesa enfrenta perspetivas de crescimento mais lentas**

**nos próximos anos**, com taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) estimadas em 2,1% em 2023, 1,5% em 2024 e 2,1% em 2025. O desempenho económico em 2023 tem revelado um abrandamento da atividade económica, que estagnou no segundo e terceiro trimestres, devido ao menor dinamismo dos principais parceiros comerciais, pressões inflacionárias acumuladas e políticas monetárias mais restritivas. Esta desaceleração deve-se, em grande parte, ao desempenho das exportações, e em menor medida, ao consumo privado e ao investimento, especialmente o público.

**Abrandamento do crescimento do PIB e menor nível de inflação**

**Comparativamente à zona do euro, a economia portuguesa deverá apresentar um crescimento superior em 2024-2025.**

**As taxas de juros, a manterem-se elevadas em 2024 e 2025**, irão afetar as condições financeiras para famílias e empresas, limitando a atividade económica. No entanto, estes efeitos podem ser parcialmente compensados pela diminuição gradual da inflação, pelo aumento das transferências da União Europeia e pela expectativa de maior procura externa.

**Projeção positiva em termos de crescimento, comparativamente com a zona euro**

Previsões recentes mostram um declínio na inflação, com taxas anuais do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) de 5,4% em 2023, 3,6% em 2024 e 2,1% em 2025. Esta queda da inflação deve-se, sobretudo, à queda nos preços de bens, como energia e alimentos, enquanto os preços de serviços continuam a crescer. Projeções indicam que o crescimento económico será impulsionado pelo investimento e exportações, com o consumo privado a crescer a um ritmo mais lento.

**Previsão de uma limitação na atividade económica da população**

**O mercado de trabalho deve continuar dinâmico**, com aumento real dos salários e ganhos de produtividade por trabalhador, superiores aos anos anteriores à pandemia.

**Incremento de salários reais e ganhos de produtividade por trabalhador**

**Espera-se um ligeiro aumento na taxa de desemprego, atingindo 6,9% em 2025. A inflação deve se estabilizar em torno de 2% em 2025.**

Os cenários possíveis, com a informação existente, são negativos, incluindo tensões geopolíticas, um possível abrandamento na China, impactos negativos das condições financeiras mais apertadas e uma política monetária restritiva devido à inflação persistente.

**Ligeiro agravamento da taxa de desemprego e estabilização da inflação esperada**



	Pesos 2022	BE outubro 2023				BE junho 2023			
		2022	2023 <sup>(p)</sup>	2024 <sup>(p)</sup>	2025 <sup>(p)</sup>	2022	2023 <sup>(p)</sup>	2024 <sup>(p)</sup>	2025 <sup>(p)</sup>
Produto interno bruto	100,0	6,8	2,1	1,5	2,1	6,7	2,7	2,4	2,3
Consumo privado	64,2	5,6	1,0	1,3	1,6	5,8	1,6	1,7	1,7
Consumo público	17,6	1,4	1,2	1,2	0,8	1,7	1,5	1,4	0,9
Formação bruta de capital fixo	20,1	3,0	1,5	5,0	5,0	3,0	3,1	5,3	5,4
Procura interna	102,4	4,4	0,9	2,1	2,1	4,5	1,1	2,4	2,3
Exportações	49,6	17,4	4,1	2,1	3,9	16,7	7,8	4,2	4,0
Importações	52,0	11,1	1,3	3,4	3,9	11,1	4,0	4,2	3,9
Emprego <sup>(a)</sup>		1,5	0,8	0,2	0,4	2,0	0,6	0,6	0,5
Taxa de desemprego <sup>(b)</sup>		6,0	6,5	6,7	6,9	6,0	6,8	6,7	6,7
Balança corrente e de capital (% PIB)		-0,2	3,0	2,7	3,0	-0,4	3,8	3,5	3,8
Balança de bens e serviços (% PIB)		-1,9	1,1	0,6	0,8	-2,1	1,7	1,6	1,8
Índice harmonizado de preços no consumidor		8,1	5,4	3,6	2,1	8,1	5,2	3,3	2,1
Bens energéticos		23,8	-8,0	5,5	0,7	23,8	-12,3	0,8	-0,2
Bens alimentares		11,4	9,0	4,8	2,2	11,4	9,0	4,6	2,4
Excluindo bens energéticos		6,7	6,6	3,4	2,2	6,7	6,8	3,5	2,3
Excluindo bens energéticos e alimentares		5,0	5,6	2,9	2,2	5,0	5,7	3,1	2,3

Fonte – Banco de Portugal

## Programa de Estabilidade 2023-2027

### Estratégia orçamental e objetivos de médio prazo

As projeções orçamentais de 2023 a 2027 para Portugal baseiam-se no Programa de Estabilidade que apresenta equilíbrio orçamental, com um défice perto de zero e redução da dívida pública para menos de 100% do PIB em 2025. Tudo isto poderá proporcionar espaço para medidas de alívio fiscal.

**Em 2023, o saldo previsto para o défice é de -0,4% do PIB, com melhoria ao longo do período subsequente.** Entre 2024 e 2025, o crescimento económico sustentado possibilita a melhoria dos rácios da dívida e do saldo orçamental, e das suas componentes de receita e despesa.

**Equilíbrio orçamental e redução da dívida pública**

**Incremento contínuo e positivo do saldo orçamental com juros da dívida mais elevados**

**Prevê-se uma melhoria gradual do défice, apesar do aumento dos juros da dívida:**

- É esperada uma redução da despesa (-2,6 p.p. do PIB) superior à redução antecipada da receita (-1 p.p. do PIB) ao longo do horizonte de projeção, sendo estimado um excedente orçamental em 2027 no valor de 0,1% do PIB.
- Incremento expressivo do peso dos juros da dívida pública, que aumenta para 0,5% do PIB em 2027, no contexto da manutenção das taxas de juro no mercado elevadas a longo prazo.
- Crescimento do investimento público financiado por fundos nacionais, fruto da redução das participações dos Fundos Comunitários, compensado em parte pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). A execução dos projetos do PRR requer uma parcela importante de financiamento privado, que poderá contribuir para a procura de crédito por parte das empresas



	% do PIB					var. p.p.
	2023	2024	2025	2026	2027	2027-23
Receita Fiscal	25,1	24,9	24,8	24,7	24,5	-0,6
<i>Impostos sobre a produção e a importação, a receber</i>	14,7	14,7	14,6	14,5	14,4	-0,4
<i>Impostos correntes sobre o rendimento, património</i>	10,4	10,3	10,2	10,2	10,2	-0,2
Contribuições Sociais	12,2	12,2	12,2	12,3	12,3	0,1
<i>Efetivas</i>	10,2	10,3	10,4	10,5	10,5	0,3
Vendas	3,0	3,0	2,9	2,9	2,8	-0,2
Outras Receitas Correntes	2,5	2,2	2,2	2,1	1,9	-0,6
<b>Receita Corrente</b>	<b>42,8</b>	<b>42,3</b>	<b>42,1</b>	<b>41,9</b>	<b>41,5</b>	<b>-1,3</b>
<b>Receita de Capital</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,9</b>
<b>Receita Total</b>	<b>44,4</b>	<b>43,9</b>	<b>43,7</b>	<b>43,3</b>	<b>42,2</b>	<b>-2,2</b>
Consumo Intermédio	5,9	5,7	5,6	5,6	5,5	-0,5
Despesas com Pessoal	10,7	10,6	10,5	10,4	10,3	-0,4
Prestações Sociais	17,9	17,9	17,8	17,7	17,5	-0,4
<i>que não em espécie</i>	16,1	16,1	16,0	15,9	15,7	-0,4
Subsídios	1,1	0,6	0,6	0,6	0,6	-0,6
Juros	2,3	2,7	2,8	2,8	2,8	0,5
Outra Despesa Corrente	2,4	2,3	2,2	2,2	2,1	-0,3
<b>Despesa Corrente</b>	<b>40,4</b>	<b>39,8</b>	<b>39,5</b>	<b>39,2</b>	<b>38,7</b>	<b>-1,7</b>
Formação Bruta de Capital Fixo	3,2	3,4	3,5	3,4	2,9	-0,3
Outras Despesas de Capital	1,1	0,8	0,8	0,7	0,5	-0,6
<b>Despesa de Capital</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,4</b>	<b>-1,0</b>
<b>Despesa Total</b>	<b>44,8</b>	<b>44,1</b>	<b>43,7</b>	<b>43,3</b>	<b>42,1</b>	<b>-2,6</b>
<i>Da qual: Despesa Primária</i>	42,5	41,4	41,0	40,5	39,3	-3,1
<b>Saldo Orçamental</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>

Fonte – Ministério das Finanças

## Atividade Económica no Concelho de Mafra

O presente Plano e Orçamento é efetuado tendo em consideração a situação geográfica e socioeconómica do nosso concelho.

O concelho de Mafra mantém uma diversidade de atividades, do que resulta um equilíbrio económico sustentado pelo aumento populacional, essencialmente nas zonas urbanas, com um crescimento na ordem de 13% face aos Censos de 2011, realçando-se a taxa de natalidade superior à média nacional, ultrapassando a barreira dos 86.500 residentes (em 2021). Relevamos a taxa de desemprego do Concelho, cerca de metade da média nacional, fatores que permitem afirmar que se trata de uma região que mantém condições benéficas para a manutenção da atividade económica, não obstante o impacto causado pela mais recente crise inflacionária e incremento dos custos de financiamento da economia.

Nos vários setores económicos, continuamos a salientar o setor Terciário “Comércio por grosso e retalho” e “serviços administrativos e de apoio”, concretamente o “Turismo”, a exemplo disso o “surf”, com forte incidência na vila da Ericeira.

Relevamos a importância do setor Primário, destacando-se a produção da “pêra rocha”, “morangos”, “limão”, “vinha”, “hortícolas” e de “leite”, sendo uma região de elevado fornecimento para a Grande



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

Lisboa. Segue-se-lhe o setor Secundário destacando-se a panificação, já com marca registada; o vinho, destacando-se a recuperação havida de uma casta única, a queijaria (algumas das quais com premiações) e a cerâmica.

O setor imobiliário, com grande incidência na construção civil, tem-se mantido em alta no nosso concelho, com maior procura do que oferta espelhada no crescimento dos preços por m<sup>2</sup> dos imóveis transacionados e no valor das rendas.

No âmbito dos Protocolos, salienta-se ainda a manutenção das Linhas de Crédito existentes com as Cooperativas do Concelho, em vigor há cerca de duas décadas, bem como o apoio aos vários setores, através de outras parcerias e protocolos, nomeadamente com o Grupo de Acção Local (GAL) “A2S – Associação Para o Desenvolvimento Sustentável da Região Saloia e com o Município de Mafra, neste último caso nos projetos “Mafra Business Factory”, “Ericeira Business Factory” e “Mafra reQualifica”.

Dadas as características do concelho, estes Protocolos não têm tido uma utilização muito significativa, contudo entendemos que estamos perante bons instrumentos que podem responder ao aumento das necessidades que possam advir do agravamento da crise económica.

Com estas parcerias, reforçamos a nossa intervenção e posição como parceiro privilegiado e de proximidade no fornecimento de instrumentos financeiros necessários à concretização de projetos globais, nas zonas rurais e centros urbanos.



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

# ORÇAMENTO





## Linhas de Orientação Estratégica

No dinâmico cenário financeiro atual, a Caixa reafirma o seu compromisso com a excelência e a responsabilidade social na condução das suas operações. Guiada por uma visão de longo prazo centrada na Comunidade, a Caixa delineou estratégias abrangentes para orientar os seus passos rumo a um futuro sustentável e próspero. As presentes linhas de orientação estratégica visam não só assegurar retorno financeiro, mas espelham também a firme convicção de que o sucesso está intrinsecamente ligado ao impacto positivo nas vidas dos Associados, à promoção da sustentabilidade a médio-longo prazo, à proximidade com a comunidade local e à inovação contínua. A Caixa embarca assim numa jornada estratégica que visa não apenas atender, mas antecipar as necessidades dos seus Associados e Clientes, garantindo que cada colaborador seja valorizado e contribua significativamente para o sucesso coletivo, contribuindo assim para o desenvolvimento económico e social da região que orgulhosamente serve.

Neste âmbito, as Orientações Estratégicas são concretizadas através da definição de metas e objetivos temporais de execução, que se apresentam de seguida e, de uma forma detalhada para as diversas áreas funcionais, nos capítulos subsequentes.

De notar que a concretização deste planeamento tem presente em permanência a inserção da Caixa no sistema financeiro nacional, no respeito integral das regras definidas pelo Regulador e das orientações recebidas da EBA – European Banking Association.

### Dinamização Comercial

#### a. **Crescimento Sustentável:**

- i. Prioridade no crescimento do crédito, com enfoque no financiamento de projetos locais, especialmente os que contribuem para a sustentabilidade, para os quais está em estudo o lançamento de produtos específicos, como linhas de crédito orientadas por critérios de governação ESG (Environmental, Social and Governance).
- ii. Diversificação da base de crédito concedido para projetos de financiamento de maior dimensão em conjunto com outras instituições de crédito através de operações sindicadas, com um objetivo de concessão de crédito em base anual em torno dos 8 MK euro.
- iii. Foco na diversificação da base de clientes empresariais através de ações comerciais direcionadas a potenciais clientes de perfil PME Líder com entrada através de apoio a operações de concessão de crédito.
- iv. Diversificação da atividade de comunicação direcionada também para as ações comerciais a demonstrar as vantagens comerciais competitivas da Caixa face à concorrência e no mercado local e de proximidade:



- i. Direcionadas ao setor empresarial ligadas à captação de clientes com perfil PME Líder;
    - ii. Direcionadas a angariar e fidelizar jovens e, em particular, jovens empresários, estando atentos aos produtos específicos para este segmento de mercado, tendo a preocupação de atualização das novas tecnologias como as *fintechs*, o *MBway* já implementado, as app com todas as funções disponíveis no *homebanking* e telemóvel e outras soluções tecnológicas, potenciadas pelo novo “Core” bancário;
    - iii. Manter os nossos clientes atualizados e motivados pelos produtos e serviços que são “nossos”, neste contexto iremos manter o esforço de angariação de seguros da nossa marca “DA TERRA SEGUROS”.
  - v. Procurar em cada oportunidade comercial dinamizar o *cross – selling* potenciado pelo conhecimento próximo dos clientes que é inerente à ação local da Caixa que permite um serviço de excelência.
- b. **Gestão da carteira de recursos captados:** Abordagem ativa na gestão da carteira de recursos captados, com ênfase na manutenção da base de recursos existentes, atendendo ao equilíbrio entre remuneração competitiva em termos de taxas e prazos e os objetivos de rentabilidade em face do clima de incerteza exógeno. Para tal, procurar-se-á desenvolver, a prazo, uma oferta de produtos e serviços, suportada pela plataforma tecnológica robusta associada ao Core e às demais aplicações que podem ser desenvolvidas em torno deste novo ecossistema tecnológico. Tal permitirá que a Caixa mantenha a sua base de Clientes aumentando o seu envolvimento com a instituição.
- c. **Liquidez:** Gestão ativa da liquidez, que se manterá muito relevante na atividade da Caixa na procura de retorno adicional, num contexto de retração do crescimento económico e limitação da expansão do crédito concedido, espelhado num rácio de transformação de recursos em crédito se manterá a níveis inferiores a 50%.

## Controlo de Riscos

- a. **Risco de Crédito:** disseminação generalizada do modelo de gestão de risco de crédito, robusto no apoio ao processo comercial, compreendendo os processos de concessão, contratação e acompanhamento do crédito concedido. Perspetivamos a continuação do desenvolvimento de ferramentas de análise de risco, comportamental e setorial, que nos permitirão potenciar e complementar o conhecimento de proximidade dos nossos clientes.
- b. **Gestão de crédito não produtivo:** Manutenção do acompanhamento próximo das situações de crédito vencido e de NPL e com níveis de contencioso residuais. Entrada em produção da atualização do modelo de gestão de imparidade, com os vários níveis de impacto de imparidades, tendo sido considerado prudentemente um impacto negativo associado à constituição de imparidades.



### Relação com Associados:

- a. **Proximidade e Envolvimento:** Procura ativa de aproximação dos Associados à Caixa, fortalecendo a relação com a comunidade local.
- b. **Oferta Personalizada:** Desenvolvimento e oferta de produtos e serviços direcionados às necessidades específicas dos Associados.
- c. **Expansão da base de Associados:** divulgação dos benefícios aos Associados e captação de novos Associados, mantendo a criação de valor nos serviços prestados, não repercutindo no associado eventuais custos ou comissões.

### Aposta nos Meios:

- a. **Recursos Humanos Valorizados:** Investimento contínuo na valorização, formação e desenvolvimento da equipa, reconhecendo os recursos humanos como essenciais para o sucesso da Instituição. Neste sentido, é preocupação a dotação dos meios humanos necessários para dar cumprimento aos requisitos regulamentares, nomeadamente nas áreas de Controlo Interno, Crédito e Informática. Manteremos a aposta na formação dos órgãos sociais e demais funções relevantes nas áreas de governação corporativa, regulação e transformação de negócio, garantindo assim a atualização da capacidade de resposta, quer na área comercial, quer no cumprimento dos reportes às autoridades de supervisão e às novas tecnologias e processos inovadores.
- b. **Inovação Tecnológica:** Adoção de tecnologias avançadas para melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente. Nesse sentido, está em curso a implementação de um novo “core” bancário. Este novo ecossistema tecnológico permitirá: incrementar a qualidade da geração de informação e reporte às entidades supervisoras, maior agilidade e integração da informação de negócio, e em última análise permitirá um maior retenção e atração de clientes dado o seu alcance transversal, que permitirá perspetivar uma “customer experience” substancialmente modernizada e suportar as medidas a desenvolver nas várias áreas da Caixa.

### Relevância Social e Local:

- o Compromisso com a comunidade local, apoiando iniciativas e projetos que beneficiem o desenvolvimento sustentável da região.

### Sustentabilidade:

- o Integração transversal de práticas sustentáveis em todas as áreas do banco, incluindo a operativa interna e a oferta de produtos financeiros, reafirmando o compromisso ambiental e social, e procurando incentivar a adoção das melhores práticas nesta área pelos diversos interlocutores.



No âmbito do plano de sustentabilidade a decorrer na nossa caixa iremos realizar as seguintes atividades:

- Relatório de Sustentabilidade 2023 com séries de dados de 2022 e 2023 – base de reporte será o GRI Standards 2021
- No âmbito do RS2023 faremos a análise de riscos climáticos, de acordo com a TCFD
- Estabelecer a política de Fornecedores no âmbito da sustentabilidade

Iremos ainda desenvolver as seguintes oportunidades de melhoria abaixo identificadas:

- Política de envolvimento de stakeholders
- Auscultação de stakeholders externos prioritários
- Aplicação dos questionários ESG aos clientes

## Planos de atividade das áreas funcionais

### Função de Auditoria Interna

#### Desempenho em 2023

Durante o ano de 2023 a Função de Auditoria Interna (FAI) desempenhou as tarefas que estavam previstas no seu plano anual de dezembro de 2022 a dezembro de 2023, aprovado pelo Conselho de Administração em janeiro de 2023.

As principais atividades desenvolvidas durante 2023 foram as seguintes:

- Para endereçar risco operacional:
  - Auditoria à Política de Gestão de Fornecedores;
- Para endereçar risco de liquidez e financiamento:
  - Auditoria ao processo de ILAAP;
- Para endereçar risco de crédito:
  - Auditoria ao processo de Emissão de Garantias Bancárias;
  - Auditoria à Gestão de NPL's- Avaliação de Garantias;
- Para endereçar risco de conformidade:
  - Auditoria à avaliação da Qualidade, adequação e eficácia dos procedimentos de monitorização e controlo;
  - Auditoria à avaliação da Política de Remunerações;
  - Auditoria ao Controlo do Reporte Obrigatório e Regulamentar;
  - Auditoria ao PERSI;
- Para endereçar risco de governo interno/ modelo de negócio:
  - Auditoria ao processo de ICAAP.



Adicionalmente foi efetuada uma auditoria ao nível de IT, à rede interna e à rede wifi da CCAMM, através da subcontratação de entidade externa especializada na realização de auditorias no âmbito das tecnologias de informação.

A função de Auditoria Interna efetua também de forma regular, numa base trimestral, uma auditoria de follow-up das deficiências identificadas pela FAI em auditorias anteriores.

Até ao final do ano ainda são esperadas as seguintes auditorias:

- Para endereçar risco operacional:
  - Auditoria ao nível de conformidade dos controlos SWIFT;
  - Auditoria à rede comercial / agências – são seis agências e pretende-se auditar duas por ano, cumprindo com o objetivo de cada agência ser auditada a cada triénio;
- Para endereçar risco de conformidade:
  - Auditoria aos procedimentos de Prevenção do BC/FT das agências;
- Para endereçar risco de crédito:
  - Auditoria à implementação das medidas de mitigação do impacto do aumento das taxas de juro no crédito à habitação.

Durante o mês de dezembro de 2023 será preparado o Relatório de Autoavaliação de Auditoria Interna, o Relatório Anual de Auditoria Interna e ainda o Relatório de validação da classificação das deficiências.

## **Atividades a desenvolver em 2024**

O plano plurianual de auditoria interna será submetido para aprovação do Conselho de Administração em dezembro de 2023.

Durante 2024 serão desenvolvidas as ações delineadas nesse plano.

## **Função de Gestão de Riscos**

### **Desempenho em 2023**

A Função de Gestão de Riscos deu cumprimento na generalidade ao seu plano de atividades desenhado e aprovado para 2023.

Durante o exercício foram contratados dois novos elementos (contratações externas) para a Função, dado que, existia um elemento alocado, não em regime de exclusividade, pelo que a Instituição teve a necessidade de reforçar/dotar a Função com dois colaboradores totalmente dedicados à Função de Gestão de Risco.

A entrada de um desses elementos coincidiu com as datas de reporte dos seguintes reportes regulamentares, nomeadamente, Risco de Concentração, ILAAP / ICAAP, reportes que foram executados pelo membro alocado à Função até a data em colaboração com o novo elemento.



Durante o mês de junho foi elaborado e publicado o Relatório de Disciplina de Mercado de 2022 e durante o mês de julho foi revisto e resubmetido o Plano de Recuperação, de acordo com as orientações da carta CEX/2023/0000052631 do Banco de Portugal datada de 18/05/2023.

No decorrer do terceiro trimestre foi desenvolvida uma proposta 'draft' para a nova matriz de risco da Instituição, com suporte do Software Enterprise Risk Management (ERM), encontrando-se em fase de conclusão.

Durante o exercício foi efetuada a revisão do quadro de apetite ao risco da Instituição, com a criação de indicadores de apetite ao risco e indicadores de tolerância aos riscos materialmente relevantes, que se encontra em debate e análise pelas unidades de estrutura internas. A monitorização dos indicadores é efetuada trimestralmente, com a última versão a setembro de 2023.

No decorrer do exercício, foi aprovado pelo Conselho de Administração o Regulamento Interno da Função de Gestão de Risco em abril de 2023, e encontra-se em fase de conclusão a Política Global de Risco da Instituição.

No mês de outubro, com a publicação do Aviso n.º 7/2023, que regulamenta o reporte periódico de informação para fins de supervisão ao Banco de Portugal sobre risco de concentração, houve a necessidade de atender os requisitos de reporte deste novo aviso e preparar o novo reporte (com periodicidade anual - com referência a 31 de dezembro, o reporte deverá ser enviado até ao último dia do mês de fevereiro do ano seguinte, através do sistema BPnet e em formato XBRL).

No quarto trimestre de 2023, a Função de Gestão de Riscos, na sequência da notificação da decisão final de medidas de supervisão da carta do Banco de Portugal CEX/2023/0000102058, robusteceu a intervenção da Função no processo de concessão de crédito. Nesse sentido, Função de Gestão de Risco reviu o modelo de pareceres de risco de crédito elaborados pela Função, de modo a permitir integrar o cumprimento do limite aos grandes riscos, do consumo de capital das operações, dos índices de concentração individual e sectorial e do cumprimento dos limites de apetite ao risco de crédito estabelecidos pela instituição. Os referidos pareceres de risco foram incorporados nas análises de risco de crédito para montantes superiores a 1 milhão de euros.

Relativamente ao processo de quantificação da imparidade, encontra-se em curso na Instituição um processo de revisão do modelo de imparidade, que se espera estar concluído até final de 2023. A Função encontra-se ativamente envolvida neste projeto, participando na definição do modelo a implementar.

A Função encontra-se a acompanhar o projeto de implementação do novo Core, prevendo-se que estes trabalhos se estendam durante o primeiro semestre de 2024.

Será preparado até ao final de dezembro o relatório de autoavaliação da função.

### **Atividades a desenvolver em 2024**

O ano de 2024 será marcado pelos trabalhos relacionados com a implementação do novo modelo de quantificação de imparidade e respetiva operacionalização do mesmo.



Adicionalmente, a Função também continuará envolvida na implementação do novo Core Bancário e no respetivo processo de transição.

A Função espera que, com a implementação do novo Core, se proceda à revisão anual da matriz de riscos. Deverá igualmente ser robustecida a monitorização dos indicadores de apetite ao risco e indicadores de tolerância aos riscos materialmente relevantes, com impactos também ao nível da definição dos próprios riscos.

Faz igualmente parte do plano de atividades, a elaboração de Políticas dos riscos materialmente relevantes nomeadamente: Política de Risco Operacional, a Política de Risco de Crédito, Política de Risco Taxa de Juro, entre outras.

Durante o ano de 2024 vão ser elaborados diversos relatórios (reportes externos) para o regulador, nomeadamente, ICAAP, ILAAP, Disciplina de Mercado, Reporte semestral de acompanhamento dos NPL e Plano estratégico para redução dos elevados níveis de NPL, entre outros.

## Função de Conformidade

### Desempenho em 2023

Durante o ano de 2023, a Função de Conformidade, tal como as outras funções, foi objeto de uma profunda reestruturação. Atualmente a função integra dois membros: o Responsável da Função, e um quadro afeto a tempo integral à Função.

A Função desenvolveu o seu plano de atividades delineado para este ano, sendo com a sua atuação focada no âmbito da supervisão prudencial e comportamental, nomeadamente no que respeita ao acompanhamento das alterações à legislação com impacto para a Instituição. Para este efeito, a Instituição tem ativa uma subscrição de uma newsletter de um prestador de serviços externo, a qual envia notificações diárias, e posteriormente semanais, sobre os principais desenvolvimentos legais e regulatórios. Quando esses desenvolvimentos impactem nas Políticas e/ou procedimentos vigentes na Instituição, a Função elabora relatórios para a Administração, dando conhecimento das principais alterações, propondo também os processos de implementação das mesmas, quando aplicável.

A Função de Conformidade acumula também a função de controlo do cumprimento do quadro normativo prevista no artigo 7.º do Aviso do Banco de Portugal n.º 2/2018. Assim, a Função de Conformidade incidiu a sua atuação no desenvolvimento de atividades em matéria de Prevenção do Branqueamento de Capitais e de combate ao Financiamento do Terrorismo (doravante PBCFT), tendo centrado o trabalho nas seguintes tarefas:

- Atualização dos dados pessoais dos titulares de contas bancárias, particularmente das entidades obrigadas a designar o beneficiário efetivo;
- Identificação de entidades sem beneficiário efetivo;
- Preparação de materiais alusivos à temática e subsequente distribuição pelos Coordenadores de agência;
- Promover reuniões periódicas com os Coordenadores de agência sobre esta temática;
- Controlo semanal de transações com valor superior a 5.000 euros;



- Controlo trimestral com análise dos valores acumulados em numerário;
- Preparar relatórios trimestrais de atividade da Função;
- Análise de transferências para países não SEPA;
- Análise e tratamento dos alertas gerados em sede de KYC e KYT.

No quadro do PBCFT, a Função de Conformidade procedeu ao desenvolvimento da implementação do processo de desbloqueio de contas, na sequência do início da relação de negócio, fiscalizando este ato no âmbito do dever de diligência, com recurso às listas da DowJones e a listas internas.

A Função de Conformidade procedeu à realização de diversas atividades que se lhe mostram conferidas pelo Aviso n.º 3/2020, ou pelo Regulamento da Função e enunciam a título exemplificativo:

- Atualização mensal do preçário;
- Recolha, tratamento e reporte ao Banco de Portugal, das reclamações apresentadas pelos clientes;
- Revisão de Normativos e Políticas Internas, bem como elaboração e/ou adaptação dos procedimentos implementados em função de nova legislação ou regulamentação;
- Apoio jurídico à estrutura funcional, nomeadamente à rede comercial;
- Acompanhamento da implementação de novos procedimentos, tais como, as novas obrigações para as instituições de crédito na comercialização de crédito à habitação e hipotecário (Lei n.º 24/2023, de 29 de maio), mecanismo de fixação de taxa de juro (Decreto-Lei n.º 80-A/2022, de 25 de novembro), entre outros;
- Colaboração na implementação da nova solução de Prevenção de Branqueamento de Capitais (ARGUS);
- Elaboração do relatório anual da autoavaliação referente à Função.

A nível comportamental decorreram interações específicas de intervenção e divulgação, das quais se destacam as relativas a:

- Fichas Informação Normalizada no âmbito do Crédito à Habitação e Crédito Hipotecário;
- Regime especial de resgates de PPR;
- Extratos de comissões (crédito e depósitos à ordem).

A Função acompanha também o processo de penhoras de contas bancárias, no âmbito de processos judiciais ou execuções pela Autoridade Tributária (AT) e pela Segurança Social (SS).

É de realçar igualmente a participação dos dois membros nas seguintes ações de formação:

- Curso “Prevenção do Branqueamento & Financiamento ao Terrorismo - Update”, ministrado pelo IFB;
- Curso “Política de Seleção do ROC/SROC”, ministrado pelo IFB;
- Curso “Fit & Proper”, ministrado pelo IFB.



Ao nível do novo core bancário, a Função acompanha com regularidade a sua implementação, nomeadamente revendo os procedimentos definidos ao nível do Argus (Prevenção BCFT) e de outras streams tais como Credibox e Collections (Crédito) ou Horus (Imparidades).

Até ao final do ano será submetido o Plano de Atividades da Função, para apreciação e aprovação do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração, respetivamente.

Também até ao final do ano, aguardam-se as notas do Banco de Portugal ao relatório emitido no âmbito da auditoria realizada em matéria de Prevenção de BCFT.

### **Atividades a desenvolver em 2024**

Durante o ano de 2024, a Função de Conformidade conta proceder ao acompanhamento da implementação da aplicação ARGUS, bem como do novo core bancário.

A Instituição espera que o novo core entre em produção em 8 de abril de 2024.

Fruto da consulta pública em curso para alteração da regulamentação nesta matéria, prevê-se que a submissão do relatório anual relativo ao BCFT, no ano de 2024, ocorra até ao dia 30 de junho..

A Função de Conformidade pretende igualmente debruçar-se na realização de ações de conformidade junto das agências, designadamente:

- Prevenção BCFT;
- Processo de implementação do novo core bancário;
- Revisão de procedimentos internos.

## **Recursos Humanos**

### **Desempenho em 2023**

O plano de formação previsto para este ano foi cumprido. O plano de formações previsto para 2024 será aprovado pelo Conselho de Administração até ao final do exercício de 2023.

Encontra-se em curso a implementação de uma nova ferramenta de recursos humanos, que é expectável que esteja totalmente implementada em janeiro de 2024. Esta ferramenta inclui, entre outras áreas, o processamento salarial, gestão da formação, avaliação do desempenho e portal do colaborador.

Em termos de movimentos de pessoal há a destacar:

- A saída de duas pessoas por iniciativa própria;
- A saída de uma pessoa por reforma;
- O falecimento de um colaborador;



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

- A entrada de um novo elemento para a área de risco;
- A entrada de um novo colaborador para uma das funções de controlo;

Esperam-se ainda três novas contratações até final de 2023, para a área comercial.

No que diz respeito ao recrutamento, este ano foram reforçadas as equipas das funções de controlo e do departamento comercial.

### **Atividades a desenvolver em 2024**

Espera-se a conclusão da implementação da nova ferramenta de recursos humanos em janeiro de 2024.

Encontra-se igualmente previsto dar continuidade ao investimento em formação, quer ao nível de ações de formação internas quer externas. Nomeadamente, no âmbito de seguros, branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, segurança e saúde no trabalho, cibersegurança, entre outras.

### **Departamento de Informática**

#### **Desempenho em 2023**

Durante o ano de 2023, destacamos os seguintes projetos e investimentos efetuados pelo departamento:

- Implementação do Office 365, o qual veio permitir a personalização das máquinas (utilização de domínios), garantindo o cumprimento de requisitos mínimos a nível da segurança na utilização dos emails - maior proteção contra ameaças, tais como o phishing, malware, vírus ou ransomware;
- Implementação do Reporte PAY – Novo reporte ao Banco de Portugal (que reformulou o reporte de informação de pagamentos) e que já entrou em produção este ano, atingindo o seu término em março de 2024;
- Migração para os novos cartões VISA debit, onde foram realizados os testes e as certificações necessárias, juntamente com a SIBS, SIBS Cartões, Unicre e VISA – 2º fator de autenticação;
- Implementação da nova solução ARGUS, de forma a antecipar a entrada em produção deste novo módulo da empresa DBS;
- Implementação do novo módulo de Imparidades;
- Desenvolvimentos ao nível do atual core (GBA) para as seguintes matérias:



- Novas exigências legais – sobre a comercialização de crédito à habitação e hipotecário (Lei n.º 24/2023, de 29 de maio) e o mecanismo de fixação de taxa de juro (Decreto-Lei n.º 80-A/2022, de 25 de novembro);
- Alterações aos procedimentos de BCFT;
- Operações – emissão de cartões, cheques, transferências, assistência ao cliente (homebanking);
- Alertas – implementação de controlos, customizados através de queries, para a produção de alertas especialmente no crédito, mas também em outras operações;
- Reportes – adaptação de reportes já definidos, diários, a enviar à administração;
- SWIFT – Plataforma que permite o envio e receção de transferências internacionais, fora do espaço SEPA. O acesso a esta aplicação é efetuado através da SIBS.
- Projeto de revisão e atualização do PCN (Continuidade de negócio).

Durante 2023 foi iniciada a implementação uma nova ferramenta para recursos humanos, funcionalidade que estava até então assegurada por programa fornecido pela empresa GBA. Espera-se a conclusão do processo durante 2024.

Espera-se que em dezembro de 2023 se entre em fase de testes ao novo Core. Serão validados, entre outros, os modelos de reporte que estão a ser desenvolvidos pela Wolters Kluwer, entidade externa que foi contratada para assegurar a implementação dos reportes regulamentares.

Toda a infraestrutura de suporte ao novo Core está a ser suportada pela empresa Claranet.

### **Atividades a desenvolver em 2024**

O departamento de informática irá sofrer uma reestruturação em 2024 relacionada com os grandes desafios que se esperam vir a ocorrer com a implementação do novo Core e com a substituição da infraestrutura tecnológica que o suporta.

Ainda no GBA estão previstos alguns desenvolvimentos durante o ano de 2024, decorrentes de obrigações regulatórias, nomeadamente no que respeita à adesão às Transferências Imediatas e à nova funcionalidade de confirmação de Beneficiário/Devedor denominada Proxy Lookup, no contexto do Sistema de Compensação Interbancária (SICOI), a implementar até março de 2024. É um processo conjunto com a SIBS e com o Banco de Portugal, com um investimento aproximado de 60 mil euros. Paralelamente, e no âmbito dos trabalhos de migração para o novo Core, estão a ser partilhados com o novo fornecedor todos os desenvolvimentos nesta matéria, para garantir estas funcionalidades na nova solução.

Está a ser negociada uma prestação de serviços com empresa especializada em segurança informática, para implementação de sistema de monitorização 24x7 em toda a rede da CCAM de Mafra. Perspetiva-se o seu início ainda com a atual infraestrutura e com um custo aproximado de 12 mil euros anuais.



## Departamento de Crédito

### Desempenho de 2023

O departamento desenvolveu as suas funções ao nível do crédito, nomeadamente na avaliação do risco associado a cada operação, emitindo pareceres favoráveis / desfavoráveis que são depois enviados para aprovação do Conselho de Administração.

Durante o ano supervisionou igualmente processos de reestruturação de créditos, renovações, revisões de condições, etc., no âmbito das novas medidas impostas por lei.

Deu igualmente suporte aos procedimentos internos relacionados com escrituras, nomeadamente na preparação de contratos e reunir a informação de suporte.

Ao nível do contencioso, o departamento assegurou a continuação da preparação dos dossiers dos novos processos para que seja dado início ao processo judicial.

Espera-se que até ao final do ano entrem em contencioso alguns processos num valor aproximado de 500 mil euros.

Continua a ser feito um esforço para reduzir o montante de crédito não produtivo (non-performing loan ou NPL), procurando soluções internas que permitam a redução deste indicador.

A expectativa da continuidade da subida das taxas de juro veio a confirmar-se sendo que a Euribor a 12 meses passou de negativa a positiva em junho de 2022 e como o período de referência Euribor mais utilizada pela instituição é a Euribor a 12 meses essa repercussão de taxa negativa findou no final de 2022.

Assim, iniciámos o ano de 2023 com uma Euribor a 12 meses de 3,018%, o que acrescido do respetivo spread conduzia a uma taxa de juro mais alta, comparativamente aos períodos anteriores, sendo que esse comportamento foi repercutido na carteira de crédito, essencialmente pela redução da procura de crédito e pela liquidação antecipada de alguns créditos, com poupanças entretanto amealhadas que provocou redução na concessão de crédito.

### Atividades a desenvolver em 2024

É intenção do Departamento continuar o trabalho de acompanhamento das situações identificadas com dificuldades financeiras e encontrar soluções, conjuntamente com os devedores, para mitigar os efeitos do impacto do aumento nas prestações de crédito por virtude do aumento das taxas de juro.

O indexante Euribor a 12 meses ultrapassou o patamar dos 4% no mês de setembro de 2023. Esta subida das taxas de referência atingiu o valor mais elevado de sempre na zona euro, tendo o Banco Central Europeu justificado esta subida como uma estratégia para tentar travar a inflação, esta situação pode conduzir a que famílias e empresas entrem em dificuldades.

O Departamento irá acompanhar e avaliará o impacto destes aumentos nas taxas de esforço dos clientes, e irá apresentar propostas de renegociação dos contratos, para minimização dos impactos e redução do risco de incumprimento.



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

Relativamente a concessão de novos créditos pretende-se continuar a crescer apoiando projetos locais, mas também estando atentos a oportunidades de negócio que nos sejam apresentadas pelos nossos clientes.

A concessão de crédito deverá continuar a reger-se por princípios de exigência e grande responsabilidade e estamos atentos e incentivamos a economia verde, que todos esperamos que venha a crescer e a ter um destaque efetivo, e que possamos premiar as empresas inovadoras com linhas específicas e plafonds de crédito e melhores condições de crédito.

Para atingir o crescimento projetado, iremos prever uma segmentação dos clientes atuais e potenciais com base nos perfis de PME líder e excelência, assim como angariação e fidelização de jovens empresários oferecendo oportunidades comerciais com base em *cross selling* e *princings* de crédito desenvolvido para o efeito.

O Departamento irá acompanhar a implementação do novo Core, nomeadamente no que respeita a parametrizações relacionadas com os processos crédito, de garantias e avaliações de imóveis.



## Informação Financeira

### Análise da performance em 2023

#### Balanço

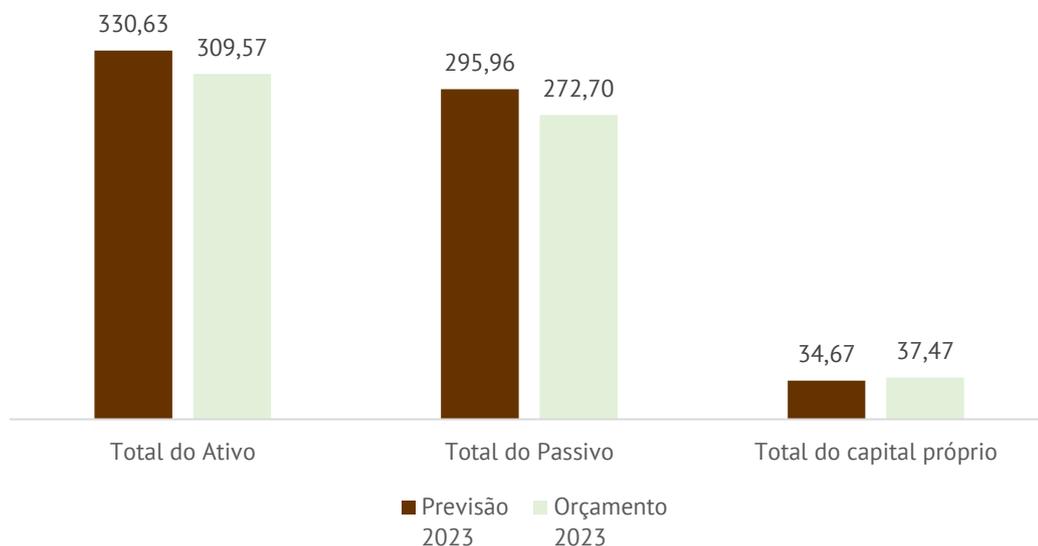
Balanço 2023 (milhões euros)	Dezembro	Setembro	Previsão	Orçamento	Desvio	
	2022	2023	2023	2023	Previsão 2023/Orçamento 2023	Execução
<b>Ativo</b>						
Caixa e disponibilidades em Bancos Centrais e	64,90	112,90	132,15	48,06	84,09	275,0%
Títulos de dívida ao justo valor através de resu	18,77	18,45	21,32	22,26	-0,94	95,8%
Títulos de dívida ao justo valor através de resu	53,04	54,44	56,75	54,60	2,15	103,9%
Aplicações em OIC's	21,93	7,04	7,04	32,41	-25,37	21,7%
Outros ativos financeiros	17,56	2,61	2,61	29,67	-27,06	8,8%
Crédito a clientes	104,80	103,30	102,80	110,21	-7,41	93,3%
dos quais: <i>Non-Performing</i>	8,60	4,96	4,87	8,60	-3,73	56,6%
dos quais: Default	0,40	0,67	0,95	0,40	0,55	237,5%
(Imparidade, provisões do crédito a clientes)	-3,50	-5,26	-5,26	-4,08	-1,18	
Investimentos em filiais	4,10	4,10	4,10	4,10	0,00	100,0%
Ativos tangíveis e intangíveis	5,30	5,17	5,09	5,07	0,02	100,4%
Outros ativos	6,50	3,86	3,81	7,01	-3,20	54,3%
Ativos não correntes e disponíveis para venda	0,85	0,22	0,22	0,26	-0,04	84,6%
<b>Total do Ativo</b>	<b>294,25</b>	<b>306,83</b>	<b>330,63</b>	<b>309,57</b>	<b>21,05</b>	<b>106,8%</b>
<b>Passivo</b>						
Recursos de clientes - à ordem	118,39	105,07	109,53	123,00	-13,47	89,0%
Recursos de clientes - a prazo	142,39	166,27	184,50	147,00	37,50	125,5%
Provisões	0,28	0,27	0,27	0,27	0,00	100,0%
Outros passivos	1,48	1,66	1,66	2,21	-0,55	75,1%
<b>Total do Passivo</b>	<b>262,54</b>	<b>273,27</b>	<b>295,96</b>	<b>272,70</b>	<b>23,26</b>	<b>108,5%</b>
<b>Capital próprio</b>						
Capital social	14,33	14,33	14,33	14,31	0,02	100,1%
Reserva de reavaliação	-5,99	-5,33	-5,07	-1,01	-4,06	502,3%
Outras reservas	23,02	23,37	23,37	23,37	0,00	100,0%
Resultado líquido	0,35	1,19	2,04	0,80	1,24	255,0%
<b>Total do capital próprio</b>	<b>31,71</b>	<b>33,56</b>	<b>34,67</b>	<b>37,47</b>	<b>-2,80</b>	<b>92,5%</b>
<b>Total do passivo e do capital próprio</b>	<b>294,25</b>	<b>306,83</b>	<b>330,63</b>	<b>310,20</b>	<b>20,43</b>	<b>106,6%</b>

O orçamento para 2023 previa um valor total do Ativo de 310,20 M€, suportado pelo crescimento do crédito e das disponibilidades e aplicações em OIC, nas quais são investidos os excedentes de liquidez. O valor que se estima para o total do ativo no final de 2023 é superior ao orçamentado em 6,58% (+20,43 M€). Tal está diretamente associado ao crescimento da captação de recursos em 24,03 M€. De notar o rebalanceamento do ativo face ao que estava previsto no orçamento por redução de aplicações em OIC's e nos demais ativos financeiros para aplicações junto do Banco Central de modo a melhorar a rentabilidade dos excedentes de liquidez face às oportunidades existentes no mercado.

O valor do capital próprio regista uma evolução positiva face a 31 de dezembro de 2022 (+2,96 M€) no entanto abaixo do plano previsto, que antecipava um capital próprio de 37,47 M€, fruto do menor ritmo de recuperação das perdas da carteira de títulos registadas no capital próprio. Ainda assim é relevante salientar o resultado prospetivado para o exercício de 2023 de 2,04 M€ face ao valor orçamentado de 0,80 M€ (+255%).



## Evolução das rubricas



## Demonstração dos resultados

Demonstração de Resultados 2023 (milhões de €)	Dezembro 2022	Setembro 2023	Previsão 2023	Orçamento 2023
Total de juros e rendimentos similares	4,45	7,58	10,51	7,60
Total de juros e encargos similares	-0,18	-0,75	-1,23	-1,17
<b>Margem financeira</b>	<b>4,27</b>	<b>6,83</b>	<b>9,28</b>	<b>6,43</b>
Total de rendimentos de serviços e comissões	1,36	0,96	1,24	1,32
Total de encargos com serviços e comissões	-0,89	-0,66	-0,82	-1,04
Produto bancário comercial	4,74	7,13	9,70	6,71
<b>Produto bancário</b>	<b>5,02</b>	<b>7,37</b>	<b>9,94</b>	<b>6,80</b>
Custos com pessoal	2,75	2,16	3,01	2,84
Gastos gerais e administrativos	2,11	1,57	2,05	2,12
Amortizações	0,30	0,24	0,32	0,30
<b>Custos de estrutura</b>	<b>5,16</b>	<b>3,97</b>	<b>5,38</b>	<b>5,26</b>
Provisões	0,51	0,01	0,01	0,00
Imparidade de crédito	0,07	-1,94	-1,94	-0,43
Imparidade de outros ativos	0,00	0,06	0,00	-0,14
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>0,44</b>	<b>1,52</b>	<b>2,63</b>	<b>1,01</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>0,35</b>	<b>1,19</b>	<b>2,04</b>	<b>0,80</b>

Desvio	
Previsão 2023/Orçamento 2023	
2,91	138,3%
-0,06	105,3%
2,85	144,3%
-0,08	94,1%
0,22	78,6%
2,99	144,6%
3,14	146,2%
0,17	106,0%
-0,07	96,6%
0,02	106,7%
0,12	102,2%
0,01	
-1,51	451,2%
0,14	0,0%
1,62	260,8%
1,24	255,0%

Na performance económica salientar sobretudo a evolução das taxas de juro diretoras do BCE e o respetivo impacto nos indexantes do crédito e na remuneração dos excedentes de liquidez junto do BCE, sobretudo a partir de meados do 2º trimestre de 2023, que contribuiu para uma estimativa da margem financeira em 9,28 M€, num incremento de 2,85 M€ (144,3% face ao objetivo do orçamento de 2023). Para tal contribuiu também uma menor reatividade das taxas de juro passivas à variação das taxas de juro de mercado.

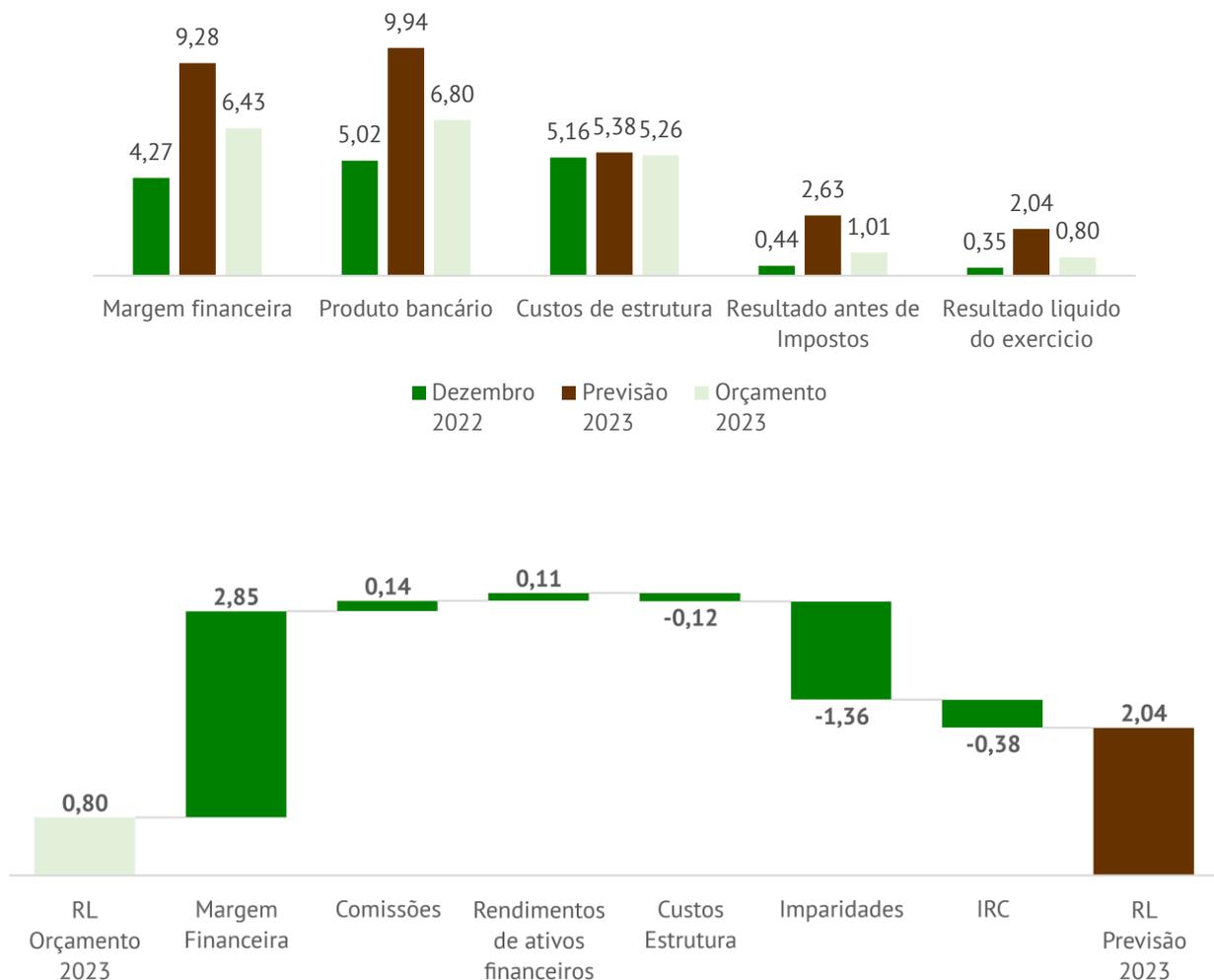
As restantes rubricas componentes do Produto Bancário perspectiva-se que apresentem uma evolução superior ao orçamentado atingindo o Produto Bancário o montante de 9,94 M€, superando o valor orçamentado em 3,14 M€ (+46,2%), suportado pelo comportamento já descrito da Margem Financeira.



No que diz respeito aos custos de estrutura, o orçamento para 2023 foi cumprido, traduzindo-se num valor previsto para o total do ano de 2023 se encontrar no patamar dos 5,38 M€, praticamente igual ao valor orçamentado de 5,26 M€. Este desvio deve-se maioritariamente à evolução dos Custos com Pessoal, que têm vindo a apresentar uma tendência crescente, devido aos aumentos salariais pressionados pelos acordos coletivos e atualizações automáticas e o contexto de inflação presente na economia bem como relacionado com a contratação de novos colaboradores.

Resume-se o acima exposto nos gráficos seguintes, em que se pode observar a evolução dos principais indicadores da Demonstração de Resultados entre 2022 e 2023 e a decomposição do diferencial entre os valores orçamentados e previstos para 2023, bem assim como a performance atingida na rubrica dos Resultados Líquidos face ao ano transato e face ao valor orçamentado.

### Demonstração de Resultados

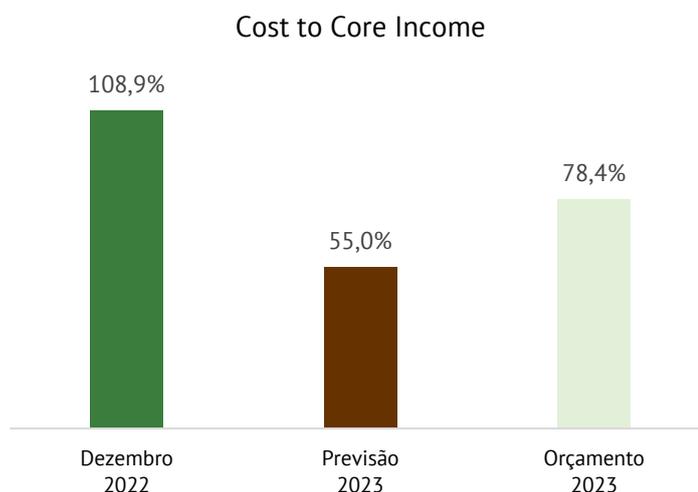




## Principais indicadores

A evolução das principais rubricas da conta de exploração e balanço no exercício de 2023 permitiu um reforço dos principais indicadores de performance e solidez, de que se destacam:

- a. **Cost to core income:** uma vez que a estrutura de gastos administrativos foi praticamente igual ao valor orçamentado e, simultaneamente, o valor dos proveitos operacionais líquidos mais do que duplicará em 2023, o valor deste rácio diminuiu expressivamente face ao exercício transato e face ao valor orçamentado. Efetivamente, o valor projetado para o total do exercício de 2023 (55%) situa-se 23,4% abaixo do valor orçamentado e 53,9% abaixo do valor final de 2022. Este indicador é fundamental para aferir da sustentabilidade da operação da Caixa, e a sua expressão num patamar inferior permite inferir que a Instituição ganha flexibilidade para suportar os gastos associados à implementação dos seus projetos.

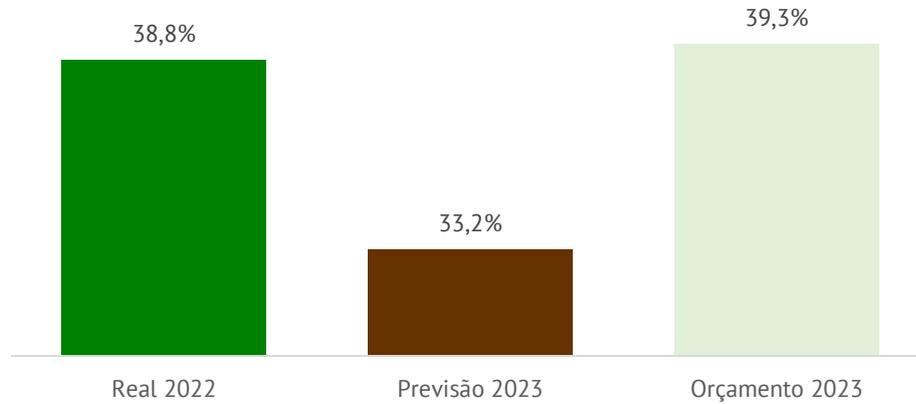


- b. **Rácio de transformação:** tratando de um indicador de performance comercial, mas também de um indicador de estrutura de balanço, permite aferir do grau de consecução do objetivo de crescimento na área da concessão de crédito. Nesse sentido, verifica-se que o crescimento do crédito não foi suficiente para se atingir o valor orçamentado de 39,3%, devendo o ano de 2023 fechar com um rácio de 33,2%, o que representa uma diminuição de 5,6 p.p. face ao valor no final de 2022. Tal deveu-se à capacidade da Caixa em atrair recursos face à confiança que nela é depositada pela sua base de clientes e o contexto de incremento dos custos de financiamento da economia (empresas e famílias) que levaram não só a um menor grau de colocação de crédito novo bem como à existência de antecipação de reembolso de crédito.

Permanece, no entanto, como propósito estratégico a continuação do incremento deste rácio a prazo para níveis superiores.

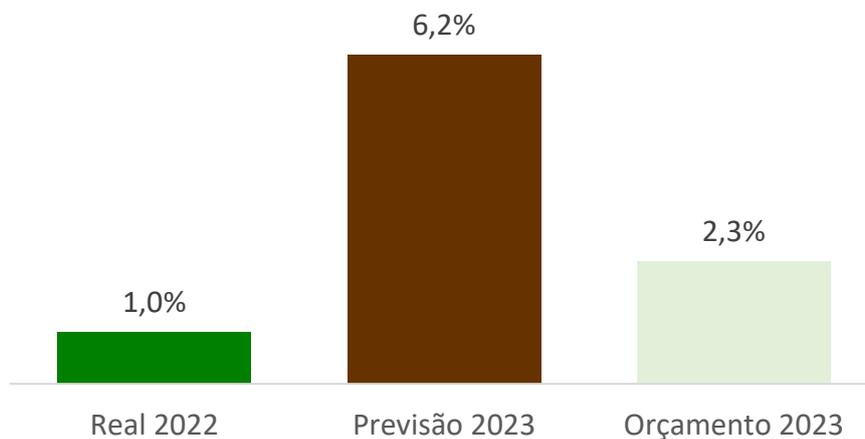


### Rácio de Transformação



- c. **ROE (“Return on Equity”)**: Numa instituição da natureza da Caixa, em que não se verifica a remuneração direta do capital investido pelos associados por via da distribuição de capital, mas antes a dotação da instituição com uma robusta base de capitais próprios, constata-se, num cenário de resultados consistentemente positivos, alguma dificuldade em se registar valores de rentabilidade dos capitais próprios consistentes semelhante ao de instituições com um peso superior de financiamento alheio. Ainda assim, refira-se que os resultados atingidos no ano em curso permitem a ultrapassagem, por uma margem assinalável, do patamar dos 5% (6,2%).

### Return on Equity





## Linhas gerais, objetivos e pressupostos do plano e orçamento de 2024-2026

O Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, CRL vem proceder à apresentação do Plano de Atividades e Orçamento para o próximo exercício de 2024, no cumprimento dos seus Estatutos.

Apresenta-se igualmente a projeção para o triénio de 2024-2026 e os pressupostos de atividade e o enquadramento macroeconómico que o enformam.

O presente Plano de Atividades e Orçamento para o próximo triénio é baseado na previsão do abrandamento do crescimento económico fruto das tensões inflacionistas persistentes verificadas na zona euro, cuja resposta da política monetária foi a limitação do acesso ao crédito através do incremento dos custos de financiamento à economia de uma forma abrupta. É expetativa, expressa pelo BCE, de que o contexto inflacionista perdurará durante o ciclo em análise abrandando estando a inflação no alvo pretendido de 2% no final de 2025. Perspetiva-se por isso a manutenção das taxas de referência elevadas no período de 2024 a 2026 no entanto com ligeiro alívio previsto para 2026.

Tendo em conta a referida conjuntura, o Plano tem como linhas principais:

- o crescimento do crédito de forma sustentada para os três próximos anos entre os 6% e os 8% ao ano, com base nas iniciativas comerciais de sindicacão de crédito e alargamento da base de clientes empresariais com perfil PME Líder, sempre tendo em conta o risco/cliente;
- O crescimento das captacões de novo crédito rondará o valor anual de 15 M€ fruto em particular do contributo esperado da sindicacão de crédito de maior valor;
- Evoluçao da taxa de juro média da carteira de crédito no triénio de 4,55% em 2024 para 3,90% em 2026, tendo em conta a perspetiva da evoluçao da política monetária e dos principais indexantes do crédito.
- Prevemos uma estabilizacão dos NPL's de acordo com a estratégia que vem a ser seguida pela CCAM de Mafra em torno dos 4,75% do crédito;
- Manutençao de baixa incidência de contencioso, no entanto com perspetiva a incrementar em face do incremento dos custos de financiamento e do contexto inflacionista, criando dificuldades adicionais para famílias e empresas, no pagamento das suas responsabilidades;
- Continuaçao da aplicacão da política dos write-off, onde e quando aplicável depois de todos os esforços de recuperaçao terem sido exaustos, contribuindo para a manutençao da taxa de NPL sobre o crédito;
- A aplicacão do novo modelo de imparidades para reforço da cobertura dos créditos classificados como NPL trará novas camadas de análise de risco e de necessidades de cobertura desse risco de crédito através da constituicão de imparidades, pelo que se perspetiva que, fruto do modelo, haverá necessidade de continuado reforço das imparidades constituídas;
- Aplicacão dos excedentes de liquidez em outras aplicacões em OIC's fundamentalmente por antecipacão da limitacão do recurso à facilidade de depósito facultada pelo BCE;
- O aumento dos gastos gerais administrativos em 12,34% ao ano, não só por força dos custos acrescidos da inflaçao, assim como de alguns serviços necessários, como da sustentabilidade, implementacão do Aviso 3/2020 entre outros. Em particular, a implementacão e entrada em



produção e respetiva manutenção do *core* bancário representará um investimento de 1,25 M€ no triénio 2024 a 2026.

- o aumento das amortizações por via dos investimentos na modernização e adequação dos equipamentos e infraestruturas tecnológicas necessárias para a implementação do novo IT, assim como do Microsoft 365.

Pretendemos ainda continuar a assegurar o equilíbrio financeiro sustentado da Instituição, garantindo a qualidade e excelência do serviço e a inovação tecnológica e dos serviços disponibilizados.

O Conselho de Administração da CCAM de Mafra mantém uma gestão rigorosa e prudente, garantindo o equilíbrio entre a performance das suas aplicações e a segurança dos valores que lhe são confiados pelos seus associados e cliente.

Apresentamos o presente Plano para o triénio com base nas expectativas enunciadas.

## Balanço

Balanço (milhões euros)	Dezembro 2023	Dezembro 2024	Dezembro 2025	Dezembro 2026
<b>Ativo</b>				
Caixa e disponibilidades em Bancos Centrais e OIC's	132,15	134,38	142,72	148,90
Títulos de dívida ao justo valor através de resultados - Carteira de Negociação	21,32	22,45	23,13	23,82
Títulos de dívida ao justo valor através de resultado compreensivo	56,75	62,43	60,76	62,31
Aplicações em OIC's	7,04	10,48	13,46	14,77
Outros ativos financeiros	2,61	2,72	2,75	2,78
Crédito a clientes	102,80	108,97	116,60	125,92
dos quais: <i>Non-Performing</i>	4,87	4,90	5,54	5,98
dos quais: Default	0,95	0,98	1,05	1,26
(Imparidade, provisões do crédito a clientes)	-5,26	-6,96	-7,76	-8,46
Investimentos em filiais	4,10	4,10	4,10	4,10
Ativos tangíveis e intangíveis	5,09	5,27	5,45	5,63
Outros ativos	3,81	3,59	3,52	3,40
Ativos não correntes e disponíveis para venda	0,22	0,22	0,22	0,22
<b>Total do Ativo</b>	<b>330,63</b>	<b>347,64</b>	<b>364,95</b>	<b>383,40</b>
<b>Passivo</b>				
Recursos de clientes - à ordem	109,53	118,09	129,67	141,26
Recursos de clientes - a prazo	184,50	190,64	194,50	199,12
Provisões	0,27	0,27	0,27	0,27
Outros passivos	1,66	1,66	1,66	1,66
<b>Total do Passivo</b>	<b>295,96</b>	<b>310,66</b>	<b>326,10</b>	<b>342,31</b>
<b>Capital próprio</b>				
Capital social	14,33	14,35	14,37	14,37
Reserva de reavaliação	-5,07	-4,25	-3,98	-3,52
Outras reservas	23,37	25,41	26,88	28,46
Resultado líquido	2,04	1,47	1,58	1,78
<b>Total do capital próprio</b>	<b>34,67</b>	<b>36,98</b>	<b>38,85</b>	<b>41,09</b>
<b>Total do passivo e do capital próprio</b>	<b>330,63</b>	<b>347,64</b>	<b>364,95</b>	<b>383,40</b>



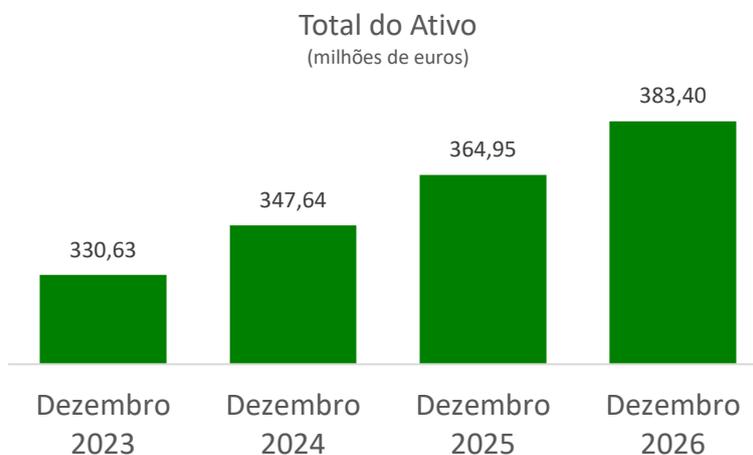
## Ativo

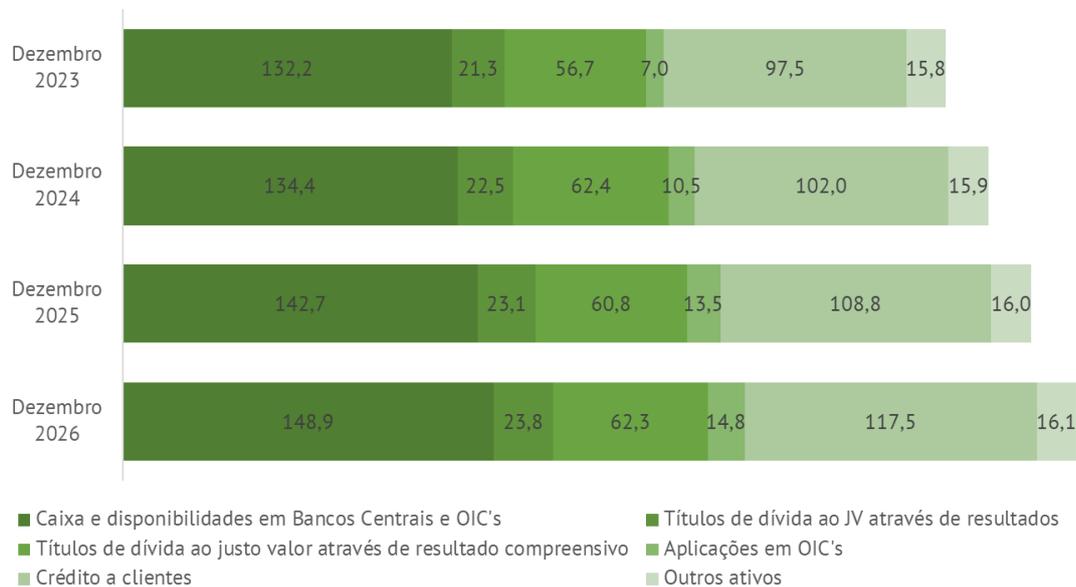
No que diz respeito aos ativos, salienta-se que a rubrica do crédito a clientes deverá crescer, em termos brutos, 6% a 8% ao ano entre 2024 e 2026, respetivamente. Deste modo e tendo em conta a amortização do crédito a clientes já existente, o prazo médio de reembolso dos novos créditos e a amortização do crédito novo, estima-se que a captação de crédito novo (incluindo a contratação de novo crédito pelos Clientes cujo crédito se vença) se situe em torno dos 15,48 M€ ao ano.



As Disponibilidades concentram primordialmente as aplicações junto do BCE que foram sendo acrescidas anualmente dos excedentes libertos nas operações, no contexto atual de taxas de juros da Facilidade Permanente de Depósito sendo considerado que em termos médios este ativo é remunerado à taxa de 3,48%. Em termos prospetivos para o triénio em análise é esperada uma taxa média de remuneração das disponibilidades junto de bancos centrais entre 3,50% em 2024 e 2,50% em 2026.

Os Ativos Financeiros correspondem essencialmente à carteira de obrigações detidas até à maturidade, carteira esta que, em função dos custos de aquisição, maturidades e taxas de juro dos instrumentos, irá apresentar uma remuneração média em torno de 2,52% no triénio de 2024 a 2026. Por conta da expectativa da limitação do recurso das Instituições de Crédito à Facilidade Permanente de Depósito os excedentes de liquidez libertados pela operação e captado como recursos de clientes considera-se aplicado em Outras Instituições de Crédito com uma remuneração média de 2%.





## Passivo

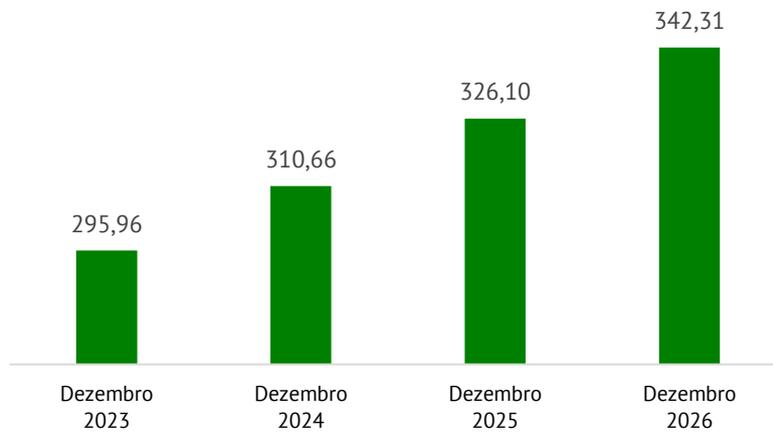
Estima-se que o Passivo venha a ascender a 310,66 M€ no final de 2024, o qual se concentra na quase totalidade em recurso de clientes, tanto à ordem como a prazo, que representam 99% do valor total evidenciando o facto de não ser necessário o recurso a outras fontes de financiamento. O aumento dos recursos de clientes, em 5% ao ano, no triénio 2024 - 2026, apresenta diferença pouco significativa quanto aos ritmos de crescimento dos recursos à ordem que apresentam um aumento de 7,82% e os depósitos a prazo aumentam em 3,33%.

Tal resulta do contexto macroeconómico de inflação que se manterá em 2024, ainda que a níveis mais baixos, e do aumento que se espera das taxas de juros passivas.

Por outro lado, é provável que uma parte da economia que tenha liquidez disponível possa aproveitar o período de taxas de juro passivas mais elevadas para obter retorno com baixo risco direcionando depósitos à ordem para depósitos a prazo.



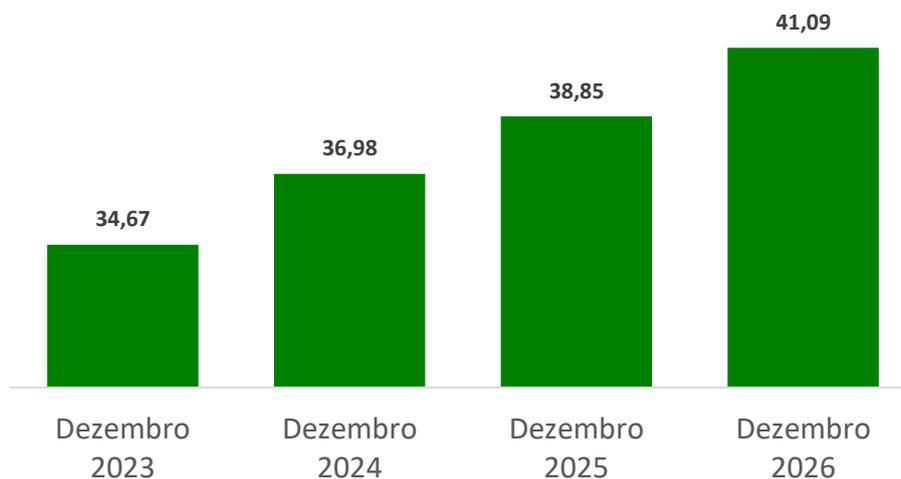
### Total do Passivo



### Capital próprio

Por fim, prevê-se que o capital próprio venha a ultrapassar a barreira dos 35 M€ em 2024, fixando-se em 36,98 M€ no final desse ano, uma vez que os resultados líquidos são retidos na sua totalidade. Nos anos subsequentes, como se evidencia no gráfico seguinte, espera-se um crescimento, incluindo em virtude da redução da reserva de justo valor associada à reversão da perda potencial da carteira de obrigações.

### Total do Capital Próprio (milhões de euros)





## Demonstração dos resultados

Demonstração de Resultados (milhões euros)	2023	2024	2025	2026
Total de juros e rendimentos similares	10,51	11,30	10,20	10,68
Total de juros e encargos similares	-1,23	-2,44	-1,93	-1,97
<b>Margem financeira</b>	<b>9,28</b>	<b>8,86</b>	<b>8,27</b>	<b>8,71</b>
Total de rendimentos de serviços e comissões	1,24	1,43	1,53	1,63
Total de encargos com serviços e comissões	-0,82	-0,87	-0,91	-0,94
Produto bancário comercial	9,70	9,42	8,89	9,40
<b>Produto bancário</b>	<b>9,94</b>	<b>9,72</b>	<b>9,19</b>	<b>9,70</b>
Custos com pessoal	-3,01	-3,28	-3,35	-3,38
Gastos gerais e administrativos	-2,05	-2,30	-2,65	-2,91
Amortizações	-0,32	-0,32	-0,32	-0,32
<b>Custos de estrutura</b>	<b>-5,38</b>	<b>-5,90</b>	<b>-6,32</b>	<b>-6,61</b>
Provisões	0,01	0,00	0,00	0,00
Imparidade de crédito	-1,94	-1,70	-0,80	-0,70
Imparidade de outros ativos	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>2,63</b>	<b>2,12</b>	<b>2,07</b>	<b>2,39</b>
<b>Resultado líquido do exercício</b>	<b>2,04</b>	<b>1,47</b>	<b>1,58</b>	<b>1,78</b>

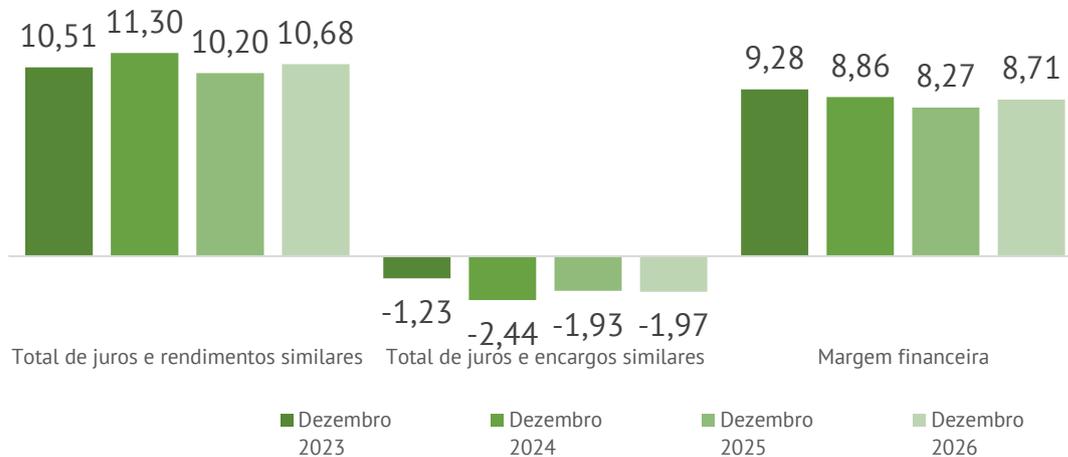
### Margem financeira

Estima-se que a margem financeira diminua para um total de 8,86 M€ em 2024. Este valor deve-se ao total de juros e rendimentos similares que deverá ascender a 11,30 M€ em consequência do fim do ciclo de renovações dos indexantes dos créditos e tendo por base os cenários mencionados de crescimento das diversas componentes do ativo e de taxas de juro, que assumem uma relativa estabilidade face aos valores verificados no final de 2023. Em particular, espera-se, para as diferentes classes de ativos: taxa de juro média de crédito a clientes de 4,55%, retorno da carteira de investimentos até à maturidade de 2,52% e taxa de juro das disponibilidades (BCE) de 3,25%.

De seguida, também o aumento do valor total de juros e encargos similares para 2,44 M€, advêm do aumento das aplicações a prazo de recursos de clientes e do aumento da taxa de juro média das operações passivas (depósitos a prazo) para valores médios em torno de 1,30%. Nos anos seguintes espera-se uma estabilização dos juros e encargos similares em torno de 1%.



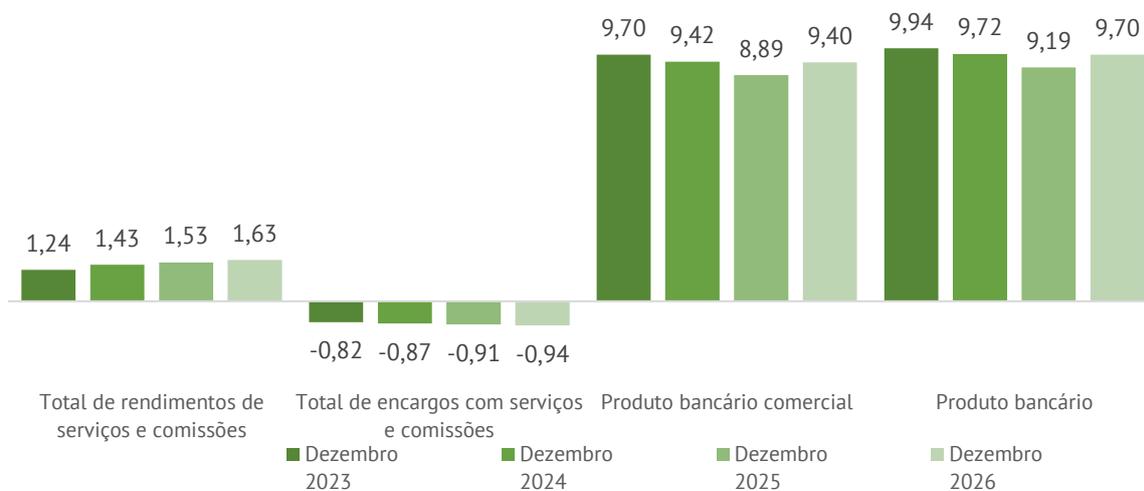
## Margem Financeira



## Produto bancário

O produto bancário, que deverá atingir o valor total de 9,7 M€ de euros em 2024, engloba também o rendimento de serviços e comissões, no montante de 1,4 milhões de euros, que reflete a expectativa de aumento de 5% em 2024 assente em parte no incremento de comissões associadas à colocação de seguros e incremento de transações de TPA's e ATM's, associadas a transacionalidade na economia, afetada pela inflação que alimenta o valor nominal das transações. Os encargos com serviços e comissões, estão na maioria associados a comissões com TPA's e ATM's e crescem na mesma proporção dos 5%.

## Produto Bancário





## Custos de estrutura

O crescimento de 9,75% nos custos de estrutura esperado para 2024 é composto pelo aumento de 9,02% nos custos com pessoal, no valor de 0,27 M€ a resultar em grande parte (6%) de atualizações automáticas contratuais no contexto da inflação, e a atingir um valor global de 3,09 M€. O incremento adicional corresponde a revisões adicionais de remunerações e a reforço das equipas

Os gastos gerais e administrativos também se espera que aumentem 12,34% em 2024. Os valores estimados com custos de estrutura serão 5,90, 6,32 e 6,61 M€ em 2024, 2025 e 2026, respetivamente.



No que concerne em particular aos gastos gerais e administrativos deverá ser levado em linha de conta o esforço de melhorar a infraestrutura tecnológica ao serviço dos clientes da Caixa por via da implementação e entrada em funcionamento do novo Core bancário. Tal implica uma afetação de recursos financeiros na ordem de 1,25 M€, no triénio 2024 a 2026, conforme o seguinte detalhe:

	2024	2025	2026
AML	0,00	0,02	0,01
Analytics	0,00	0,00	0,00
Cheques	0,00	0,01	0,01
Cloud	0,20	0,21	0,20
Contas	0,00	0,02	0,02
Core	0,00	0,05	0,01
Crédito	0,00	0,03	0,02
Digital and Open Banking	0,00	0,07	0,07
Facturação	0,00	0,01	0,00
Outros	0,02	0,06	0,05
Imparidades	0,00	0,01	0,01
Módulos complementares	0,00	0,07	0,07
	<b>0,23</b>	<b>0,56</b>	<b>0,47</b>



Em específico e no que concerne ao detalhe dos gastos gerais e administrativos perspetivado para os anos de 2024 a 2026 são como se seguem:

### DESAGREGAÇÃO DE GASTOS PARA O ANO 2024/2026

CONTA	DESIGNAÇÃO	2023*	2024*	2025*	2026*
<b>70</b>	<b>Gastos com Pessoal</b>	<b>3,01</b>	<b>3,28</b>	<b>3,35</b>	<b>3,38</b>
700	Remunerações Órgãos de Gestão e Fiscalização	0,62	0,65	0,67	0,67
701	Remunerações de Empregados	1,64	1,81	1,85	1,86
702	Encargos Sociais Obrigatórios	0,73	0,79	0,81	0,82
708	Outros Custos com Pessoal	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>71</b>	<b>Gastos Gerais Administrativos</b>	<b>2,05</b>	<b>2,30</b>	<b>2,65</b>	<b>2,91</b>
7100	Água, Energia e Combustíveis	0,07	0,07	0,07	0,07
7101	Material de Consumo Corrente	0,05	0,06	0,06	0,06
7102	Publicações	0,00	0,00	0,00	0,00
7103	Material de Higiene e Limpeza	0,00	0,00	0,00	0,00
7108	Outros Fornecimentos de Terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00
7110	Rendas e Alugueres	0,03	0,03	0,03	0,03
7111	Comunicações	0,12	0,13	0,13	0,13
7112	Deslocações, Estadas e Representação	0,02	0,02	0,02	0,02
7113	Publicidade e Edição de Publicações	0,12	0,12	0,12	0,12
7114	Conservação e Reparação	0,01	0,02	0,02	0,02
7115	Transportes	0,01	0,01	0,01	0,01
7116	Formação de Pessoal	0,04	0,04	0,04	0,04
7117	Seguros	0,05	0,05	0,05	0,05
7118	Serviços Especializados	1,40	1,64	1,99	2,25
	<i>Novo Core</i>	<i>0,11</i>	<i>0,23</i>	<i>0,56</i>	<i>0,47</i>
	<i>Outros</i>	<i>1,29</i>	<i>1,42</i>	<i>1,44</i>	<i>1,78</i>
7119	Outros Serviços de Terceiros	0,13	0,13	0,13	0,13
<b>77</b>	<b>Amortizações do Exercício</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>
7700	De Imóveis	0,17	0,17	0,17	0,17
7701	De Equipamento	0,15	0,15	0,15	0,15
771	De Ativos Intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00

\* Previsão

### Imparidades

A entrada do novo modelo de cálculo das imparidades, com os três níveis de aferição do risco de incumprimento e montante expectável de recuperação, no contexto macroeconómico atual de contração económica e de dificuldades acrescidas por via da inflação e do incremento dos custos de financiamento leva a antecipar que em 2024 existirá a necessidade de reforço das imparidades para cobertura destes riscos antecipados, no montante de 1,70 M€. Com a melhoria ligeira, antecipada para



2025 e 2026, nomeadamente o abrandar da inflação e o eventual aligeirar dos custos de financiamento e alguma retoma de um crescimento económico mais acelerado permite antecipar que, apesar de continuar a existir a necessidade de constituição de imparidades, estas assumirão um valor abaixo do estimado para 2024, em 0,80 M€ 2025 e 0,70 M€ em 2026.

### Resultado líquido

Espera-se que o Resultado Líquido venha a atingir 2,12 M€ em 2024 representando uma redução de 0,51 M€ face ao exercício anterior (-19,45%), fruto essencialmente do incremento dos custos de estrutura em 0,52 M€ com o reforço das condições remuneratórias do pessoal e os custos e investimentos associados ao “Core” bancário. Este reforço da estrutura permitirá endereçar os desafios associados ao aprofundamento do ambiente de controlo interno, seja pelo reforço das equipas das áreas de controlo interno seja na melhoria do ambiente de sistemas de informação de apoio ao negócio bancário desenvolvido.



### Principais indicadores

Na ótica dos pressupostos e tendo por base o orçamento de 2024-2026 acima detalhado, é possível evidenciar diversos indicadores chave associados ao desenvolvimento esperado da operação da CCAM de Mafra, tais como o rácio de transformação, o Cost to Core Income e o ROE.

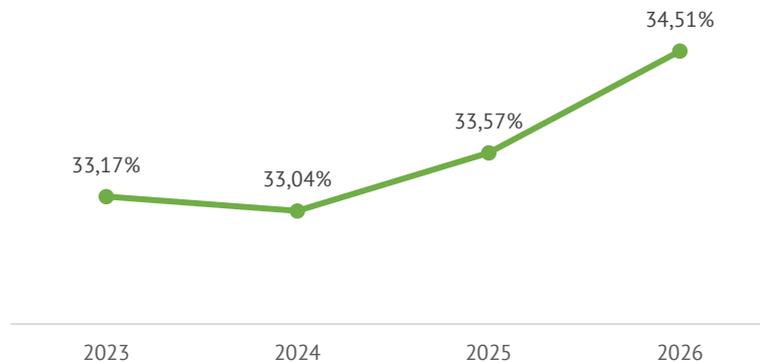
No que diz respeito ao rácio de transformação, o gráfico abaixo confirma um aumento ténue ao longo dos anos, desde 2023 até 2026, com uma taxa de crescimento média de 1 p.p. ao ano, fixando-se em 35% em 2026.

Tal resulta do contexto de atração de recursos, numa perspetiva de obtenção de retorno por parte de clientes nos depósitos a prazo e da manutenção da confiança na Caixa enquanto “porto seguro” para as poupanças e disponibilidades de famílias e empresa do Concelho de Mafra.

Por outro lado, a limitada capacidade de concessão de crédito num contexto macroeconómico de alguma contração do crescimento económico dificulta o crescimento mais acelerado da captação de crédito, apesar das iniciativas pensadas em termos de Plano de Ação comercial a desenvolver nos próximos anos, e já referido anteriormente.

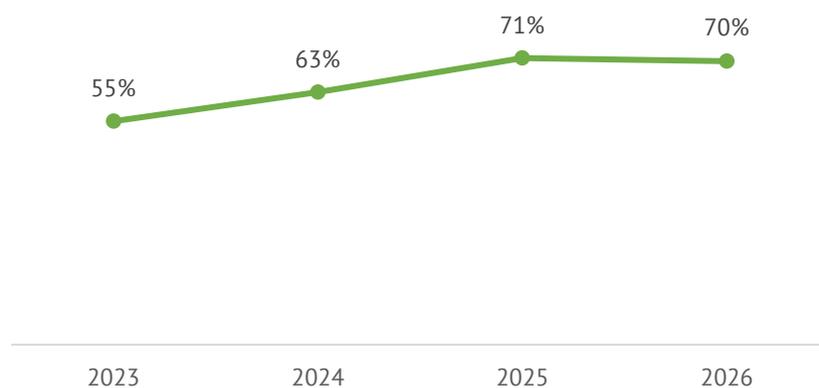


### Rácio de Transformação



O cost to core income, apresenta uma tendência de crescimento fruto da estabilização do produto bancários comercial em torno dos 9,54 M€ no triénio de 2024 a 2026 que compara com um crescimento dos custos de estrutura, muito influenciado pelo contexto de inflação nos serviços, no incremento dos custos com pessoal e no próprio crescimento com os custos de implementação e manutenção do novo Core bancário que representará no período em análise um dispêndio de 1,25 M€, para fazer face às diversas exigências de índole de gestão, operação e regulatória, mas também do ponto de vista da aproximação ao cliente através de uma experiência tecnológica mais frutuosa e que assegure maior envolvimento do cliente com a Caixa.

### Cost to Core Income



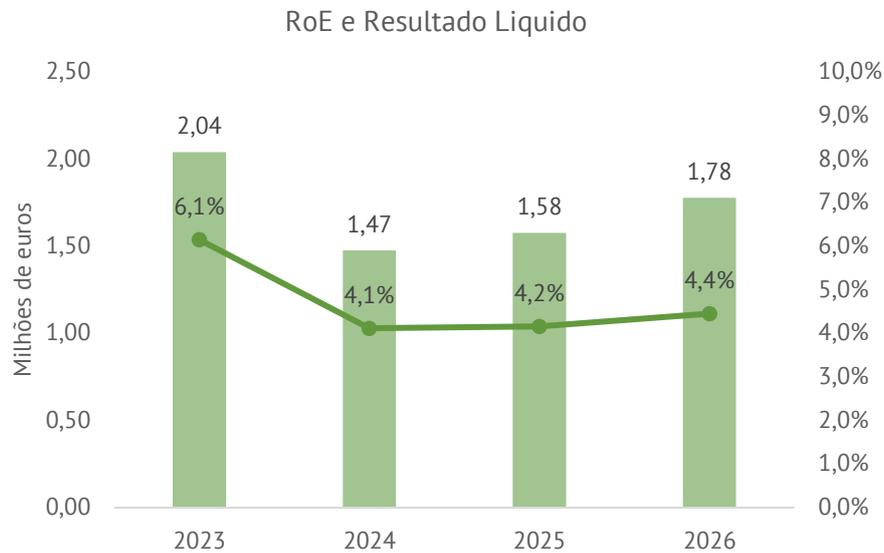
Por fim, o resultado líquido apresenta uma tendência de estabilização em torno dos 1,5 M€, no conjunto do período em análise, com um montante de 1,47 M€ a ser atingido em 2024, fruto essencialmente do crescimento prospetivado dos custos de estrutura.

Do ponto de vista da rentabilidade dos capitais próprios é prospetivado que o retorno seja de 4,1% e que incremente nos anos seguintes para 4,2%, e 4,4% em 2025 e 2026 respetivamente. Dada a natureza cooperativa da Caixa e em face da não distribuição de capitais aos sócios e a perpetuação da acumulação dos resultados penaliza o ROE da Caixa quando comparado com a generalidade do mercado do setor bancário.



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA



Solicitamos, pois, à Digníssima Assembleia Geral, reunida em sessão ordinária no dia 19 de dezembro de 2023, que aprove o presente Plano de Atividades e Orçamento para o Exercício de 2024.

Mafra e CCAM, aos 30 de novembro de 2023

O Conselho de Administração

Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Nina Jorge Vale - Presidente

Adélia Maria Mendes Gomes Rodrigues Antunes – Vice-Presidente

Eng.<sup>o</sup> David Alexandre Neves da Silva Jorge – Vice-Presidente



CAIXA AGRÍCOLA  
de MAFRA

DA TERRA, PELA TERRA

# PARECER DO CONSELHO FISCAL



## PARECER DO CONSELHO FISCAL

### SOBRE PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO DA CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO DE MAFRA PARA 2024

#### Introdução

1. No âmbito das nossas funções estatutárias, conforme previsto no art. 32º dos estatutos da *Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra, C.R.L.* (adiante também designada por CCAM de Mafra ou Instituição), procedemos à revisão do “Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026” datado de 30 de novembro de 2023, com especial ênfase na informação financeira prospetiva da CCAM de Mafra nele contida, a qual compreende os Balanços Previsionais em 31 de dezembro de 2024 (que evidencia um ativo líquido de 347,64 milhões de euros e um total de capital de 36,98 milhões de euros, incluindo um resultado do exercício de 1,47 milhões de euros), em 31 de dezembro de 2025 e em 31 de dezembro de 2026 e as Demonstrações dos Resultados Previsionais referentes aos exercícios de 2024, 2025 e 2026, incluindo os pressupostos em que se basearam e que se encontram evidenciados no próprio “Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026”.

#### Responsabilidades

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da CCAM de Mafra a preparação da proposta de “Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026”, nos termos previstos no art. 29º dos seus estatutos e de a submeter ao Conselho Fiscal para emissão de parecer e à Assembleia Geral de Associados para a correspondente apreciação.

3. A nossa responsabilidade consiste, nos termos do disposto no art. 32º dos estatutos da CCAM Mafra, em emitir parecer sobre a proposta do Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026 apresentada pelo Conselho de Administração da CCAM de Mafra.

#### Âmbito

4. No âmbito da revisão efetuada analisámos e discutimos com o Conselho de Administração e com os Serviços o conteúdo do Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026 e os respetivos documentos de suporte que incluem a análise externa, as linhas de orientação estratégica, os planos de atividade



das áreas funcionais, a análise da performance em 2023 e os documentos previsionais de gestão acima identificados e os principais indicadores para o período de 2024 - 2026.

### **Parecer**

5. Com base na nossa revisão dos suportes dos pressupostos, nada chegou ao nosso conhecimento que dê lugar a crer que esses pressupostos não proporcionam uma base razoável para as projeções. Em nossa opinião, a informação financeira prospetiva constante do “Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026”, está devidamente preparada com base nos pressupostos e apresentada numa base consistente com as políticas contabilísticas normalmente adotadas pela Instituição.

6. Dado que frequentemente os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes

7. Em face do acima exposto, consideramos que a proposta do “Plano de Atividades e Orçamento 2024 - 2026” apresentada é adequada e reúne as condições necessárias para que este Conselho Fiscal recomende a sua aprovação à Assembleia Geral da CCAM Mafra.

Mafra, 12 de dezembro de 2023

O Conselho Fiscal

Dr. César Miguel Carvalho dos Santos - Presidente

Dr. Mário Jorge Silvestre Neto -Vogal

Dra. Ana Sara C. H. Ferreira Calvão Silva - Vogal



[WWW.CCAMMAFRA.PT](http://WWW.CCAMMAFRA.PT)

---